

Uitdagingen in beeld

Onderzoek naar een merkstrategie voor vier merken onder een holding



Naam	Jos Moesman
Studentnummer	20066910
Docenten	J. van der Kleijn en Th. Loeffen
Opdrachtgever	Lansigt Accountants en Belastingadviseurs (Pieter van der Kwaak)
Datum	16 mei 2012

Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt een scriptie onderzoek op het gebied van merkstrategie. De titel luidt “Uitdagingen in beeld”, omdat voor de opdrachtgever diverse uitdagingen op het gebied van communicatie in kaart zijn gebracht. In dit voorwoord zal ik vertellen hoe ik aan deze opdracht ben gekomen, hoe het project is verlopen en wat voor uitdagingen ikzelf ben tegengekomen. Tot slot zal ik diverse mensen bedanken voor hun bijdrage aan dit document.

Het project voor Lansigt Accountants en Belastingadviseurs heb ik op 21 december 2011 afgerond. Het aangeleverde adviesrapport werd, ondanks de vertraging, goed ontvangen. Het document diende als basis voor dit eindproduct.

Het afstuderen is me niet makkelijk afgegaan. In het begin was het zoeken naar hoe de opdracht precies geïnterpreteerd moest worden en wat de verwachtingen waren vanuit de opdrachtgever en vanuit de opleiding Communicatie. Tussen maart en december is er veel gebeurd. Zo ben ik driemaal van eerste lezer gewisseld, wat driemaal een verandering in het onderzoekperspectief bracht. Daarbij moest ik een beroep doen op mijn eigen flexibiliteit, om zo vanuit een bepaald denkpatroon om te schakelen naar een andere denkwijze en nieuwe inzichten. Het had ook een impact op mijn literatuuronderzoek, dat meer dan drie keer is bijgeschaafd in zoektermen en thema's. Bovendien leverde het mij, omdat de veranderingen tijd kostten om doorgevoerd te worden, vertraging op. Deze werd ook veroorzaakt door mijn eigen persoonlijke uitdagingen, die mij meermaals op een dood spoor en demotivatatie hebben gebracht.

Al met al was het afstuderen een groot avontuur, met veel overpeinzingen, associatiebomen, brainstormsessies, gesprekken, interviews, teleurstellingen, boetes voor te laat ingeleverde boeken, doorbraken op onverwachte momenten, steun uit onverwachte hoek, volgeschreven notitieblokken en schriften, nachten doorwerken, treinreizen en bibliotheekbezoeken. Bovenal was het een mentale energievreter. Het schrijven van deze scriptie is het laatste project dat ik voor mijn opleiding moet afronden, voordat ik mijn diploma in ontvangst mag nemen en daadwerkelijk “de boze buitenwereld” in kan gaan. Dat besef is een van de grootste struikelblokken geweest.

De totstandkoming van dit project is mede te danken aan een aantal mensen, die in dit voorwoord in het zonnetje worden gezet. Allereerst wil ik mijn drie begeleiders bedanken. Mede dankzij de aansturing en begeleiding van Julian van der Kleijn, Theo Loeffen en Nienke Dijkstra heb ik dit project tot een goed einde gebracht.

Verder mag een groot dank je wel aan de mensen van Lansigt, WITH, Audit en Co en Opt-it niet ontbreken. Daarom dank aan Pieter van der Kwaak, voor het vertrouwen om deze opdracht te mogen uitvoeren en de energie en tijd die in het project is gestopt. Daarnaast dank aan Annerieke Pastoor, voor haar bijdrage en input om van het onderzoek een succes te maken. Ook wil ik Frank van Hoepen, Martin van Beelen, Johan Schaeffer, Pieter Alblas, Berrie Tromp en Pieter Slootweg bedanken voor de interviews, gesprekken en andere bijdrages. Als laatste mogen de andere contactpersonen, zoals Mariëlle Meijer-Kromhout, Anneke Rietveld en Kirsten Edens, evenals de diverse klanten die ik heb gesproken, niet worden vergeten.

Speciale dank gaat uit naar mijn coach Roeland van Wely, die mij gedurende deze periode heeft bijgestaan met raad, perspectief en inzicht.

De laatste dankbetuigingen gaan uit naar mijn familie, vrienden en huisgenoten. Ik wil ze recht vanuit het hart bedanken voor het aanhoren van mijn verhalen, het tolereren van mijn gedrag bij tegenslagen, hun geduld, de vele morele oppeppers en uiteraard hun niet aflatende steun en vertrouwen in een goed eindresultaat.

Nu alle verhalen zijn verteld en de dankzeggingen zijn afgerond, rest mij nog u veel leesplezier toe te wensen.

Leiden, 6 februari 2012

en

Leiden, 16 mei 2012

Jos Moesman

Samenvatting

De directie van de Toesigt Holding heeft de wens geuit meer inzicht te krijgen in de positionering van de diverse merken. Het doel van dit rapport is om antwoorden te geven op diverse vragen die rondom het onderwerp kunnen worden gesteld.

Merkonderzoek

Een van de elementen is het onderzoeken van de structuur van en samenhang tussen de merken. Hieruit is naar voren gekomen dat Lansigt, WITH, Audit en Co en Opt-it samen waarden delen die als onderscheidend gelden voor het concern. De vier merken dragen deze waarden ook uit. Omdat de klantbeleving van deze waarden per merk verschilt, wordt per merk een eigen profiel gevormd.

Daarnaast zijn er wensen op het gebied van samenwerken tussen de merken. Daarvoor is een bedrijfsmodel gezocht dat recht doet aan de verhoudingen tussen Lansigt, WITH, Audit en Co en Opt-it. In een organisatiegerichte corporate structuur kan de samenhang worden geformaliseerd.

De bekendheid van de directie en het managementteam kan worden gebruikt om de diverse merken onder de aandacht te brengen van klanten en relaties. Deze steun kan door persoonlijke reputaties ook nadelig werken, maar signalen daarvoor zijn niet gevonden.

Er is gesproken met de directie en medewerkers om inzicht te krijgen in de positionering van de merken. De klantbeleving is in kaart gebracht door interviews te houden met klanten. Uit de bundeling van deze resultaten komt naar voren dat de merken een goed eigen profiel hebben. Verder zijn de klanten positief over de samenwerking en het relatiebeheer. De waarden van de merken worden zowel actief als passief herkend. Hierbij geldt dat de waarden gemeenschappelijk zijn, maar bij elk merk anders worden geïnterpreteerd of omschreven. Voorbeelden van deze gemeenschappelijke waarden zijn benaderbaar, deskundig, klantvriendelijk, betrokken en bereikbaar.

Marktontwikkeling

De ontwikkelingen in de markt zijn voornamelijk bekeken vanuit communicatief oogpunt. Diverse concurrenten weten onder de aandacht te komen door naamsveranderingen. Anderen voeren campagnes voor het introduceren van een nieuwe huisstijl. Daarnaast wordt publiciteit gegenereerd door het aantrekken van bekende personen.

De bewegingen op de markt en signalen vanuit brancheverkenningen bieden kansen voor de merken onder de Toesigt Holding. Zo kunnen de specialisaties van WITH en Audit en Co worden benut. Lansigt kan zich richten op het uitbreiden van de dienstverlening. Vanuit onder andere de Europese Unie wordt gesproken over de taken en de rol van accountants bij controles. Deze discussie biedt Audit en Co kansen om via publicaties te werken aan gezag in de sector. Digitalisering biedt Opt-it de mogelijkheid kantoren te ondersteunen op gebied van ict en informatiestromen.

Omdat de verwachting is dat de concurrentie zal reageren op de ontwikkelingen, zijn er diverse bedreigingen. Wanneer Audit en Co succesvol blijkt, kan het concept worden gekopieerd. Dit hangt samen met een mogelijke concurrentiestrijd op specialisatie en dienstverlening. Het vinden van personeel dat zich wil toeleggen op een specialisatie, vooral

aan het begin van een carrière, is echter lastig. En zolang de voorstellen vanuit de EU als wetgeving is ingevoerd, ontstaat er onzekerheid over de toekomst.

Aanbevelingen en implementatie

Op basis van de bevindingen zijn diverse aanbevelingen aan te voeren. De gemeenschappelijke waarden kunnen extern als onderscheidende factor worden gebruikt en intern als basis voor samenwerking dienen.

Vanwege de ontwikkelingen, plannen en ideeën rondom de merken wordt geadviseerd om een nieuw, overkoepelend communicatieplan op te stellen. Vanwege de kritische geluiden over de samenwerking met communicatiebureau IDD is een evaluatie wenselijk. Wanneer de samenwerking wordt beëindigd, zal een keuze moeten worden gemaakt tussen het inhuren van een ander communicatiebureau, of het in dienst nemen van een communicatieprofessional.

Diverse medewerkers zijn voor twee merken actief. Dit zorgt voor onduidelijkheid bij klanten. Daarom wordt aangeraden hier scheiding in aan te brengen.

Voor Audit en Co is een (media)plan nodig om inzichtelijk te maken wat, waar kan worden gepubliceerd. Met de publicaties blijft het merk onder de aandacht en kan gewerkt worden aan gezag in de sector.

De ervaringen met het ontwikkelen van de nieuwe merken kunnen worden samengebundeld in een best practices-studie. Zo wordt de kennis en ervaring vastgelegd. Deze kan bij een mogelijk volgende verzelfstandiging van een specialisatie worden gebruikt. Tot slot wordt aangeraden om de inzet van social media nader te bestuderen.

Om de adviezen te ondersteunen worden voor- en nadelen per advies gegeven. Deze dienen als handvatten voor het (mogelijk) implementeren van de diverse uitdagingen. In deze afweging zullen onder andere de factoren behoefte, tijd, kosten en prioriteit een bepalende rol spelen.

Bij de uiteindelijke beoordeling van de adviezen en het implementeren zal beoordeeld moeten worden wat de toegevoegde waarde is voor een merk, of voor het concern als geheel.

Inhoudsopgave

Onderdeel	Pagina
Voorwoord	2
Samenvatting	4
Inhoudsopgave	6
Inleiding	7
Methode en onderzoeksvragen	8
Theoretisch kader	11
Resultaten	17
De merken onder Toesigt Holding	17
Resultaten uit deskresearch	19
Resultaten uit interviews	22
Beschouwing strategisch communicatieplan	27
Analyse vanuit resultaten: SWOT	29
Conclusie	33
Aanbevelingen en implementatie	35
 Bijlage	
Verkenning social media	44
Weergave van de interviews	46
Analyse vanuit resultaten: SWOT	56
Bronnen	58

Inleiding

Lansigt Accountants en Belastingadviseurs (afgekort tot Lansigt) is een regionale speler op het gebied van accountancy, belastingadvies, bedrijfsadvies en salarisadministratie. Het kantoor valt binnen de financiële dienstverlening en accountancybranche. Lansigt is actief in het Groene Hart en de Randstad. De hoofdvestiging staat in Alphen aan den Rijn. Daarnaast zijn er kleinere vestigingen in Gouda en Nieuw Vennep.

Lansigt heeft diverse specialisaties in huis. Een van deze specialisaties is in 2006 uitgegroeid tot eigen merk. WITH Accountants, dat begon als samenwerkingsverband tussen Lansigt en Hak + Baak Accountants en Belastingadviseurs, richt zich op accountancydienstverlening voor non-profit en fondsenwervende instellingen.

Verder zijn er dit jaar zijn twee andere specialisaties ondergebracht in aparte BV's. Audit en Co biedt collegakantoren expertise aan op het gebied van jaarrekeningcontrole en het bijbehorende advieswerk. Opt-it richt zich op het verbeteren van automatisering, digitale dossiervorming en workflow bij bedrijven en organisaties.

Lansigt, WITH, Audit en Co en Opt-it zijn zelfstandig, maar zijn samengebracht onder één holding (Toesigt Holding). De directie van Toesigt Holding heeft de wens uitgesproken meer te willen gaan doen aan merkenmanagement, en wil graag weten hoe de merken onder de holding sterker gemaakt kunnen worden. Daarbij geldt als uitgangspunt dat de merken apart van elkaar gepositioneerd worden.

Dit rapport zal het positioneringsvraagstuk ondersteunen, door in te gaan op de samenhang tussen de merken en de zichtbaarheid van deze onderlinge samenhang op klantgebied.

Als eerste zal de methode van het onderzoek worden uiteengezet, waaronder aanleiding, doelstelling en onderzoeksvragen. Vervolgens wordt in het theoretisch kader een raamwerk geboden met achtergrond vanuit theorieën over positionering, differentiatie, segmentering, dienstverlening, ambassadeurs en aanbeveling en structuren. Hierna volgen resultaten uit deskresearch en interviews. Deze bevindingen zullen worden gebundeld in een SWOT-analyse. Tot slot zal het rapport worden afgerond met de conclusie en aanbevelingen.

Methode

Aanleiding

In de inleiding is besproken dat de directie van de Toesigt Holding meer aandacht wil besteden aan merkenmanagement rondom Lansigt, WITH, Audit en Co en Opt-it.

Aan de ene kant is er de wens om de merken apart te positioneren. Omdat alle merken door hun oorsprong vanuit Lansigt, zijn ze in zekere zin met elkaar verbonden. Daarom wil men aan de andere kant recht doen aan de onderlinge verhoudingen.

Verder speelt het perspectief van externen een rol, waarbij de perceptie van de klant het meest relevant is. Wordt het merk waar men klant is als een apart merk ervaren? En wat vinden klanten van de koppeling naar de andere kantoren, voor zover zij daar zicht op hebben?

De uitdaging ligt in het vinden van een gecombineerde strategie, die aan de ene kant helderheid biedt aan de klant, en aan de andere kant recht doet aan de onderlinge samenhang van de merken.

Doelstelling

Het doel van het onderzoek is meer inzicht te krijgen op de uitdagingen op gebied van communicatie, rond het positioneringvraagstuk van de vier merken onder Toesigt Holding.

Afbakening

Het doorvoeren van een nieuwe strategie of structuur heeft gevolgen op diverse gebieden. Dit onderzoek richt zich voornamelijk op de beeldvorming rondom de merken. Verder wordt gekeken naar de uitdagingen op communicatief gebied, die voortkomen uit het hanteren van een bepaalde merkstrategie.

Naast het communicatieaspect wordt gekeken naar een structuur, in de vorm van een bedrijfskundig model. Voor dit model zullen de mogelijkheden en beperkingen op communicatief gebied worden aangegeven.

De gevolgen van het voeren van een nieuwe strategie op juridisch of bedrijfseconomisch gebied, zullen niet worden behandeld.

Onderzoeksvragen

Centrale vraag

Wat zijn de consequenties van een mogelijk gebundelde merkenstrategie van de vier merken onder Toesigt Holding?

Deelvragen

- Hoe is de huidige structuur tussen de merken onder de Toesigt Holding uitgewerkt?
- Hoe is de huidige, interne samenhang tussen de merken onder de Toesigt Holding uitgewerkt?
- Op basis van welke argumenten is gekozen voor een bepaalde positionering?
- Welke ideeën of plannen zijn er om een nieuwe structuur uit te werken?
- Welke ideeën of plannen zijn er om een nieuwe interne samenhang uit te werken?
- Welke sterke en zwakke punten en kansen en bedreigingen zijn op basis van een nieuwe positionering te benoemen?
- Welk bedrijfskundig model zou mogelijk bij deze nieuwe merkenstrategie passen?
- Hoe ervaren klanten de huidige structuur en samenhang bij de merken onder de Toesigt Holding?
- Welke sterke en zwakke punten zijn op basis van de klantbeleving te benoemen?
- Welke ontwikkelingen in de accountancybranche zorgen voor kansen en bedreigingen voor de merken onder de Toesigt Holding?

Onderzoeksmethode

Hieronder zal worden aangegeven welke methoden en technieken ingezet worden om gegevens te verzamelen. Deze informatie dient om de deelvragen, en daardoor de centrale vraag, te beantwoorden.

Deskresearch

Door middel van theorieën op het gebied van positionering, segmentatie, differentiatie, corporate communicatie, branding, dienstenmarketing en endorsement zal een theoretische basis voor het onderzoek worden gelegd.

Hiervoor worden secundaire bronnen gebruikt, zoals (vak-)literatuur, branchepublicaties en casestudies. Het bestuderen dient ter informatie en toetsing. De theorieën zullen worden uiteengezet in het theoretisch kader. Andere informatie, zoals branche gerelateerde ontwikkeling die relevant zijn voor het onderzoek, zullen meegenomen worden in de resultaten uit deskresearch.

Kwalitatief onderzoek

Bij deze vorm van onderzoek worden diverse technieken gebruikt om ervaringen en toepassingen in kaart te brengen en ze in een context te plaatsen.

Directie-interviews

Het positioneren van de merken onder de Toesigt Holding valt onder merkbeleid. Omdat dit beleid wordt uitgezet op directieniveau, is het een strategische aangelegenheid. Door middel van interviews zal geprobeerd worden de motivatie voor een aparte positionering te achterhalen. Dit zal gebeuren aan de hand van semigestructureerde interviews. Daarin vindt het gesprek plaats aan de hand van enkele thema's, waarbij het mogelijk is de volgorde waarin de vragen worden gesteld te variëren. Ten opzichte van een gestructureerd interview is bij deze methode een grotere vrijheid voor doorvragen en uitweiden over een bepaald thema.

De directie zal bevraagd worden naar de verwachtingen rondom de plannen. Welke ideeën zijn er al, en op welke manier denkt men de plannen vorm te geven? Verder kunnen de directeuren of partners van de afzonderlijke merken aangeven in welke mate er sprake is van samenhang met de andere merken onder Toesigt Holding, en in hoeverre men deze band in de toekomst wenst vorm te geven. Vanwege de verschillen tussen de merken zullen er vier aparte vragenlijsten worden gemaakt.

Klantinterviews

Bij klantinterviews gaat het voornamelijk om merkbeleving. Hoe worden de vier merken gezien door de ogen van de klant? Gebieden die aan bod komen zijn klanttevredenheid, zichtbaarheid, herkenbaarheid en betrouwbaarheid. Hoe zijn klanten bij Lansigt, of een van de andere merken onder Toesigt Holding terecht gekomen? Zien ze het merk waar ze klant zijn als losstaand geheel, of zien ze samenhang met de andere merken? Hoe wordt de kwaliteit, professionaliteit, ervaring en het klantcontact ervaren? Dit wordt onderzocht, omdat de perceptie van de klant een belangrijke rol speelt in het slagen van de merkstrategie. Aan de hand van de uit deze evaluatie afkomstige resultaten kan de directie van de Toesigt Holding, indien nodig, de strategie bijsturen.

Het doel is om twee klanten per merk te interviewen. De klanten worden vanuit Lansigt, WITH, Audit en Co en Opt-it geselecteerd op belang of representativiteit, dus in welke mate ze mogelijk ook kunnen spreken voor andere klanten. De onderbouwing van de representativiteit komt aan bod bij het hoofdstuk *Resultaten uit interviews*.

Gestructureerd interview

Om de verschillende belevingen zoveel mogelijk vergelijkbaar te maken, wordt gebruik gemaakt van een gestructureerd interview. Hierbij krijgt elke respondent dezelfde vragen voorgelegd. Wanneer nodig zal worden doorgevraagd, om zo extra inzicht te krijgen in de klantbeleving. Net als bij de directie-interviews komen er vier aparte vragenlijsten, toegespitst op een van de vier merken.

Groepsgesprekken of focusgroep

Voor of na het klantgesprek zal samen met de klant en de relatiebeheerder(s) worden ingegaan op de klantrelatie. De onderzoeker treedt hier op als gespreksleider. De klantinterviews dienen als leidraad. De volgorde waarin die vragen zijn opgesteld wordt niet gevolgd. Hierdoor verloopt het gesprek semigestructureerd. Zo ontstaat er ruimte om (dieper) in te gaan op bepaalde voorbeelden of thema's.

Participerende observatie

In enkele bijeenkomsten zal de onderzoeker als extern beschouwer aanschuiven bij een klantgesprek. Hierbij wordt het verloop van het klantgesprek geobserveerd. Het doel is om meer inzicht te krijgen in de klantrelatie. Dit wordt vastgelegd in aantekeningen. Er wordt geen gebruik gemaakt van een checklist. Bij vragen of onduidelijkheden mag om uitleg worden gevraagd. Op basis van de observatie wordt, indien nodig of gevraagd, feedback gegeven aan de relatiebeheerder.

Theoretisch kader

Met de lancering van twee nieuwe merken wordt het merkportfolio onder de Toesigt Holding uitgebreid. Naast Lansigt Accountants en Belastingadviseurs en WITH Accountants zullen Opt-it en Audit en Co deel gaan uitmaken van deze besloten vennootschap.

Lansigt, WITH en Audit en Co vallen binnen de accountancymarkt, maar richten zich elk op andere marktonderdelen. Opt-it valt vanwege de dienstverlening meer in de ict-sector. De merken elk een strategie nodig om een bepaalde positie binnen hun markt te behalen of te verbeteren. Begrippen die hier bij horen zijn positionering, differentiatie en segmentatie. Deze begrippen worden gebruikt, omdat ze samenhangen met het ontwikkelen van een merk of het vinden of handhaven van een bepaalde positie in een markt. Zo kan met positionering op basis van het gewenste merkbeeld een positie in de markt worden bepaald of worden nagestreefd. Bij differentiatie draait het om onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten te creëren. Segmentatie draait om het toelagen van de werkzaamheden in een bepaald onderdeel, categorie of segment van een markt, om daar een aparte doelgroep te bedienen of als onderscheidingsfactor.

Alle vier de merken onder de Toesigt Holding zijn dienstverlenende bedrijven. De belangrijke elementen die daar bij horen staan centraal bij het onderdeel dienstverlening en relatiebeheer. De medewerkers zijn, mede als relatiebeheerder, een visitekaartje van de organisatie. Daarom wordt ingegaan op de begrippen ambassadeurschap en aanbeveling.

Positionering

Een belangrijke vraag bij het uitwerken van een strategie is de positie die het merk gaat innemen in de markt. Daarbij speelt volgens Floor en Van Raaij (2006) perceptie een belangrijke rol. Volgens hen gaat positioneren om “de positie van een merk ten opzicht van andere merken in de perceptie van de consument” (Floor & Van Raaij, 2006: 216). Deze definitie is voornamelijk gericht op marketingcommunicatie, en daarmee op producten. Accountancykantoren leveren wel producten (waaronder salarisadministraties en jaarrekeningen), maar het is vooral een dienstensector. Daarmee komt positionering meer in de richting van strategisch management.

Houtgraag en Bekkers (2010) richten zich bij strategische positionering “op de positie die de organisatie in de markt wil innemen”. Dat is een stap hoger dan wanneer men bij een merk een breinpositie bij een consument wil verwerven. Volgens Franzen en Van den Berg (2002: 440) draait het bij strategisch positioneren “om de keuze van afnemersgroepen en het structureren van de activiteiten om aan hun behoeften te beantwoorden”. Van der Lee (1996: 114) meent dat “positionering het zo exact mogelijk omschrijven van een strategische positie van een businessseenheid” is. Bedrijven en ondernemingen moeten volgens Van der Lee “een duidelijke plaats selecteren en daar hun positie opbouwen en verdedigbaar maken” (1996: 114).

Van de merken onder de Toesigt Holding hebben Lansigt Accountants en WITH Accountants al een bepaalde positie verworven binnen de accountancymarkt¹. Omdat Opt-it en Audit en Co nieuwe merken zijn, ligt er een uitdaging om op basis van diverse factoren een strategische positie te formuleren en deze positie te bereiken.

¹ Hier worden in de hoofdstukken *Resultaten uit deskresearch* en *Resultaten uit interviews* nader op ingegaan.

Differentiatie

Het opbouwen van een merkpositie, en het verdedigen er van, komt voort uit het onderscheidend vermogen van de aanbieder van een dienst. Riezebos weet het eenvoudig te verwoorden: “een onderneming probeert haar product te onderscheiden van dat van de concurrentie” (2002: 32). Hier kan in plaats van product ook dienst gelezen worden.

Een bedrijf dat zich wil onderscheiden, zal sterk moeten aangeven waarom ze verschillen van de concurrentie, en op wat voor manier dat onderscheidend vermogen zichtbaar is. Daarbij moet het onderscheidend vermogen zo sterk zijn, dat de concurrentie er weinig tot niets mee kan doen. Het moet ook aansluiten bij het verwachtingspatroon van de klant. Trout en Rivkin tonen zich kritisch om het bieden van kwaliteit als onderscheidend element te nemen. “Kwaliteit bieden is tegenwoordig normaal, u onderscheidt zich er niet mee. Je klant kennen en hem aardig vinden is ook niets bijzonders” (2000: 31).

Een differentiatiestrategie is er, volgens Franzen en Van den Berg (2002: 449) op gericht “om een merk zich binnen een (sub)categorie op een voor de afnemers/gebruikers relevante dimensie van het prototype te laten onderscheiden”. Een prototype merk geldt als standaard, benchmark of *sterkste merk* binnen een markt.

Het onderscheidende vermogen van een merk of bedrijf kan gevonden worden in bepaalde delen van de markt. Daarom hangt het onderscheidende vermogen af van de invulling van bepaalde marktsegmenten en eventueel zelfs nichesegmenten. Het kan ook gezien worden als het positioneren van een merk, dienst of organisatie in een bepaalde categorie. Hiermee kan volgens Van Kralingen “duidelijk gemaakt worden tot welke categorie het product behoort, of welke nieuwe categorie het introduceert” (1999: 260).

Segmentatie

Lansigt Accountants en Belastingadviseurs richt zich, net als de dominerende krachten in de branche, op het leveren van een complete dienstverlening. WITH Accountants heeft zich met het richten op non-profit onderscheiden binnen een segment van de accountancymarkt. Gezien de specialistische karakteristieken van zowel Opt-it als Audit en Co liggen hier kansen voor de twee nieuwe merken.

Segmentatie of segmenteren kan gebruikt worden bij het bepalen van doelgroepen, al richt het zich dan voornamelijk op marketingdoelgroepen. Daarin onderscheiden Floor en Van Raaij (2006) een algemeen niveau, een domeinspecifiek niveau en een merkspecifiek niveau. Voor de merken onder de Toesigt Holding is het domeinspecifieke niveau, waarin productgebruik centraal staat, relevant. Het gaat dan om gebruiksgedrag, productervaring en betrokkenheid. Dit kan worden vertaald in klantrelatie en dienstverlening. Deze parameters kunnen gebruikt worden om te bepalen of er segmenten zijn waarin beweging is, of ruimte voor nieuwe initiatieven.

Een andere benadering van segmentatie is het niet het opsplitsen van de doelgroepen, maar de markt zelf onder te verdelen in segmenten. Daarbij draait het volgens Van Kralingen om “behoeften die nog niet bezet zijn” (1999: 258). Franzen en Van den Berg spreken van “de selectie van één of enkele marktsegmenten met specifieke, afwijkende behoeften of verwachtingen waarom de activiteiten van een merk nauwkeurig worden afgestemd” (2002: 442).

In het geval van WITH Accountants is specifiek gericht op non-profit, en dat heeft geleid tot een bepaalde positie in dat segment. Audit en Co voorziet in de behoefte van

accountantskantoren zonder AFM vergunning, die zo klanten met een verplichte wettelijke controle in het portfolio kunnen houden. Het is een mede door wet- en regelgeving nieuw ontstaan segment waar een gat gevuld kan worden.

Opt-it specialiseert zich in kantoorautomatisering. Met de kennis van een specifiek software pakket² voldoet het bedrijf met deze specialisatie aan een behoefte binnen de accountancymarkt. Omdat dit pakket ook door bedrijven in andere branches wordt gebruikt, zou Opt-it ook daar in een behoefte voorzien en daar diensten aan kunnen verlenen.

Structuur

Bij de aparte positionering wordt gekeken naar een mogelijk model om als nieuwe structuur te dienen, om zo de samenhang beter vorm te geven. Deze modellen worden in de literatuur op diverse manieren omschreven.

Vos en Schoenmaker (2005) gaan uit van *identiteitsstructuren*. Dat wordt omschreven als “de verhoudingen tussen het concern (de organisatie als geheel), de business units (divisies of submerken) en producten of diensten. In hoeverre men de aandacht richt op de organisatie of op de merken is een *strategische keuze*” (Vos en Schoenmaker, 2005: 34). De focus van de directie van de Toesigt Holding ligt op het positioneren van de merken, al wordt ook gekeken naar de samenwerking onderling.

De structuren gaan uit van de samenhang tussen het concern en bijbehorende divisies. Deze relatie kan (erg) sterk zijn, waarbij het concern voornamelijk verantwoordelijk is voor de gang van zaken, of in meerdere mate vrijer, met steeds toenemende verantwoordelijkheid voor divisies of submerken, waarbij het moederconcern steeds meer op de achtergrond komt. Deze samenhang of relatie is te omschrijven als een *corporate branding structuur* of *identiteitsstructuur*. Aangezien er diverse structuren mogelijk zijn, is gekozen om alleen die structuren te behandelen die mogelijk interessant zijn voor de structuur onder de Toesigt Holding. Deze hangen samen met de wensen van de directie op het gebied van aparte positionering en onderlinge samenwerking.

De meest bekende onderverdeling is van Olins (1989) en gaat uit van een *monolithic, endorsed* of *branded* structuur. Hierbij geldt de *branded* structuur als meest relevant. Daar is de grootste vorm van eigen verantwoordelijkheid voor de (sub-)merken onder een concern. De merken hebben elk hun eigen stijl en lijken onderling of met het moederconcern geen relatie te hebben (naar Van Riel, 2003: 160).

Van Kammerer (1988) hanteert ongeveer dezelfde indeling als Olins. Hij gaat echter uit van vier structuren, die hij anders benoemt. Twee varianten zijn, gezien vanuit wensen van de directie, interessant voor de Toesigt Holding.

De eerste structuur benoemt Van Kammerer als de *financiële oriëntatie*. Hier worden dochterbedrijven puur als financiële deelnemingen gezien en houden elk (volledig) hun eigen identiteit. De concernleiding bemoeit zich niet met de dagelijkse gang van zaken of de strategie van een dochterbedrijf. (Van Riel, 2003: 160). Dit is een zuivere vorm van *branded identity*, vergelijkbaar met de branded identity van Olins.

De tweede structuur is de *organisatiegerichte corporate identity*. De concernleiding neemt bij deze vorm een of meer managementfuncties van de divisies (dochterbedrijven) over. Bij deze

² Zie Resultaten – merken onder de Toesigt Holding

vorm staat de samenhang van organisatorische regels van dochters en moedermaatschappij centraal. De beïnvloeding van de moedermaatschappij op de cultuur van de dochtermaatschappijen is (veel) groter dan bij het financieel georiënteerde concern. De werking van de corporate identity is echter strikt intern en voor de buitenwereld niet direct zichtbaar (Van Riel, 2003: 161).

Gezien de wens om de merken apart te positioneren, maar ook te kijken naar onderlinge samenwerking, lijkt deze structuur het meest aan de wensen vanuit de Toesigt Holding te voldoen.

Dienstverlening en relatiebeheer

Het voorzien in een behoefte staat centraal bij dienstverlening. Er wordt echter geen fysiek product geleverd. Dienstverleners “provide services or intangible products to their customers – for example, legal advice or an audit” (Horngren et. al., 2002: 43).

Het bijzondere aan diensten is de *ontastbaarheid*. “Een dienst kan niet worden aangepakt en meegenomen” (Visser, 1998: 14). Lovelock en Wirtz richten zich vooral op de uitwisseling die plaatsvindt en de verwachtingen van de klant. “Services are economic activities offered by one party to another. Often time-based, performances bring about desired results to recipients, objects or other assets for which purchasers have responsibility. In exchange for money, time and effort, service customers expect value from access to goods, labor, professional skills and networks” (2011: 15).

Van Kralingen meent dat “dienstverlening om een wezenlijk andere instelling vraagt. Het vermogen om de klant aan te voelen, en aldus te weten wat hij belangrijk vindt” (1999: 50). Een belangrijke methode die daarbij helpt is kennis. “Hoe groter de kennis van de business van de klant, des te gemakkelijker is het om meerwaarde te leveren” (Willems, 2011: 17). Pol stelt dat een goede dienstverlening en kwaliteitsbeleving door de klant draait om “een goede kennis over de klant, diens wensen en behoeften en hoe daar aan tegemoet wordt gekomen” (2005: 2). Een goed overzicht van wat de klant bezig houdt leidt volgens Koning tot betere en efficiëntere dienstverlening. “De werkzaamheden die we plannen met voldoende kennis zijn waarschijnlijk veel beter op maat gesneden en relevant” (2008: 30).

Omdat een dienst door een partij wordt aangeboden aan een andere, is sprake van een bepaalde relatie. Deze moet voor beide partners voordeel opleveren. “Door het wederzijds uitwisselen en inlossen van beloften (...) worden de doelen van de betrokken partijen vervuld” (Visser, 1998: 16). Irons ziet relaties als “een onoverkomelijke uitkomst van dienstverlening. Het erkennen van het belang is, op zijn minst, pragmatisch” (Irons, 1997: 47).

De kwaliteit van de dienstverlening, en daarmee de kwaliteit van de zakelijke relatie, is afhankelijk van de afstemming tussen de klant (vraag) en de relatiebeheerder (aanbod). Omdat dienstverlening persoonlijk is, spelen houding, gedrag en communicatie een rol. Theron et. al. stellen dat “communicatie met de zakenrelatie essentieel is voor een goede samenwerking en het vormen van vertrouwen” (Theron et. al., 2008: 999). Ook de manier waarop de relatiebeheerder zich opstelt ten opzichte van de klant weegt mee. Daarbij draait het volgens Dragstra (2007) om kwaliteit en binding. “De kwaliteit van de relatiebeheerder bepaalt de *customer experience*. Die kwaliteit moet geborgd worden, evenals het realiseren van binding en betrokkenheid bij zowel klant als medewerker. Investeren in betrokkenheid is instrumenteel bij het binnenhalen en behouden van klanten” (Dragstra, 2007: 3).

Betrokken zijn met wat klanten bezig houdt heeft raakvlakken met de door Franzen en Van den Berg omschreven *klantenintimiteit*. Hierbij is de serviceverlener “gefocust op het verwerven, vastleggen en gebruiken van gedetailleerde kennis van de individuele afnemer” (2002:465).

Het in kaart brengen van de wensen en verwachtingen van de klant, goed relatiebeheer en concurreren op dienstverlening gaan volgens Willems hand in hand. “Kantoren die de meerwaarde van hun dienst beter voor het voetlicht kunnen brengen, een onderscheidende propositie neerzetten en een werkelijke businesspartner voor de klant zijn, zijn de kantoren die voorsprong pakken” ten opzichte van de concurrentie.

Als accountancykantoren verlenen Lansigt, WITH en Audit en Co diensten aan klanten. De (financiële) resultaten van een organisatie worden in beeld gebracht, bijvoorbeeld door het opstellen van een winst- en verliesrekening en een jaarverslag. Op basis van de cijfers wordt advies gegeven op welke manier de organisatie gevonden problemen of uitdagingen aan kan pakken. Dit perspectief of inzicht wordt gegeven door de relatiebeheerder. Het belang van de dienstverlening en relatiebeheer wordt bij alle vier de merken onder de Toesigt Holding omarmt. De medewerkers van Lansigt, WITH, Audit en Co en Opt-it zijn of worden getraind in commerciële en communicatieve vaardigheden. Het doel is om de relatie tussen kantoor en klant zo optimaal te benutten. De klantrelatie en de kwaliteit van het relatiebeheer staat centraal bij de klantinterviews.

Ambassadeurs en aanbeveling

Een mogelijk nieuwe strategie moet ook uitgedragen worden. Daar zijn diverse mogelijkheden voor. Een daarvan is het inzetten van ambassadeurs, die de merken onder de Toesigt Holding apart of gezamenlijk onder de aandacht brengen.

Gezien het dienstverlenende karakter van zowel Lansigt als WITH, Audit en Co en Opt-it en het daarbij horende klantcontact, ligt daar een belangrijke rol voor de medewerkers. Van Kralingen stelt dat “de tevredenheid over de dienst afhankelijk is van de verwachtingen die de afnemer heeft, en de kwaliteiten en eigenschappen van degene die de dienst verleent. Medewerkers bepalen dus in grote mate de reputatie van de dienstverlenende onderneming” (1999: 337).

Dit wordt onderschreven door andere auteurs. Zo stelt Pors dat “medewerkers de ambassadeurs van de organisatie zijn” (2004: 1). Daarom is het volgens hem van belang om intern draagvlak te creëren bij een nieuwe strategie of campagne. Volgens Rodenburg, die publiceert over *internal branding*, zijn “eigen medewerkers de belangrijkste dragers van je merk” (2007: 1). Via *internal branding* zouden medewerkers tot merkambassadeurs gemaakt kunnen worden. Zo wordt geprobeerd het bewustzijn van medewerkers over het merk te vergroten.

Het trainen en het inzetten van medewerkers als merkambassadeur wordt besproken in het strategisch communicatieplan van Lansigt (2010). Deze praktijk zal naar verwachting ook worden toegepast bij WITH, Audit en Co en Opt-it.

Er zijn ook medewerkers die als ambassadeur alle vier de merken onder de aandacht kunnen brengen. De directie van de Toesigt Holding en met name algemeen directeur Pieter van der Kwaak zijn de drijvende krachten achter het ontwikkelen van de nieuwe merken. Zij treden al op als ambassadeurs.

Wel moet bij deze vorm van ambassadeurschap of aanbeveling gelet worden op de valkuilen van *celebrity management*. Niet omdat de directieleden beroemd zijn, maar omdat zij binnen hun netwerk bekend en gekend zijn. Patel (2009) meent dat het daarbij draait om *credibility* (kredietwaardigheid): “thrustworthiness and expertise with regard to the recommended product or service are the two critical dimensions that define credibility” (2009: 38). Geloofwaardigheid en expertise zijn, zo stelt Patel, twee belangrijke factoren. Aangezien de persoonlijkheid van de ambassadeur bijdraagt aan de beeldvorming, is een *match* tussen persoonlijke waarden en merkwaarden van belang: “overlapping personalities is a prerequisite for an effective endorsement” (Patel, 2009: 40).

De wens van de directie is om de merken apart te positioneren. Toch kan de steun van een bekend of gevestigd merk een toegevoegde waarde hebben voor een nieuw merk. *Brand endorsement* “can be a way of transferring credibility associations from a strong brand to a new brand” (Uggla, 2009: 26). Deze steun kent diverse varianten. Voor de merken onder de Toesigt Holding zijn, op basis van de eigen ideeën, twee varianten interessant: een *shadow endorsement* of een *token endorsement*. Het verschil zit vooral in de aanwezigheid van een sterk of bekend merk en de kracht van de aanbeveling.

De grootste band is bij de *token endorsement*. Dit is volgens Uggla een relatief zwakke vorm van ondersteuning of aanbeveling. Hierbij kan via een logo of een korte boodschap de onderlinge band worden aangegeven. De rol van het ondersteunende merk “is to provide some reassurance and credibility while still allowing the endorsed brand maximum freedom to create their own associations (Aaker en Joachimsthaler, 2000: 13).

Dit wordt bij Audit en Co en Opt-it al toegepast, door de merken bij de lancering te omschrijven als een *initiatief van Lansigt*. Deze strategie wordt vooral toegepast “when the endorsed brand is less well known than the endorsing brand and does not have a strong established image of its own” (Uggla, 2009: 26).

Een minder sterk verband is er bij de *shadow endorsement*. Hierbij is de link tussen merken niet direct zichtbaar, maar wel grotendeels bekend onder klanten. Deze strategie “provides some of the advantages of having a known organization backing the brand, while minimizing any association contamination” (Aaker en Joachimsthaler, 2000: 12).

De onderlinge associatie is een belangrijke factor. Een van de vragen die bij het inzetten van *brand endorsement* gesteld moet worden is of de link positief of negatief werkt. Aaker en Joachimsthaler (2000) omschrijven het als volgt: “Does a link with an existing brand create a liability?” (2000: 20).

Aan de ene kant zou de naam van Lansigt de twee nieuwe merken kunnen ondersteunen, aan de andere kant is er de wens om de merken apart te positioneren en actieve associatie niet actief te laden. In zekere zin biedt Riezebos (2002) hiervoor een oplossing. Een eventuele steun zou tijdelijk kunnen zijn. “Een endorser wordt gebruikt om de acceptatie te stimuleren”(Riezebos, 2000: 283). Als het ondersteunde merk sterk genoeg is, zou volgend hem de aanbeveling kunnen worden weggelaten. De sterkte van het merk kan bepaald worden aan de hand van doelstellingen rond omzet, klantenkring, naamsbekendheid, klanttevredenheid en reputatie. Deze doelstellingen moeten worden eerst gesteld, voordat de directie ze kan meten en evalueren. In het geval van Audit en Co en Opt-it zou in de opstartfase gebruik gemaakt kunnen worden van de aanbeveling “een initiatief van Lansigt”, die verdwijnt als de merken sterk genoeg zijn om door te groeien naar de gewenste aparte positionering.

Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten besproken. Als eerste komen de vier merken onder de Toesigt Holding aan bod. Vervolgens staan diverse ontwikkelingen in de accountancymarkt centraal. Daarna wordt nader ingegaan op de resultaten uit de interviews en groepsgesprekken die zijn gehouden met de betrokken directeuren en klanten van de vier merken. Tot slot is er een beschouwing van het strategisch communicatieplan van Lansigt, waar nu nog mee gewerkt wordt.

De merken onder Toesigt Holding

In dit onderzoek staan de merken onder Toesigt Holding centraal. Dit zijn, in volgorde van grootte, Lansigt Accountants en Belastingadviseurs, WITH Accountants, Audit en Co en Opt-it. De merken en de onderlinge verhoudingen zullen beknopt uiteen worden gezet. De informatie is zowel afkomstig uit deskresearch als uit gesprekken met directie en medewerkers.

Lansigt Accountants en Belastingadviseurs

Het grootste merk, gemeten naar aantal medewerkers, is Lansigt Accountants en Belastingadviseurs, beter bekend als Lansigt. Het is een regionaal accountantskantoor met een hoofdvestiging te Alphen aan den Rijn. Men richt zich op een totaalpakket op het gebied van administratieve dienstverlening en jaarcontrole, plus advisering op onder andere fiscaal gebied.

De geschiedenis van het bedrijf gaat terug tot 1946. Inmiddels heeft Lansigt meer dan tachtig medewerkers, verdeelt over drie vestigingen. Naast Alphen aan den Rijn (ongeveer zestig medewerkers) zijn er kantoren in Gouda (sinds 2001, twintig medewerkers) en Nieuw-Vennep (sinds 2004, vijf medewerkers).

In het begin van 1993 is het kantoor, toen nog onder de naam Langeveld en Sigtermans, toegelaten tot de SRA (Samenwerkende Registeraccountants en Accountants-administratieconsulenten). Dit is een vereniging van accountantskantoren die zich richten op het midden- en kleinbedrijf (MKB). Door het lidmaatschap mag Lansigt het SRA-keurmerk voeren en optreden als vertegenwoordiger van de SRA.

De naam Lansigt werd in 2005 geïntroduceerd, samen met een nieuwe huisstijl, beeldmerk en de pay-off 'De toekomst in beeld'. Men richt zich op persoonlijke betrokkenheid, kundigheid, en gaat duurzame relaties aan door zich in te leven in de klant en transparantie. Daarnaast wil men innovatief en pro-actief zijn.

Het laatste strategische communicatieplan dateert uit maart 2010 en is opgesteld in samenwerking met Brainwork communicatie. Daarin is een aantal communicatiedoelstellingen geformuleerd, waarmee nog steeds gewerkt wordt.

Het kantoor kent vier vennoten, te weten Pieter van der Kwaak, Pieter Slootweg, Jan van Ginkel en Frank van Hoepen. De vennoten zijn naast hun werk bij Lansigt ook ambassadeurs van de andere merken binnen de Toesigt Holding.

WITH Accountants

Het tweede merk onder de Toesigt Holding is WITH Accountants. Dit kantoor is in 2006 ontstaan als samenwerkingsverband tussen Lansigt en Hak + Baak Accountants en Belastingadviseurs uit Sliedrecht.

WITH is het eerste accountantskantoor dat zich specifiek richt op de non-profit sector en fondsenwervende instellingen. Het kantoor heeft vestigingen in Alphen aan den Rijn, Gouda en Sliedrecht. Er zijn drie medewerkers in dienst, die voornamelijk werken vanuit de vestiging in Sliedrecht. De andere vestigingen worden gebruikt voor gesprekken met klantrelaties. De kernwoorden van WITH zijn *speciaal, fris, helder* en *eerlijk*. Deze komen terug in de brochure en de website. De pay-off van het merk is: 'Samen vooruit komen'.

De dagelijkse leiding ligt in handen van Pieter Alblas, afkomstig van Hak + Baak. Op de achtergrond zijn vanuit Lansigt Pieter van der Kwaak en Jan van Ginkel bij WITH betrokken. Vanuit Hak + Baak speelt Bram Baak nog een rol bij het kantoor.

Audit en Co

In 2010 is er intern binnen Lansigt gewerkt aan een businessplan voor een aparte audit-praktijk naast Lansigt. De laatste versie dateert uit december van dat jaar. Het plan is grotendeels een haalbaarheidsstudie naar het lanceren van een merk rondom deze specialisatie.

In april 2011 is de oprichting van Audit en Co aangekondigd in de *Insigt*, een uitgave van Lansigt. Martin van Beelen, afkomstig uit de praktijk van Lansigt, wordt daarin genoemd als partner. Het kantoor richt zich voornamelijk op accountantskantoren die zelf geen wettelijke controle uitvoeren, maar wel klanten hebben die daar behoefte aan hebben.

Het merk is operatief, maar nog volop in ontwikkeling. Sinds september is er vanuit de Autoriteit Financiële Markten een controlevergunning afgegeven. In oktober heeft Audit en Co deelgenomen aan Accountancy Nieuws-dag om het merk te promoten³.

Verder is de website gelanceerd, evenals een klantbrochure. Deze is gemaakt in samenwerking met IDD Communicatie. In het logo is de frase *audit in co creatie* verwerkt. Inmiddels zijn voor Audit en Co ongeveer vijf tot tien medewerkers actief. Deze zijn grotendeels afkomstig van en nog werkzaam bij Lansigt.

Naast het team, onder leiding van Martin van Beelen, zijn ook Jan van Ginkel en Pieter van der Kwaak betrokken bij Audit en Co.

Opt-It

In april 2011 werd in de *Insigt* voor het eerst gecommuniceerd over Opt-it als merk. Johan Schaeffer, afkomstig uit de praktijk van Lansigt, is directeur. Het bedrijf richt zich op het optimaliseren van informatieprocessen en kantoorautomatisering. Zo is er vanuit het software pakket FileLinx een inrichting gemaakt die processen stroomlijnt. Verder worden er ondersteunende ict diensten geleverd aan (accountants)kantoren die geen ict'er in dienst hebben of kunnen nemen. Er wordt alleen gewerkt met software. Hardware wordt niet geleverd, al behoort advisering op dat vlak tot de mogelijkheden.

Het bedrijf valt vanwege deze specialisatie eerder onder de ict-sector en staat los van de accountancymarkt. Het kantoor heeft de meest brede doelgroep van alle merken, namelijk alle kantoren die hun workflow willen verbeteren.

Naast Johan Schaeffer is Pieter van der Kwaak vanuit Lansigt verbonden met Opt-it.

³ Zie ook het onderdeel *Audit en Co* bij de Resultaten uit de interviews.

Resultaten uit deskresearch

In dit hoofdstuk staan onderzoeksresultaten verkregen uit deskresearch centraal. Als eerste zal gekeken worden naar ontwikkelingen in de accountancymarkt, voornamelijk trends die te maken hebben met communicatie, of een uitdaging op dat gebied vormen. Andere, meer vaktechnische ontwikkelingen zijn niet meegenomen in de resultaten.

Bewegingen in de markt

Om inzicht te krijgen in diverse ontwikkelingen en trends in de accountancymarkt is gebruik gemaakt van een breed aantal bronnen. Er is gebruik gemaakt van onder andere brancheverkenningen, onderzoeksrapporten en branchegerelateerde websites. Omdat niet kan worden ingegaan op alle bewegingen ligt de nadruk op de dominante partijen en concurrenten uit de regio. Daarbij ligt de focus vooral op communicatieaspecten, zoals naamsveranderingen of bepaalde aandacht in niet branche specifieke media als dagbladen en tijdschriften. Een van de belangrijkste trends van de afgelopen jaren waren fusies en overnames binnen de branche. Deze trend is sinds 2008-2009 aan het afzwakken. Sindsdien is vooral zichtbaar dat kantoren hun marktpositie, al dan niet nieuw verworven, willen consolideren (NIVRA, 2010).

Big Four

De accountancymarkt wordt gedomineerd door grote, gevestigde namen. Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers / PwC en Deloitte. Deze kantoren hebben ongeveer 80 procent van de Nederlandse accountancymarkt in handen en staan mede daarom bekend als de 'Big Four' (AFM, 2011). Vanwege hun naam en grootte zijn er veel beursgenoteerde bedrijven uit de AEX- en Midkapindex klant bij de organisaties. Ze bedienen daarmee een breed scala aan marktsectoren.

De afgelopen jaren is een aantal dingen veranderd bij deze grote kantoren. Zo heeft PricewaterhouseCoopers een naamsverandering ondergaan. Sinds september 2010 is de naam afgekort tot PwC, waarbij ook een nieuw logo en huisstijl werden geïntroduceerd (AccountancyNieuws, 2010). De campagne die is ingezet om de naamsverandering kenbaar te maken, loopt nog.

Verder hebben KPMG en Ernst&Young twee grote namen uit de Nederlandse politiek aan zich weten te verbinden. Sinds 1 oktober 2010 is oud-minister van Financiën Wouter Bos partner bij KPMG. Hij is daar onder andere verantwoordelijk voor de advisering publieke sector en gezondheidszorg (NOS, 2010). Eind januari 2011 kondigde accountancy- en adviesbureau Ernst&Young aan dat Jan Peter Balkenende per 1 april zou toetreden als partner. De oud-minister-president 'zal een leidende rol gaan spelen bij de invulling van het Corporate Responsibility beleid' (Elsevier, 2011). Naast de (media)aandacht die de kantoren ten deel viel, wordt met deze aanstellingen de grote naam van de kantoren weer bevestigd.

Concurrentie

Naast de grote vier kantoren zijn er diverse ontwikkelingen bij enkele concurrenten van Lansigt⁴. Deze bewegingen hangen samen met het consolideren van de eigen positie, of met de fusie- en overnametrend.

⁴ Zo aangegeven door de directie van Lansigt.

BDO CampsObers heeft per 1 januari 2010 de naam gewijzigd naar BDO. Dit is een gevolg van de 'single global trading name' strategie vanuit het internationale BDO-netwerk, waar BDO CampsObers onder valt (BDO, 2011).

Een andere concurrent die een meer internationale uitstraling ambieert, is Berk. Het kantoor is onderdeel van het internationale netwerk van Baker Tilly International. Net als bij BDO wordt er een nieuwe naamstrategie gevoerd, waarbij de kantoren binnen het netwerk in 2013 de naam Baker Tilly moeten gaan dragen. Dit wordt bij Berk al vanaf 1 januari 2012 gedaan, onder de naam Baker Tilly Berk. Met de nieuwe naam komt ook het streven naar een nieuwe positie. Men wil gaan concurreren met lokale MKB-kantoren, maar ook met de Big Four. Ook op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie wordt ingezet op concurrentie met de top van de markt (AccountancyNieuws, 2011).

Flynth en de GIBO Groep zijn in 2011 gefuseerd en gaan per 1 januari 2012 verder onder de naam Flynth. Dit is mede ingegeven door een merkbelevingonderzoek, waaruit blijkt dat de uitstraling van Flynth als moderner en dynamischer ervaren door onder andere klanten. Een ander argument is dat er in 2008 bij Flynth geïnvesteerd is in een naamsverandering en een nieuwe huisstijl (AccountancyNieuws, 2011).

Opmerkelijk is dat de concurrenten van Lansigt allen meer een internationaal klinkende naam hebben gekregen, of de naam zijn gaan dragen van het internationale netwerk waartoe ze behoorden. Door de naamsveranderingen hebben de kantoren publiciteit gegenereerd. Of dit ook tot een grotere naamsbekendheid of merkherkenning heeft geleid, is niet bekend.

Nieuwe uitdagingen

In de *Sectorvisie Accountantskantoren* van het ING Economisch Bureau worden diverse uitdagingen binnen de branche besproken. Er wordt gesteld dat accountancykantoren zullen moeten reageren op veranderende behoeften van klanten⁵ en maatschappij (ING, 2011). Volgens de studie staan op klantgebied drie elementen centraal, waarvan er twee een duidelijke communicatiecomponent hebben. De eerste is klanttevredenheid. Hierbij gaat het om de waarde en de waardering van de geleverde dienstverlening. Hierin speelt de relatiebeheerder een belangrijke rol. Klanttevredenheid kan, naast relatiebeheer, gevonden worden in het versterken van de adviesfunctie. Door de dienstverlening uit te breiden naar aanpalende terreinen kan de klant beter worden bediend. De grootste toegevoegde waarde zit in het proactief meedenken met de klant (ING, 2011).

Het beter bedienen van de klant kan ook worden vormgegeven door te kiezen voor een specifiek bedrijfsmodel. In de sectorvisie wordt gesteld dat gekozen kan worden om een digicountant, dienstenhuis of specialist te worden. De digicountant biedt lage prijzen en is dankzij ICT vooral gericht op processen. Het dienstenhuis heeft een complete set aan diensten om klanten mee te bedienen. De specialist legt zich toe op een segment of niche en kan vanuit die kennis gericht adviseren.

Deze onderverdeling is relevant, omdat deze ontwikkeling of visie overeenkomsten vertoont met de (gewenste) positionering van de merken onder de Toesigt Holding. Door de brede dienstverlening lijkt Lansigt op een dienstenhuis. Daarnaast zijn er met WITH, Audit en Co en Opt-it drie specialisaties in de markt gezet. Opt-it zou bovendien dienstverlenend kunnen zijn

⁵ Op gebied van dienstverlening, zoals proactief meedenken en regelgeving vanuit de Wet toezicht accountancykantoren.

aan potentiële digicountants. De keuze voor een bepaalde rol kan worden verwerkt in de communicatie rondom een merk.

Discussie over het vak

Uit de brancheverkenningen van de NIVRA blijkt dat er over de afgelopen jaren discussie is ontstaan over de accountancymarkt en de inhoud van het vak. Daarbij staat de rol van de accountant centraal. Er zijn discussies over het takenpakket, maatschappelijke verantwoordelijkheid bij het signaleren van misstanden en communicatie over het vak, om een goed beeld te geven van de werkzaamheden en om een verwachtingskloof te voorkomen dan wel te overbruggen. De bevindingen van de NIVRA worden bevestigd door andere bronnen, zoals AccountancyNieuws⁶, *Het Financieele Dagblad*⁷ en Elsevier⁸. De gevonden berichtgeving spitst zich voornamelijk toe op wet- en regelgeving.

Een van de meest prominente discussies die momenteel gevoerd wordt komt voort uit plannen die onlangs zijn gepresenteerd vanuit de Europese Unie. Deze zouden voor meer concurrentie moeten zorgen binnen de branche. Het ANP bericht dat de voorstellen komen tegen de achtergrond van de financiële crisis, die zwaktes bij accountantsonderzoek blootlegde (ANP, 2011). De plannen rondom het splitsen van controle- en adviesdiensten, een verplichte kantoorroulatie en een Europese harmonisering van controleregels moeten nog worden goedgekeurd door het Europees Parlement. Diverse kantoren en verenigingen, waaronder de Big Four, BDO en de SRA, hebben via diverse kanalen hun mening gegeven.

Deze ontwikkeling wordt meegenomen, omdat de discussie over de voorstellen draait om het vak zelf. Er komt meer publieke aandacht voor de werkzaamheden en de dienstverlening. Mede omdat in de Verenigde Staten wordt nagedacht om bedrijven te verplichten van accountant te wisselen (*Financieele Dagblad*, 2011). Dit kan van invloed zijn op soortgelijke besluiten in Europa en Nederland. Zeker omdat de Tweede Kamer aan hervormingen in de sector werkt. Zo weten Kamerlid Ronald Plasterk⁹ en minister Jan Kees de Jager (Financiën)¹⁰ de aandacht van Nederlandse media te trekken met publicaties of interviews.

Een discussie over het vak biedt uitdagingen op communicatiegebied. Er kan een bijdrage worden geleverd aan de discussie via publicaties, maar er kan ook nader worden ingegaan op de consequenties van de mogelijk nieuwe wetgeving in themabijeenkomsten.

⁶ AccountancyNieuws (21-10-2011) *NCD: Genoeg waarborgen voor onafhankelijkheid accountant*. Via <http://accountancynieuws.nl/actueel/accountancymarkt/ncd-genoeg-waarborgen-voor-onafhankelijkheid.105575.lynx?PostedField%5Bkeyword%5D=rol%20accountant&pageStart=81&Confirmed=Zoeken>

⁷ Wijnen, J.F. v. (18-08-2011) *Toezichthouder VS overweegt verplichte wisseling accountants*. Via *Het Financieele Dagblad*: <http://academic.lexisnexis.nl.ezproxy.hhs.nl:2048/?verb=sf&sfi=AC00NBGenSrch>

⁸ Nods, R. (10-12-2011) *Aanval op de accountants*. Via Elsevier: <http://academic.lexisnexis.nl.ezproxy.hhs.nl:2048/?verb=sf&sfi=AC00NBGenSrch>

⁹ Plasterk, R (18-10-2011) *Gek dat de aanstichter de broekriem niet hoeft aan te halen*. Via <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/3184/opinie/article/detail/2971872/2011/10/18/Plasterk-Gek-dat-de-aanstichter-de-broekriem-niet-hoeft-aan-te-halen.dhtml>

¹⁰ Redactie (14-09-2011) *De Jager loopt niet warm voor accountancyvoorstellen Ronald Plasterk*. Via <http://accountancynieuws.nl/actueel/accountancymarkt/de-jager-loopt-niet-warm-voor.104052.lynx?PostedField%5Bkeyword%5D=rol%20accountant&pageStart=91&Confirmed=Zoeken>

Resultaten uit de interviews

Om een goed beeld te krijgen van de diverse merken onder de Toesigt Holding en hun positionering in de markt is gesproken met de directeuren en enkele medewerkers van deze merken. Daarnaast zijn klanten geïnterviewd om te achterhalen of men zicht heeft op de onderlinge verbanden tussen de merken, en wat men daar van vindt. Ook is gevraagd of klanten de merken kunnen omschrijven, om zo te zien of men de kernwaarden kent. De resultaten zijn gebundeld per merk, waarbij de resultaten uit gesprekken met directie en medewerkers worden gevolgd door de resultaten uit de interviews met de diverse klanten. Per merk zijn diverse aandachtspunten samengevat.

Lansigt Accountants en Belastingadviseurs

Namens Lansigt is gesproken met Pieter van der Kwaak en Frank van Hoepen. Pieter van der Kwaak is algemeen directeur en werkt vanuit het hoofdkantoor in Alphen aan den Rijn. Frank van Hoepen is vennoot en vestigingsmanager van het kantoor in Gouda. De gesprekken hebben apart plaatsgevonden.

Zowel Van der Kwaak als Van Hoepen zeggen dat Lansigt de afgelopen jaren geïnvesteerd in heeft de diverse afdelingen. De start lag bij de introductie van een nieuwe naam, huisstijl en de pay off 'De toekomst in beeld'. Het kantoor wil graag een interessante partij zijn voor klanten, relaties en werknemers. Omdat men het merk actief op de kaart wil zetten, is er gekozen om niet mee te gaan in de trend om de eigen marktpositie te consolideren¹¹. Mede daarom zijn er twee nieuwe merken in de markt gezet, die beide aparte diensten verlenen. Door het gebruik van diverse middelen, waaronder een nieuwsbrief, workshops, evenementen en artikelen in vakbladen wordt het merk onder de aandacht gebracht.

Om als merk actief te blijven en de andere merken goed vorm te geven, zijn er aanknopingspunten. Er wordt nagedacht over gebieden waar, in de woorden van Frank van Hoepen, 'slagen te maken zijn'. Deze aandachtsgebieden, plannen of wensen zijn hieronder samengevat.

- De directie vindt dat er voldoende berichtgeving en aandacht is rondom het merk. Wel is men nieuwsgierig hoe actief de nieuwsbrief gelezen wordt;
- Het merk zou meer geladen kunnen worden via de medewerkers¹²;
- De directie meent dat social media als Twitter en LinkedIn actiever kunnen worden ingezet.

¹¹ Deze trend is, op basis van onderzoek onder accountancykantoren, gesignaleerd door de NIVRA en opgenomen in de brancheverkenning van 2009-2010 (Koninklijke NIVRA, 2010).

¹² Dit hangt samen met het streven uit het communicatieplan van Lansigt de eigen medewerkers meer op te laten treden als ambassadeurs van de organisatie.

Er is ook nagedacht over de samenhang tussen de merken, al zijn de plannen nog niet concreet ingevuld.

- Tussen de vier merken onder de Toesigt zou intern moeten worden samen gewerkt, onder andere op het gebied van cross selling¹³.
- De afdeling P&O van Lansigt zou dienstverlenend kunnen worden voor alle vier de merken onder de Toesigt Holding. De kosten die gemaakt worden kunnen intern worden doorberekend.
- Het weergeven van het netwerkverband zal alleen via de website van Lansigt gebeuren. De vraag is of het verplicht is om deze verbanden actief weer te geven.

Klantinterviews

Om de beleving van de klant in beeld te brengen, is gesproken met vertegenwoordigers van twee ondernemingen. De eerste is Bouma Elektrotechnisch Installatiebureau (ETI Bouma), de tweede Steinebach Interim Management. ETI Bouma is een middelgroot bedrijf, Steinebach Interim Management een kleine zelfstandige. De twee bedrijven zijn representatief voor de klantenkring van Lansigt.

De contactpersonen zijn tevreden over het relatiebeheer. De relatiebeheerders van Lansigt kregen complimenten voor hun werk. Daarnaast wordt de sfeer tijdens de klantgesprekken als prettig ervaren. De woorden die worden gebruikt om Lansigt te omschrijven zijn samengevat in de hier onder volgende tabel:

Betrokken	Betrouwbaar	Proactief	Benaderbaar
Behulpzaam	Klantvriendelijk	Sparringpartner	Oplossingsgericht

With Accountants

De gesprekspartners namens WITH waren directeur Pieter Alblas en Berrie Tromp, assistent-accountant. Beide heren zeggen dat de specialisatie van WITH, gericht op non-profit en fondsenwervende instellingen, door veel klanten als een onderscheidende factor wordt gezien. Het kantoor is begonnen als samenwerkingsverband tussen Hak + Baak en Lansigt. Zowel Alblas als Tromp menen dat WITH (steeds) meer op zichzelf staat. Van een actieve associatie naar een van de twee initiatiefnemende kantoren is vanuit klanten geen sprake. De respondenten uit de klantinterviews weten van de oorsprong, maar zien WITH als apart merk. Daarnaast wordt aangegeven dat er steeds meer klanten actief vragen naar WITH.

Vanwege de geleidelijke groei wordt een actieve merkvoering niet nodig geacht. Desondanks zijn er volgens Alblas en Tromp nog enkele aandachtspunten of wensen.

- De website wordt vernieuwd in samenwerking met een extern bureau.
- Men wil een nieuwsbrief versturen met diverse speerpunten. Onduidelijk is nog met welke regelmaat deze verstuurd gaat worden.
- Er wordt nagedacht over het organiseren van workshops, of evenementen rondom een thema.

¹³ Hierbij worden klanten van het ene merk doorverwezen naar een van de andere merken, als blijkt dat deze een dienst aan de klant kan verlenen.

- Een belangrijk aandachtspunt is de specialisatie. Deze heeft een positieve lading bij klanten. Dit zou beter benut kunnen worden in onder andere communicatie naar buiten toe.
- Daarbij kan gedacht worden aan meer aandacht voor WITH als werkgever. Tot nog toe is personeel vanuit Hak + Baak ingestroomd. Berrie Tromp vraagt zich af hoe het aantrekken van iemand van buiten beide praktijken het best kan worden vormgegeven, omdat een nieuwe werknemer moet passen binnen het profiel van het bedrijf.

Klantinterviews

Voor de klantbeoordeling is gesproken met het Erasmus MC Vriendenfonds en met SchuldHulpMaatje. Beide zijn charitatieve instellingen. Het Vriendenfonds is representatief voor de grotere klanten en de daarbij behorende behoeften. SchuldHulpMaatje geeft een goede afspiegeling van (kleine) stichtingen die klant zijn bij WITH.

Uit de klantinterviews bleek dat de respondenten (zeer) tevreden zijn met het relatiebeheer van Pieter Alblas en Berrie Tromp. De klanten gebruikten de volgende woorden om WITH en hun relatiebeheerders te omschrijven:

Ingelezen	Betrokken	Efficiënt	Informeel (sfeer)
Deskundig	Bereikbaar	Betrouwbaar	Meedenken

Audit en Co

Directeur Martin van Beelen heeft namens Audit en Co vragen over het merk beantwoord. Audit en Co richt zich op kleine accountancykantoren die geen vergunning van de AFM hebben om wettelijke controles uit te voeren. Het doel is om samen, in co-creatie, klanten van het kantoor een complete dienst aan te bieden. Audit en Co wil, zo stelt Van Beelen, graag op landelijk niveau opereren. Er zijn al contacten met kantoren in Brabant en Overijssel over mogelijke controleopdrachten.

Het merk wordt apart van Lansigt gepositioneerd, met een neutrale naam. Dit is mede gedaan om een gevoel van bedreiging bij andere accountancykantoren weg te nemen. Kantoren waar nu al wordt samengewerkt, zien deze bedreiging ook niet. Dit wordt ondersteund door opmerkingen uit het klantinterview. De contactpersoon¹⁴ weet dat onder andere Martin van Beelen en Gideon Folkers afkomstig zijn van Lansigt, maar besteedt daar niet veel aandacht aan. De relatiebeheerders van Audit en Co zijn nog wel werkzaam voor Lansigt. Martin van Beelen ziet deze dubbele pet als een van de groeistuipen, maar geeft aan dat het goed moet worden uitgelegd richting klant.

Samen met communicatiebureau IDD is onder andere een brandbook ontwikkeld. Martin van Beelen toont zich kritisch over de samenwerking, omdat heel veel dingen zelf zijn bedacht.

Sinds de AFM een vergunning heeft verleend wordt er veel aandacht besteed aan het onder de aandacht brengen van Audit en Co. De website is in gebruik genomen en de eerste nieuwsbrief is rondgestuurd. Daarnaast was het merk aanwezig op de Accountancy Nieuwsdag met een officiële kick-off. Verder zijn er persberichten gepubliceerd in Accountancy Nieuws magazine en op de daarbij horende website.

¹⁴ Zie het tussenkopje 'klantinterviews'.

Audit en Co is nog volop in ontwikkeling. Daarom zijn er nog diverse punten die nader moeten worden uitgewerkt. Deze zijn gebundeld in de volgende opsomming.

- Zowel Audit en Co als Lansigt heeft een controlevergunning. De bijkomende kosten zijn een punt van aandacht, zoals op het gebied van verzelfstandiging.
- Er zijn plannen om workshops te organiseren rondom bepaalde specialistische thema's.
- De cross selling tussen Audit en Co, Opt-it, WITH en Lansigt moet goed worden uitgedacht.
- Het ontwikkelen van de website heeft prioriteit boven andere online media. De inzet van social media als Twitter en LinkedIn volgen daarna. Van Beelen merkt op bij die inzet gekeken zal worden naar de meerwaarde van de diensten.
- Het meedoen in bepaalde discussies zou kunnen helpen bij het opbouwen van gezag in de sector.
- Na een opstartperiode van een jaar zou geëvalueerd kunnen worden of men goed op koers ligt.

Klantinterviews

Administratie- en accountancykantoren die samenwerken met Audit en Co hebben te maken met een spanningsveld. De kantoren kunnen samen met Audit en Co een wettelijke controle aanbieden aan klanten. Het alternatief is dat de klanten moet worden doorverwezen naar een kantoor die een compleet pakket kan bieden. Dit wordt vanuit concurrentieoogpunt niet graag gedaan. Voor het klantinterview werd gesproken met een medewerker van een financiële retailspecialist. Men heeft verzocht de bijdrage anoniem te verwerken. Deze klant van Audit en Co heeft te maken met dit spanningsveld, en schetst daarom de situatie waarin meerdere klanten zich bevinden.

De contactpersoon die is geïnterviewd is tevreden over de samenwerking met de relatiebeheerders. Naast de controle biedt Audit en Co toegevoegde waarde op het gebied van DGA-advies en een intern onderzoek ter verbetering van controleprocessen.

Audit en Co wordt met de volgende woorden omschreven:

Vakkundig	Meerwaarde	Betrokken
Gemotiveerd	Pragmatisch	Werken aan oplossingen

Opt-it

Opt-it richt zich op het optimaliseren van informatieprocessen. Vanuit het softwarepakket van FileLinx is een inrichting gemaakt bij Lansigt. De kennis over dit pakket wordt aangeboden aan andere (accountancy)kantoren. Voor het interview is gesproken met directeur Johan Schaeffer.

De specialisatie van Johan Schaeffer ligt op het gebied van ict in de financiële dienstverlening, maar kan ook kantoren uit andere branches bedienen. Een van de redenen is omdat accountancykantoren wat terughoudend zijn in het switchen van softwareleverancier – zelfs als men ontevreden is over de leverancier.

De klanten die zijn geïnterviewd¹⁵ over hun merkbeleving zijn bekend met de achtergrond van Johan Schaeffer bij Lansigt. Dat hij in die praktijk heeft gewerkt, is voor de respondenten een pre. Hij is zodoende op de hoogte van problemen waar accountancykantoren tegen aan kunnen lopen op het gebied van automatisering. Dit komt niet overeen met de geluiden die Johan Schaeffer zelf heeft vernomen. Hij had van enkele klanten begrepen dat zijn achtergrond een drempel was om zaken mee te doen. Mede om deze drempel te verlagen is gekozen voor een neutrale naam en een positionering als apart, zelfstandig merk.

Opt-it is in de merkontwikkeling minder ver dan Audit en Co. De website is in ontwikkeling. Het merkbeeld moet nog nader worden uitgewerkt. Hieronder worden enkele plannen en ideeën rondom het merk opgesomd die in het gesprek naar voren zijn gekomen.

- Opt-it kan via het netwerk van de andere merken gestaag worden uitgebouwd (cross selling). Daar liggen nog voldoende mogelijkheden.
- De naam van Lansigt zou ondersteunend kunnen werken om klanten te werven binnen de accountancybranche. Buiten die sector heeft de steun minder waarde.
- De website zal fungeren als belangrijkste visitekaartje, om te laten zien wat het merk doet en waar het voor staat.
- Vanwege de keuze om het merk langzaam te brengen is er nog geen haast met het ontwikkelen van de marketingkant en het onder de aandacht brengen van het merk.
- Wel zijn er plannen en ideeën over een nieuwsbrief, het gebruik van social media en advertenties.
- Er wordt nagedacht over een datum voor verzelfstandiging.

In het gesprek had Johan Schaeffer een specifieke vraag over zijn profiel op de website van Lansigt. Hij staat daar nu als partner aangeduid, als werknemer van Lansigt, en vraagt zich af of het handig is dit aan te passen in verband met het lanceren van Opt-it. Deze vraag zal bij de adviezen beantwoord worden.

Klantinterviews

Opt-it is momenteel vooral gericht op het verbeteren van werkprocessen bij administratie- en accountancykantoren. B&L Accountants en Belastingadviseurs en Wolfsbergen van Haarlem Accountants en Belastingadviseurs werkten mee aan de klantinterviews. Van beide bedrijven is bekend dat ze positief zijn over de samenwerking, maar durven ook kritisch te kijken naar de banden tussen Opt-it en Lansigt. Daarmee vertegenwoordigen beide bedrijven ook de andere klanten van Opt-it.

De contactpersonen van de twee accountancykantoren zijn positief over de samenwerking. Op de vraag om het merk te omschrijven, zei de contactpersoon van B&L Accountants dat hij Johan Schaeffer ziet als het merk. Dit beeld komt deels overeen met de mening van contactpersoon van Wolfsbergen van Haarlem, maar deze gaf daarbij de volgende kernwoorden aan:

Bereikbaar	Communicatief vaardig	Professioneel
Komt afspraken na	Jong	Snel (reactie op vragen)

¹⁵ Zie *Klantinterviews* voor uitleg over respondenten.

Beschouwing strategisch communicatieplan

In samenwerking met Brainwork communicatie is een communicatieplan geschreven. Dit is in maart 2010 in gebruik genomen door Lansigt. Het plan is voor dit onderzoek ter beschikking gesteld. Het geeft inzicht in de huidige koers op het gebied van communicatie. Deze beschouwing gaat in op relevante thema's. In het plan is gezocht naar onderdelen die kunnen helpen bij het ontwikkelen van een nieuwe merkenstrategie. Deze aanknopingspunten hebben raakvlakken met de informatie die is verkregen in gesprekken met de directie en medewerkers van de diverse merken. De resultaten uit deze gesprekken worden in een apart hoofdstuk behandeld. Waar nodig zal er worden verwezen.

Met de introductie van de nieuwe naam en huisstijl in 2005, zijn de kernwaarden van Lansigt geformuleerd. Deze werden in het communicatieplan als volgt opgesomd:

Betrokkenheid	Deskundigheid	Betrouwbaarheid	Zorgvuldigheid
Laagdrempelig	Inlevingsvermogen	Loyaliteit	Degelijkheid

Daarnaast werd een gewenste kernwaarde genoemd: proactief met accent op innovatief.

De waarden zijn van belang in het bepalen van een nieuwe merkstrategie. Volgens het plan “zeggen kernwaarden iets over de diepste drijfveren van een organisatie. Het zijn waarden die voor een langere periode gelden en die ook nu nog de organisatie typeren” (Lansigt Strategisch Communicatieplan, 4).

Wanneer klanten wordt gevraagd het merk Lansigt te omschrijven, komen deze woorden grotendeels terug¹⁶. Veel van deze woorden komen, al dan niet als vergelijkbare term, terug bij de drie andere merken¹⁷. De waarden die in 2005 zijn benoemd, worden in 2011 door klanten als kenmerkend omschreven. Dit is een basis voor het onderscheidende vermogen van de waarden.

De kernwaarden betrokkenheid, inlevingsvermogen en betrouwbaarheid worden in het plan als zeer bepalend omschreven. Voornamelijk de termen betrokkenheid en betrouwbaarheid zijn bevestigd in de interviews.

Het plan stelt, op basis van trends, dat de vraag naar transparantie, duurzaamheid en vertrouwen toeneemt. Onduidelijk is hoe dit in de praktijk wordt vormgegeven of toegepast. Het is een aandachtspunt om in te spelen op deze behoefte.

Lansigt wil volgens het plan een kundige, betrouwbare en proactieve accountant zijn. Deze doelstelling lijkt op basis van gevoerde gesprekken¹⁸ al grotendeels behaald. Wel zal dit beeld in stand gehouden moeten worden.

Een ander onderdeel wat benoemd wordt in het communicatieplan is arbeidsmarktcommunicatie. Zo is er tussen 2005 en 2010 geïnvesteerd in het aantrekken van nieuwe mensen via diverse kanalen (onder andere banners, advertenties en joinlansigt.nl). Een van de doelen is het vergroten van de zichtbaarheid: “Lansigt wil haar zichtbaarheid

¹⁶ Zie daarvoor het onderdeel klantinterviews in het hoofdstuk *Resultaten uit interviews*.

¹⁷ Zie de tabellen bij Lansigt, WITH, Audit en Co en Opt-it in het hoofdstuk *Resultaten uit interviews*.

¹⁸ Zie ‘Lansigt Accountants en Belastingadviseurs’ in het hoofdstuk *Resultaten uit interviews*.

vergroten. Dat is ook de insteek van de *toekomst in beeld* campagne, die zowel corporate als arbeidsmarktgericht ingezet kan worden.”

Een van de doelen is Lansigt te profileren als aantrekkelijke werkgever, met een goede balans tussen werk en privé. De wervingssite joinlansigt.nl is een van de middelen. Daar wordt onder andere ingegaan op wat Lansigt een interessante (en goede) werkgever maakt. Op de website staan onder het kopje “Daarom Lansigt” tien argumenten die dit onderschrijven. Een daarvan luidt: “Geen overwerkcultuur, maar flexibele werktijden en aandacht voor een goede balans tussen werk en privé”. Een ander voorbeeld: “Alle ruimte om persoonlijke ambities waar te maken”. Verder wordt ingegaan op sfeer, betrokkenheid, ruimte voor eigen initiatief en aandacht. De tien argumenten vormen een goede basis voor een nieuwe arbeidsmarktstrategie, mocht deze worden ontwikkeld.

In het onderdeel communicatiemiddelen wordt onder andere ingegaan op de mogelijkheden rondom een advertentiecampaigned. Advertenties zouden in regionale media, met banners op internet en eventueel op billboards worden gepubliceerd. Het is niet duidelijk welke media of internetsites kunnen worden gebruikt. Verder is niet duidelijk wat hier al mee is gedaan en welke resultaten dit heeft opgeleverd.

Naast een advertentiecampaigned worden diverse verbeterpunten voor de website besproken. Omdat de website recentelijk onder handen is genomen, zijn veel van de doelstellingen gehaald. Zo is er een zoekfunctie aangebracht en is er een button aanwezig die verwijst naar Lansigt op Twitter. Er zijn nog geen verwijzingen naar andere kanalen van Lansigt, zoals LinkedIn en YouTube.

Het strategisch communicatieplan biedt, zowel op de besproken onderdelen als in het geheel, aanknopingspunten. Deze worden meegenomen in de analyse uit de resultaten.

Analyse vanuit resultaten: SWOT op basis van deskresearch en interviews

Vanuit de deskresearch, de interviews en de beschouwing van het strategisch communicatieplan komen diverse aandachtspunten naar voren. Deze zullen worden gebundeld in een SWOT-analyse. Als eerste zal worden ingegaan op de (al dan niet gedeelde) sterktes en zwaktes van de merken onder de Toesigt Holding. Daarna volgt een analyse van de kansen en bedreigingen van de vier merken.

Sterktes

Een eerste sterk punt ligt bij het herkennen van merkwaarden. De waarden die Lansigt, WITH, Audit en Co en Opt-it willen uitdragen worden door klanten herkend. De waarden komen overeen met de in 2005 opgestelde kernwaarden. Dit is een aanwijzing dat de waarden nog steeds kenmerkend zijn voor de merken. Het is een basis voor het onderscheidende vermogen van de merken onder de Toesigt Holding.

De klanten van Opt-it schrijven de waarden vooral toe aan de persoon van Johan Schaeffer, en niet zozeer aan het merk zelf. Bij Audit en Co geldt dat ook de nagestreefde toegevoegde waarde wordt herkend en onderschreven door klanten.

De specialisaties van Audit en Co, WITH en Opt-it is een pluspunt. Dat Audit en Co zich richt op dienstverlening naar accountancykantoren zonder controlevergunning van de AFM wordt positief ontvangen. Ditzelfde geldt voor de specialisatie van WITH op het gebied van accountancy voor non-profit en fondsenwervende instellingen. Voor klanten van Opt-it is het een pre dat Johan Schaeffer uit de praktijk van Lansigt komt. Hij is zodoende op de hoogte van mogelijke automatiseringsproblemen in de branche. Voor Lansigt geldt de manier waarop het totaalpakket van de dienstverlening wordt aangeboden als onderscheidend.

De klantrelatie is bij alle merken positief. Klanten zijn tevreden over de geleverde services en zijn complimenteus over hun relatiebeheerders. Zo worden de vakkundigheid, deskundigheid, betrokkenheid en betrouwbaarheid van de relatiebeheerders als goed en positief ervaren. Extra aandacht wordt daarbij gevestigd op Johan Schaeffer. De klanten van Opt-it zijn zeer te spreken over hem. Zowel zijn vakkennis als zijn persoonlijkheid worden (zeer) gewaardeerd.

Een belangrijk sterk punt dat de merken onder de Toesigt Holding delen, is het netwerk. Bij Lansigt wordt dit ingezet om nieuwe contacten te leggen, mede ter ondersteuning van de nieuwe merken. Het idee van cross selling kan bijdragen aan verbeteren van de naamsbekendheid van Lansigt en het opbouwen van de nieuwe merken. Zo geldt voor Audit en Co dat het netwerk van de relatiebeheerders, met ondersteuning vanuit Lansigt, mogelijkheden biedt om aan naamsbekendheid te werken. Bij Opt-it is gekozen voor een geleidelijke groei van het merk, door eerst bestaande relaties aan te boren en uit te bouwen. Via Lansigt, Audit en Co en WITH kunnen genoeg organisaties worden benaderd om diensten aan te verlenen. WITH heeft een eigen benadering van het inzetten van het netwerk. Men laat zich zien en van zich horen op diverse bijeenkomsten en evenementen. Dit wordt als verrassend en positief ervaren door onder andere stichtingen. Mede hierdoor wordt het bedrijf voornamelijk als zelfstandig merk gezien.

Zwaktes

Waar de merken een aantal sterktes gemeenschappelijk hebben, zijn er ook zwakke punten die worden gedeeld. Een van de belangrijkste is de dubbele belasting van werknemers¹⁹. Dit is voornamelijk in de klantgesprekken naar voren gekomen. De medewerkers van zowel Audit en Co als Opt-it zijn ook actief als werknemer bij Lansigt. Dit veroorzaakt ruis of onduidelijkheid bij klanten en relaties. Tussen WITH en Lansigt is er geen sprake van deze dubbele belasting. Voor WITH geldt echter dat de structuur van het samenwerkingsverband door klanten als onduidelijk wordt ervaren. Dit moet vaak worden uitgelegd.

Op het gebied van (strategische) communicatie en merkontwikkeling liggen nog diverse uitdagingen. Bij Lansigt is het communicatieplan ruim een jaar in gebruik. Veel doelstellingen zijn onduidelijk omschreven. Er is niet nader ingevuld hoe de vraag naar meer transparantie, vertrouwen en duurzaamheid wordt vormgegeven. Het is onduidelijk hoe de inzet van media is vormgegeven, en of dit effect heeft gehad. Als laatste is het doel om de zichtbaarheid van Lansigt te vergroten niet nader ingevuld.

De directie van Audit en Co is tevreden over het geleverde brandbook, maar is kritisch over de relatie met en de rol van het communicatiebureau waar men mee samenwerkt. En ondanks dat er al gewerkt wordt met de naam Opt-it, zijn veel plannen voor de merkontwikkeling nog niet uitgewerkt. De website is nog niet live en het logo is nog in ontwikkeling.

Zowel Opt-it en Audit en Co hebben, ondanks de positieve reacties, te maken met een bepaalde drempelvrees. Zo zijn er geluiden gehoord dat klanten de achtergrond van Johan Schaeffer bij Lansigt als drempel ervaren om zaken te doen. Bij Audit en Co is er terughoudendheid gemerkt vanuit de klanten van de kantoren waarmee het bedrijf samenwerkt. Sommigen ervaren het vreemd of als een bezwaar dat het accountantskantoor waar zij klant zijn, moet samenwerken met een ander kantoor om een volledige controle te kunnen bieden.

Er zijn ook zwaktes aan te wijzen die voor een of enkele merken gelden. Het feit dat Opt-it nu nog een eenmansbedrijf is, is volgens de respondenten een punt van zorg. Audit en Co en Lansigt hebben allebei een controlevergunning van de AFM ontvangen. De dubbele vergunning geldt als een kostenpost.

Kansen

De *Sectorvisie* van ING Economisch Bureau voorziet een nadere segmentatie onder accountantskantoren. Hier liggen kansen voor de vier merken. Lansigt kan zich mogelijk richten uit het uitbreiden van het dienstenpakket. Hiermee kan het werken aan meer toegevoegde waarde voor huidige en toekomstige klanten. Zo houdt het merk voor zichzelf de toekomst in beeld. Opt-it zou dienstverlenend kunnen zijn aan digicountants, als deze er komen. WITH en Audit en Co kunnen de toegevoegde waarde van hun specialisatie (beter) benutten.

De specialisaties van WITH en Audit en Co gelden als een onderscheidende factor. Dit zou meer kunnen worden uitgedragen. Dan wordt de toegevoegde waarde ervan beter benut.

¹⁹ Zie het hoofdstuk *Resultaten uit de interviews* bij Lansigt, Audit en Co en Opt-it.

Opt-it en Audit en Co zijn nieuwe merken. Het opbouwen van een merk of merkconcept kost tijd. Omdat er nog geen directe concurrentie is, ligt er de kans om de nu nog unieke posities van de twee merken te benutten.

Het huidige gebrek aan directe concurrentie is een kans om de landelijke ambities van Audit en Co gestaag uit te bouwen. Dit kan mede worden ingevuld door deel te nemen aan de discussie over *het vak*. De voorstellen vanuit de Europese Commissie en de daaropvolgende discussie in de branche zijn een kans voor Audit en Co om een mening te vormen, en zo gezag op te bouwen in de sector.

Zowel Lansigt, Audit en Co als WITH hebben de wens om meer te werken met bijeenkomsten. De mogelijke nieuwe wet- en regelgeving biedt onderwerpen die besproken kunnen worden tijdens workshops of thema-avonden.

Alle vier de merken maken gebruik van hun netwerk. De bekendheid van de directeuren, en in het bijzonder van Pieter van der Kwaak als directeur van alle vier de merken, kan worden gebruikt om de merken onder de aandacht te brengen van potentiële klanten (*endorsement* en *cross selling*). Vanuit dit oogpunt kan de expertise van Johan Schaeffer beter worden benut voor Opt-it. Zijn rol als teamlid van de SRA, dat software beoordeelt en certificeert, is een bevestiging van zijn expertise.

De AFM wil het aantal controlevergunningen afbouwen (NIVRA, 2009). Hierdoor neemt het aantal kantoren zonder AFM vergunning toe. Dit biedt kansen voor zowel Lansigt als Audit en Co. De kantoren zijn namelijk potentiële klanten. Audit en Co kan controleopdrachten binnenhalen bij accountantskantoren die hun klanten met wettelijke controleverplichting weten te behouden. Het accountantskantoor kan bij het opstellen van de controle samenwerken met Audit en Co. Lansigt kan zich richten op bedrijven met een wettelijke controleplicht die liever een complete dienstverlening afnemen bij één kantoor.

Bedreigingen

Een eerste bedreiging komt deels van binnen. De steun door de directeuren en het managementteam kan vanwege persoonlijke stijl en reputatie averechts werken. Iedereen heeft zijn eigen manier van presenteren en handelen. Het gaat er om of een potentiële klant, relatie of medewerker dit als een positieve of negatieve factor ervaart. Wanneer de presentatie van een van de merkambassadeurs niet aansluit bij de beleving van de klant ontstaat er ruis. Op dat moment werkt het ambassadeurschap in het nadeel van het bedrijf. De mening over de persoon kan dan de mening over het bedrijf worden. Dit is met argumenten of een positieve ervaring te weerleggen, maar moet voorzichtig benaderd worden.

Een negatieve associatie kan ook ontstaan bij het zoeken van publiciteit. Een standpunt kent voor- en tegenstanders. De kans bestaat dat Audit en Co potentiële klanten en relaties afschrikt door de visie en mening van het bedrijf. Aan de andere kant hoeft een verschil van mening een succesvolle samenwerking niet in de weg te staan.

De vier merken onder de Toesigt Holding hebben elk hun eigen profiel. Dat onderscheidt de merken van concurrenten. Dit is een positieve factor. Het werkt nadelig wanneer de expertise en andere positieve eigenschappen extra worden benadrukt. Zelfvertrouwen mag niet omslaan in *overkill* of arrogantie – in de ogen van de klant. De beleving van (potentiële) klanten, relaties en werknemers zal gemonitord moeten worden om te zien of men de juiste toon houdt.

Een andere bedreiging die van binnenuit kan komen, ligt op het gebied van de beperking van het aantal controlevergunningen. Het binnenhalen van controleopdrachten mag niet leiden tot onderlinge concurrentie tussen Lansigt en Audit en Co.

Concurrentie is, gelet op de diverse factoren, de grootste bedreiging. Het komt in diverse onderdelen terug. De eerste is op het gebied van de bij de kansen besproken segmentatie. Als de markt in beweging komt, wat volgens ING Economisch Bureau de verwachting is, kan dit leiden tot een concurrentiestrijd. Ook wanneer de verwachte trend van segmenteren niet volledig tot bloei komt, kan Audit en Co en mogelijk ook Opt-it te maken krijgen met een concurrentiestrijd. Bij succes van de concepten kan er een copycat-effect optreden. Dit houdt in dat kantoren het concept kopiëren en zich ook willen gaan toeleggen op een specifiek segment of een specifieke dienstverlening. Hoewel niet verwacht, zou deze bedreiging ook voor WITH kunnen gelden.

Wanneer diverse accountantskantoren zich (willen) gaan toeleggen op een bepaald segment, zal er ook meer competitie komen op de arbeidsmarkt. Dit is een grote bedreiging. Want het blijkt voor WITH, Audit en Co en Opt-it nu al lastig om personeel aan te trekken dat zich wil toeleggen op een bepaalde specialisatie.

De concurrentie zit al niet stil. Dankzij het doorvoeren van naamsveranderingen en het aantrekken van bekende namen hebben accountantskantoren, waaronder enkele concurrenten van Lansigt, publiciteit gegenereerd. Het tonen van een nieuwe huisstijl zal onderdeel zijn van een campagne. De (hernieuwde) confrontatie van klanten en consumenten met deze kantoren kan leiden tot een mogelijk betere of sterkere merkherkenning.

De voorstellen van de Europese Commissie zijn nog niet in wetgeving vastgelegd. Zolang niet duidelijk is wat wel en wat niet wordt geïmplementeerd, kan niet worden gereageerd op ontwikkelingen. Hierdoor ontstaat er onduidelijkheid over de toekomst en het ontwikkelen van plannen. Daarbij kan deze discussie, gezien de aandacht voor de branche door de financiële crisis en de rol van accountants, zorgen voor kritiek vanuit de maatschappij.

Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om meer inzicht te krijgen in het positioneringvraagstuk rondom de merken onder de Toesigt Holding, en welke uitdagingen daaruit voortvloeien op het gebied van communicatie. Dit inzicht is voornamelijk verkregen op basis van gesprekken, waarin werd ingegaan op de positionering van de diverse merken en hun onderlinge samenhang.

Het doel is om de vier merken onder de Toesigt Holding apart te positioneren, een streven wat al wordt vormgegeven en uitgevoerd. De aparte positionering van de merken is een strategische keuze, om zo beter in te kunnen spelen op (economische) veranderingen. Daarnaast wordt er gekeken naar de mogelijkheden van interne samenwerking. Over het vormgeven van deze samenwerking is al nagedacht. De wens is om zoveel als mogelijk intern samen te werken via cross selling en onderlinge dienstverlening. Een van de mogelijkheden daarbij is een centrale rol voor de afdeling P&O van Lansigt. Die zou alle vier de merken kunnen ondersteunen op het gebied van werving en selectie. De onderlinge samenwerking en samenhang wordt niet actief aan klanten getoond.

Vanuit een theoretisch perspectief is gekeken naar positionering, differentiatie, segmentatie, structuur, dienstverlening en ambassadeurschap. De verkenning bij het onderdeel structuur bood inzicht in bedrijfskundige modellen. De organisatiegerichte corporate identity lijkt het best aan te sluiten bij de wensen en plannen vanuit de Toesigt Holding.

Uit een analyse van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen komt naar voren dat alle vier de merken goed scoren op het gebied van klanttevredenheid en klantrelatie. Er zijn voldoende middelen aanwezig om de merken onder de aandacht te brengen. Als die middelen niet toereikend zijn of nog in ontwikkeling, kunnen de contacten in het netwerk een bijdrage leveren in het onder de aandacht brengen van de diverse merken.

Een ander positief punt is de actieve en passieve herkenning van waarden. Klanten weten goed te omschrijven of te bevestigen waar de merken voor staan. De omschrijvingen komen sterk overeen met de in 2005 omschreven kernwaarden. Lansigt heeft over de jaren de eigen uitstraling weten vast te houden. De waarden zijn een basis voor het onderscheidende vermogen van Lansigt.

Opvallend is dat deze waarden een samenhang vertonen. Veel termen die worden gebruikt zijn synoniem voor een waarde bij een ander merk. Zo worden bij Lansigt en WITH de term deskundig gebruikt, waar bij Audit en Co gekozen is voor respectievelijk vakkundig en professioneel. Deze termen vormen samengebundeld de gezamenlijke toegevoegde waarde en een onderscheidend vermogen van de merken onder de Toesigt Holding.

De dubbele belasting van medewerkers van zowel Lansigt en Audit en Co als medewerkers van zowel Lansigt als Opt-it verdient aandacht om onduidelijkheid bij klanten te voorkomen. De Lansigt-achtergrond van de medewerkers van de nieuwe merken kan voor een drempel zorgen bij klanten.

Bij WITH zorgt het samenwerkingsverband tussen Lansigt en Hal + Baak voor onduidelijkheid. Bij Lansigt lijkt het communicatieplan aan een vernieuwing toe, waarbij vanuit Audit en Co kritische geluiden klinken over het communicatiebureau waarmee wordt samengewerkt.

Een beschouwing van het strategisch communicatieplan uit 2010 leverde zowel resultaten als aandachtspunten op. Het streven om een betrouwbare, kundige en proactieve accountant te worden gezien wordt grotendeels behaald. De wervingssite joinlansigt.nl zorgt voor een profiel van Lansigt als werkgever. Een aandachtspunt is de voorgestelde advertentiecampagne. Het is niet duidelijk hoe deze is vormgegeven en of deze effect heeft gehad. Ook is niet duidelijk hoe de toenemende vraag naar vertrouwen, transparantie en duurzaamheid wordt ingevuld en of er behoefte is om dit te doen.

Binnen de accountancybranche liggen kansen om de specialisaties van WITH, Audit en Co en Opt-it uit te buiten. Er zijn genoeg mogelijkheden om de specialisaties onder de aandacht te brengen. Lansigt zou aan een uitbreiding van het eigen dienstenpakket kunnen denken. Voor Opt-it zou de rol van Johan Schaeffer binnen de SRA extra lading kunnen geven. Audit en Co heeft landelijke ambities. Wel moet bij succes voor de twee nieuwe merken worden gewaakt voor copycats. Daarnaast kan op basis van segmentatie een concurrentiestrijd ontstaan met andere kantoren. Een ander punt van zorg is het vinden van personeel dat zich wil toewijden op een bepaalde specialisatie.

Het beperken van het aantal controlevergunningen vanuit de AFM biedt kansen voor Audit en Co als Lansigt. Er moet wel gewaakt worden dat er geen onderlinge concurrentie ontstaat. De cross selling tussen de merken kan worden gestimuleerd door het netwerk van een van de directeuren aan te spreken. Daarbij kan de persoonlijke naam van de directeuren de nieuwe merken een steuntje in de rug geven. Dit kan, vanwege persoonlijke reputaties, ook belemmerend werken.

De discussie over voorstellen vanuit de EU om de sector meer concurrerend te maken, biedt Audit en Co een kans om daar een mening over te vormen via publicaties en zo gezag op te bouwen. Alle merken zouden de plannen kunnen gebruiken voor themabijeenkomsten. Daarbij moet gelet worden of de discussie niet uitmondt in kritiek op de branche. Bovendien zorgt de nog niet ingevoerde wetgeving voor onzekerheid.

De concurrentie zit niet stil. PwC, BDO, Flynt en BakerTillyBerk brengen hun veranderde of nieuwe naam en huisstijl onder de aandacht. KMPG en Ernst&Young haalden de pers met het aantrekken van grote namen. Als er een concurrentiestrijd komt rond segmenten, zullen branchegenoten aandacht besteden aan hun businessmodel.

In dit rapport zijn veel plannen, ideeën en ambities van de merken onder de Toesigt Holding naar voren gekomen en besproken. De plannen, ideeën en ambities brengen uitdagingen met zich mee, voornamelijk op communicatief gebied. In de aanbevelingen en implementatie wordt bekeken hoe een nieuwe merkstrategie kan bijdragen om in te spelen op de ontwikkelingen op merk- en brancheniveau.

Aanbevelingen

Op basis van de in het rapport verzamelde en beschouwde informatie worden in dit hoofdstuk adviezen uitgebracht. De uitdagingen voor de merken onder de Toesigt Holding liggen zowel op communicatief als op bedrijfskundig gebied. Met een mogelijk nieuwe merkenstrategie kan op de eigen uitdagingen en die van de branche worden ingespeeld. Daarmee krijgen de merken onder Toesigt Holding samen de toekomst in beeld.

Samenwerken op basis van gemeenschappelijke waarden

In de conclusie is aangegeven dat de vier merken onder de Toesigt Holding gemeenschappelijke waarden delen. Voorbeelden zijn benaderbaar, deskundig, betrokken en bereikbaar. Benut deze waarden, zeker vanwege het voornemen om via cross selling samen te werken.

Een waarde die daarbij kan helpen, is *samenwerken*. Deze is niet vastgelegd in de merkprofielen. De term wordt echter (vaak) genoemd vanuit de directie en klanten. Wanneer deze waarde typerend is voor de organisatie, kan deze in een nieuwe merkstrategie worden toegevoegd aan de kernwaarden van de merken.

De waarden gelden als de onderscheidende factor van de merken. Het is daarom van belang om niet alleen de directie, maar ook de medewerkers de kernwaarden te laten omarmen – voor zover dit niet al is gedaan. Een van de belangrijkste pijlers van succes is intern draagvlak. Zowel de directie als de medewerkers kunnen ingezet worden als ambassadeurs van (een van) de merken.

Het trainen in het uitdragen van de gemeenschappelijke kernwaarden mag daarbij niet ontbreken. Zo biedt de waarde samenwerken basis voor een workshop. Hierin maken medewerkers kennis met de toegevoegde waarde van samenwerken voor Lansigt, Audit en Co, Opt-it en WITH. Dit kan verbindend werken en onderlinge relaties verbeteren.

Communicatie en strategie

Uit de beschouwing van het strategisch communicatieplan komen diverse aanknopingspunten naar voren. Enkele doelstellingen worden gehaald, andere zijn vaag omschreven²⁰. In de interviews zijn plannen, wensen en ideeën naar voren gekomen. Voor alle vier de merken kunnen deze nader worden uitgewerkt.

Een nieuw communicatieplan is noodzakelijk om zo vanuit een nieuwe strategie, nieuwe doelen te stellen. Door de doelen consequent te monitoren kunnen de resultaten in kaart worden gebracht. De geboekte resultaten kunnen worden gebruikt medewerkers te motiveren.

In een nieuw communicatieplan kan men aangeven welke plannen prioriteit hebben. Ideeën en wensen kunnen op een bepaalde termijn uitgewerkt worden of ‘in de wachtkamer gezet’. Dit kan men vastleggen in een draaiboek. Het is aan te raden om in ieder geval een nieuwe strategie voor arbeidsmarktcommunicatie in het plan op te nemen. De uitdagingen bij het vinden van gespecialiseerd personeel²¹ vragen daar om. Ook kan men ingaan hoe wordt

²⁰ Zie het hoofdstuk *Beschouwing strategisch communicatieplan*.

²¹ Zie het hoofdstuk *Analyse uit de resultaten en Resultaten uit de interviews* bij Audit en Co en WITH.

ingespeeld op de behoefte aan vertrouwen, duurzaamheid en transparantie²². Vooral duurzaamheid is een winstpunt. Het past bij het profiel van met name Lansigt.

Vanwege de gewenste interne samenwerking is aan te raden een overkoepeld plan te schrijven. Hierin krijgt elk van de vier merken onder de holding een eigen hoofdstuk. Het biedt overzicht op zowel directie- als merkniveau.

Het invoeren en uitvoeren van een nieuwe strategie kost tijd. Aangeraden wordt om hier een tijdschema voor te ontwerpen. Eerst moet duidelijk zijn hoeveel uur de diverse projecten kosten. Daarna kan er personeel op de projecten worden gezet. Een alternatief is het aantrekken van een communicatieprofessional. De specialist kan de directie ondersteunen bij het uitvoeren van de strategie, voor alle vier de merken.

De uitdagingen vragen allemaal tijd en aandacht. In het tijdschema moet overlap zo veel als mogelijk worden voorkomen. Als er meerdere projecten tegelijkertijd lopen, kan het overzicht verloren gaan. Het uitvoeren van de communicatiestrategie mag niet ten koste gaan van de kwaliteit van de dienstverlening.

Vanuit Audit en Co zijn kritische geluiden gehoord over de samenwerking met IDD. Bovendien liggen er, vanuit de andere merken, genoeg uitdagingen op communicatief gebied en op merkstrategisch niveau. Daarom wordt sterk aangeraden de samenwerking met IDD te evalueren. In deze evaluatie moeten de wensen en verwachtingen vanuit Lansigt, Audit en Co en mogelijk de andere merken duidelijk worden besproken.

Structuur

In de gesprekken met de directie en medewerkers wordt nadruk gelegd op de aparte positionering en interne samenwerking. Op basis hiervan lijkt de *organisatiegerichte corporate structuur* het beste bij de plannen van Lansigt, WITH, Audit en Co en Opt-it te liggen.

De merken staan binnen deze structuur op zichzelf, en het samenwerken is alleen intern zichtbaar. Op management- of directieniveau vindt aansturing plaats. Dit advies hangt samen met de advies om samen te werken op basis van gemeenschappelijke waarden. Zo worden de merken intern geladen.

Vanwege de opstartfase van zowel Audit en Co als Opt-it zou Lansigt als steuntje in de rug gebruikt kunnen worden. Deze aanbeveling kan een bepaalde mate van krediet meegeven aan de nieuwe merken. Er wordt in publicaties²³ al gesproken van een *initiatief van Lansigt*. Belangrijk is dat de steun wordt afgebouwd, zodat de merken op zichzelf komen te staan. Daarvoor moet er nagegaan worden in hoeverre er verband wordt gelegd met Lansigt en hoe sterk de associatie is. Bij een zwak verband en zwakke associatie is de steun van Lansigt niet langer nodig.

Best practices

De brancheverkenning van de ING voorziet in een concurrentiestrijd op bedrijfsmodel. Daarom is het niet ondenkbaar dat er andere specialisaties van Lansigt gelanceerd kunnen worden als eigen merk. Of dat er wordt ingesprongen op andere behoeftes in de markt.

²² Dit was niet nader uitgewerkt in het huidige strategisch communicatieplan.

²³ Zoals bij de lancering van de merken in de InSigt, april 2011.

Met WITH, Audit en Co en Opt-it zijn al drie specialisaties uit de praktijk van Lansigt verzelfstandigd. Het is aan te raden de positieve ervaringen en verbeterpunten vast te leggen in een best practicesbundel. Zo blijft de kennis over de drie trajecten aanwezig binnen het bedrijf. De kennis en ervaring kunnen worden gebruikt zodra men een van de andere specialisaties als nieuw merk een markt(segment) laat betreden.

Publiciteit zoeken of creëren

Audit en Co heeft de wens om onder de aandacht te blijven. Daarom wordt aangeraden om een bijdrage te leveren aan de discussie rondom de ontwikkelingen in de branche. Dit kan door middel van ingezonden brieven, interviews en andere journalistieke producten.

Duidelijk moet zijn *wat* je *waar* publiceert. Daarbij moet men afspreken hoe wordt omgegaan op reacties. Deze kunnen positief, kritisch of negatief zijn. Vooral de laatste twee verdienen aandacht. Dit bevordert de discussie en biedt de grootste kansen om Audit en Co te profileren.

Het onder de aandacht blijven kan men zelf in de hand houden. De groei van het merk biedt voldoende kansen om publiciteit te genereren. Het aannemen van medewerkers, het binden van een bepaalde klant, het organiseren van evenementen of het betrekken van een eigen pand zijn permomenten. Deze kan men via de eigen kanalen en andere middelen onder de aandacht brengen.

Dubbele belasting

Dat medewerkers voor zowel Lansigt en Audit en Co of Lansigt en Opt-it zorgt voor ruis. Daarom is het zeer aan te raden dit naar buiten toe, en wellicht ook op papier te scheiden.

Een voorbeeld is Johan Schaeffer. Hij staat als partner en werknemer op de website van Lansigt. Schaeffer vroeg zich tijdens het gesprek over Opt-it af of dit profiel aangepast moet worden, in verband met het lanceren van Opt-it. Het advies is het profiel te wijzigen. In de nieuwe tekst zou de nadruk moeten komen liggen op het samenwerkingsverband tussen Lansigt en Opt-it. Delen van deze tekst kunnen worden gebruikt op de website van Opt-it.

Social media

De directieleden van Lansigt hebben de wens meer te doen met social media. Er zijn plannen en ideeën over LinkedIn, Twitter en eventueel Facebook. Audit en Co en in mindere mate Opt-it hebben de behoefte dit op termijn vorm te geven. Het is aantrekkelijk om deze communicatiemiddelen in te zetten. Men heeft ze in eigen beheer, en is daarmee regisseur van het aanbod. Het bijhouden van social media kost echter tijd en daarmee geld.

De toegevoegde waarde van deze middelen voor de vier merken is nog onbekend. Het bestuderen van de mogelijkheden verdient de aandacht. Gezien de andere uitdagingen heeft deze studie geen hoge prioriteit. Het is aan te raden de inzet van social media samen met een communicatieadviseur in kaart te brengen. Daarna kan men de voor- en nadelen afwegen.

Het is ook mogelijk een hoofdstuk social media toe te voegen in het nieuwe communicatieplan. Dit kan echter ook later worden toegevoegd. Als eerste opzet is een verkenning over social media toegevoegd in de bijlage.

Implementatie

In dit hoofdstuk wordt bekeken hoe de adviezen kunnen worden toegepast. Twee belangrijke elementen zijn behoefte en toegevoegde waarde. De directie zal moeten beoordelen of er behoefte is om een of meerdere adviezen over te nemen. Hierbij speelt de toegevoegde waarde van het advies, voor een merk of het concern als geheel, een belangrijke rol.

De adviezen worden met voor- en tegenargumenten getoetst op haalbaarheid. In deze afweging zullen onder andere de factoren tijd, behoefte en prioriteit een bepalende rol spelen. Het uitwerken van de plannen kost geld. Daarom is bij *communicatie en strategie* en *publiciteit zoeken of creëren* een onderdeel kosten toegevoegd.

Samenwerken op basis van gemeenschappelijke waarden

Het samenwerken tussen de merken is een wens vanuit de directie. Er is grote behoefte om het advies uit te werken. Daarbij kan worden gedacht aan het trainen van medewerkers op de waarden, waardoor iedereen op de hoogte is van wat hen bindt. Bij workshops kan men leren wat de waarde van *samenwerken* inhoudt voor de vier merken. Ook kunnen gezamenlijk dingen worden ondernomen, waarbij de waarden centraal staan.

Voordelen:

- De waarden kunnen als *onderscheidende factor* gelden voor het complete concern.
- De gemeenschappelijke waarden vormen een basis voor *interne* samenwerking. Het biedt kansen om te benadrukken wat de merken verbindt.
- Het inzetten van zowel directie als medewerkers als ambassadeur benadrukt de interne binding.
- De beleving van de waarden door externen verschilt per merk. Dit komt het eigen profiel van de merken, naar buiten toe, ten goede.
- Het *samen, maar apart* komt overeen met de wensen vanuit de directie van de Toesigt Holding.

Nadelen:

- Andere kantoren kunnen waarden als deskundig en benaderbaar ook voeren. De onderscheidende factor is dan minder groot.

Communicatie en strategie

Een nieuwe strategie kan in samenwerking met een communicatiebureau worden uitgewerkt in een overkoepelend communicatieplan. Hierin krijgt elk merk zijn eigen hoofdstuk. Met een nieuw strategisch communicatieplan wordt rechtgedaan aan de nieuwe verhoudingen tussen de vier merken. Om de samenwerking met IDD te evalueren, moet tijd beschikbaar zijn.

Voordelen:

- Een nieuw strategisch communicatieplan doet recht aan de nieuwe verhoudingen.
- Het geeft overzicht op zowel directie- als merkniveau. Er ontstaat duidelijkheid over wie welke rol heeft, en wanneer welk plan wordt uitgevoerd.
- Een goed tijdschema voorkomt piekbelasting in communicatie-uitingen.
- Op basis van de evaluatie kunnen nieuwe afspraken worden gemaakt, mogelijk ten bate van alle vier de merken.

Nadelen:

- Het invoeren van een nieuwe strategie kost veel tijd en moeite en is daardoor kostbaar.
- Het monitoren van doelstellingen kost tijd.
- De effecten van de plannen zijn niet direct meetbaar.
- Een evaluatie kan belemmerend werken voor de samenwerking met IDD.
- Op basis van de evaluatie kan besloten worden om de samenwerking te beëindigen.

Aan de resultaten van de evaluatie kunnen consequenties worden verbonden. Als men de samenwerking voortzet, kan in samenwerking met het bureau worden gewerkt aan de uitdagingen op communicatiegebied. Indien men de samenwerking beëindigt, zijn er twee opties. Ter ondersteuning van de afweging is een raming van de kosten toegevoegd.

Optie 1: een nieuw communicatiebureau inhuren

Men gaat op zoek naar een communicatiebureau dat aansluit op het waardeprofiel van de merken onder de Toesigt Holding. Deze partner kan alle vier de merken ondersteunen ondersteunend op het gebied van communicatie en marketing.

Het tarief voor communicatiespecialisten ligt gemiddeld op €90 per uur. Het uurtarief is afhankelijk van de specialisatie en kan oplopen tot €400 per uur (Freep, 2012). De totale kosten zijn afhankelijk van het aantal uren dat voor een project wordt ingeboekt.

Optie 2: een communicatiespecialist in dienst nemen

Met het aantrekken van een communicatieprofessional worden de uitdagingen intern opgelost. Het in dienst nemen van een interne specialist past binnen de cross selling methode en het voorgestelde bedrijfsmodel. De specialist kan zowel op directie- als merkniveau ondersteuning bieden bij het uitvoeren van het nieuwe strategische communicatieplan. Belangrijk is dat de nieuwe werknemer past binnen het waardeprofiel van de merken.

De kosten voor een nieuwe werknemer hangen af van het opleidingsniveau, de specialisatie en werkervaring. Het modale inkomen in Nederland is voor 2012 geraamd op €33.000 bruto (Intermediair, 2012). Volgens de Kamer van Koophandel (2012) geldt er een opslagpercentage van 30% voor het berekenen van de sociale lasten. Deze komen op basis van een modaal inkomen op €9.900 per jaar. In totaal kost een nieuwe werknemer €42.900 op jaarbasis. Secundaire arbeidsvoorwaarden, reiskostenvergoeding, autoregeling, dertiende maand en dergelijke zijn in dit voorbeeld niet meegerekend.

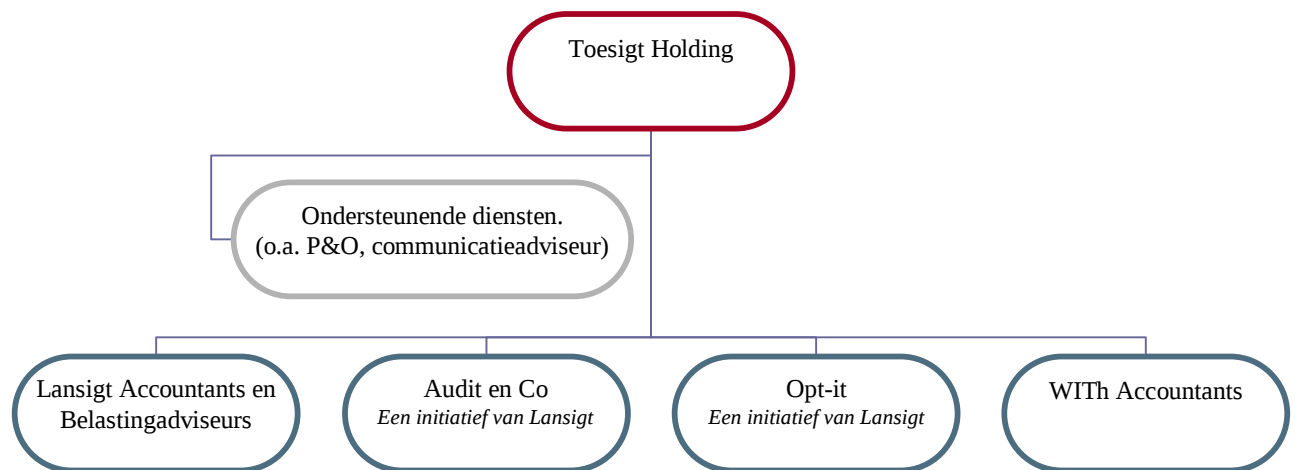
Omdat het advies is de specialist de directie te laten ondersteunen, zou een communicatiemedewerker met twee tot vijf jaar werkervaring volstaan. Dit valt onder de categorie starter. Het gemiddelde starterssalaris voor communicatieprofessionals (WO-niveau) is €2275 per maand (Nobiles Media, 2012). Met sociale lasten erbij komt dat neer op €35.490 per jaar.

Structuur

Het voorgestelde model voldoet aan de wensen van de directie uit de Toesigt Holding. Het neerleggen van de gecombineerde merkstrategie in een structuur betreft een weergave op papier en lijkt daardoor haalbaar. Het invoeren van het model kan consequenties hebben op juridisch niveau. Hier gaat tijd in zitten en kan zodoende kostbaar zijn.

In dit model is ook de mogelijke steun aan de merken Audit en Co en Opt-it verwerkt. Dit is gedaan, om zo de directie een beeld te geven hoe deze steun er op papier uit komt te zien. Zodoende kan een afweging worden gemaakt in de keuze om de twee nieuwe merken van een (tijdelijke) aanbeveling te voorzien. Er is geen inzicht in de consequenties op juridisch en bedrijfseconomisch gebied. Daarom is de haalbaarheid van de structuur ter beoordeling aan de directie.

Het bedrijfsmodel ziet er als volgt uit:



De lijnen geven naast structuur ook een verband aan. Alle merken zijn in die zin aan elkaar verbonden.

Voordelen:

- De ingezette strategie wordt vastgelegd in een structuur.
- De verhoudingen van de merken kunnen dan helder worden weergegeven in een organogram. Dit geeft overzicht.
- Ondersteunende afdelingen, zoals P&O van Lansigt, kunnen in dit model aansturend en dienstverlenend zijn aan de andere entiteiten onder de Toesigt Holding. Hiermee wordt een van de plannen daarover uitgevoerd.
- Eventueel andere diensten waar alle merken binnen het concern gebruik van kunnen maken, zouden in deze structuur kunnen worden ingepast. Voorbeelden hiervan zijn een marketingcommunicatieafdeling of een gezamenlijke loonserviceafdeling.

Nadelen:

- Formalisering is wellicht niet nodig of wenselijk.
- Niet elke ondersteunende dienst hoeft dienstverlenend te zijn aan alle vier de merken. Dit kan ook op merkniveau naar eigen behoefte worden ingevuld naar eigen behoefte.
- Een structurering kan beperkend werken. De merken onder de Toesigt Holding kenmerken zich door openheid en korte lijntjes. Het formeel vastleggen van de onderlinge verhoudingen mag niet vertragend werken.
- De juridische consequenties van het vastleggen van de structuur moeten worden uitgezocht. Wanneer de voordelen niet opwegen tegen de nadelen, moet de wens voor een nieuwe structuur worden losgelaten.

Best practices

De belangrijkste vraag bij dit advies is of er behoefte is om de ervaringen vast te leggen. Bij uitvoer moet tijd worden vrijgemaakt om betrokken te interviewen. Deze tijd gaat ten koste van normale werkzaamheden. Voor het verwerken van de informatie en het opstellen van de bundel kan een medewerker van de HR-afdeling worden gebruikt, als de toewijzing van uren dat toelaat.

Voordelen:

- Er ligt een plan klaar dat inzicht geeft in wat wel, en wat niet heeft gewerkt.
- Dit geeft inzicht in de mogelijkheden, met voor- en nadelen. Kennis over de verschillende trajecten verwateren niet (kennismanagement).
- Merkontwikkeling kan sneller worden opgepakt, omdat de

Nadelen:

- De best practices bundel moet worden bijgewerkt om toegevoegde waarde te blijven houden.
- Zolang de betrokkenen nog in dienst zijn, is de drempel hun ervaringen vast te leggen laag.

Publiciteit zoeken of creëren

Het uitvoeren van het advies op dit gebied hangt vooral samen met de factoren tijd en kosten. Advertenties moeten eerst worden ontwikkeld voordat ze kunnen worden geplaatst. Plaatsing moet aan bepaalde voorwaarden voldoen en verschilt per medium. Zo rekent AccountancyNieuws tarieven tussen €1050 voor een kwart pagina en €3250 voor een volledige pagina (Kluwer Media, 2012). De kosten van een campagne zijn afhankelijk van de voorwaarden van het medium en de duur van de campagne.

Het schrijven van een artikel of het opstellen van een nieuwsbrief kost tijd, en daarmee geld. Hierbij is het uurtarief van de verantwoordelijke medewerker bepalend voor de meerwaarde. Afgewogen moet worden waar de grootste meerwaarde kan worden gehaald.

Voordelen:

- De wens om te werken aan gezag kan zo worden ingevuld.
- Het kan grotendeels via eigen middelen (website, nieuwsbrief, persberichten) worden vormgegeven.

Nadelen:

- Er ligt nog geen concrete invulling op welke thema's een mening gevormd kan of moet worden.
- De ontwikkelingen gaan soms sneller dan de mening. Daardoor kan een visie snel worden ingehaald door de realiteit.

Dubbele belasting

Het scheiden van de werkzaamheden brengt diverse consequenties met zich mee. Wanneer een medewerker die werkt voor Lansigt en Audit en Co wordt ‘overgeschreven’ naar Audit en Co, komen zijn uren bij Lansigt vrij. Deze moeten weer worden ingevuld. De gevolgen op juridisch gebied of loonuitkering moeten door de directie worden bekeken. Dan kan men beoordelen of het voorkomen van ruis of onduidelijkheid opweegt tegen de interne gevolgen.

Het aanpassen van het profiel van Johan Schaeffer is niet dringend en zou gekoppeld kunnen worden met het lanceren van de website van Opt-it.

Social media

De meerwaarde van de inzet van social media kan tijdens het opstellen van het nieuwe communicatieplan worden onderzocht. Als het inzetten van social media van toegevoegde waarde is, kan men de inzet in het mediaplan²⁴ opnemen.

Het in gebruik nemen van social media is een goede oplossing om zelf publiciteit te genereren en aan zichtbaarheid te werken. Hoeveel dit kost heeft men zelf in de hand. Wanneer het mogelijk is met uren te schuiven kunnen de uren voor het bijhouden van social media intern worden ingevuld.

Het ontwikkelen van *content* op middelen als LinkedIn, Twitter, Facebook en YouTube is afhankelijk van de communicatiedoelen en de behoefte om er tijd en aandacht aan te besteden. Als de social media kanalen in eigen beheer wordt bijgehouden, kost dit uren van medewerkers. De kosten voor het extern ontwikkelen van videomateriaal is afhankelijk van de wensen. Het basistarief voor videoproduktie ligt rond de €2000 (Scene1, 2012).

²⁴ Een onderdeel van het strategisch communicatieplan.

Bijlage

Verkenning social media

Lansigt is aanwezig op diverse social media. Dat het kantoor het onderwerp op de agenda heeft staan, blijkt uit de workshop die gepland staat op 15 december 2011.

Zelf is Lansigt actief op Hyves, LinkedIn, Twitter en YouTube. Een Facebook pagina zou, als dat relevant is, tot de mogelijkheden behoren.

Hieronder volgt een korte beschouwing van de inzet van social media door Lansigt, of door medewerkers.

Huidige situatie

De Hyves-groep is vrij klein, met 21 leden. Niet bekend is of dit alleen medewerkers zijn, of dat er ook relaties of prospects lid zijn van de groep. De laatste activiteit is uit september 2010, en betreft foto's van een teamuitje.

De Twitteraccount van Lansigt is sinds 31 juli 2009 in gebruik. Sindsdien zijn er met regelmaat berichten gepubliceerd die te maken hebben met nieuws rondom Lansigt en de medewerkers, of zijn berichten van andere kanalen overgenomen. Lansigt heeft meer dan tweehonderd volgers.

Er zijn diverse medewerkers van Lansigt actief op Twitter. Ze publiceren in principe op eigen naam, waarbij interessante of relevante berichten worden overgenomen door de Twitteraccount van het bedrijf.

Onder de naam Lansigt Accountants en Belastingadviseurs heeft het kantoor een groep op LinkedIn. 52 mensen volgen deze groep. Van deze volgers zijn er ongeveer 40 medewerker van Lansigt. Naast een algemeen bedrijfsprofiel en informatie over de dienstverlening is er weinig activiteit binnen de groep. Daarnaast is er onder de naam Lansigt een gesloten groep op LinkedIn. Nadere informatie daarover ontbreekt.

Het YouTube kanaal kent enkele filmpjes, zowel zakelijke als waarin medewerkers een rol vervullen. De meest recente video dateert uit 2009.

Lansigt is momenteel nog niet actief op Facebook. Dit is echter wel mogelijk door een bedrijfsprofiel aan te maken. Diverse bedrijven hebben al een bedrijfspagina, waar gebruikers een bedrijf kunnen volgen. Op dit kanaal kan een wat lossere toon worden gehanteerd dan op bijvoorbeeld LinkedIn. Mogelijke volgers zijn, naast medewerkers en relaties die actief zijn op Facebook, studenten en young professionals. Zij kunnen op een bedrijvendag, beurs of gastcollege op een hogeschool of universiteit worden uitgenodigd om vriend te worden op Facebook. Via de bedrijfspagina kunnen ze dan verder kennis maken met het bedrijf.

Actief zijn en blijven

Door diverse diensten te koppelen, of te integreren, kan op meerdere borden tegelijk worden geschaakt. Zo kan de Twitteraccount gekoppeld worden aan Hyves, LinkedIn en een mogelijke bedrijfspagina op Facebook.

Integratie of synchronisatie werkt vrij eenvoudig. Bij het profielbeheer van de diverse sites kan gekozen worden waar statusupdates worden gepubliceerd. Het meest eenvoudig is de synchronisatie van updates vanuit Twitter. Dit omdat via dit kanaal de meest belangrijke berichten over Lansigt worden gepubliceerd. Bij koppeling komt een bericht via Twitter automatisch op Hyves, Facebook en LinkedIn.

Wanneer actieve koppeling niet wenselijk is, zijn er nog andere opties in hoeverre er diensten worden gesynchroniseerd. Als men niet kiest voor automatische synchronisatie naar LinkedIn, kan via het toevoegen van '#in' een nieuwe update vanuit Twitter op het profiel worden geplaatst. Bij Hyves en Facebook kan gekozen worden voor wederzijdse koppeling. Dat betekent dat een tweet automatisch op de profielen terecht komt, en dat een statusupdate op een van de sites automatisch wordt doorgestuurd naar Twitter.

Om het overzicht te bewaren, en de mogelijke aparte invulling van LinkedIn, Facebook en Hyves is het raadzaam om geen dubbele synchronisatie in te stellen, maar statusupdates vanuit Twitter te publiceren op de andere profielen.

De profielen op de social media kunnen gebruikt worden om te werken aan (een grotere) naamsbekendheid en merkprofiel. Via Twitter kunnen, naast nieuws, evenementen als workshops en trainingen worden aangekondigd. Bij koppeling komt een aankondiging op de andere profielen terecht. Via Facebook kan een evenement worden aangemaakt, waar volgers voor uitgenodigd kunnen worden. Men kan dan aangeven of men aanwezig is of niet.

Het kanaal op YouTube is nu inactief. Als er de wens is om daar iets mee te gaan doen, zal er ook tijd en energie in moeten worden gestoken. Dan moet duidelijk zijn met wat voor regelmaat er iets gepost wordt, en wat de inhoud van de video's kan of mag zijn.

Daarbij kan gedacht worden aan gesprekken met medewerkers (video versie van de profielen op lansigt.nl). Deze video's kunnen ook weer gebruikt worden bij joinlansigt.nl, LinkedIn of Facebook.

Een andere mogelijkheid is het plaatsen van serieuzer video's, waarin wordt ingegaan op thema's die ook bij workshops en andere bijeenkomsten worden behandeld. Dat kan door middel van een vraaggesprek, al dan niet met een zichtbare interviewer, of in een ronde tafel gesprek waarin meerdere experts, al dan niet betrokken bij Lansigt als klant of relatie, een bijdrage leveren. Voor wie de personen niet kent, kan net als bij het Journaal de naam en functie worden gemonteerd op het moment dat ze voor het eerst aan het woord komen. De video's hoeven niet lang te duren. Daarmee bestaat een risico dat deelnemers vervallen in soundbites. Wel kan een kijker worden doorverwezen naar een bepaalde site voor meer achtergrond bij het onderwerp.

Een synchronisatie van diensten kan ook in het voordeel van YouTube werken. Een link naar een nieuwe video kan verspreid worden via Twitter, waardoor het automatisch bij de andere diensten terecht komt.

Aparte strategieën

De diverse netwerken hebben een ander soort gebruikers, en daarmee een andere doelgroep. Ook al is er overlap tussen gebruik van social media (Facebookers die Twitteren en een profiel hebben op LinkedIn), verschilt de *tone of voice* per vorm. Er kan een splitsing worden aangehouden tussen een wat professioneler (LinkedIn) en wat persoonlijker (Facebook, Hyves) inhoud.

LinkedIn kan bijvoorbeeld ingezet worden als netwerkmogelijkheid. Lansigt kan zich als bedrijf aanmelden bij diverse andere groepen, en bijdrages leveren via discussies. Zo komt men op een andere manier in contact met klanten, influentials en prospects. Facebook en Hyves kunnen meer gericht zijn op sfeer. Medewerkers, studenten, young professionals en relaties met een bedrijfsprofiel behoren tot mogelijke volgers. Daarom lenen deze sites zich tot een meer informele benadering. Gedacht kan worden aan foto's van personeelsuitjes of bijeenkomsten.

Buiten de mogelijk aparte strategieën kunnen de Lansigt-websites als spil in het web fungeren. Naast de verwijzing naar lansigt.nl of joinlansigt.nl, kunnen op de websites buttons worden geplaatst die verwijzen naar Twitter (al aanwezig), LinkedIn, Hyves en Facebook. Het plaatsen van een link naar YouTube is alleen relevant als duidelijk is wat voor soort video's er worden geplaatst.

Werving en selectie

Lansigt heeft via de eigen website en joinlansigt.nl al twee plaatsen op internet waar men beschikbare vacatures kan vinden – of waar men terecht kan voor meer achtergrondinformatie en om te zien of het bedrijf bij de werkzoekende past. De social media kanalen zijn daarbij extra instrumenten om mogelijke vacatures wereldkundig te maken. Bij synchronisatie volstaat een post via Twitter om ook verwijzing op de andere profielen te plaatsen. Daarbij zijn de middelen in eigen beheer en kan er naar wens en behoefte iets geplaatst worden.

De vacatures kunnen op LinkedIn ook apart worden gepost. Dat kan met extra achtergrondinformatie, maar ook een verkorte versie met een verwijzing naar joinlansigt.nl is mogelijk. Facebook kan ook bijdragen aan de zichtbaarheid.

Medewerkers

Er zijn diverse medewerkers actief op de diverse social media. Duidelijk moet zijn dat iedereen publiceert op persoonlijke titel, maar wel bij het plaatsen van een bericht beseft dat hun acties kunnen afstralen op de organisatie als geheel. Dit geldt vooral voor Twitter, waar veel berichten openbaar zijn en kunnen verschijnen bij het intypen van bepaalde zoektermen. Vanwege het wat zakelijke karakter, geldt dit ook voor LinkedIn. Facebook en Hyves zijn meer gericht op privé. Bij deze netwerksites kunnen profielen van gebruikers meer worden afgeschermd.

Het opstellen van een speciale social media code, zolang er duidelijkheid bestaat over ieders verantwoordelijkheid, loyaliteit en integriteit wanneer men gebruik maakt van social media, is niet strikt noodzakelijk.

Weergave van de interviews

Deze bijlage geeft een breder beeld van de gesprekken die zijn gehouden met de directeurs en medewerkers van de vier merken. Ook komen de resultaten uit de klantinterviews uitgebreider aan bod²⁵.

Lansigt Accountants en Belastingadviseurs

Namens Lansigt is gesproken met Frank van der Hoepen, vennoot en vestigingsmanager te Gouda en Pieter van der Kwaak, directeur van Lansigt. De gesprekken hebben apart plaatsgevonden. Beide directeurs hebben dus onafhankelijk van elkaar antwoord gegeven op de vragen.

Vragen over de positioneringkeuze

Bij het bespreken van Lansigt als merk legt Van Hoepen uit dat er de afgelopen jaren flink geïnvesteerd is in de diverse afdelingen, om zo tot een geïntegreerd advies voor de klant te komen. Verder stelt hij dat het bij positioneren aankomt om zelf het initiatief te nemen, om zo het merk actief op de kaart te zetten. Daarin wil Van Hoepen heel graag de adviesrol laten zien: 'We doen mediation, we doen overnametrajecten. Dat heeft niets met jaarrekeningen en administratie te maken'.

Pieter van der Kwaak noemt het niet mee gaan in de trend om de eigen marktpositie consolideren een strategische keuze: 'Als accountantskantoor heb je een kritische massa nodig om te reageren op economische ontwikkelingen. Dan is consolideren geen optie'. Van Hoepen deelt deze mening tot op zekere hoogte. 'Ik denk dat dit te maken heeft met dat je als accountants in een bepaald economisch tijd zit, dat je nu klappen moet geven, slagen moet maken.'

Zowel Opt-it als Audit en Co komen voort uit de praktijk van Lansigt, maar zijn niet allebei onderdeel van de accountancymarkt. Bij vragen over dit onderwerp stelt Van der Kwaak dat Audit en Co meer binnen een bepaald segment binnen de branche valt. Opt-it past qua merk, omdat het zich richt op de optimalisering van bedrijfsprocessen, meer in de ict-sector. Van Hoepen vertelt dat de aparte positionering ook voortkomt uit de wens een interessante partij te zijn voor klanten, prospects of andere contacten binnen het netwerk en als werkgever.

Dat klanten de onderlinge verbanden kunnen zien, is volgens Van der Kwaak nauwelijks te voorkomen. Wel moet er volgens hem een bepaalde vorm van dreiging worden weggenomen. 'Als je andere accountancykantoren gaat helpen, en je doet dat als accountantskantoor, vindt men dat over het algemeen bedreigend. Om die bedreiging weg te halen kiezen we voor andere namen'. Met Audit en Co wordt ook voorzien in een behoefte, zo stelt Van Hoepen. 'Er wordt in de markt getobd met de accountantscontrole. (...) In vijf tot tien jaar gaan driehonderd kantoren hun controlebrevet verliezen. Wij zeggen: laat die kantoren maar naar ons komen.'

Deze uitspraak hangt samen met een ander punt wat door zowel Van der Kwaak als Van Hoepen wordt aangehaald, namelijk de kracht van samenwerken. Als reactie op de trend van fusies en overnames zegt Van Hoepen: 'Ik denk juist dat samenwerkingsverbanden een heel krachtig instrument kunnen zijn om in de toekomst je blijvend goed neer te zetten'. Hij stelt WITH Accountants als voorbeeld. Het begon als samenwerkingsverband, maar wordt volgens hem steeds meer een eigen merk. 'Dat Lansigt en Hak + Baak er achter zitten blijft veel meer buiten beeld', zegt Van Hoepen.

Vragen over de verhoudingen tussen de diverse merken

Wat interne samenwerking tussen de merken betreft, zien zowel Van Hoepen als Van der Kwaak kansen. Er zijn mogelijkheden om verbindingen te leggen. Vanuit Audit en Co, Opt-it, WITH en Lansigt kunnen klanten worden doorverwezen naar een van de andere merken. Van der Kwaak omschrijft dit als *cross selling*.

De naam van Lansigt of van (een van) de directeurs kan helpen om de twee nieuwe merken te steunen tijdens hun groei. Dit is al eerder toegepast bij WITH²⁶. 'Het kan een bijdrage leveren als ik er aan verbonden ben', zegt Van der Kwaak. 'Maar het kan ook de andere kant op werken'. Daarbij draait het ook om klantbeleving, meent Van Hoepen: 'Het gaat er om of je Lansigt als een positieve of een negatieve factor ervaart. Dat zullen we in de

²⁵ Vanwege ruimtebesparing is in dit hoofdstuk afgeweken van de standaard lettergrootte.

²⁶ Zie de resultaten aldaar.

communicatie goed moeten oppakken'. De beleving is, zo wordt opgemaakt uit de opmerkingen, overwegend positief.

Bij vragen over hoe de nieuwe merken personeel kunnen gaan werven, antwoorden zowel Van Hoepen als Van der Kwaak dat de HR-afdeling van Lansigt de andere merken daarbij kan ondersteunen. Van Hoepen: 'P&O heeft dan vier klanten, Lansigt, With, Opt-it en Audit en Co.' Dat zal intern worden doorberekend. Het merk dat het meest gebruik maakt van de mensen van HR om vacatures onder de aandacht te brengen en gesprekken te voeren met mogelijke kandidaten zal dan het meest betalen. 'De sterkste schouders zullen de zwaarste lasten dragen', vat Van der Kwaak het samen.

Vragen met betrekking tot externe communicatie

Lansigt heeft al een groot pakket aan middelen om naar buiten toe te treden, zowel naar klanten als binnen het eigen netwerk. Naast het klantcontact maakt men gebruik van een website, nieuwsbrief en sponsoring. Ook worden vanuit Lansigt diverse evenementen georganiseerd, zoals workshops en seminars. Namens de brancheorganisatie worden informatiebijeenkomsten gehouden op hogescholen. Op de vraag of deze opsomming juist is, beantwoordt Van Hoepen bevestigend. Hij vult er op aan dat er nog wat koudwatervrees bestaat om de medewerkers meer onder de aandacht te brengen. Rondom het inzetten van arbeidscommunicatie ziet Van Hoepen kansen. 'Het is ongelooflijk mooi om voor Lansigt te werken, en dat moeten we nog meer kunnen uitbuiten. Dat is voor de buitenwacht nog te onbekend.'

Het netwerk speelt een belangrijke rol in het werven van nieuwe klanten. Die worden binnengehaald bij evenementen, georganiseerd door bijvoorbeeld banken. Van Hoepen vertelt dat het verder gaat om je prospect in beeld te hebben. Die worden dan actief benaderd via cold calling.

Wanneer wordt gevraagd wat er op gebied van internet en social media mogelijk is, of wenselijk, vertelt Van Hoepen dat men er actief mee bezig is. Er zijn profielen op Twitter en op LinkedIn, en medewerkers zijn er ook mee bezig. Al ziet hij nog verbeterpunten. 'Er zou nog meer beleid op kunnen worden gemaakt, en actiever'.

Er is volgens hem wel genoeg activiteit bij de berichtgeving rondom de diverse merken. Daarbij noemt hij Accountancy Nieuws als belangrijke factor. 'Daar hebben we With in geïntegreerd en Audit en Co staat er straks ook in'. Daarnaast wordt er geadverteerd en worden artikelen gepubliceerd in diverse vakbladen, waaronder Into Business. Verder is de eigen nieuwsbrief een middel om het merk onder de aandacht te brengen, al weet Van Hoepen niet hoe goed deze gelezen wordt.

De nieuwsbrief is wel een middel om klanten op de hoogte te brengen van de positie van Lansigt. Verder spelen de website en de klantgesprekken daar een rol in. Van Hoepen is het eens met de opmerking dat via de medewerkers het merk meer kunt laden. 'Het zou nog wat actiever kunnen. Daar is ook nog een slag te maken'.

Het beeld dat klanten hebben van het merk wordt minimaal een keer per jaar gemonitord, tijdens evaluatiegesprekken met klanten.

Vragen voor klanten van Lansigt

Aan twee, voor Lansigt representatieve klanten zijn vragen voorgelegd over de klantrelatie en hoe men het merk ziet. Er is gesproken met mevrouw Bouma van ETI Bouma en meneer Steinebach en mevrouw Haex van Steinebach Interim Management.

Vragen over hoe men klant is geworden

EMI Bouma was al klant bij Blonk Accountants, dat in 2001 is opgegaan in Lansigt Gouda. Mevrouw Bouma kwam in 1994 'in het bedrijf' en heeft sindsdien actief contact met de accountants van het kantoor.

Steinebach Interim Management is drie jaar geleden 'via via' klant geworden bij Lansigt. Meneer Steinebach was ontevreden over zijn eerdere accountant, KPMG. Toen hij dit besprak met een relatie, heeft deze hem in contact gebracht met Pieter Slootweg.

Vragen over de relatie tussen de klant en Lansigt

De twee klanten zijn tevreden over de samenwerking met het kantoor en met hun relatiebeheerders. In het geval van ETI Bouma gaat het om Corneel Krijgsman en Frank van Hoepen, voor Steinebach Interim Management is Pieter Slootweg het aanspreekpunt.

De respondenten zijn zeer te spreken over de deskundigheid en de kwaliteit van de verleende services. Beide bedrijven maken onder andere gebruik van de diensten rondom de administratie en de jaarrekeningcontrole.

De bereikbaarheid van de relatiebeheerders wordt als goed ervaren. 'Men is zowel telefonisch, als per e-mail of sms te bereiken', vertelt mevrouw Bouma. Daarnaast zijn ze actief naar de klant toe, merkt meneer Steinebach op: 'Een keer per einde kwartaal moet ik diverse stukken aanleveren. Als het dan niet klopt, dan word ik gebeld en regelen we ter plekke wat er nodig is'.

Tijdens de gesprekken komt ook de prijs-kwaliteit verhouding ter sprake. Beide klanten stellen dat Lansigt wat duurder is dan andere kantoren. Die hogere prijs leidt echter niet tot bezwaren. Mevrouw Bouma: 'Je krijgt kwaliteit voor de prijs die je betaalt'. Een vergelijkbare opmerking kwam in het gesprek met Steinebach Interim Management naar voren. 'Hier krijgen we iets meer en een iets persoonlijker advies, vertelt mevrouw Haex. 'Zij vullen dat missende stukje in en dat geeft een goed gevoel'. Meneer Steinebach prijst de klantvriendelijke aanpak, toen het met zijn bedrijf wat minder ging. 'Dat vond ik erg netjes en in feite ook toekomstgericht. Want hij (Pieter Slootweg, JM) nam toch een zeker risico'.

Vragen over de merkbeleving

Als gevraagd wordt Lansigt in enkele woorden te omschrijven, laten de klanten vergelijkbare geluiden horen. Mevrouw Bouma omschrijft Lansigt als betrokken, betrouwbaar, bereikbaar en benaderbaar. Daarbij vindt ze de open structuur prettig. Die sfeer is ook wat mevrouw Haex van Steinebach Interim Management als prettig ervaart. Daarnaast omschrijft ze Lansigt als behulpzaam, deskundig en klantvriendelijk. Als de frases *werken aan oplossingen* en *als sparringpartner optreden* worden voorgelegd, wordt dit zowel meneer Steinebach als mevrouw Haex erkend als kenmerkend voor hun relatiebeheer.

With Accountants

De gesprekken over de positie van WITH en de plannen rondom het merk zijn gehouden met directeur Pieter Alblas en medewerker Berrie Tromp. Aangezien de vragen rondom de positioneringkeuze en de verhoudingen tussen de diverse merken voornamelijk gericht zijn op Audit en Co en Opt-it, zijn deze tijdens de interviews buiten beschouwing gelaten. Dit is mede ingegeven door de huidige positie van WITH, dat als merk (al meer) los staat van de praktijk van Lansigt dan de nieuwe merken.

Vragen over het merk

Volgens directeur Pieter Alblas vinden klanten de specialisatie van WITH een onderscheidende factor. Veel accountancykantoren werken met stichtingen, verenigingen en non-profit, maar hebben zich er niet in gespecialiseerd.

Het merk is voortgekomen uit een samenwerkingsverband tussen Lansigt en Hak + Baak, maar wordt steeds meer een zelfstandige onderneming. Diverse klanten zijn geïnformeerd over die oorsprong, die soms nog wel eens als onduidelijk wordt ervaren. De associatie met een van de initiatiefnemers noemt Alblas 'een logische flow, het hoort er bij. Het is een zelfstandige onderneming die voortkomt uit de samenwerking'. Medewerker Berrie Tromp meent dat de relatie tot de initiatiefnemers voor de groei van het merk belangrijk is geweest: 'Je hebt toch een paar stokken achter de deur die ervaring hebben'.

Ook wordt er gewezen op het belang van een goed netwerk. Deze wordt grotendeels afgestemd op de markt waar WITH actief is. Wel wijst Alblas op de kracht van samenwerken (doelend op de banden met Lansigt en Hak + Baak): 'Je maakt gebruik van elkaars sterke kanten. Maar dat begint wel met zelfstandig zijn'.

Vanuit de vragen over het belang van een goed netwerk, komt het werven van klanten ter sprake. 'We zijn een klein kantoor. (Maar) we schromen niet om grote fondsen aan te schrijven, om ze over te halen klant te worden', stelt Alblas, waarna hij over bepaalde doelen vertelt. 'We hopen uiteindelijk tien top-honderd fondsen in onze portefeuille te hebben. We hebben er nu al zes.'

Beide heren zijn, apart van elkaar, van mening dat WITH steeds meer een zelfstandig kantoor is of gaat worden. Alblas: 'WITH staat echt op zichzelf'. Tromp: 'De zelfstandige rol van WITH zal in de toekomst groter worden. Voor klanten is het belangrijk te weten dat WITH apart staat'. Er zijn aanwijzingen dat dit doel al deels bereikt is. Volgens Tromp hebben er in 2011 diverse klanten actief geïnformeerd naar WITH, zonder dat ze zijn doorverwezen vanuit Lansigt of Hak + Baak.

Vragen met betrekking tot externe communicatie

De belangrijkste vorm van externe communicatie is, volgens Tromp, de website. Hij vertelt dat er plannen zijn gemaakt om de site te actualiseren, vanwege de nieuwe medewerkers.

Verder heeft WITH een Twitter-account en zijn zowel Pieter Alblas als Berrie Tromp actief op LinkedIn. 'Op die manier kunnen klanten ons volgen', volgens Tromp.

Daarnaast wordt er gedacht aan het ontwikkelen van een nieuwsbrief. 'We willen actiever een nieuwsbrief versturen naar klanten, waarin de belangrijkste speerpunten staan,' aldus Tromp. Het moet zich nog uitwijzen of deze nieuwsbrief maandelijks of eens per kwartaal wordt verstuurd.

Een ander speerpunt is het klantcontact, om regelmatig contact op te nemen met de klant. Tromp: 'We willen een actieve klantrelatie creëren, waardoor de klant ook het gevoel heeft dat we meedenken.' Deze actieve klantrelatie zou kunnen worden vormgegeven via workshops. Daarin zouden klanten geïnformeerd kunnen worden over bijvoorbeeld procedures. Een andere mogelijkheid is het organiseren van meetings, waarin meerdere klanten met elkaar in contact komen rondom een bepaald thema. Het is echter een plan, iets voor de toekomst. 'We zijn nog groeiende, ik denk dat het op dit moment nog niet zo nodig is om zo onze klanten op die manier binnen te krijgen', stelt Tromp.

Naast het klantcontact, eventueel aangevuld met workshops of meetings, wordt er gesproken over een wat actievere merkvoering. Dat is volgens Tromp vanwege de specifieke branche waarin WITH opereert, niet hard nodig. 'Als we meer met marketing bezig zouden zijn, we ons moeten richten op onze speerpunten: stichtingen en verenigingen.' Hij denkt dat aanwezig zijn bij evenementen die georganiseerd worden door stichtingen een betere manier is om actief met het merk bezig te zijn. 'Als we een uitnodiging krijgen, gaan we er ook heen. Het is goed om daar aanwezig te zijn. Niet veel accountantskantoren doen dat'. Het is een goede manier om het kantoor onder de aandacht te brengen. Op welke manier klanten worden geworven, antwoord Tromp: 'Het is veel via mond tot mond reclame. Het is een branche (stichtingen, JM) waar mensen elkaar kennen'. Zo werd WITH aanbevolen door een klant, bij een stichting die ontevreden was met de huidige accountant. Een andere mogelijkheid is een doorverwijzing vanuit Hak + Baak of Lansigt. Via internet en de website komen ook nieuwe klanten binnen. 'Als men zoekt op internet naar een non profit accountant, vinden ze ons als eerste. Dat is wel zo ingesteld. Maar als ze gezien hebben dat we specialist zijn, bellen ze vaak op, dat ze een keer om tafel willen'.

De nadruk op de specialisatie komt ook terug bij de (mogelijke) berichtgeving rondom het merk. Als er geadverteerd zou worden, dan zou dat volgens Tromp eerder specifiek dan generiek moeten gebeuren. 'Ik zie er weinig heil in je op algemene vakbladen te richten. Je moet adverteren in bladen waarvan je weet dat je doelgroep die leest. Dat is toch je speerpunt.'

Bij vragen over arbeidscommunicatie en werving en selectie komt naar voren dat er geen behoefte is aan verandering op dit gebied. De huidige medewerkers zijn ingestroomd via Hak + Baak, nadat zij al een tijdje hadden meegewerkt. Aanwezig zijn op beurzen lijkt niet relevant. 'Je bent specifiek op zoek naar iemand. Het is niet dat je dan in een grote massa moet gaan zoeken', stelt Tromp. Hij stelt dat het vinden van die ene specialist een uitdaging is. 'Je zoekt mensen die binnen het profiel (gericht op non-profitaccountancy, JM) passen. De vraag is of je iemand kan aantrekken die zich wil specialiseren.'

Waar WITH voor staat (speciaal, fris, helder, eerlijk) komt onder andere in kennismakingsgesprekken met nieuwe klanten aan de orde. Daar wordt ook aandacht besteed aan de specialisatie. 'Klanten vragen waarin wij ons onderscheiden van de rest. Het belangrijkste punt is dat we specialist zijn'. Tromp haalt voorbeelden aan van stichtingen die zijn overgekomen van Ernst&Young en KPMG, die opmerkten dat er niet echt met ze werd meegedacht. De speerpunten van die kantoren zijn voornamelijk de grote organisaties, en daarom hebben daarom volgens Tromp nauwelijks specialisten op het gebied van non-profit in huis. 'Eigenlijk is WITH pas de eerste specialist op de markt. Daar zouden we in externe communicatie naar nieuwe klanten meer op kunnen inzetten, dat we specialist zijn. Het is iets waardoor je er uit springt ten opzichte van anderen.'

Vragen voor klanten van WITH Accountants

Om zicht te krijgen op wat klanten vinden van WITH zijn gesprekken gevoerd met twee klanten, die representatief zijn voor de mening van andere klanten. De klanten zijn het Vriendenfonds van het Erasmus MC en de stichting Schuldhulp Maatje.

De vragen richtten zich op de klantrelatie en de merkbeleving. Is men tevreden over de gang van zaken rondom relatiebeheer? Ziet de klant het kantoor als zelfstandige onderneming, of is er een associatie met een van de initiatiefnemers? Daarnaast zijn ook aantekeningen gemaakt tijdens de klantgesprekken, om op die manier ook inzicht te krijgen in de relatie.

Vragen over relatie tussen stichting en WITH Accountants

De klanten zijn zeer te spreken over de samenwerking met de relatiebeheerders. Zowel Pieter Alblas als Berrie Tromp ontvangt complimenten. 'Ze zijn ingelezen en betrokken', aldus een van de contactpersonen bij Schuldhulp Maatje. Een andere klant is het Vriendenfonds van het Erasmus MC. Contactpersoon Wim Waninge is zeer te spreken over de sfeer tijdens de contactmomenten. 'Het gaat redelijk informeel, dat vind ik erg prettig'.

Daarnaast noemt hij de samenwerking efficiënt. Bij vragen is er altijd snel contact via telefoon of mail, waardoor issues snel kunnen worden afgestemd.

Beide stichtingen maken gebruik van een sjabloon, waar men positief over is. 'Zo'n model, daar was in huis geen expertise van', aldus Waninge. 'Dat heeft ons erg geholpen'. Dit wordt onderstreept door de contactpersonen van Schuldhulp Maatje, die vinden dat het invullen van gegevens er makkelijker door wordt.

De deskundigheid en betrokkenheid van de relatiebeheerders blijkt onder andere door het schetsen van scenario's. Zowel bij Schuldhulp Maatje als bij het Vriendenfonds liggen er uitdagingen voor de toekomst, onder andere door wet- en regelgeving en het ontwikkelen van een langetermijnvisie. De klant en relatiebeheerders gaan uitgebreid in op de materie, zodat duidelijk is wat wel en wat niet mogelijk is. De beslissing voor een koers wordt altijd overgelaten aan de klant, waarna door de relatiebeheerders van WITH de consequenties van de keuze worden aangegeven.

Vragen over de merkbeleving

Uit de gesprekken is gebleken dat er geen actieve associatie is met een van de initiatiefnemers. Wel zijn zowel het Vriendenfonds als Schuldhulpmaatje op de hoogte van de oorsprong van WITH. Toch geven beide klanten aan dat ze WITH vooral als eigen merk zien.

Dat er bij specifieke vragen wordt samengewerkt met accountants van Lansigt of Hak + Baak is voor de klanten niet zichtbaar. Bij Schuldhulp Maatje zijn ze van mening dat het ook gescheiden gehouden moet worden. In het gesprek met het Vriendenfonds gaf Pieter Alblas aan dat WITH altijd vraageigenaar blijft.

Audit en Co

Audit en Co is samen met Opt-it een van de specialisaties van Lansigt die, net zoals met WITH gebeurde in 2006, in de markt wordt gezet als nieuw merk. Vragen over de argumenten voor deze keuze, de plaats van Audit en Co tussen de vier merken en de plannen om het merk uit te bouwen zijn besproken met Martin van Beelen.

Vragen over de positioneringkeuze en het merk

Van Beelen vertelt dat vanuit Lansigt al wordt samengewerkt met andere kantoren op het gebied van controle. Maar die samenwerking kan als een bedreiging worden gezien, omdat Lansigt, naast de controle, dezelfde dienstverlening biedt als het kantoor waarmee wordt samengewerkt. 'Juist om die bedreiging weg te nemen, om aan te geven, wij komen alleen voor de audit, is Audit en Co als apart merk in de markt gebracht', aldus Van Beelen.

Audit en Co richt zich op kleine accountancykantoren die geen vergunning van de AFM hebben om wettelijke controles uit te voeren. Het doel is om samen, in co-creatie, klanten van het kantoor een complete dienst aan te bieden. De rol van Audit en Co ligt bij de controle van de jaarrekening. Omdat Lansigt het complete pakket aanbiedt, en Audit en Co alleen controleert, bestaat er geen concurrentie tussen de twee merken. Van Beelen: 'Lansigt is meer de concurrent van de kantoren met wie wij samenwerken'.

Er wordt door kantoren verschillend gereageerd op het concept. Velen zien het als gedurfd, en stellen dat er een gat in de markt wordt gevuld. De kantoren waarmee wordt samengewerkt zijn positief. Anderen zijn kritischer en stellen dat nog moet blijken dat het een succes kan worden. Bij de klanten van deze kantoren is volgens Van Beelen wat terughoudendheid te merken. Sommige klanten ervaren het als lastig of vreemd, dat hun accountant moet samenwerken met een partner om een volledig pakket aan te bieden. 'Het gaat alleen werken als de klanten tevreden zijn met het kantoor, dat ze veel vertrouwen hebben'. Als men opmerkt dat een klant kritisch staat ten opzichte van de samenwerking, wordt dit opgevangen door te investeren in de relatie. 'Echt toegevoegde waarde creëren, vanuit de controle.' Dit sluit aan op wens om Audit en Co bij zowel kantoor als klant neer te zetten als een deskundige, proactieve, flexibele partij, die afspraken nakomt en waarde toevoegt richting hun eindklant.

Het logo van het merk, evenals het brandbook en de website is ontwikkeld in samenwerking met communicatiebureau IDD. Van Beelen zegt dat wat er ligt, goed is, maar toont zich ook kritisch. 'Heel veel hebben we zelf bedacht'. Zo heeft Van Beelen zelf een communicatieplan geschreven op basis van een plan van Lansigt.

Vragen over de verhoudingen tussen de diverse merken

Audit en Co staat los van Lansigt, maar in de opstartfase van het merk wordt de naam van Lansigt wel gebruikt om het merk te ondersteunen. 'Zeker in het begin is steun handig. Op een gegeven moment moet Audit en Co wel op eigen benen staan'. Daarbij wordt de focus van Audit en Co gelegd op landelijk niveau.

De aparte positionering wordt, naast de eigen merknaam en logo, mede vormgegeven met een ander telefoonnummer en een ander adres dan Lansigt²⁷. Vanwege de opstartperiode is deze aparte positionering nog niet intern doorgevoerd. Dit houdt in dat er medewerkers van Lansigt voor Audit en Co werkzaamheden verrichten. Martin van Beelen, Gideon Folkers en Robert Bioch zijn zowel relatiebeheerder bij Audit en Co als bij Lansigt. Van Beelen vertelt dat de kantoren waarmee nu al wordt samengewerkt, dit geen probleem vinden. 'Die zien al dat wij niet bedreigend zijn'. Op de vraag of deze dubbele pet voor onduidelijkheid kan zorgen bij nieuwe klanten, stelt Van Beelen dat die vragen wel beantwoord moeten worden. 'Ik zie het als een van de groeistuipen, dat het in het begin ruis oplevert'.

Een van de andere groeistuipen is bepalen wanneer Audit en Co volledig zelfstandig wordt. Daar is binnen Lansigt en Audit en Co al over nagedacht, zeker omdat er nu de kosten van twee vergunningen zijn. 'We zijn qua kostendekking nog niet zover dat we apart kunnen gaan zitten'. Wanneer het merk groot genoeg is, ziet Van Beelen mogelijkheden om in een andere regio een kantoor te vestigen.

In het gesprek komt naar voren dat er klanten van een kantoor kunnen worden doorverwezen naar Lansigt. Van Beelen beklemtoont dat je daar voorzichtig in moet zijn. 'Dat zullen we dat altijd in overleg doen met het kantoor waarmee we samenwerken. En dat moet dan duidelijk iets zijn waarin zij geen dienst verlenen.'

Voor het aantrekken van personeel zou samengewerkt kunnen worden met de HR-afdeling van Lansigt. Men is hard op zoek naar nieuwe mensen, maar het gaat moeizaam om de juiste mensen te vinden. Een uitdaging ligt in de vraag of mensen zich willen specialiseren, om direct voor een controle accountant te gaan werken. 'Het vraagt wel wat van je flexibiliteit', stelt Van Beelen. Dit hangt samen met mogelijke opdrachten in onder andere Brabant. 'Daar moet je afspraken over maken, dan weet iedereen waar ze aan toe zijn'.

Vragen met betrekking tot externe communicatie

Van Beelen vertelt dat er al diverse middelen zijn om het merk Audit en Co onder de aandacht te brengen. Zo is op de Accountancy Nieuwsdag (11 oktober) een officiële kick-off gegeven.

Verder is de website in gebruik genomen en wordt maandelijks een nieuwsbrief verstuurd. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van cold calling, waarbij op basis van een ideaal klantprofiel kantoren worden benaderd. Bij vragen over hoe klanten op de hoogte worden gebracht van de positie van Audit en Co, legt Van Beelen uit dat dit vooral in gesprekken naar voren komt. Daarnaast wordt de nieuwsbrief gebruikt om te laten zien waar men voor staat. Het monitoren van het merkbeeld wordt gedaan via klantcontacten en het bijhouden van het aantal bezoekers van de website. Van Beelen: 'Je doet dat continu. Al zou je, zeker een keer per jaar, er serieus naar moeten kijken.'

Naast de al genoemde middelen wordt ook gedacht aan workshops die namens Audit en Co gegeven kunnen worden in Alphen aan den Rijn. Een van de mogelijke onderwerpen waar Van Beelen aan denkt is data-analyse. 'Je kunt met praktijkvoorbeelden laten zien wat voor toegevoegde waarde het heeft voor een klant'. Social media, zoals het gebruiken van LinkedIn en Twitter, staan op het verlanglijstje. 'Dat het gaat gebeuren, is duidelijk. Maar hoe en wanneer is nog niet uitgewerkt.' Er wordt volgens hem eerst aandacht besteed aan andere manieren om het merk onder de aandacht te brengen.

Zo benadrukt Van Beelen, bij vragen over de berichtgeving rondom het merk, het belang van het opbouwen van gezag in de sector. Dit kan door mee te doen in bepaalde discussies. 'We moeten een mening hebben, en die moet gelezen worden'. Daarbij wordt gedacht aan het publiceren van artikelen in sectorbladen. Er is ook een standaardadvertentie ontwikkeld die in vakbladen en op vakwebsites geplaatst kan worden. 'De meest interessante zijn het Financieel Dagblad, Accountant Magazine en Accountancy Nieuws magazine. Dan dek je een groot deel van de markt.'

Vragen voor klanten van Audit en Co

Er is voor Audit en Co maar een klant bevraagd over hoe men de samenwerking beleeft en het merk ziet. De contactpersoon van dit kantoor heeft verzocht de resultaten anoniem te verwerken, wat gehonoreerd wordt.

Vragen over de relatie tussen het kantoor en Audit en Co

Het kantoor is klant geworden via een netwerkbijeenkomst, waarbij men in contact is gekomen met de directie van Lansigt. Omdat het kantoor geen wettelijke controle opdrachten mag uitvoeren, moet men samenwerken met partners. Audit en Co voldoet volgens de contactpersoon aan dat profiel. Het kantoor kan zo een wettelijke

²⁷ Dit is in lijn met wat gedaan is voor WITH Accountants.

controle via een betrouwbare samenwerkingspartner aanbieden aan de klant. Het alternatief is dat de klant moet worden doorverwezen naar een kantoor die de klant naast controle ook een compleet pakket kan bieden, wat uit concurrentieoogpunt niet graag wordt gedaan.

De samenwerking met Audit en Co verloopt goed. Martin van Beelen en Gideon Folkers zijn goed bereikbaar en komen afspraken goed na. De overdracht van gegevens verloopt volgens de contactpersoon soepel. De vakinhoudelijke kennis van Gideon Folkers wordt als groot ervaren. 'Dat is wel iemand die op niveau mee speelt en van zich laat horen in die markt.'

Naast de controle heeft Audit en Co toegevoegde waarde op het gebied van DGA-advies. 'Omdat zij zich daarin gespecialiseerd hebben, zit daar wel een aanvulling op onze dienstverlening.' Bovendien wordt er door Audit en Co intern een onderzoek gedaan naar het verbeteren van controleprocessen. 'We zien daarin ook meerwaarde voor de rest van onze klanten, dat een buitenstaander een keer kritisch kijkt naar hoe wij de processen georganiseerd hebben'.

Er zijn nog geen kritische geluiden gehoord vanuit klanten op de samenwerking tussen het kantoor en Audit en Co. Men werkt al langer samen met preferred suppliers. 'In die zin is het voor onze klanten niet nieuw dat er een ander bedrijf geïntroduceerd wordt.'

Vragen over de merkbeleving

Audit en Co wordt door de contactpersoon omschreven als betrokken, gemotiveerd en pragmatisch in het omgaan met de regeldruk. Daarnaast vindt hij het positief dat de relatiebeheerders zich goed ingelezen en verdiept hebben in een voor hen onbekende sector (waarin het klantkantoor actief is, JM). Het concept van een controle specialist die diensten verleend aan kantoren zonder AFM vergunning wordt als positief ervaren. 'Daar was wat mij betreft wel vraag naar. Dat je een dienstverlener hebt die zich primair richt op de dienstverlening aan andere kantoren.'

Opt-it

Opt-it is samen met Audit en Co een van de specialisaties van Lansigt die, net zoals met WITH gebeurde in 2006, in de markt wordt gezet als nieuw merk. Samen met Johan Schaeffer en Pieter van der Kwaak is gesproken over de positie van het merk, zowel in de markt als ten opzichte van Lansigt en de andere merken. Daarnaast is gesproken over de plannen rondom de (mogelijke) groei.

Vragen over het merk en de positioneringkeuze

Opt-it richt zich op het optimaliseren van informatieprocessen en ict-advies. Er wordt onder andere gewerkt met het programma FileLinx, waar veel (accountancy)kantoren mee werken. Binnen Lansigt is daar een eigen inrichting van gemaakt. Deze kennis over het pakket wordt aan andere kantoren aangeboden. Het bedrijf valt niet binnen de accountancybranche, menen zowel Van der Kwaak als Schaeffer. 'Het is de doelgroep, het heeft verder niets met accountancy te maken'. Schaeffer vult aan dat het merk zich richt op kantoren uit elke branche. Een van de redenen hiervoor is dat accountancykantoren wat terughoudend zijn om te switchen van softwareleverancier. Kantoorautomatisering in andere branches hoeft geen probleem te zijn. Schaeffer is namelijk een van de teamleden die softwarepakketten certificeert namens de SRA. 'Op die manier krijg je meer pakketkennis'.

Om de afstand tot Lansigt te benadrukken, is gekozen voor een eigen, neutrale naam. Dit wordt naar voren gebracht als het gewenste beeld dat klanten van het merk ter sprake komt. 'De link naar Lansigt is niet belangrijk. Het is meer een belangrijke referentie waar we goed mee samenwerken', aldus Schaeffer. Dat klanten wellicht meekrijgen dat er een bepaalde band tussen de merken is, is volgens Van der Kwaak niet te voorkomen. Daarbij geldt volgens hem hetzelfde beeld als bij de positionering van de andere merken Audit en Co en WITH. Als men er naar vraagt, zal het worden uitgelegd. 'Maar we gaan het niet stimuleren'.

Het merk zou gezien kunnen worden als een zusteronderneming in de opstartfase. Zodra men op eigen benen kan staan, zal men dat doen. Schaeffer vult daarop aan dat er bewust gekozen is om het merk niet een dochter van te noemen. 'Dat werkt negatief naar accountancykantoren toe'.

Wanneer wordt gevraagd of Schaeffer zelf opmerkingen van klanten heeft gehad over het merk, komt onder andere zijn achtergrond bij Lansigt ter sprake. 'Ik heb wel gehoord dat dit voor enkele klanten (accountancykantoren, JM) een drempel was', zegt hij. Daarnaast zien klanten Opt-it nog niet als merk, maar meer persoonlijke dienstverlening van Johan Schaeffer als ict specialist. De achtergrond van Johan Schaeffer bij

Lansigt zou ook voor wat terughoudendheid kunnen zorgen. ‘Ik heb wel gehoord dat dit voor enkele klanten (accountancykantoren, JM) een drempel was,’ zegt hij.

Vragen over de verhoudingen tussen de diverse merken

Opt-it komt, net als Audit en Co en WITH, los komt te staan van de praktijk van Lansigt. Deze scheiding wordt mede doorgevoerd in een apart telefoonnummer en een apart adres. Er komt ook een eigen badge op de deur bij de vestiging van Lansigt in Alphen aan den Rijn.

Schaeffer denkt dat, voor het opbouwen van het merk, een steun van Lansigt kan helpen. ‘Als het een klant van Lansigt, kan het wel positief zijn’. Wel merkt hij daarbij op dat deze steun beperkt is, omdat bij klanten in een andere branche de naam Lansigt minder bekend is. Een persoonlijke steun zou mogelijk meer effect hebben dan steun vanuit Lansigt. Dit wordt volgens Van der Kwaak ook gebruikt: ‘Als mijn senioriteit een bijdrage kan leveren, proberen we dat wel in te zetten’.

Op de vraag of de onderlinge verhoudingen actief moet worden weergegeven²⁸, stelt Van der Kwaak dat dit alleen vanuit Lansigt gebeurt. ‘Het staat op de website, meer niet’. Het is niet de bedoeling dat er bij de andere merken een verwijzing naar Lansigt komt. Schaeffer merkt op dat deze labels niet actief weergegeven hoeven te worden. Wel zou dit onderling gecommuniceerd moeten worden met de toezichthouder. Deze samenwerking hoeft voor externen niet direct zichtbaar te zijn.

De merken onder de Toesigt Holding zouden volgens Van der Kwaak zoveel mogelijk moeten samenwerken. Daarbij speelt cross selling een belangrijke rol. Daarbij zouden bijvoorbeeld klanten van de merken kunnen worden doorverwezen naar een ander merk. Schaeffer zegt wel dat hij, in het geval dat doorverwijzen relevant is, zal bespreken met de klant voordat hij iemand van de andere merken benadert.

Johan Schaeffer is op dit moment de enige werknemer van Opt-it, al is hij ook nog werknemer van Lansigt. Deze dubbele pet zou, wanneer het merk echt zelfstandig wordt, kunnen verdwijnen. Bij het aantrekken van nieuw personeel wordt samengewerkt met de afdeling P&O van Lansigt. Van der Kwaak stelt dat deze afdeling, op termijn, alle vier de merken zou kunnen ondersteunen op het gebied van werving en selectie. Er worden al gesprekken gevoerd met een aantal kandidaten, al wordt het sollicitatieproces vertraagd omdat het een startende onderneming is. ‘Ze willen weten waar ze instappen, en wat hun rol zal zijn’.

Vragen met betrekking tot externe communicatie

Het merk is nog volop in ontwikkeling. De technische website is af en kan gevuld worden met tekst, waarna deze ‘live’ kan. De website is, zo stelt Schaeffer, essentieel om te vertellen wie je bent. Hierop zouden referenties kunnen komen van klanten, waaronder de samenwerking met Lansigt. De website ontwikkelen heeft nu prioriteit boven andere vormen van externe communicatie. Er is namelijk nog geen grote behoefte op aan naamsbekendheid te werken. Schaeffer geeft aan dat dit een andere aanpak is dan bijvoorbeeld wat Audit en Co doet op dit gebied. ‘Het is nu minder extern gericht. Mijn doel is eerst bestaande relaties aan te boren, bijvoorbeeld via Lansigt’. Zo wordt, onder andere via mond tot mond reclame, geleidelijk aan een naam gebouwd, is de verwachting.

Wel liggen er plannen klaar. Op termijn zal er een nieuwsbrief komen, al is nog niet duidelijk hoe die moet worden vormgegeven. Personeel werven is nu geen issue. Daarnaast zijn er namen geregistreerd op Twitter en LinkedIn, maar er is nog geen reden dit uit te bouwen. ‘Als je het gaat doen, creëer je een verwachting waar je ook aan moet voldoen’, zegt Schaeffer daarover. Via de Insigt zou er wel aandacht kunnen worden besteed aan Opt-it, bijvoorbeeld met een praktijk case.

Wat volgens Schaeffer ook nog aandacht nodig heeft, is hoe hij als persoon wordt neergezet op de website van Lansigt. Daar staat hij nu nog aangegeven als partner. ‘Ik weet niet of dat handig is, terwijl ik werk aan de naam Opt-it’. Duidelijk komt naar voren dat dit anders weergegeven kan worden.

Vragen voor klanten van Opt-it

Voor Opt-it zijn twee klanten telefonisch geïnterviewd. Naast de vragen over de klantrelatie en de merkbeleving zullen Tom Stooker van Wolfsbergen van Haarlem en Patrick Boeters van B&L Accountants als referentie optreden voor het merk. Deze opmerkingen zullen op de website geplaatst worden.

²⁸ Dit kwam in het gesprek met Frank van Hoepen ter sprake, maar was voor het verwerken van de resultaten over Lansigt daar niet relevant.

Vragen over de relatie tussen de klant en Opt-it

Zowel B&L Accountants als Wolfsbergen van Haarlem werken met het programma FileLinx. Beide zijn doorverwezen naar Opt-it door de ontwikkelaar van dit softwarepakket. Boeters: 'De ontwikkelaar heeft me in contact gebracht met Lansigt, en in het bijzonder Johan Schaeffer. Door de overstap van Johan naar Opt-it ben ik als klant meegegaan.'

Tom Stooker kwam met Johan Schaeffer in contact op een cliëntdag van FileLinx. 'FileLinx kwam toen zelf met het idee, toen Johan aangaf voor zichzelf te beginnen met Opt-it – al deed hij dat eerst onder de vlag van Lansigt – om hem bij ons project te betrekken'. Beide klanten krijgen zodoende hulp met het implementeren van het software pakket. Daarnaast wordt er strategisch advies gegeven op het gebied van automatisering.

Het contact met Johan Schaeffer wordt door zowel Stooker als Boeter als positief ervaren. Hij is bereikbaar, reageert snel op vragen en is ook bereid om buiten kantooruren naar mogelijke problemen te kijken. Bovendien vinden ze zijn deskundigheid erg goed. 'Hij werkt enthousiasmerend', stelt Boeters. 'Hij weet gort droge it op een begrijpelijke manier te brengen'. Stooker heeft bij zijn kantoor al vele ict-consultants zien komen en gaan. Die leverden vaak niet het werk waarvoor ze waren aangenomen. 'Johan is wel de beste technische figuur op computergebied die ik in een lange tijd hier heb meegemaakt', aldus Stooker. Ongevraagd geven zowel Boeters als Stooker aan dat er back-up is geregeld, mocht Johan Schaeffer om de een of andere manier niet beschikbaar zijn. Dit wordt opgevangen door contact op te nemen met de helpdesk van FileLinx. Stooker geeft ook aan dat er is gekeken naar wat er mogelijk is, mocht Opt-it gaan groeien. 'Het enige wat we gevraagd hebben is, als we met Opt-it in zee zouden gaan, dat we door hem worden geholpen, of door iemand die er net zo veel verstand van heeft als hij.'

Dat Johan Schaeffer afkomstig is van een accountantskantoor, zou volgens de geïnterviewden geen problemen mogen opleveren. Het wordt zelfs als een pre ervaren. Daardoor is hij op de hoogte van problemen waar accountancykantoren tegen aan kunnen lopen op het gebied van automatisering. Volgens Boeters helpt dat enorm bij het implementeren van wensen. Opt-it zou mogelijk ook andere kantoren kunnen bijstaan op automatiseringsgebied. 'Op automatiseringsgebied zijn er heel veel kantoren waar problemen zijn,' meent Stooker. Wel merkt hij op dat het een punt van aandacht is, dat Schaeffer zich weet aan te passen aan de manier van werken en invullen van kantoren in andere sectoren.

Vragen over de merkbeleving

Zowel Tom Stooker als Patrick Boeters weten, zoals hierboven is aangegeven, dat Johan Schaeffer afkomstig is van Lansigt. Die achtergrond is voor de heren geen probleem.

Als gevraagd wordt hoe men het merk zou omschrijven, komt Stooker met woorden als jong, professioneel, betrouwbaar en snel. Boeters is kritischer. Hij vindt Opt-it geen merk. Voor hem draait het meer om Johan Schaeffer.

Analyse vanuit resultaten: SWOT op basis van deskresearch en interviews

In het onderzoek staat een uitgeschreven SWOT-analyse. Dit bijlage document kent dezelfde inhoud, maar een andere opmaak. Hierin zijn de gegevens namelijk verwerkt als opsomming.

Lansigt Accountant en Belastingadviseurs

Sterktes

Goede herkenning kernwaarden	De kernwaarden van Lansigt worden door klanten zowel actief als passief herkend. Daarmee zijn enkele doelstellingen uit het communicatieplan gehaald.
Positieve klantrelatie	Klanten zijn te tevreden over de geleverde services en zijn complimenteaus over hun relatiebeheerders.
Middelenmix	Er zijn diverse middelen aanwezig om Lansigt, indien gewenst, onder de aandacht te brengen. Dit zijn de websites, de brochure, de nieuwsbrief het klantcontact en evenementen als workshops.
Vakkennis	De deskundigheid van de relatiebeheerders wordt als goed ervaren door klanten.
Netwerk	Het netwerk van de directie en het managementteam werkt ondersteunend voor de nieuwe merken.

Zwaktes

Dubbele belasting	De medewerkers van zowel Audit en Co als Opt-it zijn nu ook nog actief als werknemer bij Lansigt. Dit kan ruis of onduidelijkheid veroorzaken bij klanten en relaties.
Communicatieplan	Het communicatieplan is ruim een jaar in gebruik. Gezien de ontwikkelingen rondom Lansigt en de er uit voortkomende specialisaties lijkt het plan aan een vernieuwing toe.

WITH Accountants

Sterktes

Specialisatie	De specialisatie van WITH op het gebied van accountancy op het gebied van non-profit en fondsenwervende instellingen wordt als pluspunt ervaren door klanten.
Merk	Klanten, zowel de huidige als nieuwe klanten, zien WITH vooral als zelfstandig merk.
Goede herkenning kernwaarden	De kernwaarden van WITH worden door klanten zowel actief als passief herkend.
Positieve klantrelatie.	Klanten zijn te tevreden over de geleverde services en zijn complimenteaus over hun relatiebeheerders.
Netwerk	WITH laat zich zien en van zich horen op diverse bijeenkomsten en evenementen. Dit wordt als verrassend en positief ervaren door onder andere stichtingen.

Zwaktes

Onduidelijkheid	De structuur van het samenwerkingsverband wordt door klanten als onduidelijk ervaren. Dit moet vaak worden uitgelegd.
-----------------	---

Audit en Co

Sterktes

Specialisatie	Dat Audit en Co zich richt op dienstverlening naar accountancykantoren zonder controlevergunning van de AFM wordt positief ontvangen.
Goede herkenning toegevoegde waarde	De toegevoegde waarde die Audit en Co nastreeft, op gebied van controle en advies, wordt benoemd door de klant.
Positieve klantrelatie	Klanten zijn te tevreden over de geleverde services en zijn complimenteaus over hun relatiebeheerders.
Middelenmix	Er zijn diverse middelen ontwikkeld om het merk actief onder de aandacht te brengen (website, brochure, nieuwsbrief). Daarnaast liggen er plannen om andere middelen toe te voegen.
Netwerk	Voortbouwend op de middelenmix. Het netwerk van de relatiebeheerders, met ondersteuning vanuit Lansigt, biedt mogelijkheden om aan naamsbekendheid te werken. Ook de onderlinge cross-selling kan bijdragen aan het opbouwen van de merknaam.

Zwaktes

Dubbele belasting	De medewerkers van zowel Audit en Co als Opt-it zijn nu ook nog actief als werknemer bij Lansigt. Dit kan voor onduidelijkheid zorgen bij klanten en relaties.
Kosten controlevergunning	Audit en Co en Lansigt hebben allebei een controlevergunning van de AFM ontvangen. De dubbele vergunning is een kostenpost.
Communicatiebureau	De directie is tevreden over het geleverde brandbook, maar is kritisch over de relatie met en de rol van het communicatiebureau.
Klanten van klantkantoren	Waar kantoren positief reageren op de specialisatie, is er bij klanten van deze kantoren terughoudendheid over de samenwerking tussen hun accountant met Audit en Co.

Opt-it

Sterktes

Johan Schaeffer	De klanten van Opt-it zijn zeer te spreken over de persoon Johan Schaeffer. Zowel zijn vakkennis als zijn persoonlijkheid worden (zeer) gewaardeerd.
Positieve klantrelatie	Vanuit punt een, een logische gevolgtrekking. De gesproken klanten tonen zich tevreden met de verleende services en het klantcontact.
Achtergrond	Dat Johan Schaeffer uit de praktijk van Lansigt komt, wordt door klanten als een pre ervaren. Hij is zodoende op de hoogte van mogelijke automatiseringsproblemen in de branche.
Netwerk	Er is gekozen voor een geleidelijke groei van het merk, door eerste bestaande relaties aan te boren en uit te bouwen. Via Lansigt, Audit en Co en WITH kunnen genoeg organisaties worden benaderd om diensten aan te verlenen.

Zwaktes

Dubbele belasting	Johan Schaeffer is zowel voor Opt-it als voor Lansigt aan het werk. Dit kan voor onduidelijkheid zorgen bij klanten en relaties.
Eenpitter	De respondenten vinden het feit dat Opt-it nog een eenmansbedrijf is, een punt van zorg.
Ontwikkeling van het merk	Ondanks dat er al gewerkt wordt met de naam Opt-it, zijn veel plannen voor de merkontwikkeling nog niet uitgewerkt. De website is nog niet live en het logo is nog in ontwikkeling.
Drempel	Ondanks de positieve geluiden zijn er geluiden gehoord dat klanten de Lansigt-achtergrond van Johan Schaeffer als drempel ervaren om zaken te doen.

Kansen

Segmentatie	De <i>Sectorvisie</i> van ING Economisch Bureau voorziet een nadere segmentatie onder accountantskantoren. Hier liggen kansen voor de vier merken. Lansigt kan zich mogelijk richten uit het uitbreiden van het dienstenpakket. Hiermee kan het werken aan meer toegevoegde waarde voor huidige en toekomstige klanten. Zo houdt het merk voor zichzelf de toekomst in beeld. WITH en Audit en Co kunnen de toegevoegde waarde van hun specialisatie benutten. Opt-it zou dienstverlenend kunnen zijn aan digicountants, als deze er komen.
Specialisatie	WITH zou de specialisatie in non-profitaccountancy beter kunnen benutten en uitdragen. Dit geldt ook voor Audit en Co als audit specialist.
Concurrentie	Het opbouwen van een merk of merkconcept kost tijd. Dit geeft een kans om de nu nog unieke posities van Audit en Co en Opt-it te benutten. De landelijke ambities van Audit en Co kunnen zo rustig worden uitgebouwd.
Gezag opbouwen	De voorstellen vanuit de Europese Commissie en de daaropvolgende discussie in de branche zijn een kans voor Audit en Co om een mening te vormen, en zo gezag op te bouwen in de sector.
Bijeenkomsten	Zowel Lansigt, Audit en Co als WITH hebben de wens om meer te werken met bijeenkomsten. De mogelijke nieuwe wet- en regelgeving en de discussie over het vak zijn onderwerpen die besproken kunnen worden tijdens workshops of thema-avonden.
Persoonlijke steun	De bekendheid van de directeuren, en in het bijzonder van Pieter van der Kwaak als directeur van alle vier de merken, kan worden gebruikt om de merken onder de aandacht te brengen van potentiële klanten (<i>endorsement</i> en <i>cross selling</i>).
Eigen autoriteit	De rol van Johan Schaeffer als teamlid van de SRA, dat software beoordeelt en certificeert, is een bevestiging van zijn expertise. Dat kan beter worden benut. Dit punt staat bij kansen, omdat dit op externen is gericht.
Vergunningen	De AFM wil het aantal controlevergunningen afbouwen. Hierdoor neemt het aantal kantoren zonder AFM vergunning toe. Dit biedt kansen voor zowel Audit en Co als Lansigt. De kantoren zijn potentiële klanten voor Audit en Co. De klanten met wettelijke controleplicht van deze kantoren zijn potentiële klanten voor Lansigt, vanwege de complete dienstverlening.

Bedreigingen

Segmentatie	Op het gebied van mogelijke segmentatie, liggen ook bedreigingen. Als de markt kan in beweging komen, kan dit leiden tot een concurrentiestrijd.
Copycats	Wanneer Audit en Co en Opt-it een succes blijken, zal er mogelijk meer concurrentie komen van kantoren die zich ook willen toeleggen op een specifiek segment.
Persoonlijke steun	De steun door de directeuren en het managementteam kan, vanwege persoonlijke reputaties, averechts werken
Personeel	Het blijkt voor WITH, Audit en Co en Opt-it lastig om personeel aan te trekken dat zich wil toeleggen op een bepaalde specialisatie. Aangezien de merken afhankelijk zijn van het aanbod op de arbeidsmarkt, staat dit onder bedreigingen.
Vergunningen	De kansen die zowel Lansigt als Audit en Co hebben omdat de AFM het aantal controlevergunningen wil beperken, mag niet leiden tot onderlinge concurrentie.
Publiciteit	Dankzij het doorvoeren van naamsveranderingen en het aantrekken van bekende namen hebben diverse concurrenten van Lansigt publiciteit gegenereerd. Het tonen van een nieuwe huisstijl zal onderdeel zijn van een campagne.
Discussie	Het debat over de voorstellen vanuit de EU en de aandacht voor de branche kan, gezien de sentimenten rondom de financiële crisis en de rol van accountants, zorgen voor kritiek vanuit de maatschappij.
Toekomst	De voorstellen van de Europese Commissie zijn nog niet in wetgeving vastgelegd. Zolang niet duidelijk is wat wel en wat niet wordt geïmplementeerd, kan niet worden gereageerd op ontwikkelingen. Hierdoor ontstaat er onduidelijkheid over de toekomst en het ontwikkelen van plannen.

Bronnen

- Aaker D.A. en E.A. Joachimsthaler (2000). *The brand relationship spectrum*. California Management Review, Vol. 42, No. 1.
- Brainwork Communicatie (2010). *Lansigt Strategisch Communicatieplan*. Rijnsburg: Brainwork Communicatie
- Houtgraaf, D. en Bekkers, M. (2010) *Businessmodellen*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Floor, J. en Raaij, W. van (2006) *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Franzen, G. en Van den Berg, M. (2002) *Strategisch management van merken*. Deventer: Kluwer.
- Hoogendoorn, M. (2008) *Communicatieonderzoek*. Bussum: Uitgeverij Coutinho b.v.
- Hornigren, C.; Bhimani, A; Datar, S.M.; Foster, G. (2002) *Management and cost accounting*. Harlow: Pearson Education Limited
- Irons, K. (1997) *The marketing of services*. Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company
- Koninklijke NIVRA (2009). *Trends in Accountancy. Brancheverkenning 2008-2009*. Amsterdam
- Koninklijke NIVRA (2010). *Trends in Accountancy. Brancheverkenning 2009-2010*. Amsterdam
- Koning, T. (2008). *De nieuwe kleren van de accountant*. Volendam: Zwarthoed grafische communicatie
- Kralingen, R. van (2000) *Superbrands*. Deventer: Samsom
- Lovelock, C.; Wirtz, J. (2011) *Services Marketing. People, Technology, Strategy*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Patel, P.C. (2009) *Impact of celebrity endorsement on brand acceptance*. The Icfai University Journal of Consumer Behavior, Vol. IV, No. 1.
- Riel, C. van (2003) *Identiteit en Imago*. Den Haag: Academic Service / Sdu Uitgevers.
- Riezebos, R. (2002) *Merkenmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Saunders, M.; Lewis, P.; Thornhill, A. (2004) *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Theron, E.; Terblanche, N.S.; Boshoff, C. (2008) *The antecedents of relationship commitment in the management of relationships in business-tobusiness (B2B) financial services*. Journal of Marketing Management, Vol. 24, No. 9.
- Trout, J. en Rivkin, S. (2003, vert.) *Differentiëren moet je leren*. Schiedam: Scriptum
- Ugla, H. (2009) *Brand endorsement: a framework for analysis*. The Icfai University Journal of Brand Management, Vol. VI, No. 1.
- Van der Lee, H.J. (1996) *Strategisch management*. Alphen aan den Rijn: Samsom
- Visser, M. (1998) *Dienstenmarketing*. Deventer: Kluwer
- Vos, M. en Schoenmaker, H. (2005) *Geïntegreerde communicatie*. Utrecht: Lemma.

Online bronnen

AccountancyNieuws (15-02-2011) *Baker Tilly Berk kiest voor servet en tafellaken*. Via:
<http://www.accountancynieuws.nl/actueel/accountancymarkt/baker-tilly-berk-kiest-voor-servet-en-tafellaken.98361.lynkx?formId=268&PostedField%5Bkeyword%5D=berk%20accountants&PostedField%5BstartDate%5D=&refererId=&pageStart=21&PostedField%5BendDate%5D=&Confirmed=Zoeken&PostedField%5Bsource%5D=www>

AccountancyNieuws (14-09-2011) *De Jager loopt niet warm voor accountancyvoorstellen Ronald Plasterk*. Via:
<http://accountancynieuws.nl/actueel/accountancymarkt/de-jager-loopt-niet-warm-voor.104052.lynkx?PostedField%5Bkeyword%5D=rol%20accountant&pageStart=91&Confirmed=Zoeken>

AccountancyNieuws (21-10-2011) *NCD: Genoeg waarborgen voor onafhankelijkheid accountant*. Via
<http://accountancynieuws.nl/actueel/accountancymarkt/ncd-genoeg-waarborgen-voor-onafhankelijkheid.105575.lynkx?PostedField%5Bkeyword%5D=rol%20accountant&pageStart=81&Confirmed=Zoeken>

AccountancyNieuws (16-09-2010) *PricewaterhouseCoopers wordt PwC*. Via:
<http://www.accountancynieuws.nl/actueel/accountancymarkt/pricewaterhousecoopers-wordt-pwc.94541.lynkx>

Autoriteit Financiële Markten (10-05-2012) *Onderzoeken AFM wijzen op noodzaak fundamentele verbeteringen accountantscontrole*. Via: <http://www.afm.nl/nl/nieuws/2010/sep/rapport-accountantscontrole.aspx>

ANP (29-11-2011) *Brussel richt vizier op accountants (2)* Via:
<http://academic.lexisnexis.nl.ezproxy.hhs.nl:2048/?verb=sf&sfi=AC00NBGenSrch>

BDO (28-09-2011) *BDO kiest wereldwijd voor single trading name*. Via:
http://www.bdo.nl/Pages/BDO_kiest_wereldwijd_voor_single_trading_name.aspx

Dragstra, L. (14-05-2012) *Marketing in zakelijke dienstverlening*. Via
http://www.decommunicatiedesk.nl.ezproxy.hhs.nl:2048/artikel-/marketing_artikel/288297/Marketing+in+zakelijke+dienstverlening?p_p_auth=FDx1luIK

Freep.nl (14-05-2012) *Tarieven voor freelancers, interim en zzp professionals*. Via:
<http://www.freep.nl/freep/tarieven>

GIBO Groep (17-10-2011) *Van GIBO Groep naar Flynth*. Via:
<http://www.gibogroep.nl/Nieuws/Artikelen/tabid/2224/articleType/ArticleView/articleId/1024/Van-GIBO-Groep-naar-Flynth.aspx>

Heitling, F. (18-11-2011) *Digicountant, dienstenhuis of specialist*. Via AccountancyNieuws:
<http://www.accountancynieuws.nl/commentaar/weblog/digicountant-dienstenhuis-of-specialist.106442.lynkx?PostedField%5Bkeyword%5D=ing+&Confirmed=Zoeken>

Intermediair (14-05-2012) *Jaarsalaris bruto*. Via <http://www.intermediair.nl/artikel/12395/jaarsalaris-bruto.html>

Kamer van Koophandel (14-05-2012). *Personeelskosten*. Via
<http://www.kvk.nl/ondernemen/personeel/personeelskosten/>

Kluwer Media (14-05-2012) *AccountancyNieuws*. Via <http://kluwermedia.nl/uitgave/14/accountancynieuws>

Nijboer, F. (04-10-2011) *Naar een nieuw bedrijfsmodel voor het accountantskantoor*. Via ING:
http://www.ing.nl/Images/ING%20-%20Naar%20een%20nieuw%20bedrijfsmodel%20voor%20het%20accountantskantoor%20-%20oktober%202011_tcm7-95230.pdf

Nobiles Media (14-05-2012) *Startsalaris algemeen HBO en WO*. Via
<http://www.nobiles.nl/index.php?id=37&article=5629>

NOS Nieuws (26-09-2010) *Wouter Bos partner bij KPMG*. Via:
<http://nos.nl/artikel/187397-wouter-bos-partner-bij-kpmg.html>

Plasterk, R. (18-10-2011) *'Gek dat de aanstichter de broekriem niet hoeft aan te halen'*. Via de Volkskrant:
<http://www.volkskrant.nl/vk/nl/3184/opinie/article/detail/2971872/2011/10/18/Plasterk-Gek-dat-de-aanstichter-de-broekriem-niet-hoeft-aan-te-halen.dhtml>

Pol, H. (14-05-2012) *Customer excellence – in zes stappen naar excellente dienstverlening* Via:
http://www.decommunicatiedesk.nl.ezproxy.hhs.nl:2048/artikel/-/marketing_artikel/282641/Customer+Excellence++In+6+stappen+naar+excellente+dienstverlening?p_p_auth=FDx1luIK

Pors, P. (08-01-2004) *Tien gouden regels voor een succesvolle fluistercampagne*. Via: Communicatiedesk.
http://www.decommunicatiedesk.nl.ezproxy.hhs.nl:2048/artikel/-/marketing_artikel/281674/Tien+gouden+regels+voor+een+succesvolle+fluistercampagne?p_p_auth=I71O9jEJ

Rodenburg, T. (18-07-2007) *Internal branding en merkbeleid*. Via: Communicatiedesk.
http://www.decommunicatiedesk.nl.ezproxy.hhs.nl:2048/artikel/-/marketing_artikel/281674/Tien+gouden+regels+voor+een+succesvolle+fluistercampagne?p_p_auth=I71O9jEJ

Scene1 Videoproducties (14-05-2012) *Videoproductie – kosten*. Via: <http://www.scene1.nl/index.php?p=kosten>

Visser, M. (31-01-2011) *Nieuwe baan Balkenende: partner bij Ernst&Young*. Via Elsevier:
<http://www.elsevier.nl/web/Nieuws/Economie/288038/Nieuwe-baan-Balkenende-partner-bij-Ernst-Young.htm>

Wijnen, J.F. v. (18-08-2011) *Toezichthouder VS overweegt verplichte wisseling accountants*. Via *Het Financieele Dagblad*: <http://academic.lexisnexis.nl.ezproxy.hhs.nl:2048/?verb=sf&sfi=AC00NBGenSrch>