

Van 'professie' naar professioneel marktgericht ondernemen

**Prof. Dr. P. S. H. Leeflang
en Prof. Dr. J. C. Reuyl**

Marketing is op dit moment onderwerp van gesprek bij velen in de accountantswereld. Opvallend daarbij is, dat in discussies rond het onderwerp veelal sterk verschillende interpretaties worden gegeven aan marketing. Om deze redenen willen wij in dit artikel ingaan op een aantal naar onze opvatting relevante aspecten ten aanzien van de 'marketing voor en door accountants'. Daarbij concentreren wij ons op de *strategische* beslissingen, dat wil zeggen beslissingen die betrekking hebben op de vraag hoe accountants dienen in te spelen op de veranderingen die zich in de externe en (mede daardoor) in de interne omgeving van de organisatie voordoen. Het is niet onze pretentie om daarbij volledig te zijn.

Wij beperken ons tot het aanduiden van een aantal onderzoeksterreinen, die in onze visie meer aandacht behoeven in de nabije toekomst.

1 Inleiding

Met het wijzigen van artikel 28 van de geldende Gedrags- en Beroepsregels Registeraccountants (GBR) op 17 december 1987, waarmee het verbod tot het voeren van reclame door openbare accountants is opgeheven, is de belangstelling voor het onderwerp 'accountancy en marketing' in een nieuwe fase gekomen. Was de belangstelling voor dit onderwerp vóór 1987 ook reeds manifest¹, thans lijkt mede onder invloed van gewijzigde marktomstandigheden de belangstelling sterk te zijn toegenomen. Die gewijzigde

marktomstandigheden vinden hun oorsprong in fusiegolven en de daarmee gepaard gaande concentratie, en in een toenemende tendens tot internationalisering (mede onder invloed van het ontstaan van de interne Europese markt na 1992). Voorts kunnen wij een duidelijke verbreding van het takenpakket van de accountant constateren. Bovendien worden er belangrijke veranderingen in de vraag gesignaleerd.² Dit alles leidt tot gewijzigde vraag- en aanbodverhoudingen en toenevende concurrentie.

Belangstelling voor 'marketing', vaak gepaard gaande met oppervlakkig kennis nemen van enkele concepten zoals de marketingconceptie en de 'vier' of zelfs 'zeven P's', is echter wat anders dan marktgericht ondernemen. Een accountant die marktgericht denkt en handelt, hanteert een totaal andere managementoriëntatie. Marcus (1986, p.1) verwoordt dit traditionele denken als volgt:

'Until 1978 lawyers, doctors, dentists, accountants and others in certificated, client-serving professions could not advertise, could not promote, could not solicit clients uninvited. So long had these restrictions prevailed, in fact,

Prof. Dr. P. S. H. Leeflang is hoogleraar Marketing en marktonderzoek aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen.

Prof. Dr. J. C. Reuyl is bijzonder hoogleraar Marketing van diensten aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen.

that they had become ingrained in the professional demeanour of practitioners. Self-promotion, or anything that might be construed as self-promotion, was not only prohibited by fiat, but was frowned upon by other professionals, and frequently by clients as well. The prohibition became more than a function of ethical codes; it became a tenet, a way of life. To behave otherwise was clearly (horrors forfend) 'unprofessional'.

Wij kunnen ons op grond van ervaringen met registeraccountants die als openbaar accountant werkzaam zijn en op basis van een aantal VERA-cursussen, die wij voor accountants hebben gegeven³ niet aan de indruk onttrekken, dat accountants intensief met hun professie bezig zijn. Die intensiteit is veelal zo sterk, dat men meent een tegenstelling te bespeuren tussen deze professie en wat wij professioneel marktgericht denken zouden willen noemen. In dit artikel hopen wij aan te geven op welke wijze accountants meer marktgericht kunnen ondernemen. Tevens zullen wij aandacht besteden aan een aantal vraagstukken, die in dit kader kunnen worden onderzocht.

Marktgericht ondernemen impliceert dat men (marketing) beslissingen neemt, die:

- 1 hun fundament vinden in een consument- of afnemersgericht denken en
- 2 concurrentgericht zijn.

Bovendien worden de beslissingen genomen vanuit een geïntegreerd beslissingsproces, gericht op een coördinatie tussen de strategische en operationele beslissingen enerzijds en coördinatie tussen de functionele gebieden anderzijds.⁴ In het vervolg van dit artikel zullen wij deze deelgebieden van het marktgerichte ondernemen achtereenvolgens aan de orde stellen. In de laatste paragraaf geven wij onze belangrijkste conclusies weer, terwijl wij tevens enkele afsluitende opmerkingen zullen maken over de relatie tussen marketing en accountancy. De termen accountant, accountantsmaatschap en accountantsbureau / – organisatie hanteren wij in dit kader als synoniemen. Tevens zullen wij ervan uitgaan, dat

de diensten van de accountant zich niet beperken tot het afgeven van 'goedkeurende verklaringen'.

2 Afnemersgericht denken

Op diverse plaatsen in de literatuur is aandacht besteed aan de ontwikkeling van de managementfilosofie die ten grondslag ligt aan het afnemersgerichte denken.⁵ Wij doelen hier op de ontwikkeling van produktiegericht denken en handelen via het produkt en verkoopgericht denken en handelen naar de marketingconceptie. De *marketingconceptie* kan worden omschreven als een oriëntatie waarbij de wensen en verlangens van afnemers op de markt, of op dat deel van de markt waarop de organisatie haar aandacht en inspanningen richt (de doelgroep), centraal staan. Implementatie van de marketingconceptie vereist dat:

- 1 men een diepgaande kennis bezit van de wensen en verlangens van de afnemers in de doelgroep (externe oriëntatie of '*customer orientation*');
- 2 de beslissingen die worden genomen, zowel wat betreft de hantering van de diverse (klassen van) marktinstrumenten als wat betreft de beslissingen in andere functionele gebieden, zoveel mogelijk geïntegreerd worden genomen. Dit betekent, dat men zich oriënteert op het totaal van interne beslissingen (interne oriëntatie of '*integrated effort*');
- 3 de beslissingen die worden genomen zullen moeten leiden tot een zekere mate van winstgevendheid (winstoriëntatie of '*profit orientation*'). Dit houdt in dat men een grondige kennis dient te bezitten van de kosten die samenhangen met het vervullen van de wensen en verlangens van de afnemers.

De marketingconceptie zelf heeft in de afgelopen decennia ook een ontwikkeling doorgemaakt. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een conceptie die we de *strategische marketingconceptie* zullen noemen. Dit is een visie:

- a waarbij men zich richt op het realiseren van *verdedigbare concurrentievoordelen* voor goederen of diensten op markten;
- b waarbij de voordelen zijn gebaseerd op gerea-

- liseerde of te realiseren *lange-termijnbelangen* van afnemers;
- c waarbij deze lange-termijnbelangen op hun beurt weer gerealiseerd kunnen worden door *relaties* op te bouwen met voor de organisatie belangrijke belangengroepen binnen en buiten de organisatie en
- d waarvoor men in de organisatie *initiatieven moet nemen* en moet onderhandelen en waarbij men tot stand gebrachte *relaties moet onderhouden*.

De elementen a en c van de strategische marketingconceptie zullen in de paragrafen 3 en 4 worden uitgewerkt.

In deze paragraaf zullen we op element d ingaan. Element d vraagt in de context van het aanbieden van accountantsdiensten aanpassing. Conform artikel 28, lid 2 van de GBR doen registeraccountants geen *ongevraagde dienstaanbieding* en is, letterlijk genomen, het nemen van initiatieven niet toegestaan. Accountants kunnen echter wel initiatieven nemen om te bewerkstelligen, dat potentiële afnemers hen bij het selectieproces in de beschouwing betrekken. Dit vereist een grondige kennis van het selectieproces van deze afnemers. Dit proces vertoont grote gelijkenis met de min of meer klassieke aankoopprocessen van industriële afnemers. Deze processen zijn onlangs uitvoerig in dit maandblad beschreven.⁶ Het aankoopproces bestaat onder meer uit een zoekproces of informatieverwerkingsproces, waarin men informatie zoekt en selecteert. Voorts uit een evaluatieproces, waarin relevante alternatieven ('potentiële accountants') worden vergeleken en uiteindelijk een keuze wordt gemaakt.

Een aantal factoren spelen een rol in het (deel)proces, dat moet leiden tot de samenstelling van de verzameling potentiële accountants. Uit onderzoek blijkt dat bij het definiëren van de potentiële accountants door een opdrachtgever de volgende factoren van belang kunnen zijn:⁷

- 1 de accountant wordt erkend als een *specialist* op een bepaald gebied ('produkt'), als specialist op een bepaalde markt of als specialist voor een bepaalde produkt-markt combinatie;
- 2 de accountant wordt aan een potentiële cliënt aanbevolen door een *bestaande cliënt*;

- 3 de accountant wordt aan een potentiële cliënt aanbevolen door een *'onafhankelijke derde'*, zoals een jurist, notaris of bank.

Deze factoren kunnen op zich weer worden beïnvloed door de accountant. In dit verband doet Frederiksen (1989) een aantal belangrijke suggesties, zoals:

- de ontwikkeling van brochures over de specialismen, waarover de accountant beschikt;
- het opzetten van een systeem met 'referenties' van bestaande klanten;
- het ontwikkelen van een netwerk met 'derden', die het accountantskantoor zouden willen aanbevelen.

Bij de evaluatie van de 'potentiële accountants' spelen (ook) een groot aantal andere factoren een rol. Voorbeelden daarvan zijn onder meer:⁸

- Hoeveel tijd heeft de accountant voor de potentiële cliënt?
- Hoe snel kunnen opdrachten van cliënten door de accountant worden verwerkt?
- Wat is de prijs / prestatie – verhouding?
- Welk personeel is de accountant bereid in te zetten voor de potentiële cliënt?
- Is de potentiële cliënt verzekerd van een zekere continuïteit in de inzet van hetzelfde personeel?
- Welke diensten kan het accountantskantoor bieden naast de controlefunctie?

Naast genoemd complex van factoren spelen tal van andere variabelen een rol in het keuzeprocess. Brandt (1988) heeft deze variabelen uitvoerig en helder beschreven. Bovendien is er aandacht aan besteed in een artikel over marketing van diensten in dit blad van de hand van Gelderman en Leeflang.⁹ Met opzet gaan wij op deze plaats niet uitvoerig in op de variabelen reclame, public relations en publiciteit die van invloed zijn op het keuzeprocess. Deze op verkoopbevordering gerichte instrumenten zijn aan te merken als 'meta-instrumenten'. Zij worden gehanteerd om het een en ander omtrent de inzet van de andere marktinstrumenten te communiceren teneinde daardoor het effect van deze instrumenten te vergroten. Tevens vormen zij een uitstekend middel om de organisatie een bepaald *image* mee te

geven, waardoor een accountant zich kan *onderscheiden* van zijn *concurrenten*.

In de 'accountantspraktijk' wordt naar onze opvatting reclame nog te veel als synoniem opgevat van 'marketing', waarmee in dit verband de gehele marketing mix wordt bedoeld. Deze sfeer ademt ook artikel 28, lid 1 van de GBR. Andere variabelen, zoals 'het produkt' (het assortiment van diensten), de prijs en distributie (in ruime zin) zijn, zo menen wij, veel belangrijker. Overigens zou het bijzonder interessant zijn deze hypothesen te toetsen teneinde op deze wijze meer inzicht te verkrijgen in het hiervoor summier beschreven keuzeprocess van potentiële cliënten.

Indien men als registeraccountant ten behoeve van het uitvoeren van de controlefunctie is geselecteerd door een cliënt, is het van uitermate groot belang de 'andere' diensten die het kantoor 'in huis heeft' aan de cliënt aan te bieden. Er wordt hier en daar wel gefluisterd dat deze diensten, financieel gezien, 'wel eens het meest interessant kunnen zijn voor het kantoor...' (over 'profit orientation' gesproken...).

In artikel 22 van de GBR wordt de onafhankelijkheid van de accountant sterk benadrukt. Daaruit zou de indruk kunnen worden gevestigd, dat bij het leveren van de controlediensten de marketingconceptie niet zou kunnen worden gehanteerd. Dit is evenwel een onjuiste conclusie. Zoals Houston (1986) terecht heeft gesteld, betekent implementatie van de marketingconceptie *niet* dat organisaties *die* goederen/diensten produceren die overeenkomen met de *door de afnemers gewenste* specificaties van die waarden. Het betekent *wel* dat wil een organisatie zijn doelstellingen zo goed mogelijk realiseren, zij er goed aan doet om op grondige wijze *kennis* te nemen van de wensen en verlangens van de afnemers. Er zijn volgens Houston (1986) verschillende redenen te noemen waarom aanbieders niet zouden moeten ingaan op de door cliënten geformuleerde behoeften. Hij stelt in dit verband:

'In cases where the most desirable product design conflicts with the producer's values or

with the producer's desire to meet the standards set by some alternative market (e.g. peers within the profession) the marketer must incorporate these product design standards into his/her set of goals.'

Overigens zijn die 'maatstaven' nogal in beweging. Alhoewel lid 2 van artikel 28 GBR stelt dat de 'registeraccountant geen ongevraagde dienstaanbieding doet', merkt Ten Hove (1989) op dat hij in een onderzoek naar het gebruik van reclame in de accountantpraktijk tot de constatering moet komen dat hij:

'vindingrijke kantoren.....heeft aangetroffen... die direct marketingsluiswegen hebben ontdekt ondanks het verbod op ongevraagde dienstaanbieding'.¹⁰

3 Concurrentgericht denken

Naast het zich richten op het realiseren van de belangen van afnemers op lange termijn vereist marktgericht ondernemen ook het ontwikkelen van een concurrentiestrategie. Voor het ontwikkelen van deze strategie zal per markt een antwoord moeten worden gegeven op een aantal vragen. In de eerste plaats zal vastgesteld moeten worden *wie de concurrenten zijn*. In de tweede plaats *welke informatie* over deze concurrenten nodig is. Een derde belangrijke vraag betreft de *intensiteit* van de concurrentie in een bepaalde markt. Vanuit dit raamwerk ten slotte zal de organisatie moeten trachten *verdedigbare concurrentievoordelen* af te leiden.¹¹

Op welke wijze kan de accountant nu in de praktijk verdedigbare concurrentievoordelen realiseren? Naar onze opvatting dienen daarbij de volgende aandachtspunten centraal te staan.

- 1 Accountants zullen zich ten aanzien van de aangeboden diensten 'in de ogen van (potentiële) cliënten' moeten *onderscheiden* van de diensten van concurrenten.
- 2 De manier waarop een accountant zich zegt te onderscheiden van zijn concurrenten moet kunnen worden *ondersteund*, dat wil zeggen het onderscheid moet *waar* gemaakt kunnen worden.

3 De eigenschappen waarmee de accountant zich beoogt te onderscheiden van zijn concurrenten moeten duidelijk *zichtbaar* zijn voor de cliënt en bovendien een door de cliënt *gepercipieerde waarde* bezitten.

Wanneer deze drie elementen zinvol kunnen worden 'ingevuld', kan de accountant zich met zijn diensten zinvol *positioneren*. Voorop staat daarbij dat de accountant door het hanteren van onderscheidende eigenschappen een 'meerwaarde' aan zijn diensten meegeeft, die hem in zekere zin 'uniek' maakt ten opzichte van zijn concurrenten. Bovendien is een consequente communicatie van deze eigenschappen vereist. Op deze wijze kan een koppeling tussen een bepaald image en een accountantskantoor tot stand worden gebracht.

Op welke wijze kan men zich nu in concreto positioneren? Er is een aantal mogelijkheden dat sterk gelieerd is aan de *generieke concurrentiestrategieën* die in de literatuur aangetroffen kunnen worden.¹² Deze strategieën zijn:

- een strategie van kostenleiderschap;
- een strategie van produktdifferentiatie;
- een focusstrategie.

Wanneer men voor een strategie van kostenleiderschap kiest, is men in staat om zich op basis van efficiëntieverschillen te positioneren als 'de goedkoopste' aanbieder van de dienst. Het ondersteunend bewijs ligt direct voor handen: dit is de prijs (per uur of de prijs voor de geleverde dienst).

Voor veel accountants ligt een strategie van produktdifferentiatie voor de hand. Zo kan men zich positioneren door:

- een 'gunstige' prijs/kwaliteitsverhouding;
- een sterke nadruk te leggen op service;
- de samenstelling van het assortiment van diensten, dat wordt aangeboden;
- het bewust creëren van een associatie met één of meer branches c.q. type ondernemingen.

Positionering dient te zijn gebaseerd op onderzoek. Onderzoek dat antwoord geeft op vragen als:

- welke elementen van accountantsdiensten vinden cliënten in de gekozen doelgroep(en) *belangrijk*;
- in welke *mate* worden welke *elementen* van welke accountant door cliënten *gepercipieerd* en *gewaardeerd*.¹³

Met de termen 'percipiëren' en 'waarderen' geven wij aan, dat bij het proces van positioneren subjectieve elementen in het geding zijn. Het gaat er om hoe afnemers de verschillende aanbieders zien c.q. willen zien en niet of dit al dan niet op objectieve gronden juist is. Bij het positioneren speelt het imago van de aanbieder en zijn diensten een grote rol. Hier kan communicatie, onder meer in de vorm van reclame, dan ook een zinvol hulpmiddel zijn.

Het is in zekere zin ook mogelijk om accountantskantoren te positioneren met behulp van objectieve gegevens. Zo kan men bijvoorbeeld het cliëntenbestand van de diverse kantoren onderzoeken en nagaan:

- op welke *branches* men zich met name richt;
- wat de omvang is van de organisatie van de cliënten;
- of de cliënten *nationaal* of *internationaal* georiënteerd zijn.

Positionering kan ook plaats vinden door de diensten, die door kantoren worden aangeboden, in kaart te brengen, enzovoort.

Tot slot nog een enkel woord over de aard van de concurrenten. Wij zijn er min of meer van uitgegaan, dat de concurrenten met name gezocht zouden moeten worden onder de accountantskantoren. Gegeven de sterke verbreding van het dienstenassortiment bij accountantskantoren dient echter rekening te worden gehouden met een aanzienlijk grotere pluriformiteit met betrekking tot potentiële concurrenten. Te denken valt aan software houses, informatica specialisten, adviesbureaus op allerlei terrein, enzovoort. Juist in deze deelgebieden van het concurrentieveld is de noodzaak van een duidelijke positionering groot. Het patroon van de concurrentie zal over het algemeen weinig doorzichtig zijn en in een

dergelijke situatie vormt de reputatie en het image van het accountantskantoor een duidelijk baken voor de potentiële cliënt om zijn keuze te bepalen.

4 Geïntegreerd denken

Zoals hiervoor gesteld dient marketing te geschieden vanuit een geïntegreerd beslissingsproces, gericht op een coördinatie tussen de strategische en operationele beslissingen enerzijds en een coördinatie tussen de functionele gebieden anderzijds. Wat betreft de mogelijkheden voor toepassing van het concept van geïntegreerd denken ten behoeve van de coördinatie tussen de functionele gebieden bestaat er voor het accountantskantoor een specifieke problematiek, die eigenlijk voor een groot aantal diensten geldigheid heeft. Dat specifieke is eigenlijk te herleiden tot een aantal verschillen tussen (tastbare) goederen en diensten. Welke zijn die verschillen?

In de eerste plaats onderscheiden diensten zich van goederen, omdat *productie* en *consumptie* bij diensten in een groot aantal gevallen *synchron verlopen*. De meeste goederen worden geproduceerd, zo nodig in voorraad gehouden, verkocht en vervolgens geconsumeerd. Productie en marketing zijn dus functioneel gescheiden. Diensten daarentegen worden veelal simultaan geproduceerd en geconsumeerd. Productie en consumptie zijn daardoor van nature in belangrijke mate geïntegreerd. Dat brengt een sterke verwevenheid tussen productie- en marketingactiviteiten met zich mee. Een afstemming tussen deze activiteiten zal complex zijn en vooral betrekking hebben op enerzijds een stuk *capaciteitsmanagement* en aan de andere kant een streven naar *beheersing van vraagpatronen*.¹⁴ Teneinde dit afstemmingsproces zo goed mogelijk te doen verlopen, zal aan de verbreiding van de marketinggedachte in de interne omgeving van de organisatie sterke aandacht moeten worden besteed. Men spreekt wel van 'interne marketing'.

Indien, zoals bij het accountantskantoor, de persoonlijke inbreng overheerst in het synchrone

proces van productie en consumptie, is het verre van eenvoudig om een zekere mate van *standardisatie* te vinden in de uitvoering. Omdat de contactbekwaamheden van personen verschillen, zal de afstemming tussen het accountantskantoor en de cliënt kunnen wisselen, waardoor weer gemakkelijk variaties in de kwaliteit van de dienstverlening kunnen optreden. Die kwaliteitsvariatie op zich zal weer consequenties hebben voor de concurrentiepositie van het accountantskantoor.

Onderzoek heeft uitgewezen, dat de kwaliteitsbeoordeling door de cliënten niet alleen is gebaseerd op het resultaat van de dienst, doch mede wordt bepaald door de houding van het personeel en de omgeving waarin de dienst wordt verricht. Grönroos spreekt in dit verband over *technische* en *functionele* kwaliteit.¹⁵ Gegeven het belang van de kwaliteitshandhaving bepleit de auteur de ontwikkeling van een beleidsplan met betrekking tot kwaliteit, dat gericht is op:

- het ontwikkelen van verwachtingen bij cliënten;
- het ontwikkelen van technische kwaliteit ('what');
- het ontwikkelen van functionele kwaliteit vanuit het personeel ('how');
- het ontwikkelen van functionele kwaliteit vanuit het image van de omgeving, waarin de dienst wordt uitgevoerd ('how');
- het ontwikkelen van functionele kwaliteit vanuit de participatie van de cliënt in het proces van dienstverlening ('how').

Het moge duidelijk zijn dat een dergelijk beleidsplan met betrekking tot kwaliteit een uitstekend uitgangspunt biedt tot een zodanige coördinatie van de activiteiten binnen het accountantskantoor, dat daardoor een zo goed mogelijke consistentie in het gedrag van de organisatie naar de cliënten en de andere participanten in de externe omgeving wordt gerealiseerd.

5 Afsluitende opmerkingen

In dit artikel hebben wij onder meer stil gestaan bij de begrippen 'afnemersgericht' denken en 'concurrentgericht' denken. Implementatie van beide

vormen van denken binnen het accountantskantoor vergt een grondige kennis van marktkunde en marktonderzoek. Het is zelfs zo dat wij van mening zijn, dat accountants zich zouden kunnen positioneren met behulp van het in huis hebben en zelfs aanbieden van 'marketing skills'. 'Skills' die, zo moeten wij helaas constateren, op dit moment vaak niet of nauwelijks in accountantskantoren aanwezig zijn. Frederiksen (1989, p. 102) stelt dit ook getuige het volgende citaat:

'In addition to the technical and people skills that have been the hallmark of our profession, we must now add another important (dare one say equally important?) skill: marketing.'

Wij kunnen onze bewering adstrueren door bijvoorbeeld enkele recente artikelen in het *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* onder de loep te nemen.

1 In een artikel van Wassink (1989) wordt ingegaan op de winst- en omzetvoorspellingen in jaarverslagen. Deze 'kwalitatieve' voorspellingen van winst en omzet wijken qua gehanteerde *methodiek* sterk af van de voorspellingen die men doorgaans in de marketing literatuur aantreft.¹⁶ Wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat de accountants niet of nauwelijks kennis bezitten met betrekking tot deze problematiek.

2 In zijn beschrijving van de moderne controle-aanpak stelt De Bruin (1989), dat in de eerste fase van de controle-aanpak informatie moet worden verzameld omtrent de potentiële risico's in de *externe* en *interne* omgeving van de onderneming. Het is verheugend te mogen constateren, dat de bestudering van de externe omgeving deel uitmaakt van deze 'AuditPlus'. In het betreffende artikel wordt evenwel niet aangegeven op basis van *welke externe gegevens* deze externe informatie moet worden verkregen. Dit is opmerkelijk aangezien De Bruin wel ingaat op de interne gegevens in het kader van het beoordelen van het administratieve systeem. We mogen hieruit voorzichtig concluderen dat deze AuditPlus sterk *intern* gericht is. Op zich is dit niet onjuist, doch het illustreert wel dat accountants sterk gericht

zijn op datgene wat zich binnen de muren van de organisatie afspeelt. De uitspraak van De Bruin, dat door de moderne controle-aanpak en de grotere kennis omtrent de externe en interne omgevingsfactoren de accountant een betere gesprekspartner wordt voor de leiding, moet dan ook wat betreft de externe factoren betwijfeld worden.

3 In zijn artikel over de Organisatie van de Informatieverzorging (OIV) ruimt Hartman (1989) niet of nauwelijks een plaats in voor de 'externe informatieverzorging', hetgeen toch op zijn zachtst gezegd als een omissie moet worden beschouwd.

Met deze illustraties hebben wij gepoogd aan te geven, dat accountants zich nog steeds primair concentreren op datgene dat zich *binnen* de onderneming afspeelt. Dit valt voor een deel te verklaren uit de ontwikkeling van de bedrijfseconomie. Marktkunde en Marktonderzoek en in zekere zin ook strategische planning worden door velen nog steeds gezien als (te?) nieuwe loten aan de organisatie, die slechts voor een aantal specialisten relevant zijn. Men gaat dan echter voorbij aan het feit dat posities op markten het wel en wee van ondernemingen bepalen en dat de wijze waarop men beslissingen op markten neemt doorslaggevend zijn voor de levensvatbaarheid van de onderneming.

De geringe belangstelling voor en daardoor geringe kennis over marketing is ook in belangrijke mate te verklaren uit de geringe aandacht die marketing in de accountantsopleidingen krijgt. Men stelt dan wel eens dat 'de administratie' het hart van de onderneming is. Op zich is dat juist. Men dient daarbij echter te bedenken dat de administratie alleen dan goed kan functioneren, indien er via de opleiding bij de accountant voldoende kennis bestaat omtrent de externe omgeving en de wijze waarop men op markten kan opereren. Het zou voor de 'professie' en voor de markten die de accountants bedienen van een *gezonde* instelling getuigen, wanneer deze situatie eens opnieuw werd bestudeerd!

Literatuur

- Berry, L. L. (1980), 'Services Management is Different'. *Business Magazine*. Volume 25. May-June. pp. 24-29.
- Brandt, P. (1988). 'Marketing voor Accountants: een Vorm van Account-Marketing'. *Handboek Marketing van Diensten. Kluwer Bedrijfswetenschappen. Deventer*.
- Bruin, E. de (1989), 'Moderne Controle-aanpak AuditPlus, de Controlebenadering van Deloitte Haskins & Sells International', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, Jaargang 63. nr. 9, september, pp. 325-331.
- Daems, H. en S. W. Douma (1984), *Concurrentie: Analyse en Strategie*. Kluwer. Deventer-Antwerpen.
- Forsyth, P. en D. Senton (1983), 'The Marketing and Selling of Accountancy Services – a Systematic Approach', *Accountants Digest*, nr. 140, 1983.
- Frederiksen, C. (1989), 'Million Dollar Marketing', *Accountancy*, vol. 103, nr. 1150, June pp. 100-103.
- Gelderman, C. J. en P. S. H. Leeflang (1986), 'Marketing van Diensten: Enkele Verschillen en Overeenkomsten met de Marketing van Tastbare Goederen', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*. Jaargang 60. pp. 237-257.
- Grönroos, C. (1986), 'Developing Service Quality: Some Managerial Implications'. *Proceedings of the XVth Annual Conference of the European Marketing Academy*. Helsinki, pp. 651-663.
- Hartman, W. (1989), 'Informatieverzorging, een Vak Apart', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, Jaargang 63, nr. 9, september, pp. 365-373.
- Houston, F. S. (1986), 'The Marketing Concept: What It is and What It Is Not'. *Journal of Marketing*. Volume 50. Nr. 2. April. pp. 81-88.
- Hove, P. ten (1989), '*Ontwikkelingen in de Praktijk: Accountants en Reclame (bureaus) na 17 december 1987*', scriptie, Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Kotler, P. en P. N. Bloom (1984), *Marketing Professional Services*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Leeflang, P. S. H. (1978), *Ontwikkelingen in Marketing*, H. E. Stenfert Kroese b.v., Leiden-Antwerpen.
- Leeflang, P. S. H. (1988), 'Om de Gunst van de Afnemer', *Economisch Statistische Berichten*, Jaargang 73, pp. 320-325, 331.
- Leeflang, P. S. H., Keep, A. C. M. van en R. A. H. van der Meer (1985), *Marketing in Relatie tot de Accountant*, NIVRA, Kluwer, Deventer.
- Leeflang, P. S. H. en J. C. Reuyl (1986), 'Strategische, Operationele en Analytische Aspecten van Concurrentie-Analyse ten behoeve van het Marketing Management', *Bedrijfskunde*, Jaargang 58, pp. 40-57.
- Leeflang, P. S. H. en P. A. Beukenkamp (1987), *Probleemgebied Marketing, een Management Benadering, Band Ia en Ib*. H. E. Stenfert Kroese b.v., Leiden-Antwerpen.
- Leeflang, P. S. H. en M. J. Brand (1987), 'Het Specifieke van de Industriële Marketing. I: De Omgeving en het Marktonderzoek'. *Maandblad voor Accountancy en*

- Bedrijfshuishoudkunde*, Jaargang 61, Nr. 11, november, pp. 433-447.
- Leeflang, P. S. H. en M. J. Brand (1988), 'Het Specifieke van de Industriële Marketing. II: De Marktinstrumenten', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*. Jaargang 62, Nr 1/2, januari/februari, pp. 12-27.
- Marcus, B. W. (1986), *Competing for Clients*. Probus Publishing Company, Chicago.
- Marsh, J. (1988), *Managing Financial Services Marketing*, Pitman Publishing, London.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors*, the Free Press, New York.
- Reuyl, J. C. (1988), 'Marketing van Apothekersdiensten', *Pharmaceutisch Weekblad*, 123, pp. 97-104.
- Reuyl, J. C. (1989), *Marktgericht Denken bij Goederen en Diensten*. Stenfert Kroese Uitgevers, Leiden-Antwerpen.
- Wassink, H. M. Y. (1989), 'Winst- en Omzetvoorspellingen in Jaarverslagen'. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, Jaargang 63, nr. 7/8, juli/augustus, pp. 313-317.

Noten

- 1 Zie bijvoorbeeld Leeflang, Van Keep, Van der Meer (1985).
- 2 Zie Forsyth, Senton (1983, p. 2).
- 3 Het betreft de cursus 'Wat moet de accountant met marketing doen?'
- 4 Zie Reuyl (1989).
- 5 Zie Leeflang (1978, 1988); Leeflang m.m.v. Beukenkamp (1987, pp. 10-19); Reuyl (1988, 1989).
- 6 Zie Leeflang, Brand (1987, 1988).
- 7 Zie Frederiksen (1989).
- 8 Zie Frederiksen (1989) en een interview met H. Neeleman in Adformatie van 28 april, 1988, pp. 37-38.
- 9 Zie Gelderman, Leeflang (1986). Zie voor een uitvoeriger behandeling Kotler, Bloom (1984); Marcus (1986); Marsh (1988).
- 10 Zie Adformatie, 14 september 1989, pp. 25-26.
- 11 Wij verwijzen naar Leeflang, Reuyl (1986), waar de verschillende partes van een concurrentie-analyse uitvoerig zijn behandeld.
- 12 Vergelijk in dit verband Porter (1980); Daems, Douma (1984); Leeflang, Reuyl (1986); Leeflang, m.m.v. Beukenkamp (1987a, pp. 416-419).
- 13 Het profiel van de concurrenten wordt dus expliciet in het onderzoek betrokken.
- 14 Zie Berry (1980).
- 15 Zie Grönroos (1986).
- 16 Zie bijv. Leeflang, m.m.v. Beukenkamp (1987, pp. 372-398).