

Het accountancytenderproces en het belang van een gefaseerde klantrelatiestrategie

Yvette Taminiau, Stefan Heusinkveld en Britt de Roos

SAMENVATTING De laatste jaren veranderen organisaties steeds vaker van accountant door middel van het uitschrijven van een tender (FEE, 2013). Hoe klanten overtuigd kunnen worden van de waarde van accountantsorganisaties, binnen het bestek van een tender, is daarom een belangrijk onderwerp. Op basis van 75 evaluatieverslagen van klanten en targets van één van de Big 4-accountantsorganisaties is een onderzoek uitgevoerd om de vraag te kunnen beantwoorden: welke factoren in het tenderproces zijn bepalend voor het wel of niet winnen van een tender? Het voorgestelde driefasenmodel van het tenderproces wordt gepresenteerd en vervolgens kritisch besproken in het licht van toenemende wettelijke druk op de accountancyprofessie.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Sinds de ingang van de wet op het accountantsberoep (per 1 januari 2013) is het aantal tenders sterk toegenomen. Het is daarom bijzonder relevant om te onderzoeken wat succesfactoren zijn voor het binnenhalen van een tender vanuit het perspectief van de klant.

1 Inleiding

De accountancyprofessie staat in toenemende mate onder druk. Deze druk komt met name tot uiting door het spanningsveld tussen de verschillende wensen van klanten; zij hebben immers, naast een betrouwbare partij die de jaarrekening controleert, ook behoefte aan een sparringpartner. Tegelijk lijkt met de intrede van de Nederlandse wet op het accountantsberoep per 1 januari 2013 het voor de accountant steeds moeilijker om een sterk betrokken relatie op te bouwen met de klant. Deze wet heeft tot doel om door middel van verplichte roulatie van accountantsorganisaties – bij OOB-organisa-

ties – en scheiding van audit en advies, de accountant juist meer op afstand te plaatsen ten opzichte van de klant. Het treft vooral, maar niet uitsluitend, de Big 4-organisaties (Deloitte, E&Y, KPMG en PWC). Als gevolg van bovengenoemde wettelijke ontwikkeling zullen grote klanten vaker gebruik maken van een formeel tenderproces. Dit betreft een gestructureerde afwegingsprocedure voor de inkoop van professionele diensten (Kubr, 2002), om te komen tot de selectie van een accountant. Het verkrijgen van inzicht in deze tenderprocessen voor professionele dienstverlening is belangrijk omdat dit bij kan dragen aan een scherper beeld van de wijze waarop de klant overtuigd wil worden van de waarde en kwaliteit van de professionele kennis en vaardigheden van de accountants (FEE, 2013; O'Mahoney, Heusinkveld & Wright, 2013). Een goed beeld van deze klanteisen is waardevol gegeven dat het winnen van tenders cruciaal is voor de langetermijnlevensvatbaarheid van een accountantsorganisatie.

Tegen de achtergrond van een toenemend spanningsveld tussen enerzijds commercie en anderzijds de professie richt dit artikel zich op de wijze waarop accountants kunnen omgaan met deze tenderprocessen. Aan de hand van een systematische analyse van 75 klantevaluaties bij een van de Big 4-accountancyorganisaties, laten we zien welke factoren bepalend zijn voor het winnen of verliezen van een tender in verschillende fasen van het tenderproces. Het daarop gebaseerde driefasenmodel biedt een raamwerk dat kan helpen bij reflectie over de manier waarop accountants samen met de (potentiële) klant het tenderproces vormgeven en kunnen omgaan met de toenemende druk op de professie.

In de volgende paragrafen bediscussieren we de bestaande wetenschappelijke literatuur over recente ont-

wikkelingen binnen de accountancyprofessie en aanbestedingsprocessen in professionele dienstverlening in het bijzonder. De theoretische inbedding wordt gevolgd door achtereenvolgens de methodesectie, de resultatensectie, en tot slot de discussie en conclusie.

2 Theoretische inbedding

2.1 Ontwikkeling binnen de accountancyprofessie

De belangrijkste reden voor bedrijven en organisaties om beroep te doen op de professionele dienstverlening van accountants is de wettelijke verplichting om hun jaarrekening te laten controleren en een accountantsverklaring te ontvangen (NBA, 2012). Door de toegenomen concurrentie binnen accountancy, meer kritische en veeleisende klanten en de invloed van consultants binnen de grote accountancyorganisaties, is de aandacht voor klantrelaties toegenomen (Gendron, Suddaby & Lam, 2006; Suddaby & Greenwood, 2001). Macey en Sale (2003) en Wyatt (2004) stellen bijvoorbeeld dat als gevolg van het introduceren van consulting activiteiten binnen accountancyorganisaties er meer sprake is van commercialisering en daardoor minder aandacht is voor professionele standaarden. Accountants moeten immers bij uitstek onafhankelijk zijn van hun klanten om zo een objectief en onpartijdig beeld van de financiële situatie van deze klanten te kunnen schetsen (Gendron et al., 2006; Wallage, 2008). Critici vragen zich af of accountants wel in staat zijn om een onafhankelijk oordeel te vellen en voldoende emotionele afstand te bewaren van hun klanten als deze klanten ook degenen zijn die de accountants betalen voor hun diensten (Gendron et al., 2006). Volgens hen bevinden accountants zich continu in een belangenconflict tussen de verschillende conflicterende waarden, de waarden van onafhankelijkheid (zoals vastgelegd in de codes of conduct) en de commerciële en *managerial* waarden (Bazerman, Moore, Tetlock & Tanlu, 2006; Moore, Tetlock, Tanlu & Bazerman, 2006). Bazerman et al. (2006, p. 44) pleiten dan ook voor een aantal maatregelen die de mogelijke beïnvloeding van de klant op de controle moet reduceren, zoals een verbod om langdurige coöperatieve partnerschappen aan te gaan met klanten, het aanbieden van niet-accountancy gerelateerd diensten aan hun klanten en banen aan te nemen bij hun klanten. Nelson (2006) stelt hier echter tegenover dat SOx-wetgeving al zorgt voor voldoende bescherming van de onafhankelijkheid van de accountant in de VS. Binnen de grote organisaties zijn er ook vaak eigen initiatieven die de onafhankelijkheid moet waarborgen, zoals interne regelgeving of "codes of ethics" en een strikte scheiding tussen controle en advies, de zogenaamde 'Chinese Walls'. De nieuwe wetgeving zal de scheiding tussen advies en controle versterken, maar vooral de verplichte kantoorroulatie (eens in de 8 jaar) zal zor-

gen voor een toename van formele tenderprocessen door klanten voor de selectie van accountants. In de volgende paragraaf zullen we daarom stilstaan bij hetgeen in de wetenschappelijke literatuur over het tenderproces is geschreven.

2.2 Het inkoopproces voor professionele dienstverlening

Voor de inkoop van grote en complexe accountancydienstverlening wordt bij klantorganisaties vaak gebruik gemaakt van tenderprocessen (Kubr, 2002; Werr & Perner, 2007; O'Mahoney, 2010). Het tenderproces kan worden beschreven als een gestructureerde afwegingsprocedure voor de inkoop van professionele diensten (Kubr, 2002). Er zijn twee verschillende tenders te onderscheiden: een commerciële tender en Europese aanbesteding. In het laatste geval heeft het meestal betrekking op klanten in de publieke sector die Europees moeten aanbesteden. Zij zijn gebonden aan regels die bepalen dat er een minimum aantal aanbieders in een tenderproces moeten concurreren.

De literatuur over de inkoop van professionele dienstverlening benadrukt dat een cruciale moeilijkheid zit in het bepalen van de kwaliteit van deze diensten, zelfs nadat ze zijn geproduceerd (Nordenflycht, 2010; Sonmez & Moorhouse, 2010; Smeltzer & Ogden, 2002; Werr & Perner, 2007). Voor accountancy is de professionele dienstverlening weliswaar in veel gevallen sterk geformaliseerd maar ook voor de accountants geldt dat het voor hun adviesproducten moeilijker is om op voorhand aan te geven wat het advies precies gaat opleveren voor de klant, evenals het voor de klant moeilijker is om het adviesproduct vooraf goed te kunnen beoordelen. Echter, uit eerder onderzoek blijkt dat hoe groter de ervaring en deskundigheid van de selectiecommissie, hoe beter de commissie in staat is om de voorgestelde diensten op waarde te schatten (Werr & Perner, 2007, O'Mahoney, Heusinkveld & Wright, 2013).

Een centraal onderdeel van een tenderproces is de zogenaamde Request For Proposal (RFP) waarbij op basis van een bepaling van de opdrachtvereisten verschillende organisaties worden uitgenodigd een voorstel te schrijven (O'Mahoney, Heusinkveld & Wright, 2013). Een RFP bestaat in de meeste gevallen uit vier verschillende onderdelen. Het eerste onderdeel, technische aspecten, bevat een uitwerking van de voorgestelde strategie. Deze strategie bestaat uit een beschrijving van de lead-accountant en het team die de dienstverlening zou moeten uitvoeren bij de klantorganisatie, de gehanteerde methode, een tijdsplan en de middelen die nodig zijn. In het tweede onderdeel, personeel, worden de profielen van de verschillende teamleden gegeven, met CV's en beschrijving van de achtergrond en ervaringen. De achtergrond bevat een beschrijving van ervaringen en competenties die gerelateerd zijn aan een

bepaalde opdracht. Soms worden er ook referenties gevraagd. De onderdelen drie en vier, respectievelijk de financiële en algemene voorwaarden, bevatten een indicatie van de kosten voor de service, diverse andere financiële afspraken en algemene verplichtingen. De RFP dient als basis voor een eventueel contract (O'Mahoney, 2010).¹

In de wetenschappelijke literatuur over inkoop van professionele dienstverlening wordt het tenderproces vaak beschreven als een geformaliseerd proces waarin verschillende fasen kunnen worden onderscheiden (O'Mahoney, 2010). De assumptie is dat het succesvol doorlopen van de verschillende fasen resulteert in het winnen van de tender en het tekenen van het contract. In de komende alinea's zullen we de verschillende fasen die voorkomen bij het tenderproces van professionele accountancydiensten verder uitwerken.

Figuur 1 De belangrijke fasen van het tenderproces voor professionele dienstverlening



2.2.1 De oriëntatiefase

Zoals reeds aangegeven, een tenderproces begint veelal met een RFP (Request For Proposal) waarbij verschillende organisaties een uitnodiging krijgen van de klant om, wanneer zij interesse hebben in de voorgestelde opdracht, een proposal te schrijven (Mitchell, 1994). Echter om uitgenodigd te worden voor een tender is het nodig om zichtbaar te zijn in de markt, door bijvoorbeeld aanwezig te zijn op vakinhoudelijke bijeenkomsten, seminars of andere formele of informele settings. Eenmaal de uitnodiging ontvangen, werkt de accountant, de *lead partner*, vaak in samenwerking met andere leden van de accountingorganisatie aan de proposal (Kubr, 2002). In tegenstelling tot een commerciële tender zijn bij een Europese aanbesteding de mogelijkheden voor het persoonlijke contact met de klant beperkt (De Caluwé & Stoppelenburg, 2002).

2.2.2 De intakefase

Voor meer toelichting op de RFP vraagt de accountant een intakegesprek aan. Dit is een ontmoeting die de accountant de mogelijkheid biedt vragen te stellen en goed te luisteren naar de behoeften van de klant. In deze fase staat het exploreren en managen van de wederzijdse verwachtingen centraal (Schein, 2000; Van Twist & Klijn, 2007). De accountant moet proberen de onduidelijke verwachtingen van de klant precies, expliciet en realistisch te maken (Ojasalo, 2001). Dit betreft niet alleen verwachtingen over het proces; ook de gedeelde ver-

wachtingen over de uitkomst zijn belangrijk voor beide partijen (Nikolova, Reihlen & Schlapfner, 2009). Duidelijk en goed gecommuniceerde verwachtingen blijken belangrijke succesfactoren te zijn voor een ideale samenwerking (Fosstenlökken, Løwendahl & Revang, 2003; Appelbaum & Steed, 2005). Het managen van verwachtingen impliceert niet alleen een constante heronderhandeling, maar biedt juist ook kansen voor het ontwikkelen van vertrouwen in de relatie tussen accountant/adviseur en klant (Nikolova et al., 2009).

In het managen van verwachtingen en ontwikkelen van vertrouwen is het voor de accountant belangrijk om informatie in te winnen over de klant en vooral ook in contact te komen met verschillende soorten klanten binnen de klantorganisatie. Via het *klantencontact* – de persoon die contact opneemt met een verzoek of probleem – krijgt de serviceorganisatie een RFP binnen (Schein, 2000). Voor de accountancyorganisatie is het van belang om te weten welk type klanten, naast de *klantencontacten*, ook deel uitmaken van de selectiecommissie voor de tender. Voor een accountant is het essentieel de verschillende typen klanten van elkaar te kunnen onderscheiden om beter inzicht te krijgen in de dynamiek, de complexiteit en de machtsrelaties binnen de klantorganisatie (Schein, 2000; Alvesson, Kärreman, Sturdy & Handley, 2009). Bij accountancytenders in Nederland maakt in ieder geval de CFO en een lid van de Raad van Commissarissen deel uit van de selectiecommissie. De proposal moet binnen een afgesproken tijd worden opgestuurd. Uit de voorstellen worden de beste geselecteerd voor een verdere toelichting of presentatie. Vaak is dit pas enige tijd daarna, omdat de commissie voldoende tijd moet hebben gehad om de proposals te bestuderen.

2.2.3 De presentatiefase

Het tenderproces eindigt met de presentatiefase. In deze fase probeert de accountant de klant door middel van verschillende vormen van impressiemanagement te overtuigen van de kwaliteit van zijn dienstverlening (Clark & Salaman, 1998; Alvesson & Johansson, 2002; Werr & Styhre, 2002). Bijvoorbeeld retorische handigheden, argumentatietechniek, maar ook kleding, stemgebruik, houding en emoties spelen een grote rol in deze fase (Clark & Salaman, 1998). Uit de presentatie moet ook duidelijk worden dat de accountant / het accountancyteam goed heeft geluisterd naar de verschillende klanten uit het klantensysteem (Schein, 2000). Ook belangrijk in deze fase is dat de rolverdeling tussen de teamleden van het accountancyteam duidelijk is zowel in de presentatie als in de uitvoering van het project (Kitay & Wright, 2004). Dus de kansen om de tender te winnen zijn groter wanneer uiteindelijk de verwachtingen congrueren, de juiste rollen worden aangenomen en er vertrouwen bestaat in de rela-

tie tussen beide partijen (Nikolova et al., 2009; Taminiou & Berghman, 2011).

3 Methoden

Om meer inzicht te kunnen krijgen in de factoren in het tenderproces die bepalend zijn voor het wel of niet winnen van een tender, hebben we in het voorjaar van 2012 een kwalitatieve inhoudsanalyse uitgevoerd van 75 klant-evaluaties (53 commerciële tenders en 22 aanbestedingen). De klant-evaluaties zijn verslagen van gesprekken die met de klant zijn gevoerd door een onafhankelijk persoon, die niet bij dat tenderproces betrokken is geweest.² Dit om zo veel mogelijk de werkelijke motieven van de klant boven water te krijgen. De respondenten in deze gesprekken waren onder andere: CFO's, hoofden Internal Audit, inkopers, overige medewerkers financiële afdelingen (accountancy, financieel directeurs, afdelingshoofden financial business units, (group) controllers). Het format van het verslag bestaat doorgaans uit de volgende onderdelen: pluspunten, verbeterpunten, *lessons learned*, aanleiding offerteronde, selectieprocedure, onderscheidende elementen, doorslaggevende redenen en aanvullende informatie. De bestudeerde evaluaties zijn beschikbaar gesteld door de afdeling die de proposals ondersteunt binnen één van de grote accountancyorganisaties. We gaan er van uit dat de andere grote accountancyorganisaties met vergelijkbare procedures en issues te maken hebben.

In de data-analyse volgen wij een *grounded theory*-benadering (Glaser en Strauss, 1967; Saunders, Lewis & Thornhill, 2009; Verschuren & Doorewaard, 2007). Hierbij concentreren we ons op het genereren van een model van het tenderproces in professionele accountancydiensten door voortdurende vergelijking tussen data van de 75 klant-evaluaties, en relevante theorie over de inkoop van professionele dienstverlening. Een eerste stadium van open coderen en voortdurende verificatie bracht een aantal redenen voor het afwijzen van het tenderbod naar voren. Hierbij hebben we ook gekeken naar de belangrijkste reden(en) om een "ronde" te doen. In totaal zijn 84 keer redenen voor het entameren van een tender genoemd (soms zijn er twee antwoorden gegeven). Hieruit blijkt de volgende verdeling: motieven voor good governance of wens van raad van toezicht/raad van commissarissen (46%), prijs en kostenbesparing (14%), niet tevreden met de huidige accountant³ (17%), overige redenen 23% (fusies, andere externe factoren). In een tweede ronde van coderen proberen we de lijst met redenen verkregen uit de data verder te reduceren en te categoriseren. Zo hebben we gekeken naar kwalitatieve verschillen in genoemde redenen tussen bestaande klanten en nieuwe klanten. De bepalende factoren zijn voor beide groepen min of meer dezelfde behalve dat bij bestaande relaties de accountant moet waken voor sleetsheid in de

relatie, zij moeten proberen te achterhalen wat de redenen zijn voor de "ronde". Mocht het onvrede over het functioneren van de accountant zijn dan is het goed dat de accountant het gesprek aangaat en de mogelijke onvrede benoemt. Als de accountant in staat is zichzelf en zijn team te vernieuwen en eventueel de teamsamenstelling aan te passen aan de wens van de klant en ook nog in staat is de bestaande klant te verrassen dan is de kans groot dat de klant bij de zittende accountant blijft. In het vervolg van de analyse maken we geen onderscheid tussen beide groepen accountants (van bestaande klanten versus targets). We hebben ook nog gekeken naar verschillen tussen aanbesteding en commerciële tenders. In het eerste geval blijkt prijs een belangrijke factor te zijn en is het contact leggen lastiger. Vergelijking van data en literatuur over inkoop van professionele diensten bracht wel belangrijke verschillen aan het licht ten aanzien van de manier waarop deze redenen werden toegeschreven aan uiteenlopende fases. Op een zelfde manier hebben we data vergeleken om te ontdekken hoe, binnen elke fase, accountants kansen op afwijzing zoveel mogelijk trachten te verkleinen. Tenslotte zijn we weer teruggegaan naar de data en theorie om het model-in-ontwikkeling te verifiëren, verder aan te vullen en te verfijnen door middel van een telling en hergroepering van de ontwikkelde categorieën om, *for the sake of simplicity*, niet met een grote reeks met splintergroeperingen over te blijven.

4 Resultaten

In deze sectie zullen we uitgebreider ingaan op de redenen van afwijzing (gebaseerd op de evaluaties verloren tenders) en op welke wijze de barrières in het winnen van een tender kunnen worden overwonnen (gebaseerd op gewonnen tenders). De constructen die we uit de data hebben ontwikkeld (de factoren) worden gepresenteerd in de tabel 1. Zoals verwacht, zijn de factoren die bepalend zijn voor winnen en verliezen van een tender vaak elkaars spiegelbeeld. Evengoed zijn er subtiele verschillen die interessant zijn om zichtbaar te maken.

4.1 De oriëntatiefase

Bij een bestaande klant is de kennismaking natuurlijk niet nodig en begint de relatie bij het aangaan van verdere gesprekken. Uit de analyse van de evaluaties blijkt dat om deel te mogen nemen aan de selectieprocedure van een tender het klantcontact al een belangrijke rol speelt. Het is niet altijd vanzelfsprekend voor een grote accountantsorganisatie om een proposal uit te mogen brengen voor een opdracht. Een aantal klanten geeft specifiek aan organisaties uit te nodigen met wie zij reeds contacten hebben en waar ze nog geen adviesproducten van afnemen.

Tabel 1 Overzicht met belangrijke redenen voor afwijzingen en manieren om kans op afwijzing te beperken

	Oriëntatie	Intake	Presentatie
Redenen voor afwijzing	1. Te weinig eerder contact en te weinig inzet voor langetermijnrelatiebeheer (20%)	1. Te weinig communicatie, te weinig openheid en weinig kritische houding, te weinig vertrouwen (50%) 2. Te weinig herkenning van klantbehoeften (36%) 3. Te weinig contact met verschillende klantgroepen (14%) (n = 50)	1. Onduidelijkheid rond teamsamenstelling (58%) 2. Te weinig aansluiting bij verschillende klantbehoeften van verschillende klantgroepen (26%) 3. Te weinig maatwerk en prikkelend (16%) (n = 31)
	2. Te weinig klik (80%) (n = 20)		
Manieren om kans op afwijzing te beperken	1. Langetermijnperspectief (38%)	1. Inleven (52%) 2. kwaliteit, kennis ervaring, samenspraak en bereidheid tot samenwerking (27%) 3. Vertrouwen wekken (21%) (n = 48)	1. Evenwichtig team (in het bijzonder, een aansprekende leadpartner) (71%) 2. Eagerness en enthousiasme (29%) (n = 28)
	2. Klik, de mens achter de accountant (62%) (n = 26)		

Tenders komen formeel middels een RFP binnen bij de accountantsorganisatie. Via de relaties die de accountant opbouwt met belangrijke potentiële klanten, moet een RFP geen verrassing zijn. Verder zijn er organisaties die periodiek de accountantskeuze herijken wanneer het contract afloopt. Uit een opmerking van een klant blijkt ook dat het lastig is een relatie op te bouwen tijdens het tendertraject omdat daar vanwege drukte weinig ruimte voor is. Volgens de klant moet daar ook een juiste balans in zitten, zodat het niet te geforceerd wordt.

*“Tijdens het beslissingsproces werd ik, en met name ***, door jullie erg vaak uitgenodigd voor social events. Het is voor ons niet altijd makkelijk om nee te zeggen, dus je voelt je soms bijna verplicht om toch te gaan. *** ik zou zelf het aantal uitnodigingen eerder terugbrengen. Het is in zo’n offertesituatie beter om terughoudend te zijn dan over the top.” (EV57)⁴*

Het kan echter ook voorkomen dat er geen relaties zijn bij de klant, maar er toch een RFP binnenkomt. Op het moment dat er geen relaties zijn, wordt het lastiger voor de accountant. Een relatie opbouwen vergt tijd en kan binnen een tendertraject lastig worden gerealiseerd. Voorafgaand relaties opbouwen is essentieel. Vooral de vaak genoemde klik blijkt belangrijk te zijn niet alleen in de eerste fase maar ook in twee volgende fasen (zoals te zien is in de tabel). Goed relatiemanagement door de jaren heen geeft een betere basis om het tendertraject in te gaan en kan uiteindelijk doorslaggevend zijn in de keuze voor accountants.

4.2 De intakefase

In de intakefase wordt de relatie verder uitgebouwd. Allereerst vinden naar aanleiding van een RFP vaak een of meer intakegesprek(ken) tussen de accountant en de klant plaats om over de RFP te praten en vragen te stellen. Bij relaties met bestaande klanten is het belangrijk voor de accountant om open en eerlijk te zijn. Gewaakt moet worden te veel zelf te willen invullen. Met het ingaan van een tendertraject hebben accountants ook verwachtingen ten aanzien van hun kansen. Zo stelt een klant dat de accountant ook helder en open moet zijn, wat de eigen verwachting is. De volgende opmerking verduidelijkt dit.

“Geef openheid over de heersende onduidelijkheid betreffende de vermeende voorsprong of achterstand en het vermoeden van sleetsheid in de relatie. Benoem voortaan deze gevoelens en vermoedens open en eerlijk.” (EV6)

In een RFP staan verwachtingen in meer of mindere mate op papier, vaak in algemene termen in de vorm van selectiecriteria. Wat de klant nu precies verwacht kan lastig uit alleen de RFP worden gehaald. Om een goede proposal neer te leggen moeten de verwachtingen helder en expliciet zijn voor de accountant. Volgens beide partijen leidt het vermogen om goed te luisteren uiteindelijk tot het aanpakken van de issues die voor de potentiële klant belangrijk zijn en dus tot maatwerk. Daarbij stellen de klanten dat ze wel graag bijvoorbeeld door middel van een frisse kritische blik geprikkeld willen worden tijdens gesprekken met de accountant. Van de accountant wordt hier ook ver-

wacht in enige mate wel stelling te nemen en belangrijke onderwerpen aan te dragen om tot zinnige interacties en discussies te komen.

“Ook in dit tweede gesprek acteerde Bedrijf X goed door ook zelf onderwerpen ter sprake te brengen die Organisatie Y prikkelden.” (EV34)

Wanneer duidelijk is welke personen deel uitmaken van de selectiecommissie en wat hun drijfveren zijn, kunnen accountants daar op inspelen. Door met alle belangrijke actoren te communiceren kan er een totaalplaatje worden gevormd over wat er speelt in de organisatie en wat belangrijke issues zijn voor de opdracht. Dit proces is niet altijd gemakkelijk, vooral wanneer er veel tegenstrijdigheden zijn binnen een selectiecommissie, maar uiteindelijk moet een beeld naar voren komen. Een aantal klanten benadrukt wederom dat het belangrijk is breder de organisatie in te gaan om in gesprek te gaan met verschillende actoren. Bovendien getuigt het ook van interesse voor de klantorganisatie. Naast dat het uiteindelijk waardevolle informatie oplevert met betrekking tot de verwachtingen van de verschillende actoren in de organisatie, zijn het dus ook ideale gelegenheden om te laten zien dat men de klant graag binnen wil halen.

“Organisatie Y heeft het op prijs gesteld dat Bedrijf X als enige na het eerste gesprek op eigen initiatief verder de organisatie is ingedoken en twee aanvullende gesprekken heeft gearrangeerd met het hoofd administratie en de directeur van de bank. Door tijdens deze gesprekken meer in detail te vragen naar bijvoorbeeld bepaalde processen hebben de twee verantwoordelijke partners met hun beide managers interesse in ons getoond.” (EV10)

Het afstemmen van de verwachtingen is uiteindelijk een volgende stap. De meeste klanten stellen het op prijs als dit interactief wordt gedaan. Het geeft immers een indruk van hoe er straks wordt samengewerkt. Echter, het wordt voor accountantsorganisaties wel steeds moeilijker om contact te leggen met de klantorganisaties in geval dat het contact enkel mag plaatsvinden met door de klantorganisaties afgestemd contact. Toch blijkt volgens een klant de interactie bij het afstemmen van de verwachtingen zijn vruchten af te werpen.

“Als je met elkaar de verwachtingen afstemt en hier open in bent, dan leidt dat tot resultaat.” (EV75)

Veel klanten benadrukken ook dat dergelijke voorstellen ‘vroeg’ in het traject moeten worden getoetst. Uiteindelijk moet voor de presentatie, in de volgende fase, het verhaal duidelijk zijn voor de klant. De klant waardeert het niet als er weinig betrokkenheid is in het voortraject.

“Doordat deze nieuwe ‘koers’ pas in de presentatie werd voorgesteld en nooit eerder met de Organisatie Y was besproken, bevestigde Bedrijf X wederom de indruk geen voorstander te zijn van gezamenlijke oplossingen.” (EV27)

Wat bijdraagt aan een betere afstemming van de verwachtingen is het tonen van inlevingsvermogen. Uit de analyse van de evaluatieverslagen is gebleken dat inlevingsvermogen van de accountant van doorslaggevende betekenis kan zijn voor het al dan niet binnenhalen van een opdracht. Het gebrek aan inlevingsvermogen kan ervoor zorgen dat de accountant de klant niet kan overtuigen.

“Doordat de managers vrij algemene antwoorden gaven, misten we de inleving in Organisatie Y.” (EV21)

Een klant stelt echter ook dat verwachtingen uiteindelijk nog waargemaakt moeten worden.

“Tussen wat wordt beloofd en wat je krijgt zit altijd een grijs gebied. Maar dat geldt natuurlijk ook voor onszelf: het is in de praktijk soms lang niet zo goed op orde als we beweren. In dat grijze vlak groei je naar elkaar toe.” (EV41)

4.3 De presentatiefase

Bij potentiële klanten is het voor de accountant belangrijk om de klant te boeien en zelfverzekerd over te komen tijdens de presentatie. In de presentatiefase is een aantal elementen belangrijk: de presentatie zelf (helderheid en enthousiasme) en de kwaliteit van het voorstel dat over het voetlicht wordt gebracht bij de klantorganisatie. Een goede communicatie tijdens het proces levert een bijdrage aan de kwaliteit van een proposal. Het gaat erom dat de accountant tijdens de presentatie onderscheidend is in hoe hij/zij overkomt. Een klant vindt het belangrijk dat de accountant een mening heeft en niet te beschouwend is: *“Als accountant ben jij de autoriteit.” (EV48)*

“Bedrijf X heeft ongetwijfeld dezelfde kennis in huis maar heeft dat minder expliciet laten zien, met name in de presentatie. Het gaat erom dat je jezelf verkoopt.” (EV30)

Ook geldt, volgens de klanten, dat een goede aanpak of bepaalde kennis alleen niet genoeg is. De accountant/het accountancyteam moet zijn kennis en inzichten ook op een bepaalde manier aan de potentiële klant presenteren, zodat de klant overtuigd raakt van de toegevoegde waarde. De informatie staat als het ware al in de proposal zelf, dus in de presentatie moet de accountant ook het juiste gevoel kunnen overbrengen bij de leden van de selectiecommissie. De kwaliteit van de presentatie is afhankelijk van de mate waarin de accountant tegemoet komt aan de verwachtingen, of de klant weet te verrassen door de verwachtingen te overtreffen. Uit de analyse blijkt dat de klant maatwerk op prijs stelt. Wat betreft de controle-aanpak blijkt uit de evaluatieverslagen dat een accountantsorganisatie daar weinig onderscheidend in kan zijn, omdat deze wettelijk is vastgesteld.

“Een accountantskantoor kan weinig onderscheidend zijn op de controleaanpak en -filosofie omdat deze voor tachtig procent wettelijk is voorgeschreven.” (EV21)

De klanten blijken minder aandacht te hebben voor het kernproduct, maar andere, minder belangrijke zaken veel hoger te waarderen. Dit heeft te maken met het feit dat de klanten weten dat het met de kwaliteit wel goed zit waardoor men meer gaat letten op andere factoren. Zoals een klant aangeeft kan er tijdens gesprekken en presentaties een klik ontstaan die de beslissers overtuigt. De non-verbale communicatie kan hierbij een grote rol spelen.

*“Door de samenstelling van het team was er meteen een klik met Bedrijf X. Iedereen kan ongeveer hetzelfde op het gebied van de jaarrekeningcontrole, maar vooral door de non-verbale communicatie heeft Bedrijf X zich onderscheiden. Daarvoor wil ik met name *** ongelooflijk veel credits geven. Zijn gerichte antwoorden, de rust die hij uitstraalt en zijn seniore, zelfverzekerde, maar beslist niet arrogante uitstraling, spraken enorm aan.”* (EV37)

Omdat de klik, zoals eerder al beschreven, voornamelijk tijdens gesprekken en presentaties ontstaat, vinden veel klanten het belangrijk dat tijdens dergelijke contactmomenten het hele team wordt gepresenteerd. Ze moeten ook een klik hebben met de mensen die het

echte werk gaan doen. Het afstemmen van de verwachtingen over de verschillende rollen die de accountants aannemen is belangrijk. Uit de evaluatieverslagen blijkt regelmatig dat met het introduceren van verschillende rollen, zoals een IT-partner, expert-partner of een *client service-partner* in één team, onduidelijkheden worden gecreëerd bij de klant. De concrete invulling is hier niet altijd even duidelijk. De klant wil weten wie verantwoordelijk is, wie de contactpersoon is die kan worden gebeld. Bovendien zien potentiële klanten niet altijd de toegevoegde waarde van meerdere personen die elke deze verschillende rollen vervullen binnen één team.

*“Wat opvallend was aan het Bedrijf X team, was de extra partner die werd aangeboden. Dit is bij Organisatie Y niet goed gevallen. Jullie hebben daardoor onduidelijkheid gecreëerd over de rol van *** (lead partner) en de rolverdeling tussen hem en *** (client service partner). Bij ons ontstond twijfel en verwarring waarom *** (lead partner) niet zelf de rol van klant relatiepartner op zich kon nemen.”* (EV6)

Voor de presentatie zelf is het belangrijk dat het juiste gevoel wordt overgebracht. Klanten vinden bovendien de mensen nog belangrijker dan het kantoor zelf. Ook dit kenmerkt weer dat het echt een mensen-business is: *“Ik ken de mensen en huur de vent, niet de tent.”* (EV19). De klik kan bij een “close finish” de doorslag geven.

“Het gehele besluitvormingstraject was op rationele punten een nek-aan-nek race waarbij de doorslag uiteindelijk meer kwam vanuit nuances, subtiliteit en gevoel.” (EV6)

Het passen bij de organisatie wordt door veel klanten gezien als een voorwaarde voor het ontstaan van een klik. De cultuur van de organisatie moet passen bij de teamleden die daar de werkzaamheden gaan verrichten. Dit wordt gezien als de basis voor een klik.

“De klik is voor Organisatie Y van doorslaggevend belang geweest om voor Bedrijf X te kiezen. Deze klik is vooral tijdens de gesprekken ontstaan waarin Bedrijf X betrouwbaar, degelijk en enthousiast overkwam: Bedrijf X heeft op het juiste moment gepiekt.” (EV10).

Tot slot, kan gesteld worden dat hoe meer tijd er wordt geïnvesteerd in de fasen voorafgaand aan de presentatie hoe groter de kans dat accountant de tender/aanbesteding kan winnen.

“Een goed offertedocument is een randvoorwaarde voor een eventuele gunning, maar de echte winst en het grote belang zit in het traject daaraan voorafgaand.” (EV3)

“Bovendien was de basisrelatie al goed doordat Bedrijf X als enige al vóór de offerte contact had met Organisatie Y. (...) Bedrijf X heeft in de jaren als adviseur de communicatielijnen open gehouden, heeft contact gehouden, kwam regelmatig bijpraten en was zichtbaar. Bedrijf X heeft zich positief onderscheiden door de juiste nuances te leggen in het relatiemanagement.” (EV10)

5 Discussie

Door het analyseren van klantevaluaties konden we meer inzicht verwerven in relevante factoren voor de inkoop van professionele accountancydiensten. Op basis van enkele belangrijke redenen voor het wel of niet winnen van een tender stellen we een driefasenmodel voor dat een raamwerk kan bieden in het reflecteren over de manier waarop accountants samen met hun (potentiële) klanten het tenderproces kunnen vormgeven. De manieren om de kans op de afwijzing te beperken liggen vanzelfsprekend in het verlengde van deze redenen. De verdeling in drie fasen zorgt voor inzicht in het dynamische karakter van het tenderproces en laat het zien welke activiteiten de accountant het beste kan ontplooiën en welk gedrag en welke houding hij/zij het beste kan aannemen in welke fase. Het dynamische karakter impliceert ook dat elke afzonderlijke fase invloed heeft op de volgende maar ook dat de accountant telkens kan leren van elk tenderproces en die ervaringen en kennis kan meenemen naar een volgende tender. De activiteiten zijn concrete handelin-

gen, zoals afspraken maken, contact leggen, een seminar organiseren voor potentiële klanten, informatie inwinnen. Gedrag en houdingen zijn praktijken die aansluiten bij de verschillende activiteiten, zoals een luisterend oor bieden, of het inwinnen van informatie.

De belangrijkste redenen voor afwijzing in de eerste fase is gebrek aan klik en te weinig langetermijnontwikkeling in de relatie en evengoed gebrek aan zichtbaar aanwezig zijn. In de beginfase is het belangrijk energie en aandacht te besteden aan de klant en zich te richten op een langetermijnrelatie en contact te zoeken met de verschillende klantgroepen. In de tweede fase blijkt vervolgens te weinig aansluiting bij de verwachtingen (inhoud en tegemoet komen aan klantbehoeften) van de klant een reden te zijn voor afwijzing. Cruciaal om de verschillende klantbehoeften scherp te krijgen in de intakefase is daarom zich inleven, luisteren en empathisch vermogen tonen. In de derde fase bleek dat niet alleen een te weinig hoogwaardig en enthousiaste presentatie een reden kan zijn tot afwijzing, maar ook onduidelijkheid over de teamsamenstelling en te weinig feeling met de lead-partner. Tijdens de presentatiefase is het dus belangrijk om een zelfverzekerde presentatie neer te zetten, waarin tegemoet wordt gekomen aan de klantbehoeften, maatwerk (met betrekking tot inhoud en prijs) wordt geleverd, maar waarin ook de klant wordt geprikkeld en uitgedaagd. Het team hoort evenwichtig in elkaar te zitten waarin de lead-partner de belangrijkste rol speelt. Volgens dit model kan het verloop van het tenderproces dus gezien worden als een geheel van praktijken waarbij de rol van de accountant zich ontwikkelt van een open exploratieve benadering naar een meer gesloten aanpak. Met andere woorden, in die laatste fase

Tabel 2 Het driefasenmodel: overzicht van praktijken per fase

	Oriëntatiemanagement	Verwachtingsmanagement	Impressiemanagement
Praktijken	<ul style="list-style-type: none"> - Zichtbaar blijven op markt en klantrelaties goed onderhouden, goed contact leggen en de klik- en gunfactor ontwikkelen - Achterhalen wat de reden is voor de herijking 	<ul style="list-style-type: none"> - Openstaan en kritisch zijn naar eigen rol en performance, vernieuwen - Vragen stellen, luisteren, geen stelling nemen, vertrouwen wekken - In gesprek komen met verschillende leden van het klantensysteem 	<ul style="list-style-type: none"> - Vernieuwen, verrassen en uitdagen - Autoriteit en enthousiasme uitstralen - Sparring partner willen zijn - Maatwerk (feest der herkenning) - Inschatting juiste prijs (eventueel prijs aanpassen*) - Evenwichtige en heldere teamsamenstelling - Eventueel teamleden vervangen

* Het aanpassen van de prijs is alleen bespreekbaar bij commerciële tenders, niet bij aanbestedingen.

ontstaat een steeds scherper beeld van wat de klant wil waardoor niet alle opties meer open liggen. Deze ontwikkeling komt overeen met het feit dat de klant het op prijs stelt om actief betrokken te worden bij de eerste twee fasen, waarin de accountant probeert te achterhalen wat nu precies de klantissues en de klantbehoeften zijn. In de beginfase, past een open vragende houding, maar deze past niet meer bij de presentatiefase waarin van de accountant een meer zelfverzekerde, stilliger indruk verwacht wordt. Kortom, een presentatie heeft minder kans van slagen als niet eerst goed is onderzocht door middel van relatiemanagement wat precies de verwachtingen zijn van klant. De grootste overgang vindt plaats tussen de eerste twee fasen en de laatste fase. De laatste fase, de presentatiefase, betekent het einde van de zoektocht en daarin is het de bedoeling dat de accountant met enthousiasme en overtuigingskracht zijn bevindingen presenteert. Het blijkt het meest geslaagd als de presentatie als een soort van spiegel fungeert voor de klant en wordt ervaren als een feest van herkenning.

6 Conclusie

Organisaties schrijven steeds vaker een tender uit voor het selecteren van accountancydienstverlening. Daarnaast is door de toegenomen concurrentie binnen accountancy, de meer kritische en veeleisende klanten en de invloed van consultants binnen de grote accountancyorganisaties (Gendron, Suddaby & Lam, 2006; Suddaby & Greenwood, 2001) de complexiteit van de accountant-klant relatie ook toegenomen.

We laten in ons onderzoek zien dat, binnen het kader van een tender, accountants alternatieve strategieën kunnen ontplooiën ten behoeve van klantrelaties om uiteindelijk opdrachten te verkrijgen. Gebruikmakend van literatuur over de inkoop van professionele dienstverlening hebben we in deze studie een kwalitatieve inhoudsanalyse uitgevoerd van 75 klantevaluaties. Aan de hand van het ontwikkelde model beargumenteren we het belang van een gefaseerde conceptualisatie van het tenderproces. In het bijzonder betogen we dat het onderscheid tussen de oriëntatiefase, de intakefase en de presentatiefase inzichtelijk maakt welke activiteiten en houdingen het beste passen in de drie onderscheiden fasen. Hiermee hebben we meer inzicht proberen te geven in de factoren die bepalend zijn voor deze tenderprocessen en in de wijze waarop accountants kunnen omgaan met deze tenderprocessen.

Uit ons onderzoek blijkt dat de klant geen genoegen neemt met een accountant die uitsluitend uitblinkt in de controle van de jaarrekening. Bij het tenderproces wordt nauwelijks meer gevraagd naar de controle-aanpak omdat het als een vanzelfsprekendheid wordt gezien. Het criterium prijs blijkt eerder een prominente rol te spelen bij aanbestedingen dan bij commerciële

tenders; bij deze laatste is nog vaak ruimte is voor onderhandeling. Het onderscheidend vermogen van de accountant blijkt juist te zitten in zijn/haar bredere blik, visie op de markt en het kunnen signaleren van de risico's bij de klant. Het onderzoek laat zien dat gedurende het gehele tenderproces het aangaan van klantrelaties en managen van verwachtingen door de klanten als belangrijke selectiecriteria worden gezien (de aanwezig of afwezigheid van de klik wordt vaak genoemd als reden voor het aannemen maar ook voor afwijzing van de accountant en het accountancy team). De klant heeft behoefte aan een accountant waarmee hij/zij een relatie kan ontwikkelen, goed kan schakelen, het liefst een klik heeft en fungeert als een sparringpartner. Zoals ook blijkt uit dit onderzoek is het voor accountants van belang om in een voortijdig stadium in contact te komen met de klant. Zonder te investeren in de relatie is het voor de accountant moeilijk om te achterhalen wat precies de klantbehoeften zijn en een voorstel op maat te maken en de accountant start dan met een achterstand.

Bovenstaande bevindingen lijken echter haaks te staan op de komende veranderingen beoogd vanuit de komende regelgeving. De accountant zit hierdoor in een spagaat. Van de accountant wordt naast meedenken en flexibiliteit ook verwacht dat hij/zij blijft vasthouden aan het kennisdomein en gerelateerde vaardigheden die de kern vormen van de accountancyprofessie. Tegelijkertijd is de accountancyprofessie in toenemende mate onderhevig aan verdere institutionele druk en met name 'verjuridisering' van de professie. Nieuwe wetgeving beoogt juist dat de accountant meer afstand dient te houden tot de klant en niet langer als 'trusted advisor' mag fungeren. De ontwikkelingen suggereren een verdere inperking van klantcontacten in het proces vooral om de onafhankelijkheid van de accountant te waarborgen of te versterken. Echter door de veranderende wetgeving en verdere formalisering van het inkoopproces bij organisaties zal het voor de accountant moeilijker worden om de klantbehoeften precies te achterhalen. Mede hierdoor is het de vraag of de klant uiteindelijk in staat wordt gesteld om voor hem/haar het beste accountancyteam te kiezen.

Een mogelijke uitweg zou kunnen zijn dat de accountant vaker niet alleen een controlerende rol krijgt maar ook in staat is om mogelijke risico's in te schatten en te signaleren, zoals voorgesteld door Roger Dassen (Global managing director clients Deloitte): "Het goed controleren van de historisch financiële informatie in het jaarverslag gaat ons nog niet vrijwaren van kritiek bij de volgende financiële crisis. Het gaat steeds meer om de risico's. Risico's die de voortzetting van het bedrijf in de weg kunnen staan, maar ook risico's op sectorniveau en zelfs in de economie als geheel. Die slag

moet de accountant maken. Hij moet het bestuur uitdagen in het nadenken over risico's en betrokken zijn bij het rapporteren erover. Dat kan de accountant niet alleen. Hij moet dat samendoen met het auditcomité. Het betrokken zijn bij het nadenken over risico's is ook een wenkend perspectief voor accountants die vinden dat het vak te weinig inhoudelijk is geworden, omdat de regels de rol van "trusted advisor" erg lastig maken" (Couwenbergh & Piersma, 2012, p. 29).

Suggesties voor vervolgonderzoek

Naast verder onderzoek naar de existentiële rol van de accountant zou het interessant zijn om een scherper beeld te krijgen van de specifieke verwachtingen van de verschillende leden van de selectiecommissie. Bijvoorbeeld, in hoeverre verschilt de klantbehoefte van de CFO van die van de leden van de Raad van Commissarissen of van leden van de auditcommissie. Wellicht heeft de CFO meer behoefte aan een sparringpartner en een betrokken accountant terwijl het lid van de Raad van Commissarissen een accountant met meer afstand wenst, dit in lijn met de huidige wetgeving. Nader onderzoek zou nog preciezer uit kunnen zoeken wat de CFO precies bedoelt met een sparringpartner. Tevens zou in vervolgonderzoek interessant zijn om nader te kijken naar verschillen in rolverdeling binnen de accountancyteams en de manier waarop hierover wordt gecommuniceerd naar de klant. Gezien de actuele discussie rondom de wet lijkt het zinvol om de specifieke impact van de wet op het accountantsberoep op het 'tenderklimaat' nader te bestuderen. Ongeveer de helft van de AEX-bedrijven, de grote beursfondsen die een wettelijke verplichting hebben tot controle van de jaarrekening, hebben reeds een nieuwe accountant gevonden (Piersma, 2014). De nieuwe wet is de aanleiding om nu al een keuze te maken voor het 'beste team'. Anderen nemen nog een afwachtende houding aan. Eveneens zou het goed zijn om verder onderzoek te doen naar de gesignaleerde moeilijkheid voor de accountant om bij commerciële tenders contact te leggen met de klant in de intakefase. Door deze ontwikkelingen gaat het klantcontact slechts via informatiebijeenkomsten of wordt informatie beschikbaar gesteld via datarooms en wordt de presentatiefase steeds belangrijker. Tenslotte wordt de invloed van de inkoopafdeling bij het kopen van professionele dienstverlening de laatste jaren ook groter (O'Mahoney, Heusinkveld & Wright, 2013). Wat de impact van deze ontwikkeling precies is op de kwaliteit van accountancydiensten vraagt ook om verder onderzoek.

Aanbevelingen voor de praktijk

Naar aanleiding van de hiervoor beschreven discussie en conclusie kan een aantal belangrijke aanbevelingen worden gedaan die relevant zijn voor de rol van ac-

countants in tenderprocessen. De verwachte toename aan tenders zal zeer waarschijnlijk meer druk leggen op de beschikbare tijd voor het 'normale' werk van de accountants. Accountantsorganisaties zouden wellicht deze tenderprocessen niet als extra last kunnen beschouwen, maar dit qua planning moeten zien als een normaal onderdeel van het werk. Daarnaast zou een aangepaste beloningsstructuur er voor kunnen zorgen dat het voor accountants aantrekkelijker wordt om meer tijd te investeren in tenderprocessen. Ook in de opleiding van accountants zou het tenderproces meer aandacht kunnen krijgen.

De rode draad uit de resultaten blijkt te zijn het relatiemanagement. Relatiemanagement komt in alle fasen van het tenderproces als belangrijk naar voren. Echter, hoe kan de accountant nu binnen het kader van strengere regelgeving, effectieve relaties opbouwen? De resultaten laten zien dat met name in het voortraject vaak verbetering mogelijk is. Meestal wordt naar verhouding meer energie gestopt in het einde van het tenderproces, vaak ook door tijdnoed, terwijl de winst in veel gevallen in het voortraject zit. Het relatiemanagement kan strategischer worden ingezet. Een belangrijke noot hierbij is dat niet alleen bestaande klanten moeten worden aangesproken, maar ook interessante potentiële klanten moeten worden bereikt. Dit kan door middel van allerlei soorten bijeenkomsten. Ook kunnen relaties op de hoogte worden gehouden van ontwikkelingen in de markt door het sturen van sectorspecifieke publicaties. Goed relatiemanagement heeft een dubbelfunctie. Enerzijds kunnen relaties het wederzijdse vertrouwen versterken tussen accountants en klanten en leiden tot een klik. Anderzijds is de functie van relaties dat de accountants te weten komen wat de behoeften zijn van de potentiële klanten, waardoor ze een goede proposal kunnen maken. Dit onderzoek bevestigt de cruciale rol die een accountmanager speelt, als degene die verantwoordelijk is voor langdurige relaties met een aantal klanten van een organisatie en die op allerlei manieren in de klant investeert. ■

Dr. Y.T.A. Taminiau is universitair docent Strategie aan de VU, afdeling Organisatiewetenschappen (Ph-D RSM). Haar onderzoek richt zich op het belang van informeel klantcontact binnen de accountancy- en consultancyprofessionen en de impact van institutionele druk op beide beroepsgroepen.

Dr. H.S. Heusinkveld is universitair hoofddocent aan de VU, afdeling Management en Organisatie (Ph-D Radboud Universiteit). Zijn huidige onderzoek concentreert zich op de diffusie van management ideeën en praktijken met een speciale aandacht voor de rol van managementconsultants en managementgoeroes.

B. de Roos, MSc. is werkzaam bij de afdeling Marketing Communicatie van Instruct Educatieve Uitgeverij. Zij is afgestudeerd aan de VU. Haar masterthesis aan de opleiding Beleid Organisatie en Communicatie bestond uit een kwalitatief onderzoek naar het tenderproces.

Noten

- 1 ■ Zie ook het FEE (2013) rapport "Auditor selection, towards best practices" voor een uitgebreide bespreking van de verschillende stappen.
- 2 ■ Het woord klant wordt in dit onderzoek ge-

bruikt voor zowel bestaande klanten als voor potentiële klanten/targets.

- 3 ■ Dit kan zijn de accountant bij de organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd maar ook de

vorige accountant nadat men net naar de onderzochte organisaties is overgestapt.

- 4 ■ EV#: evaluatie en het nummer van de evaluatie.

Literatuur

- Alvesson, M., & Johansson, A.W. (2002). Professionalism and politics in management consultancy work. In: T. Clark en R. Fincham (Eds.) *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford: Blackwell.
- Alvesson, M., Kärreman, D., Sturdy, A., & Handley, K. (2009). Unpacking the client(s): Constructions, positions and client-consultant dynamics. *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 253-263.
- Appelbaum, S.H., & Steed, A.J. (2005). The critical success factors in the client-consultant relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), 68-93.
- Bazerman, M., Moore, D., Tetlock, P., & Tanlu, L. (2006). Reports of solving the conflicts of interest in auditing are highly exaggerated. *Academy of Management Review*, 31(1), 43-49.
- Caluwé, L. de, & Stoppelenburg, L. (2002). *Omgaan met externe adviseurs*. Geraadpleegd op <http://www.decaluwe.nl/articles/Omgaan-MetExterneAdviseurs.pdf>.
- Clark, T., & Salaman, G. (1998). Creating the 'right' impression: Towards a dramaturgy of management consultancy. *The Service Industries Journal*, 18(1), 18-38.
- Couwenbergh, P. & Piersma J. (2012, 10 november). 'Nederland is een land waar te weinig keuzes gemaakt worden. Keuzes waar we in willen excelleren'. Interview met Roger Dassen, Global managing director clients Deloitte. *Het Financieele Dagblad*, pp. 28-29.
- Fédération des Experts Comptables Européens (FEE) (2013). *Auditor selection: Towards best practices*. Geraadpleegd op http://www.fee.be/images/Auditor_selection_Towards_best_practices_1310.pdf.
- Fosstenlökken, S.M., Löwendahl, B.R., & Revang, Ø. (2003). Knowledge development through client interaction: A comparative study. *Organization Studies*, 24(6), 859-879.
- Gendron, Y., Suddaby, R., & Lam, H. (2006). An examination of the ethical commitment of professional accountants to auditor independence. *Journal of Business Ethics*, 64(2), 169-193.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Kitay, J., & Wright, C. (2004). Take the money and run? Organisational boundaries and consultants' roles. *The Service Industries Journal*, 24(3), 1-18.
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession* (4th ed). Genève: International Labour Office.
- Macey, J., & Sale, H.A. (2003). Observations on the role of commodification, independence, and governance in the accounting industry. *Villanova Law Review*, 48(4), 1167-1188.
- Mitchell, V.W. (1994). Problems and risks in the purchasing of consultancy services. *The Service Industries Journal*, 14(3), 315-339.
- Moore, D., Tetlock, P., Tanlu, L., & Bazerman, M. (2006). Conflict of interest and the case of auditor independence: moral seduction and the strategic issue cycling. *Academy of Management Review*, 31(1), 10-29
- Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) (2012, 28 maart). *Wat doet een accountant?* Geraadpleegd op <http://www.eenaccountantzietalles.nl/Wat-doet-een-accountant/wat-doet-een-accountant/>.
- Nelson, M. (2006). Ameliorating conflicts of interest in auditing: effects of recent reforms on auditors and their clients. *Academy of Management Review*, 31(1), 30-42.
- Nikolova, N., Reihlen, M., & Schlapfner, J.F. (2009). Client-consultant interaction: Capturing social practices of professional service production. *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 289-298.
- Nordenflycht, A. von. (2010). What is a professional service firm? Towards a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 33(1), 155-174.
- Ojasalo, J. (2001). Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality*, 11(3), 200-212.
- O'Mahoney, J. (2010). *Management consultancy*. New York: Oxford University Press.
- O'Mahoney, J. Heusinkveld, S., & Wright, C. (2013). Commodifying the commodifiers: The impact of procurement on management knowledge. *Journal of Management Studies*, 50(2), 204-253.
- Piersma, J. (2014, 16 januari). 'Helpt grote beursfondsen heeft al nieuwe accountant gevonden'. *Het Financieele Dagblad*, p. 15.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education.
- Schein, E.H. (2000). *Procesadvisering. Over de ondersteunende rol van de adviseur en de samenwerking tussen adviseur en cliënt*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Smeltzer, L.R., & Ogdan, J.A. (2002). Purchasing professionals' perceived differen-

- ces between purchasing materials and purchasing services. *Journal of Supply Chain Management*, 38(1), 54-70.
- Sonmez, M., & Moorhouse, A. (2010). Purchasing professional services: Which decision criteria? *Management Decision*, 48(2), 189-206.
 - Suddaby, R., & Greenwood, R. (2001). Colonizing knowledge: Commodification as a dynamic of jurisdictional expansion in professional service firms. *Human Relations*, 54(7), 933-953.
 - Taminiou, Y. & Berghman, L. (2011). Informeel klantcontact bij de Big 4-organisaties. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsconomie*, 85(7/8), 396-408.
 - Twist, M.J.W. van, & Klijn, E.H. (2007). Alliantievorming en het management van verwachtingen. Samenwerken als een kwestie van dubbeldenken en dubbeldoen. *Management en Organisatie*, 200(5), 34-48.
 - Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Lemma.
 - Wallage, P. (2008). De toekomst van het accountantsberoep, verandering als enige constante. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsconomie*, 82(3), 74-76.
 - Werr, A., & Perner, F. (2007) Purchasing management consulting services: From management autonomy to purchasing involvement. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13(2), 98-112.
 - Werr, A., & Styhre, A. (2002). Management consultants: Friend or foe? Understanding the ambiguous client-consultant relationship. *International Studies of Management and Organization*, 32(4), 43-66.
 - Wyatt, A.R. (2004). *Accounting professionalism – They just don't get it!* *Accounting Horizons*, 18(1), 45-53.