

Accountmanagement met impact!

.... hoe doet u dat?



De metamorfose van ad-hoc en re-actief
naar strategisch en pro-actief.

Inleiding

Veel gemeenten rollen de rode loper uit voor hun bedrijven. Men onderkent nadrukkelijk het belang van het zittende bedrijfsleven. 'Eigen' bedrijven moeten concurrerend blijven om te kunnen bloeien en groeien, zeker in deze tijd. Tegelijkertijd is het een grote uitdaging om dit optimaal te faciliteren. De nieuwe economie vraagt namelijk om meer dan alleen relatiebeheer en een ondernemersloket. Trends en innovaties volgen elkaar razendsnel op. Intussen worden accountmanagers geëld door de waan van de dag en interne perikelen. Te veel tijd wordt besteed aan 'brandjes blussen' en ad-hoc klussen. Het échte werk – behouden, verbinden en versnellen van vernieuwend ondernemerschap – blijft liggen. Hoe kunt u deze situatie ombuigen? En welke instrumenten zet u daarbij in? In deze *whitepaper* bieden wij u de handvatten hiervoor.

Het belang van strategisch accountmanagement

Over het belang van strategisch accountmanagement zouden we het allemaal eens moeten zijn. De accountmanager heeft een cruciale positie in elke gemeente. Hij of zij staat dagelijks in contact met het bedrijfsleven en heeft zo een goede kijk op relevante ontwikkelingen. Denk aan de kwaliteit van het vestigingsklimaat, de verhuis- en expansieplannen van bedrijven, de ontwikkeling van clusters en ecosystemen, de stand van zaken in de binnenstad etc. De verzamelde informatie wordt gebruikt om ondernemers verder te helpen en te verankeren, maar ook om binnen het stadskantoor signalen af te geven en processen aan te jagen. Behoud en groei van werkgelegenheid in de gemeente is daarbij het hogere doel. Immers, werk zorgt voor inkomen en bestedingen. En zo wordt de maatschappelijke en economische structuur van een stad of gemeente versterkt. Ook kweekt men zo echte ambassadeurs onder de eigen bedrijven.

Figuur 1 – de accountmanager als spin in het web



Bron: ARCUSplus

Behoud en groei van werkgelegenheid moet dus in elke gemeente hoog op de agenda staan! De huidige crisis laat maar weer eens zien dat dit geen vanzelfsprekendheid is.

Maar intussen staat de economie niet stil. Zo staan binnensteden onder grote druk door dalende bestedingen en toenemende leegstand. Tegelijkertijd gaan technologische ontwikkelingen in rap tempo door. Net zoals de vergroening van de industrie. Daarbij groeit het leger aan ZZP-ers en *start-ups*. Veel werklocaties hebben intussen te maken met druk vanuit de woningmarkt. De eisen die bedrijven stellen aan talent, mobiliteit en werklocaties veranderen in hoog tempo. Samenwerking tussen verschillende bestaande en nieuwe partijen is hoognodig om te 'overleven' in deze dynamische context. Tegenwoordig geldt echt: "Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder."

Vergezichten, beleidsnota's en vergaderingen voldoen niet om hierop goed in te spelen. Dit vergt juist ook de *hands-on* inzet van proactieve professionals met een dienstverlenende instelling, een uitstekend netwerk en verstand van zaken. Snel schakelen, anticiperen en verbindingen leggen, daar gaat het om. Zo kan een goede accountmanager enorme toegevoegde waarde voor de lokale economie hebben. Maar er worden daartoe wel hogere eisen gesteld aan het vak! Denk alleen al aan het goed en snel kunnen doorzien van economische en sectorale trends zoals e-commerce, digitalisering en het volgen van nieuwe wet- en regelgeving (stikstof, Corona, arbeidsmarkt wetgeving). Een goede kennispositie is cruciaal, maar van een accountmanager worden tevens sterke communicatieve vaardigheden verwacht. Reden te meer om te investeren in de kwaliteit van het accountmanagement.

De accountmanager heeft een cruciale positie in elke gemeente. Hij of zij staat dagelijks in contact met het bedrijfsleven en heeft zo een goede kijk op relevante ontwikkelingen.

Missers uit de praktijk: vier valkuilen

Hoewel veel gemeenten economie en ondernemerschap op papier een warm hart toedragen, is de praktijk weerbarstiger. De ambities worden lang niet altijd duurzaam vertaald in de bijbehorende acties. Uit onze adviespraktijk leiden wij een aantal duidelijke patronen af die professioneel en strategisch accountmanagement in de weg staan. Hieronder beschrijven we de vier meest in het oog springende missers.

De afwezigheid van voldoende capaciteit of budget smooft alle goede bedoelingen in de kiem. Als een gemeente stelt dat banen en bedrijven van groot belang zijn voor de stad, dan is accountmanagement dus gewoon een kerntaak. Soms is er zelfs nog minder dan 1 fte. beschikbaar, of is de functie eenvoudigweg afgeschaft. En dat terwijl een gemiddelde gemeente al snel een paar duizend ondernemingen binnen haar grenzen gehuisvest weet.

Een tweede valkuil: de accountmanager is vooral bezig met zaken waarvoor hij of zij niet is aangesteld. Menig accountmanager spendeert tijd aan beleid, nota's en overleg. Dit krijgt vaak een hogere prioriteit dan een bedrijfsbezoek, ook in de ogen van leidinggevend en bestuur. In plaats van de boer op te gaan, zit de accountmanager achter zijn bureau een stuk samen te stellen, of wordt hij/zij geacht een binnenstedelijke transformatie of een Regiodeal in goede banen te leiden.

Investeren in strategisch accountmanagement helpt een gemeente enorm. Maar dat gaat veel verder dan alleen maar het vrijmaken van capaciteit binnen het accountteam.

Dit is overigens een logisch gevolg van een derde hiaat in de aanpak. Ondanks alle economische agenda's, veelbelovende vergezichten en ambitieuze plannen komt menig gemeente niet verder dan het 'op de winkel passen' en continu enkel en alleen reageren op vragen uit het bedrijfsleven. Een plan of visie is vaak ver te zoeken! Te veel nog wordt er op ad-hoc wijze aandacht besteed aan de roep van bedrijven om aandacht en ondersteuning. Even een bakkie doen en naar de jaarlijkse netwerkborrel, dat is toch meer dan voldoende? Er wordt niet nagedacht over welke klanten prioriteit moeten krijgen en waarom. Of hoe bedrijven op structurele wijze kunnen worden ondersteund bij hun verdere ontwikkeling. Ook *targets* ontbreken in de meeste gevallen.

Ten slotte ontbreekt het vaak aan afdoende instrumentarium. Een goed bedrijvenbestand is bijvoorbeeld is onontbeerlijk, maar vaak afwezig op de gemeenteburelen. Evenals een heldere propositie. Contacten en gespreksinformatie worden niet vastgelegd en/of gedeeld. Dit frustriert uiteraard een goede *follow-up* of overdracht. Gemeentelijke websites denken het af te kunnen met een 14-123 nummer en een verwijzing naar de webpagina 'Antwoord voor Bedrijven'. De accountmanager wordt zo onzichtbaar en onbereikbaar gemaakt, het begin van het einde.

Knoppen om aan te draaien: start met zelfreflectie

Om te komen tot structurele verbetering dient een gemeente een aantal stappen te zetten. Allereerst moet aan enige zelfreflectie worden gedaan. Men kan zichzelf door een nulmeting eens de spiegel voorhouden. Hoe doen we het nu eigenlijk op verschillende onderdelen van het accountmanagement? Een hulpmiddel hiertoe is de door ons ontwikkelde accountmanagement-meter (zie figuur 2). Deze checklist geeft aan welke onderdelen de essentiële bouwstenen vormen van het accountmanagement. Op basis van een beoordeling van een elftal criteria, zoals 'strategie/focus', 'capaciteit' of 'draagvlak', wordt in één opslag duidelijk wordt hoe de stand van zaken is. Uiteraard kan deze eerste beeldvorming nader aangescherpt worden door het consulteren van collega's, bestuurders en externe partners, zoals het georganiseerd bedrijfsleven.

Figuur 2 – de accountmanagement-meter laat de stand van zaken zien (voorbeeld)

Onderdeel	"Best in Class" = wat is echt nodig?	Score
Strategie/focus	Duidelijke, goed onderbouwde keuzes in aanpak voor de lange termijn	Green
Plan	Operationeel, realistisch plan van aanpak (SMART), met focus en taakverdeling	Yellow
Capaciteit	Voldoende professionele capaciteit beschikbaar voor uitvoering	Red
Uitvoering	Medewerkers kunnen zich echt voor 100% richten op hun kerntaken	Green
Budget	Voldoende en meerjarig budget vrijgemaakt (in overeenstemming met het plan)	Red
Draagvlak	Intern en extern draagvlak (politiek, (beleids)afdelingen, bedrijfsleven)	Green
Zichtbaarheid	Accountmanager(s) is/zijn zichtbaar en benaderbaar	Red
"Rode Loper" & "Soft Landing"	Juiste attitude (snelheid, duidelijkheid) en hoog servicelevel bij faciliteren van ondernemers(vragen), intern	Yellow
Propositie	Het kunnen leveren van het juiste aanbod voor doelgroepen/bedrijven en goede communicatie hiervan ("wat zit er in de rugzak?")	Red
Partnerships	Weten wie relevante partners zijn en hier samenwerking mee zoeken	Red
Registratie	Duidelijke registratie van inspanningen, resultaten en klantcontacten (CRM)	Red

Bron: ARCUSplus

Deze checklist legt de sterke en zwakke punten bloot, en ontstaat er een haarscherp beeld van welke onderdelen moeten worden aangepakt. Daarbij toont de praktijk dat er met de *drive* van accountmanagers vaak weinig mis is. De rode draad blijkt toch vaak een gebrek aan keuzes te zijn, zo is onze ervaring. Daarnaast is de interne samenwerking binnen het gemeentelijk apparaat in veel gevallen verre van perfect. Ook worstelen accountmanagers met het goed vastleggen van informatie. Het kan in dezen overigens verhelderend werken om ook naar 'best practices' van andere gemeenten te kijken. Er zijn immers wel degelijk gemeenten die accountmanagement de aandacht geven die het verdient, zoals Ede, Heerlen en Oss.

Verbeterpunten: investeer langs vier lijnen

Met deze nulmeting als basis kan vervolgens een aantal strategische lijnen voor het accountmanagement worden uitgezet. Het aanbrengen van de juiste focus staat hierbij centraal. Wat van de huidige aanpak voldoet en moet worden vastgehouden? Waarop dient extra te worden ingezet? Wat kan op een lager pitje? Idealiter wordt de strategie uitgewerkt in concrete acties langs een viertal lijnen, die cruciaal zijn voor het functioneren van het accountmanagement (zie figuur 3). Het gaat om (1) het optimaliseren van werkprocessen; (2) de selectie van accounts; (3) de inzet van techniek en tools en (4) de samenwerking met partners.

Figuur 3 – investeren in accountmanagement langs vier strategische lijnen



Bron: ARCUSplus

In de volgende alinea's wordt deze vierdeling verder uitgewerkt.

Bij de eerste lijn, de werkprocessen, gaat het vooral om de interne samenwerking. Concreet betekent dit dat de plooiën uit de rode looper moeten worden gladgestreken. Op basis van een shortlist van knelpunten kan hierop actie worden ondernomen. Vaak blijkt een betere interne profilering een eerste belangrijke stap te zijn. Gewoon nu eens duidelijk vertellen wat de accountmanager precies doet en betekent, en de ondersteuning die nodig is van de collega's bij vergunningen, beheer en grondzaken. Ook een gebrek aan doorzettingsmacht is een heikel punt, zeker nu veel gemeenten gebruik maken van zelfsturende teams. Tevens komt er veel 'ruis' over taken en verantwoordelijkheden. Tot hoever reikt de verantwoordelijkheid van de accountmanager versus die van de vakspecialist? Wie lost welke problemen op en communiceert hierover met de klant?

De accountmanager houdt zo meer sturing op de agenda, bouwt zijn of haar expertise echt uit en zal al snel meer toegevoegde waarde gaan leveren. Met een beter ondernemersklimaat in de gemeente als uiteindelijk resultaat.

De tweede lijn betreft de keuze van de accounts. Hoe verdeel je de aandacht over de duizenden ondernemers in de gemeente? Vaak willen de accountmanagers wel meer dan het bezoeken van grote werkgevers ('the usual suspects'), maar blijkt het durven maken van keuzes toch lastig. Toch verdient het de aanbeveling om te werken met een gradatie van bijvoorbeeld A, B en C-accounts. Startpunt daarbij is uiteraard een goed overzicht van het bedrijfsleven in al haar facetten. Vervolgens kan, op basis van de juiste criteria, een ranking worden gemaakt van belangrijke sectoren en bedrijven. De richtingen die zijn gekozen in een college-akkoord of economische agenda kunnen hierbij helpen. Maar er kan ook worden gekeken naar de groei van bedrijven, het innovatieve karakter, de bedrijfsfunctie, de bijdrage aan ladingstromen of modaliteiten, of de locatie.

De ontwikkeling en juiste inzet van instrumenten is de derde lijn op de weg naar strategisch accountmanagement. De rugzak van de accountmanager is vaak maar matig gevuld. Terwijl beschikbaarheid van kennis en informatie steeds belangrijk wordt om een strategische gesprekspartner te kunnen zijn. Het gaat niet alleen om kennis van beleidszaken, maar ook om actuele data over het bedrijfsleven en de regionale economie, alsmede de lokale pool van talent. Bij voorkeur hoeft men dit niet telkens ad-hoc bij elkaar te schrapen. Verder is het verstandig om na te denken over hoe men goede gesprekken voert en hoe digitale middelen kunnen helpen om bedrijven te bedienen in de eerstelijns support. Dit alles maakt het leven van een accountmanager een stuk aangenamer. Dat geldt ook voor Customer Relationship Management (CRM). Zo'n systeem maakt het mogelijk gegevens en contacten op één plek vast te leggen. Zodat het duidelijk is wie met wat bezig is, en interne samenwerking, resultaten en rapportages eenvoudig en transparanter worden. Een CRM-pakket hoeft geen grote investering te vergen, en voorkomt dat de volgende accountmanager weer op nul moet beginnen.

Om te komen tot structurele verbetering kan een gemeente een aantal stappen zetten. Echter moet allereerst aan een stuk zelfreflectie worden gedaan.

De vierde en laatste lijn richt zich op het smeden van de juiste samenwerkingsverbanden met de partners in het veld. Solistisch optreden door accountmanagers werkt versnippering, verwarring en verspilling in de hand. Samenwerken met vertegenwoordigers van de ondernemersverenigingen, brancheverenigingen, bedrijvenparken en regionale ontwikkelingsmaatschappijen is dus slim. De accountmanager verbreedt zo het bereik, de relevante kennis en *workload*. Wel dient goed nagedacht te worden of de meerwaarde van partners en samenwerking. Er zijn immers legio partijen om mee samen te werken. Hierin zullen dus keuzes gemaakt moeten worden. En vervolgens moeten doelen gesteld worden. Wat willen wij met deze samenwerking bereiken? Alleen dan snijdt het mes snijdt aan vele kanten.

Conclusie:

Meer structuur betekent meer toegevoegde waarde

Investeren in strategisch accountmanagement helpt een gemeente enorm vooruit. Maar dit gaat veel verder dan alleen maar het vrijmaken van capaciteit binnen het accountteam. Er zal ook zorgvuldig moeten worden nagedacht over prioriteiten, taken en competenties van de medewerkers. Kortom, een gestructureerde methodiek is nodig. De hierboven beschreven aanpak kan als leidraad dienen om de schouders eronder te zetten. Samenvattend:

- Optimaliseer uw werkprocessen;
- Selecteer uw strategische accounts;
- Benut de juiste instrumenten en;
- Werk slim samen met de juiste partners.

Het *ad-hoc* gehalte van het accountmanagement zal hiermee verdwijnen. De accountmanager houdt zo meer sturing op de agenda, bouwt zijn of haar expertise echt uit en zal al snel meer toegevoegde waarde gaan leveren. Met een beter ondernemersklimaat in de gemeente als uiteindelijk resultaat.

ARCUSplus adviseert gemeenten en regio's over het behouden en aantrekken van bedrijvigheid. Wij ondersteunen bij het professionaliseren, structureren en aanjagen van deze activiteiten. We brengen focus aan en leveren de juiste, krachtige instrumenten voor betere resultaten.

Recent werkten wij aan de versterking van het accountmanagement in onder andere de gemeenten Hogeveen, Meierijstad, Roosendaal, Rijswijk en het Havenbedrijf Moerdijk.

Bezoek voor meer informatie [onze website](#), of neem direct contact op met één van de ondergetekenden.

Peije Bruil | 06-3308 8656
pbruil@arcusplus.com

Paul Kleijne | 06-3839 3999
pkleijne@arcusplus.com