

Accounts

**Te veel bedrijven,
Te weinig tijd!**



Hoe krijgt u als gemeente grip op uw accounts?



Inleiding

Gemeenten in Nederland bieden plek aan vele duizenden ondernemingen. En de gemeentelijke dienstverlening is er in principe voor hen állemaal. Toch zullen er keuzes moeten worden gemaakt. Capaciteit om elke afzonderlijke ondernemer te pampieren ontbreekt immers. Veel accountmanagers worstelen hier mee. Hoe verdeelt u uw tijd over al die bedrijven en ondernemers? Waar te beginnen? Welke criteria past u toe om tot een gedragen en zinnige selectie te komen? Deze whitepaper biedt concrete handreikingen voor het stapsgewijs en efficiënter managen van uw accounts.

Stap 1: data op orde

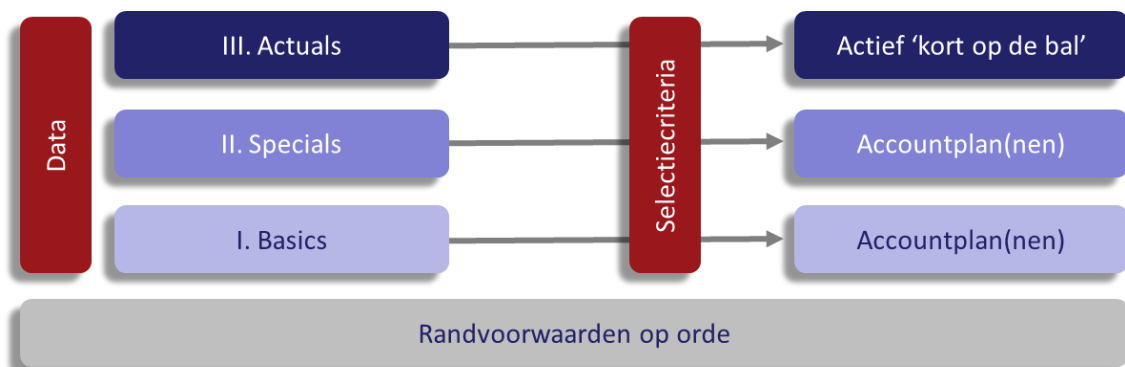
Wilt u aan de slag met uw accounts? Startpunt is dan een goed en betrouwbaar overzicht van de werkgevers in uw gemeente. Dit lijkt een eenvoudige exercitie, maar heeft vaak nogal wat voeten in aarde. Niet elke gemeente beschikt over een actueel en compleet vestigingenregister. Integendeel! De beschikbare bestanden zijn veelal onvolledig en vergeven van veel 'ruis' en dor hout. Een werkbaar bestand moet onder andere inzicht geven in de omvang, sector en groei van bedrijven. Maar bijvoorbeeld ook informatie verschaffen over de bedrijfsactiviteit (productie, logistiek, kantoor etc.) en in voorkomende gevallen het land van herkomst. En u moet uiteindelijk natuurlijk zinvolle selecties ('queries') kunnen maken. Enig voorwerk in de vorm van deskresearch is dus zonder meer vereist. Lokaliseer en verzamel daartoe de diverse aanwezige 'brokstukken' en maak dit compleet. Zorg er tevens voor dat uw bestand goed onderhouden wordt. U voegt hiermee kwaliteit toe aan uw aanpak, en kunt daarnaast onnodige ballast van de lijst afvoeren, zoals holdings, lege BV's, zeer kleine bedrijven, minder relevante SBI-codes en bedrijven die vertrokken of failliet zijn.



Stap 2: beoordeel niet elk individueel bedrijf

De volgende stap is het prioriteren van doelgroepen of segmenten. Hiermee voorkomt u dat u elk account apart moet gaan beoordelen en ranken. Dat wordt immers een gebed zonder eind. Efficiënter is het om eerst grote slagen te maken. We adviseren daarbij een systematische aanpak die uitgaat van verschillende groepen accounts. Dit zijn de groepen waarmee u een belangrijk en relevant deel van het ondernemerslandschap goed kunt 'afdekken'. We onderscheiden daarbij de groepen 'basics', 'specials' en 'actuals', Het gaat wat ons betreft om een volgtijdelijke concretisering van deze drie 'must-have' segmenten. Beginnend vanuit 'basics' kunt u stapsgewijs uw accounts ordenen.

Figuur 1 – stapsgewijs ordenen van accounts



Bron: ARCUSplus, 2023

Stap 3: begin met de basis

Ondernemerschap en het bedrijfsleven concentreert zich in de gemiddelde gemeente op werklocaties. Hier bevindt zich het leeuwendeel van de banen en toegevoegde waarde. Denk aan de bedrijventerreinen en havens, de kantoorlocaties, maar ook de binnensteden, de winkelcentra, of de in toenemende mate opduikende campussen en 'innovation districts'. Hiermee vangt u een substantieel deel van uw economie af. Bijkomend voordeel is dat u op die locaties kunt optrekken met centrummanagers, parkmanagers en het georganiseerd bedrijfsleven.

Daarnaast behoren de grote werkgevers in uw gemeente tot de basis. Het zijn min of meer de usual suspects, waar menig bestuurder graag op bezoek gaat. Veel gemeenten beschikken al over een dergelijk lijstje (een top-20, 30 of 50), zo is de ervaring. Tot deze groep behoren bijvoorbeeld Grolsch in Enschede, Scania in Zwolle, Medtronic in Maastricht, Jumbo in Veghel of SAP in Den Bosch. Uiteraard zijn deze partijen van groot belang voor het accountmanagement. Niet alleen gezien het aantal banen, maar ook gezien de spin-off, de lokale invloed, de kennis en netwerken, en het imago van deze organisaties.

Een derde cruciale bouwsteen binnen 'basics' is het georganiseerd bedrijfsleven. Deze organisaties vertegenwoordigen met hun achterban veelal een grote groep accounts. Het gaat daarbij om diverse onderdelen van de lokale economie. Denk aan de detailhandel, horeca, MKB, het grootbedrijf en/of specifieke clusters of sectoren. Een goede samenwerking met deze partijen biedt de kans op het bereiken van een relatief grote groep ondernemers. De crux zit vooral in de keuze van de juiste partners, alsmede het hanteren van duidelijke kaders voor de onderlinge samenwerking. Dit moet verder gaan dan het bezoeken van elkaars borrels en BBQ's. Maak bijvoorbeeld een gezamenlijke jaarkalender of organiseer samen inhoudelijke evenementen.

Stap 4: geef aandacht aan speerpunten of 'specials'

Wanneer de basis op orde is, kan in een volgende slag de blik worden gericht op doelgroepen die een speciale plek innemen binnen uw economie of economisch beleid. Dit zijn de sectoren of markten waarin uw gemeente een sterke positie heeft en/of bovengemiddelde groei verwacht. Voor u als accountmanager is het erg prettig wanneer er een scherpe, actuele economische visie beschikbaar is. Hierin zijn namelijk de keuzes gemaakt voor de lange termijn. Waar willen we als gemeente naar toe en welke sectoren, technologieën, ecosystemen of clusters hebben prioriteit?

Idealiter gaat dit verder dan brede begrippen zoals kenniseconomie, circulariteit, brede welvaart of duurzaamheid. Denk bij voorkeur aan meer concretere doelgroepen zoals life sciences, hightech, ICT, agrofood, maritiem, leisure en de voor u specifieke niches hierbinnen. Veelal bevinden zich in deze segmenten ook uw 'parels' of snelle groeiers.

Voor de goede orde, we hebben het in dit kader wel over 'specials'. Te allen tijde moet worden voorkomen dat accountteams worden opgezadeld met zeven of acht speerpuntsectoren. Dat zijn er te veel en dat is niet behapbaar! Een duidelijke focus helpt bij het stellen van de prioriteiten en het boeken van resultaten. Ontbreekt een goede economische agenda? Dan biedt wellicht het bestuursakkoord of een regionale economische agenda de juiste aanknopingspunten. Of zorg dat er snel een agenda of visie komt!

Stap 5: speel in op de actualiteit en 'life events'

Bij het goed bedienen van ondernemers is het eveneens van belang actief in te spelen op de actualiteit. De economie staat immers nooit stil. Vanuit het niets kan een crisis ontstaan of zijn calamiteiten aan de orde in bepaalde sectoren of branches. Recente voorbeelden hiervan zijn de Brexit, Corona en de sterk stijgende energieprijzen. Deze voeden de onzekerheid bij ondernemers en roepen veel vragen op. Natuurlijk zijn dit soort ontwikkelingen niet te voorspellen. Maar u kunt wel veel waarde toevoegen door tijdig en proactief te reageren, mee te denken en bij te dragen aan oplossingen. Voldoende capaciteit ('buffertijd' in uw agenda) is daarbij van belang, maar ook de beschikbare kennis en data binnen uw afdeling of gemeente. Bijvoorbeeld: kunt u zó oplepelen welke bedrijven in uw gemeente zaken doen met het Verenigd Koninkrijk en/of een Engels moederbedrijf hebben? Of: wat zijn de meest energie-intensieve bedrijven binnen de gemeente?

Binnen de 'actuals' is er nog een tweede segment dat uw aandacht verdient. In het bedrijfsleven is er continu sprake van – zakelijke - 'life events'. Denk daarbij aan een jubileum, verhuizing, uitbreiding, overname of het openen van een nieuwe vestiging. En er worden regelmatig prijzen en awards toegekend aan ondernemers, rondom thema's als groei, innovatie en maatschappelijke thema's. Door hier tijdig en de juiste aandacht aan te geven scoort u punten.

Tevens leidt dit tot goede PR voor uzelf. Wel is hier een proactieve aanpak vereist. U moet continu op de hoogte zijn van wat er speelt en de actualiteit scherp volgen, gebruikmakend van uw bronnen en uw netwerk.

Een derde onderdeel van de 'actuals' kan een relatie hebben met ruimtelijke ontwikkelingen. Geplande investeringen of gebiedsvisies kunnen er toe leiden dat een bepaalde groep ondernemers tijdelijk extra aandacht verdient. Bijvoorbeeld omdat er sprake is van overlast, uit te plaatsen bedrijvigheid, infrastructurele werken, energietrajecten etc. Door deze groep tijdig in kaart te brengen en een plan van aanpak te ontwikkelen ontstaat goodwill, draagvlak en bereidheid tot medewerking.

Stap 6: prioriteer binnen 'basics' en 'specials'

Zoals aangegeven krijgt u te maken met verschillende groepen accounts. Deze kunnen nog steeds omvangrijk zijn. Een grote werklocatie omvat immers zomaar enkele honderden bedrijven. Ook bepaalde speerpuntsectoren hebben vaak een behoorlijke massa. Denk aan de ICT, maakindustrie of zakelijke dienstverlening. Ons advies is derhalve om per doelgroep, binnen 'basics' en 'specials', gerichte accountplannen op te stellen. Hierin wordt onder andere de doelgroep nader afgebakend en in kaart gebracht. Vervolgens moeten deze accounts op basis van de juiste selectiecriteria nader worden geprioriteerd (A-B-C). Met welke bedrijven binnen de doelgroep moet u echt in gesprek? En wie zijn minder urgent? U kunt hiertoe een set van criteria uit de onderstaande figuur kiezen, mede afhankelijk van het type doelgroep. Neem zeker de tijd hiervoor. Plan desgewenst een of meerdere sessies met collega's om het selectieproces zorgvuldig in te richten en te voltooien.

Figuur 2: mogelijke criteria om bedrijven te 'ranken'

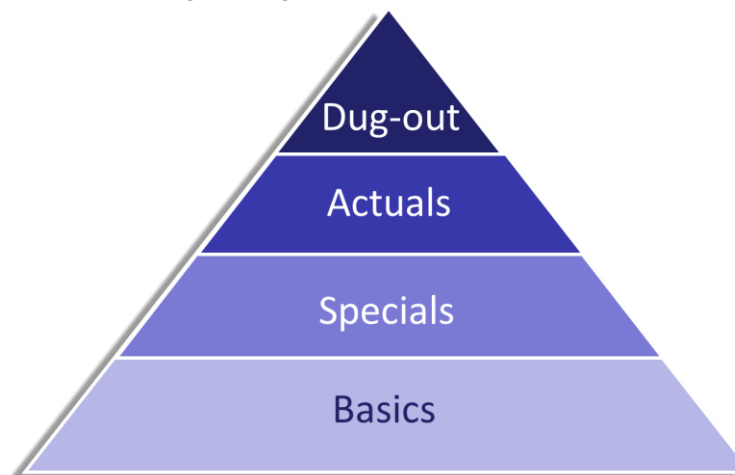
Kenmerken bedrijf/vestiging	Dynamiek in bedrijfsomgeving
<ul style="list-style-type: none"> • Aantal banen direct • Aantal banen indirect • Functie van vestiging • Imago van bedrijf • Omzet van vestiging • Maatschappelijke impact 	<ul style="list-style-type: none"> • Groeipotentie/verwachting • Positie in waardeketen/concern • Risico van sluiting of desinvesteringen • Fusie of overname • Mate van innovatie/vernieuwing • Vastgoedvraagstukken

Bron: ARCUSplus, 2023

Stap 7: wat te doen met overige accounts?

Met de voorgaande stappen heeft u een aanzienlijk deel van uw accounts geordend en geprioriteerd. De aangebrachte focus betekent evenwel ook dat een groep bedrijven buiten de boot valt en plaats neemt in de spreekwoordelijke 'dug-out'. Op voorhand krijgen deze ondernemers dus minder directe aandacht. U kunt evenwel zeker binding houden met deze partijen. Bijvoorbeeld door hen frequent te informeren via een nieuwsbrief en uw social media-kanalen. Of door deze partijen uit te nodigen voor bepaalde evenementen. Danwel u houdt goed contact met de personen die een bepaalde doelgroep in uw gemeente, zoals ZZP-ers of starters, vertegenwoordigen. Tot slot dient u als accountmanager digitaal en fysiek zichtbaar en bereikbaar te zijn voor partijen uit deze groep die zich met vragen of verzoeken tot de gemeente willen richten.

Figuur 3: groepen accounts in beeld



Bron: ARCUSplus, 2023

Randvoorwaarden bij deze aanpak

Randvoorwaarden die helpen om deze aanpak tot een succes te maken hebben allereerst te maken met de beschikbaarheid en kwaliteit van data (zie stap 1). Goede informatie en kennis over uw bedrijfsleven is een must. Maar ook het draagvlak en de bereidheid om de gegevens te onderhouden, met behulp van een CRM-systeem.

Verder is het wenselijk dat de dienstverlening voor inkomende ondernemersvragen soepel verloopt. De rode loper moet echt goed zijn uitgerold! Zodat u minder brandjes hoeft te blussen, zowel intern en extern, en zo veel mogelijk bezig kunt zijn met prioritaire accounts. De gesprekken met deze accounts moeten vervolgens deskundig worden uitgevoerd. Zorg dus dat u hiertoe over de juiste instrumenten en kennis beschikt.

Tot slot

Prioriteren van accounts is een must. Maar het vergt ook een flinke investering. Bovendien gaat het om een dynamisch en continu proces. En het maken van keuzes is niet altijd eenvoudig. Zeker wanneer u werkt in een grote gemeente. Niettemin adviseren wij u om er gewoon aan te beginnen! Het grote voordeel is dat uw werk er een stuk overzichtelijker en efficiënter op wordt. U krijgt meer grip op uw reeds overvolle agenda. U kunt verder groeien in uw rol als sparring partner van bedrijven en organisaties. Uw kennis- en informatiepositie neemt toe, en daarmee uw toegevoegde waarde. Intern versterkt u daarbij uw positie en herkenbaarheid. Met de ondernemers in uw portefeuille uiteindelijk als lachende derde!

ARCUSplus adviseert gemeenten en regio's over het behouden en aantrekken van bedrijvigheid. Wij ondersteunen onze opdrachtgevers bij het professionaliseren, structureren en aanjagen van deze activiteiten. We brengen focus aan en leveren de juiste, krachtige instrumenten voor betere resultaten. Bij voorkeur doen we dit interactief, met behulp van workshops, inspiratiesessies en trainingen.

Recent werkten wij met meerdere gemeenten aan de versterking van het accountmanagement, onder andere de gemeenten Aalsmeer, Amersfoort, Capelle aan den IJssel, Delft, Den Helder, Dordrecht, Eindhoven, Enschede, Hoogeveen, Leusden, Maastricht, Meierijstad, Roosendaal, Rijswijk, Zoetermeer en Zwolle. Ook adviseerden wij het Havenbedrijf Moerdijk, Horizon Flevoland en de provincie Overijssel hierover.

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

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

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