

# De noodzaak van businessmodel-innovatie in de accountancy

Henk Volberda, Niels van der Weerd en Martijn van der Mandele

**SAMENVATTING** De accountancy heeft de grenzen bereikt van groei door schaalvoordelen en staat voor belangrijke uitdagingen. Accountants zijn genoodzaakt om aan de vernieuwing van hun businessmodel te werken. Dat vergt behalve andere competenties van partners en medewerkers een grotere gerichtheid op samenwerking in de waardeketen. Maar meer nog vergt dat een andere manier van groeien. Businessmodel-innovatie is een permanent proces van exploreren en experimenteren, valideren, falen en doorzetten. Vier hefboomen helpen daarbij: nieuwe technologie, innovatief management, nieuwe organisatievormen en co-creatie. Transformatieel leiderschap van de venoot of managing partner is een belangrijke versneller.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** Businessmodel-innovatie is in de accountancy onderontwikkeld, terwijl de noodzaak ervan groot is. Dit artikel analyseert het probleem, schetst de contouren van nieuwe businessmodellen en laat zien hoe die ontwikkeld kunnen worden.

## 1 De herontdekking van het accountantskantoor

Tot 2000 was de accountancy een betrekkelijk rustige business. Ieder dorp en elke stad had, naast zijn arts en notaris, een accountant die de plaatselijke middenstand en industrie voorzag van cijfermatige rapportages en inzichten. Zaken als financiering en fiscaliteiten werden daarbij veelal meegenomen. Sommige sectoren, zoals de landbouw, hadden gespecialiseerde accountants die de gerapporteerde cijfers verrijkten met vergelijkingsmateriaal en advies vanuit hun ervaring en kennis van de branche. Bovenin de markt opereerden de nationale en internationale firma's die de complexere rapportages en de controle van de jaarrekeningen van grote ondernemingen voor hun rekening namen. In deze betrekkelijk stabiele markt voldeden traditionele strategieën en organisatievormen uitstekend. Het conserveren en uitbouwen van het bestaande businessmodel, in jargon businessmodel-replicatie, stond voorop. Klanten waren trouw en door schaalvergroting konden kantoren hun efficiency stapsgewijs verhogen.

Zo'n stabiele markt als de accountancy destijds komen we niet veel meer tegen. Veel markten worden ontwricht door frequente verstoringen van de concurrentieverhoudingen en technologische innovaties met verrijkende gevolgen, waardoor bestaande businessmodellen incurant worden. De accountancy is met name door elkaar geschud door de opkomst van goedkope en effectieve accountingsoftware, in de media breed uitgemeten schandalen en stringente regulering, een nieuwe generatie professionals met andere verwachtingen ten aanzien van hun carrière en het sterk toegenomen kostenbewustzijn van klanten. Ontwikkelingen die, afzonderlijk maar vooral samen genomen, vragen om een antwoord van de beroepsgroep. Door een sterke focus op behouden en groeien, is het vermogen om te vernieuwen echter onvoldoende ontwikkeld in de accountancy. Accountants lopen daardoor een groot risico om hun eigen positie te ondergraven en zo hun unieke rol in de maatschappij kwijt te raken. De werkgroep Toekomst Accountantsberoep van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) merkte bij de publicatie van haar rapport 'In het publiek belang' op: "Accountants hebben in de afgelopen decennia grote groei doorgemaakt en veel geld verdiend. Er is een cultuur ontstaan waarin dat [laatste] de maat is."<sup>1</sup> En voormalig werkgeverstopman Kees van Lede zei: "Ze zijn hun werk gaan zien als een gewone bedrijfstak in plaats van als een vertrouwensfunctie. En als je in een groeiende industrie zit en goed verdient, leidt dat onbewust tot een vermindering van focus."<sup>2</sup> Te weinig focus op vernieuwing en te veel aandacht voor het financiële rendement zijn funest in tijden van marktontwrichting. Het afgelopen jaar zijn dan ook veertien accountantskantoren failliet gegaan in Nederland<sup>3</sup>.

In dit artikel delen we onze ervaringen met businessmodel-innovatie en onze visie op de sector in het bijzonder. Veel van onze ervaringen komen voort uit onderzoek bij andere branches (Volberda et al., 2013) en verschillende interviews met accountants in den lande. We zullen in dit artikel eerst nader ingaan op de drijvende krachten achter de ontwrichting van de accountancymarkt. In paragrafen 1.1 tot en met 1.5 bespreken we achtereenvolgens de ontwikkelingen in de



ICT, de behoeften van de nieuwe generatie professionals, de spagaat waartoe de grote accountancykantoren worden gedwongen als gevolg van nieuwe regelgeving en het risico van schandalen. Tot slot van dit eerste hoofdstuk wijzen we op een, in onze ogen fundamenteel, bedrijfseconomisch principe: de beperkingen van schaalgrootte die zich nu ook in de accountancybranche laten gelden. In het tweede hoofdstuk bespreken we de contouren van diverse bedrijfsmodellen die in de branche gevoerd worden. Drie stereotype bedrijfsmodellen en een aantal varianten op deze stereotypen zullen de revue passeren, respectievelijk in paragraaf 2.1 en 2.2. Het derde hoofdstuk wijst naar de essentiële bedrijfsmiddelen die veranderen en daardoor innovatie van het businessmodel van accountants mogelijk maken. We kijken naar het menselijk kapitaal (par. 3.1), naar kennis en data (par. 3.2), naar governance (par. 3.3) en naar de partners in de keten met wie kan worden samengewerkt (par. 3.4). In paragraaf vier, ten slotte, gaan we nader in op de belangrijkste vraag rondom businessmodel-innovatie: hoe ontwikkel je een nieuw businessmodel met een beroepsgroep die dat niet gewend is? We benadrukken het belang van experimenteren in paragraaf 4.1 en benoemen daarna vier hefbomen (par. 4.2) en de leiderschapskwaliteiten (par. 4.3) die vernieuwing van een businessmodel mogelijk maken en versnellen.

Alvorens inhoudelijk in te gaan op de drijvende krachten die de markt voor accountancydiensten ontwrichten, nog een opmerking over de verschillen tussen de samenstelpraktijk en de controlepraktijk. Alhoewel we erkennen dat er fundamentele verschillen bestaan tussen deze praktijken, maken we in dit artikel niet telkens onderscheid. De veranderingen in de omgeving van beide accountantspraktijken hebben uiteindelijk dezelfde impact: het incurant worden van traditionele strategieën en bestaande businessmodellen. En zo zijn ook de uitdagingen voor deze kantoren in grote mate gelijk: het ontwikkelen van de juiste hefbomen en een appetijt voor experimenteren met nieuwe businessmodellen.

### 1.1 ICT-ontwikkelingen bepalen de ommekeer en verhogen de prijsdruk

Automatisering heeft op de traditionele kernactiviteiten van accountants, de rapportage en verwerking van gegevens, een dramatische impact gehad. De tijd dat een junior-accountant dagenlang gegevens invoerde en verifieerde, is definitief voorbij. De klant levert data steeds vaker in Standard Business Reporting-formaat aan. Bij de verificatie en formattering van die data spelen mensen nauwelijks nog een rol. Accountantskantoren nemen dan ook afscheid van hun administratieve personeel en vervangen dat door mensen die geschoold zijn in begeleiding en advies. Ook fusies zijn het gevolg van deze ontwikkeling. Zo meldde Ronald

Houtveen, de nieuwe bestuurder van Flynth adviseurs en accountants, dat de fusie met GIBO niet alleen veroorzaakt werd door de recessie, maar vooral ook door de "snelle automatisering van de basisdienstverlening, zoals het samenstellen van de jaarrekening voor kleine klanten."<sup>4</sup> Dit is bij uitstek het innovatiedilemma dat Christensen (2013) verwoordde in zijn boek 'When new technologies cause great firms to fail': door de klant te helpen met automatisering, wat in eerste instantie succes brengt, maakt de accountant uiteindelijk zichzelf overbodig of wordt ingehaald door jonge, innovatieve bedrijven die deze technologie veel beter beheersen.

We zien dat nu al met de opkomst van een nieuw soort accountantskantoren. Er zijn procesfirma's, die met behulp van software goedkoop en effectief de administratie en rapportage verzorgen. Steeds vaker verbreden zij zich met advisering op het gebied van belastingen, strategie en marketing. Daarnaast komen er meer en meer specialisten – de 'boetieks' – die mensen aan boord hebben met bijzondere expertise, zoals kennis van een bedrijfstak. Ook deze nieuwe toetreders verhogen de prijsdruk en nemen klanten over van gevestigde kantoren.

### 1.2 Een nieuwe generatie talenten stelt nieuwe eisen

Jonge accountants hebben andere capaciteiten en verwachtingen dan oude. Ze hebben een breder perspectief op hun carrière en willen anders afgerekend worden. Zoals een jonge professional onlangs zei: "Onze voorgangers maakten zich druk om hun welvaart, wij maken ons druk om ons welzijn." De aanstormende generatie is nog wel bereid om hard te werken, maar wil daar sneller de resultaten van zien. De tijd waarin professionals bereid waren om vijf of tien jaar voor een beperkt salaris te zwoegen om pas daarna de genoegens van het partnership te smaken, loopt ten einde. Behalve bevredigend werk willen jongeren een goede werk-privébalans. Daar komt bij dat het aantal vrouwen onder beginnende accountants snel toeneemt. De tijd dat zij de helft van de professionele staf en later van de partnergroep vormen, is niet ver meer. Uit onderzoek blijkt dat zij anders aankijken tegen het vak. Zij zijn meer op maatschappelijke waarden gericht en kunnen zich moeilijker vereenzelvigen met een op winst gerichte cultuur. Ook zoeken zij meer inhoud en ruimte voor een privéleven. Een hoger salaris kan dit niet compenseren.<sup>5</sup>

### 1.3 Regelgeving dwingt accountantskantoren in een spagaat

De laatste jaren is het vak door nieuwe regelgeving alomax gecompliceerder geworden. Dit begon met de introductie van nadere voorschriften voor onafhankelijkheid, de Wet toezicht Accountantsorganisaties (Wta), en de steeds uitdijende controlestandaarden. Sinds 2013 mogen beursgenoteerde ondernemingen



van de accountant die hun jaarrekening controleert geen andere diensten afnemen. Bovendien moeten zij om de tien jaar van accountant wisselen. Deze twee regels bedreigen het traditionele groeimodel, dat gebaseerd was op een continu uitdijend pakket van diensten. En als adviseurs eenmaal een praktijk bij een klant hebben opgebouwd, riskeren zij na tien jaar een conflict met de accountants van hun organisatie, die dan opnieuw aan de slag kunnen. Dit forceert met name de grotere en gediversifieerde kantoren in een spagaat: moeten zij zich op accountantsdiensten richten of op advies? Het eerste levert weliswaar minder op door toenemende druk op de marges, maar was altijd wel de binnenkomer voor adviesdiensten, waar een hogere marge op zit.

#### 1.4 Het risico van schandalen neemt toe

Verschillende 'ongelukken' hebben de afgelopen jaren bijgedragen aan een stroomversnelling in de gang naar nieuwe businessmodellen. Denk aan KPMG met Ballast Nedam, PWC met Econcern en EY met DSB. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) liet na de steekproef van 2014 weten dat bij de grote kantoren bijna de helft van de onderzochte dossiers onvoldoende is.<sup>6</sup> In brede kring is inmiddels de overtuiging ontstaan dat fundamentele veranderingen nodig zijn.<sup>7</sup> De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en de overheid hebben het thema opgepakt: de eerste nieuwe regelingen – onder meer over de benoemings-termijn van de accountant – zijn ingevoerd. In reactie op deze bedrijfsongevallen heeft de centrale leiding van een accountantskantoor vaak de neiging om de teugels strakker aan te halen en nóg meer te controleren. Maar deze correcties bovenop het bestaande businessmodel leiden slechts tot grotere complicaties en kostenverhogingen. Ook om deze reden zijn nieuwe businessmodellen nodig.

#### 1.5 De grenzen van schaalvoordelen lijken bereikt

Hoewel het lijkt alsof de problemen van buitenaf komen, heeft een belangrijk deel ervan te maken met de accountancy zelf. Dat geldt vooral voor de focus op schaalvoordelen en specialisatie. Accountantskantoren zijn sterk gericht geweest op groei. Die heeft in het verleden veel problemen opgelost. Op de korte termijn heeft groei een positief effect op de marge en het partnerinkomen. Ook bouwt een groot kantoor zo gemakkelijker en bij een grotere klantenkring een reputatie op en vermindert groei interne spanningen. Immers, als de vijver groter wordt, kunnen meer vissers een eigen stek vinden. Toch ondervinden juist sterk gegroeide kantoren nu problemen en hebben (groepen) partners die voor zichzelf beginnen succes. Waarom?

De standaardwerken van Coase (1937) en Williamson (1981) leren dat een kantoor dat werk doet waarbij de werkinstructies aan de medewerkers en supervisie re-

latief eenvoudig zijn, gemakkelijk kan groeien. Naarmate de omvang en de complexiteit van het kantoor toenemen, moeten die instructies en dat toezicht op een steeds hoger en abstracter niveau uitgevoerd worden. Bij meerdere praktijken en meerdere internationale vestigingen kan de leiding niet meer exact bepalen hoe de werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. Dat moet aan een praktijk- of vestigingsleider worden overgelaten. Wanneer die praktijk groeit, gaat de delegatie verder naar beneden. Leidinggeven wordt een kostbare fulltime baan. Bij MKB-kantoren doen de managing partner, het dagelijks bestuur en stafafdelingen hun intrede – hooggekwalficeerde mensen, die weinig of geen tijd meer hebben voor klanten en het vak. Met die grotere omvang en complexiteit en de grotere afstand tussen leiding en werk groeit het risico van verkeerde beslissingen. Tegelijkertijd stokt de vernieuwing, die immers altijd risico's met zich meebrengt.

Het repliceren van bestaande businessmodellen – in dit geval: nog meer schaalvoordeel zoeken – werkt niet in een drastisch veranderende sector. Er is dan een grondige herziening nodig van de manier van organiseren, de propositie voor klanten en de inzet van bedrijfsmiddelen. Dat vraagt om ingrepen in de architectuur van de onderneming, iets wat bestaande organisaties vaak grote moeite kost (Henderson & Clark, 1990).

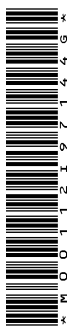
## 2 De kern en de beperkingen van nieuwe businessmodellen

Als het voortdurend verbeteren en opschalen van het oude businessmodel, oftewel businessmodel-replicatie, niet langer werkt, wat staat accountants dan te doen? Het antwoord is businessmodel-vernieuwing. Dat is, anders dan businessmodel-replicatie, een keuze voor een geheel ander businessmodel. Maar welk businessmodel kies je, en is dat dan wél houdbaar?

Het ideale model voor 'de' accountant valt niet vast te stellen, of dat nu om een controlepraktijk gaat of een samenstelpraktijk. Er is eenvoudigweg te veel variatie mogelijk. Elk kantoor zal voor zichzelf op zoek moeten gaan naar een nieuw, passend businessmodel. Het zal daarbij nuttig zijn om begrip te hebben van de verschillende businessmodellen die in de sector gehanteerd worden.

### 2.1 Drie stereotype businessmodellen in de accountancy

Het businessmodel canvas van Osterwalder (zie kader 1) helpt om een aantal stereotypen van accountantskantoren te beschrijven.<sup>8</sup> Het traditionele businessmodel in de accountancy gaat uit van een partnergroep die met behulp van een homogene groep medewerkers (allemaal accountant en partner in de dop) in house alle functies vervult. Het kantoor zorgt zelf voor de opname van nieuwe kennis, de ontwikkeling van talent, marketing, sales en – vooral – het beheer van klantre-





## KADER 1 Wat is een businessmodel?

De term 'businessmodel' wordt sinds midden jaren negentig veel gehanteerd, meestal in verband met innovatie. Er circuleren zeer uiteenlopende definities, variërend van 'de manier waarop men zaken doet' (Gary Hamel) tot 'de inhoud, structuur en governance van transacties die bedoeld zijn om waarde te creëren door de exploitatie van zakelijke kansen' (Raphael Amit en Christoph Zott). Waardecreatie en de klant zijn terugkerende elementen. Managementauteur Alexander Osterwalder lanceerde het begrip businessmodel canvas, dat de verschillende componenten aan de productie- en de markt kant in kaart brengt. Dit model omvat negen bouwstenen: doelgroep, waardepropositie, klantrelatie, verkoopkanaal, verdienmodel, hulpbronnen, kernactiviteit, partner en kostenstructuur. Het businessmodel canvas is een goed hulpmiddel om een ondernemingsplan voor een startend bedrijf te maken of de koers van een bestaand bedrijf te herzien.

laties. Klanten bevinden zich in de nabijheid van het kantoor en zijn afkomstig uit diverse sectoren. Een echte focus ontbreekt; de regionale focus werd opgelegd door beperkingen in de fysieke en relationele afstand tussen kantoor en klant. De economische logica van dit model stoelt op de verhouding fee-earners versus partners en de mate waarin fee-earners declarabel werk verrichten. Vanuit dit traditionele model zijn drie stereotype businessmodellen te beschrijven die vandaag de dag opgeld doen. Uiteraard kan met deze typering nooit de gehele sector worden omvat, daar is het ook niet voor bedoeld. Het biedt juist de gelegenheid om naar de variatie van businessmodellen te kijken.

Eén zo'n stereotype is de 'specialist'. Dit type kantoor richt zich op een specifieke sector, bijvoorbeeld de tuinbouw of de detailhandel. Sommigen focussen op een niche, de bloemendetailhandel bijvoorbeeld. Zo'n kantoor heeft meer kennis van de sector, waaronder benchmarkinformatie, dan een niet-gespecialiseerde accountant. Door digitale gegevensuitwisseling kan het dekkingsgebied groter zijn dan de eigen regio. Hierdoor kan voldoende schaalgrootte worden bereikt om dit model winstgevend te maken. In de kern is de dienstverlening overigens niet veel anders dan die van een traditionele accountant.

Een tweede stereotype accountantskantoor is de 'digidicountant'. Voortschrijdende automatisering heeft dit businessmodel mogelijk gemaakt. Deze combinatie van automatiseerder en accountant richt zich primair op het MKB en opereert vanuit één vestiging. Het klantcontact verloopt via een online portal waar klanten zichzelf kunnen bedienen met een aantal standaarddiensten. Deze 'anonieme' aanpak stelt de digidicountant in staat een op lage kosten gebaseerde propositie aan te bieden voor de jaarrekening, de belastingaangifte en de kredietrapportage. Volume is noodzakelijk om de investeringen in ICT terug te verdienen. Advisering maakt maar beperkt deel uit van het aanbod. De digidicountant kampt daarom niet met de hoge loonkosten van adviseurs.

Het derde, en meest traditionele stereotype businessmodel is dat van het 'dienstenhuis'. Waar het essentiële bedrijfsmiddel van de specialist zijn branche-specifieke kennis is en dat van de digidicountant het ICT-systeem, staat bij deze 'financiële huisarts' het vermogen centraal om zeer hoogwaardige kennis te koppelen aan een alomvattend inzicht in de processen en behoeften van de klant. Die hoogwaardige kennis kan het kantoor in huis hebben – medewerkers zijn hier geen 'knoppenbonkers' meer, maar proces- en risico-analisten – of uit een netwerk van gespecialiseerde partners halen.

### 2.2 Vier varianten op de stereotype businessmodellen

In deze tijd van hyperconcurrentie, waarin tarieven en omzetten onder druk staan en klanten voortdurend zoeken naar manieren om voor minder geld betere service te krijgen, ontstaan in de accountancy steeds meer varianten op het traditionele model en de stereotype businessmodellen. We beschrijven een aantal (mogelijke) varianten, deels op basis van waarnemingen in de huidige accountancymarkt, deels op basis van waarnemingen bij aanpalende sectoren als de advocatuur en de adviesbranche.

- **De boetieks:** kleine kantoren die als werkgebied een stad of business-segment hebben. Zij combineren lage kosten met kennis van hun klanten, maar moeten voor opdrachten die buiten hun beperkte werkerrein vallen externe hulp inroepen. Feitelijk zien we hier de eerder genoemde schaalvergroting en portfolio-uitbreiding teruggedraaid worden.
- **De low cost local generalist:** kantoren met een focus op specifieke, relatief eenvoudige werkzaamheden en voortdurende kostenverlaging die zich aanbieden als 'complementaire dienstverlener'. Sommige multinationals besteden routinewerk dat zij vroeger aan hun (dure) huisaccountant gaven uit aan plaatselijke producenten. De kosten van deze low cost local generalists zijn weliswaar lager, maar zij worstelen meer dan de full service-accountantskantoren met de ontwikkeling van kennis, talent en marketing.

**De netwerkkaccountant:** middelgrote kantoren hebben steeds vaker klanten met activiteiten in andere landen. Zij vormen om die reden netwerken of sluiten zich erbij aan. De netwerkdeelnemers wisselen kennis en relaties met elkaar uit, maar werken voor het overige onafhankelijk.

**De uitbestedende accountant:** een aantal grote kantoren besteedt tegenwoordig laagwaardig routinewerk uit, onder meer naar goedkopere landen. Het werk wordt vervolgens onder eigen naam naar de klant gestuurd. Voordeel zijn de lagere kosten, na deel de beperkte kwaliteitscontrole en de verminderde stabiliteit.



Deze businessmodellen kenmerken zich voornamelijk door 'innovatie van de organisatie' en niet zozeer door dat nieuwe groepen klanten worden aangesproken. De fundamentele veranderingen betreffen de kernactiviteiten – wat doet het kantoor (niet) – en in het bijzonder de bedrijfsmiddelen, de key resources. Daar dienen zich dan ook een aantal essentiële vragen aan.

### 3 Veranderingen en de bouwstenen van nieuwe businessmodellen

Vanuit ons perspectief op de accountancy, het perspectief van drie buitenstaanders wel te verstaan, kunnen we een aantal thema's benoemen. Thema's waarbinnen zich vraagstukken zullen voordoen die elk voor zich, of gezamenlijk, om een antwoord vragen. We putten daarbij uit de ervaringen uit eerder onderzoek en trends die we ook in andere branches hebben waargenomen. Een eerste thema betreft de voortschrijdende automatisering. Deze beïnvloedt de traditionele samenstel-activiteiten, met als resultaat voornamelijk een neerwaartse druk op de marges, maar ook de assurance- of wettelijke controlewerkzaamheden.

De marges op traditionele kernactiviteiten van accountantskantoren, zoals het voeren van de financiële administratie en het samenstellen van jaarrekeningen, staan onder druk. Er is niet minder behoefte aan deze activiteiten, maar door automatisering bij de klanten én de kantoren worden ze meer en meer een commodity. Alleen op kosten kunnen kantoren zich hierin nog onderscheiden.

Bij automatisering verwachten klanten doorgaans meer waarde en/of lagere kosten. Een aantal van de hiervoor besproken businessmodellen richt zich op deze propositie. De digicountant en de low cost generalist reduceren de kosten, terwijl ze min of meer dezelfde waarde bieden als de traditionele accountant. Hetzelfde geldt voor grote kantoren die 'laagwaardig' werk uitbesteden. Het dienstenhuis daarentegen verhoogt de waarde van zijn diensten met het one-stop-shop-principe en biedt commoditydiensten aan tegen vaste, scherpe tarieven. De specialist en de boetiek leveren meerwaarde met zeer specifieke kennis en informatie van de branche of de (omgeving van de) klant. Het accounting-netwerk doet dat via de externe partners.

Ook bij de controle-activiteiten mogen we ingrijpende veranderingen verwachten als gevolg van automatisering, voor zover deze zich niet al voordoen. Enerzijds brengen 'big data' en data analytics anomalieën sneller en effectiever aan het licht. Daarmee wordt het werk van de accountant eenvoudiger. Aan de andere kant maakt de voortschrijdende automatisering het werk ook complexer. Zo zal bijvoorbeeld de controle van 'high frequency trading' op de beurs, waarbij grote aantallen transacties in milliseconden worden uitgevoerd door computers, de accountant voor een enorme uit-

daging stellen. Die zal de steeds complexer wordende technologie moeten kunnen doorgronden wil hij zijn werkzaamheden met zekerheid kunnen uitvoeren. Is hij of zij daartoe in staat, dan biedt dit weer kansen om het kantoor te onderscheiden en uit de negatieve spiraal van commoditiseren te trekken.

De beroepsgroep heeft dus enerzijds te maken met lagere kosten en anderzijds met een verschuiving van relatief laagwaardig administratief werk naar hoogwaardige adviesdiensten. Beide trends worden in meer of mindere mate aangejaagd door automatisering. Het informatie- en communicatiesysteem en/of de kennis van automatisering blijft dus een onderscheidend bedrijfsmiddel voor een accountancykantoor. Maar met alleen ICT komt de hedendaagse accountant er niet.

#### 3.1 Hoe houden accountantskantoren grip op de ontwikkeling van menselijk kapitaal ?

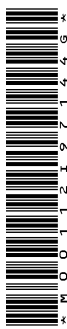
Of het nu gaat om talentvolle medewerkers die het kantoor mee laten surfen op de golven van ICT-innovaties of om jonge accountants die steeds complexere werkzaamheden verrichten op hun route naar het partnerschap: ze willen iets anders. Hun behoeften sluiten vaak maar matig aan bij wat een traditioneel kantoor te bieden heeft.

Menselijk kapitaal vormt de sleutel tot vernieuwing. Zonder dit kunnen de kantoren hun businessmodel niet vernieuwen. Er is talent nodig dat niet wordt overvallen door ontwikkelingen op ICT-gebied, maar juist enthousiast de nieuwe mogelijkheden ervan verkent. Talent dat niet vastzit aan het oude businessmodel, dat gemakkelijk samenwerkt en probleemloos kennis deelt met klanten.

Dergelijk talent verwacht op gelijkwaardige basis in plaats van in een meester-gezelverhouding te werken. Het hecht minder waarde aan anciënniteit en zoekt binnen en buiten het bedrijf verbindingen, zowel om nieuwe oplossingen te vinden voor klanten als om verder te komen met de eigen ontwikkeling. Hun carrière beperkt zich niet per definitie tot één kantoor. Door-groeien naar een partnerrol spreekt ook hen aan, alleen zijn zij niet bereid om daar tientallen jaren over te doen en vervolgens zestig uur per week te werken. Talenten eisen sneller een verantwoordelijke rol op, willen zeggenschap en zoeken een coach in plaats van een baas.

#### 3.2 Welke rol zullen kennis, software en data spelen?

Het belangrijkste productiemiddel van de accountant is de door de partners en medewerkers gedragen kennis. Maar een groot deel van de basiskennis en de gegevens die de accountant nodig heeft, is tegenwoordig op internet of intranet te vinden. En wanneer persoonlijk advies nodig is, hoeft de expert dankzij telefonische conferenties en videoverbindingen niet altijd meer persoonlijk bij de klant aanwezig te zijn. Daardoor wordt het voor de organisatie gemakkelijker om een





andere relatie met de expert aan te gaan. Deze hoeft niet per se meer in vaste dienst te zijn.

De vraag naar expertise kan dus aanzienlijk efficiënter worden ingevuld. Dit geldt vooral voor de 'harde' kennis, zoals data, regelingen en instructies. 'Softe' kennis van een industrie of een klant is moeilijker te informatiseren. Kantoren die een representatief kennis- en gegevensbestand hebben van een specifieke doelgroep, kunnen dit wel in geaggregeerde c.q. geanonimiseerde vorm op de markt zetten. Maar dit vereist andere vaardigheden dan die van de traditionele accountant.

Het accountantskantoor dat zich in de toekomst met samenstellen en advisering bezig zal houden, heeft dus een ander soort mensen nodig. Het gaat dan niet alleen om detailkennis van regels en boekhouding, maar ook om inzicht in hoe een bedrijf en een bedrijfstak werken. Ze hebben advies- en coachingvaardigheden en het vermogen om het netwerk bij de klant, het eigen kantoor en het vakgebied effectief te bespelen, om zo toegang te krijgen tot de steeds groter wordende berg relevante kennis en informatie.

Als de kennis en vaardigheden van de accountant een andere rol gaan spelen in de organisatie en haar strategie, biedt dat per definitie mogelijkheden voor vernieuwing. Maar hoe de kennis en vaardigheden in te zetten voor nieuwe, houdbare businessmodellen is een vraag die geen eenvoudig antwoord kent.

### 3.3 Vennoten: ondernemerschap of eigenaarschap?

De tijd dat partners zich in elk opzicht eigenaars voelden en zich ook als zodanig gedroegen, is voorbij. Vooral bij de grotere kantoren is het verschil tussen de partner en de senior manager veel kleiner geworden. Bovendien treden er nu conform de aanbevelingen van de Werkgroep Toekomst Accountantsberoep externe leden toe tot de raad van commissarissen. Ook de beloning verandert. Die wordt winstonafhankelijk en het variabele deel wordt gemaximeerd. Prestatiemeting en 'claw-back' (het aanpassen of terugvorderen van buitensporige bonussen) zijn de nieuwe orde.<sup>9</sup> Worden partners nu meer employé en minder eigenaar?

Ook bij de middelgrote kantoren verandert er van alles en dienen zich vraagstukken aan. Accountants worden uitgedaagd om standaardwerkzaamheden steeds efficiënter uit te voeren en zo meer ruimte voor hoogwaardige dienstverlening te creëren, waardoor hun tarieven en beloning stijgen. Worden zij daarmee juist minder employé en meer ondernemer? Wat betekent dat voor de loopbaanpaden binnen de kantoren?

### 3.4 Samenwerking in de keten: van co-productie naar co-creatie?

Samenwerkende kantoren kent de markt al heel lang. Samenwerken met klanten is minder gebruikelijk. Toch is co-creatie een uiterst krachtig vernieuwingsmechanisme (zie verderop in dit artikel). De deur naar samenwerking met klanten moet dan ook niet te snel

worden dichtgegooid op grond van argumenten als dat de klant dit niet zou willen of kunnen. Technologische ontwikkelingen bij de klant leiden ook tot nieuwe behoeften, bijvoorbeeld op het gebied van assurance. Het vermogen om met klanten samen te werken aan nieuwe vormen van dienstverlening kan een arsenaal aan creatieve competenties openen dat voorheen welhaast onbereikbaar leek voor de beroepsgroep. Een andere vorm van samenwerking is uitbesteding of co-productie. Activiteiten die in de backoffice worden uitgevoerd, worden dan overgeheveld naar een derde partij. Gestandaardiseerde werkzaamheden, al dan niet geautomatiseerd, kunnen in een centrale verwerkingsfabriek minstens zo goed en zeker efficiënter worden uitgevoerd. Ook klanten voeren steeds meer gegevens direct in het systeem van de accountant in en zijn daarmee co-producent geworden. Uiteraard gelden voor de controlepraktijk vaak andere spelregels. Samenwerken met de klant bij het controleren van de jaarrekening lijkt niet voor de hand te liggen. Maar is voor de controlepraktijk daarmee elke weg naar co-productie, of co-creatie, afgesneden?

Of het nu vernieuwing van dienstverlening of efficiëntere uitvoering van bestaande dienstverlening betreft, accountants moeten steeds meer openstaan voor samenwerking in de keten. Met klanten, collega's, andere dienstverleners en leveranciers van software, onder andere. Niet alle bedrijfsmiddelen hoeven onder de hiërarchische controle van de kantoorleiding te staan. Voor de beroepsgroep blijft de vraag hoe slim samenwerken behalve besparingen ook andere vormen van meerwaarde kan opleveren.

Veel vragen dus, die geen eenvoudige antwoorden kennen en door elk kantoor anders beantwoord kunnen worden. Vragen die een zoektocht vergen, waarbij het uiteindelijke doel zal moeten zijn vernieuwing van het businessmodel. Maar hoe doe je dat?

## 4 Hoe ontwikkel je een nieuw businessmodel?

Nieuwe businessmodellen zoals die van de digicountants, dienstenhuizen en boetieks zijn duidelijk afgebakend. Dat geldt niet voor de realiteit. Kantoren verenigen vaak elementen van verschillende modellen in zich. Ze leveren bijvoorbeeld eenvoudige diensten tegen lage kosten, maar hebben ook dure specialisten. De jaarrekening vormt lang niet altijd het aanknopingspunt meer.

### 4.1 Innovatie vraagt om experimenteren

Een nieuw businessmodel ontwikkelen is niet een kwestie van op een regenachtige zondagmiddag de negen elementen van Osterwalder invullen en op maandag aan de slag gaan. Businessmodel-innovatie is een voortdurend proces. Het bestaat uit nadenken, experimenteren, implementeren, soms falen en opnieuw proberen.



Innovatie an sich is voor veel accountants al geen dagelijkse kost. Businessmodel-innovatie gaat nog veel verder. Ervaringen in andere bedrijfstakken hebben aangetoond wat daarbij de succesfactoren zijn. Belangrijk is het proactief gebruik van technologie en het daaraan aanpassen van de organisatie en de structuur. Daarnaast zijn dynamische competenties nodig, want een traditionele accountant blijft snel steken in graduele aanpassingen van zijn organisatie en routines. Zo zoeken veel accountantskantoren versterking door bestaande samenwerkingen met collega-bedrijven of ICT-bedrijven te versterken wat niet meer dan marginale verbeteringen geeft.<sup>8</sup>

Replicatie van het bestaande businessmodel lijkt z'n langste tijd te hebben gehad in de accountancy. Radicale vernieuwing ligt voor de hand, maar brengt onzekerheden en nadelen met zich mee, zoals kannibalisatie van bestaande business. Daar staan nieuwe diensten, nieuwe klanten en nieuwe markten tegenover. Ook zorgt businessmodel-vernieuwing ervoor dat talent aangetrokken wordt, behouden blijft en opbloeit (Volberda et al., 2013). Zie voor de verschillen tussen businessmodel-replicatie en businessmodel-vernieuwing kader 2.

Als voorbeeld moge één van de snelle groeiers in de accountancy dienen, Koenen en Co<sup>10</sup>. In 2012 kon dit kantoor snelle groei realiseren door de acquisitie van Heuskens en Van der Heijden. In termen van businessmodel-innovatie betrof deze acquisitie een replicatie van het bestaande businessmodel. Niet veel nieuws onder de zon, dus. Maar vervolgens zette het kantoor in op innovatie en werd het businessmodel vernieuwd door de toevoeging van organisatieadvies aan het dienstenportfolio, een consequent full-service beleid en de invoering van financiële abonnementen.

Innoveren is een proces dat vooral door de juiste cultuur en motivaties wordt aangejaagd en zich moeilijk stap voor stap laat besturen (Hofstede, 1990). Toch kan en moet de leiding een initiërende en begeleidenrol spelen. Om te beginnen moeten binnen en eventueel buiten de organisatie ideeën verzameld worden

voor nieuwe diensten, werkmethoden en doelgroepen. Tegelijk moet de leiding van het kantoor formuleren wat zij verwacht van de nieuwe projecten: hoeveel nieuwe klanten, nieuwe activiteiten, nieuwe medewerkers of nieuwe omzet moet een project genereren om een succes te zijn? Als er een lijst is van ideeën, kan de leiding een selectie maken en moet er een plan van aanpak komen. Essentieel is vaststellen hoeveel geld, mankracht en tijd nodig is om een en ander op te starten. Daarna beginnen de projecten oftewel de validatie van het concept. Belangrijk is om op een vooraf vastgesteld punt – de mijlpaal – te bekijken hoe het innovatieproject het doet ten opzichte van de criteria. Elk innovatieproces kent mislukkingen. Ook gaat de kost voor de baat uit; het is niet realistisch om meteen succes te verwachten.

Een aandachtspunt is de relatie tussen nieuwe en bestaande activiteiten. Als een innovatieve activiteit in de bestaande organisatie wordt geïntegreerd, bestaat het risico dat de innovatie ondergesneeuwd raakt. Wordt de activiteit buiten de organisatie opgezet, dan kan de innovatie een eigen leven gaan leiden en eindigen in een spin-off, een verzelfstandiging. Een goed voorbeeld hiervan is advieswerk. Veel accountantskantoren beschouwen dit als een panacee tegen teruglopende omzet en dalende tarieven. Organisatieadvies vergt eigen talenten en een eigen cultuur en de verleiding is groot om deze activiteiten qua locatie en organisatie op afstand te zetten. Niet ieder kantoor realiseert zich echter hoe groot het risico is dat de adviseurs vroeger of later hun eigen gang gaan.

Het is een illusie te denken dat het innovatieproces ooit helemaal afgerond is. Eigen aan innoveren is het terugkerende ritueel van verzinnen, plannen, valideren en opnieuw beginnen (zie figuur 1).

#### 4.2 De hefbomen die businessmodel-innovatie een zetje geven

Onderzoek onder diverse branches in Nederland heeft een aantal hefbomen aan het licht gebracht waarmee bedrijven businessmodel-innovatie van de grond kunnen krijgen (Volberda et al. 2013). Vier hefbomen, die bij voorkeur gezamenlijk moeten worden ingezet, blij-

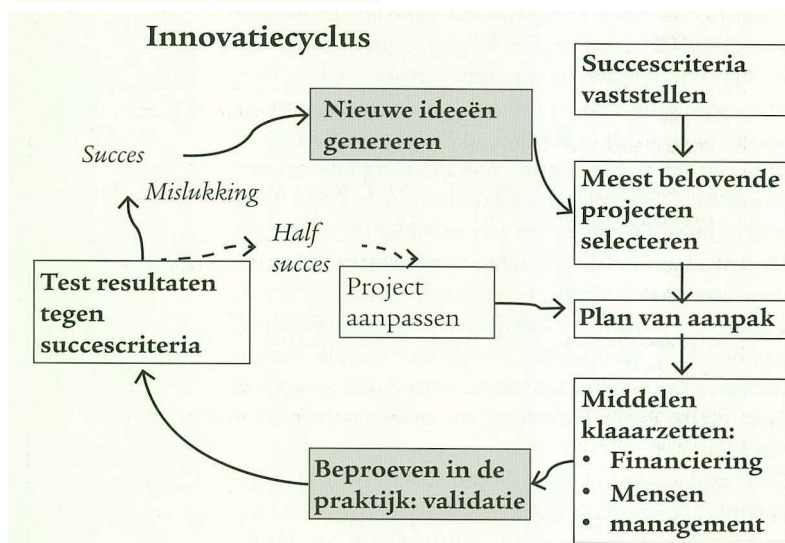
### KADER 2 de twee smaken van businessmodel-innovatie: replicatie en vernieuwing

Businessmodel-replicatie	Businessmodel-vernieuwing
Vertrouwen op beproefde technologie	Gebruik van nieuwe technologie
Perfectioneren van bestaande routines	Ontwikkeling van dynamische competenties
Aanpassing aan de omgeving van vandaag	Toewerken naar een nieuwe omgeving
Verbetering – eendimensionaal leren	Experimenteren – tweedimensionaal leren
Focus op bestaande klanten en markten	Focus op nieuwe klanten en markten

Bron: Volberda, Van den Bosch en Heij (2013)



**Figuur 1 de innovatiecyclus**



ken daarbij een centrale rol te spelen.

De eerste hefboom is nieuwe technologie. Technologie helpt inputs – data van klanten – om te zetten in relevante output in de vorm van rapportages en adviezen. Een organisatie kan technologische innovatie stimuleren door interne kennisuitwisseling en investeringen in ICT, maar ook door kennis van buiten te absorberen. Soms loopt dat via bekende kanalen zoals de koepelorganisaties voor accountantskantoren, soms moet kennis juist buiten de comfortzone worden gezocht.

Een tweede hefboom is management. Managementinnovatie betreft zowel het vernieuwen van wat managers doen als van hoe zij dat doen. Managementinnovatie omvat de technieken die managers of vennoten met managementtaken hanteren, de planning- en controlemethodieken en procedures. Voorbeelden zijn het vrijmaken van budget voor businessmodel-ontwikkeling, beloning van accountants op basis van het succes van een nieuw businessmodel, het afstemmen van selectie, opleiding en promotie op vaardigheden die voor businessmodel-innovatie nodig zijn, en het verzamelen van informatie over nieuwe ontwikkelingen. Managementinnovatie heeft meer dan elke andere vorm van innovatie de afgelopen eeuw bedrijven in staat gesteld om hogere prestatieniveaus te bereiken (Heij et al., 2013). Zou dat voor een van oudsher traditioneel georganiseerde beroepsgroep als de accountancy dan niet net zo goed, zo niet nog veel sterker gelden?

Nieuwe organisatievormen vormen de derde hefboom. Het betreft de vraag hoe arbeid is onderverdeeld in taken en hoe de coördinatie van deze taken verloopt. Varianten van nieuwe organisatievormen zijn de matrixorganisatie, waarin onderdelen gemakkelijk kunnen worden toegevoegd of verwijderd, de platformorganisatie, die nieuwe vormen blijft genereren door

frequent her-combineren, en het netwerk van zelfstandige bedrijfsonderdelen, waarin marktwerking in plaats van een verticale beheersketen het verbindende element is. Cruciaal bij het implementeren van nieuwe organisatievormen is het verandervermogen van de organisatie. Kunnen ook de accountantsorganisaties op het juiste moment in de aangegeven richting reageren? Bekend is dat multifunctionele teams in platte organisatievormen met weinig procesregels het verandervermogen vergroten (Amabile, 1998). Maar dat lijkt haast tegen de natuur van het traditionele kantoor in te druisen. Naar onze overtuiging is de hefboomwerking des te groter als men dat dan weet te doorbreken. De vierde hefboom is co-creatie, een onderwerp dat al eerder aan de orde kwam. Bij co-creatie delen, combineren en vernieuwen bedrijven en klanten hun ideeën. Dialoog speelt hierin een belangrijke rol. Het betekent het openstellen van de organisatie voor klanten, partners en soms zelfs concurrerende accountantskantoren. Er zijn verschillende vormen: van het ontwikkelen van nieuwe producten met één of meer grote klanten tot het volledig opengooien van het innovatieproces. Dan is sprake van open innovatie. Ook samenwerking met universiteiten en opleidingsinstituten, brancheorganisaties of de overheid kan innovatie bevorderen. Er zijn informele varianten (platforms, allianties) en formele (joint ventures). Voor de verschillen tussen gesloten en open innovatie zie kader 3.

#### 4.3 Leiderschap: essentieel voor de versnelling

De managing partner die het innovatieproces leidt, heeft een lastige taak. Om geloofwaardig en effectief te zijn, heeft hij of zij een diepgaand begrip van de bestaande business nodig. Dit betekent vaak dat hij of zij zelf accountant is. Maar voor innovatie is het weer nodig om afstand te kunnen nemen en te kunnen accepteren dat sommige oude functies, processen en gebruiken (en mensen) plaats moeten maken voor nieuwe. Rotatie van de leiderschapsrol kan een positieve maar ook een negatieve rol spelen. Dat geldt ook voor de governance. Zo kunnen externe toezichthouders een noodzakelijke positieve doorbraak forceren, maar, wanneer zij geen gevoel hebben voor het vak, ook een rampzalige invloed hebben op innovatie (Van der Mandele & Parker, 2009; Adler & Borys, 1996).

Het versnellen van businessmodel-innovatie is het meest gebaat bij transformationele leiders. Dit zijn mensen met charisma, die inspireren en stimuleren. Ze dagen medewerkers intellectueel uit en hebben oog voor leer- en ontwikkelmogelijkheden. Ze creëren een cultuur waarin op nieuwe manieren naar problemen wordt gekeken en fouten mogen worden gemaakt.

#### 5 Conclusies

De bestaande businessmodellen van accountantskantoren volstaan niet meer. Als het al lukt om verder te



### KADER 3 de principes van gesloten en open innovatie

	Principes van gesloten innovatie	Principes van open innovatie
1.	De slimste mensen in ons veld werken bij ons	Niet alle slimme mensen werken voor ons, dus we moeten de kennis van slimme mensen van buiten halen
2.	Om R&D-investeringen rendabel te maken, moeten we zelf ontwikkelen, produceren en vermarkten	Externe R&D kan aanzienlijke waarde realiseren; interne R&D is noodzakelijk om een deel van die waarde toe te eigenen
3.	Als we het zelf ontdekken, zijn we als eerste op de markt	We hoeven niet de uitvinders te zijn om te profiteren van onderzoek en ontwikkeling
4.	Als we de eerste zijn die een nieuwe technologie commercialiseert, zullen we winnen	Het bouwen van een superieur businessmodel is belangrijker dan als eerste op de markt zijn
5.	Als we de meeste en beste ideeën in onze sector voortbrengen, zullen we winnen	Als we als beste gebruik weten te maken van interne en externe ideeën, zullen we winnen
6.	We moeten ons intellectueel eigendom beschermen, zodat onze concurrenten niet van onze ideeën kunnen profiteren	We moeten winst halen uit het gebruik van intellectueel eigendom door derden en we moeten intellectueel eigendom van anderen inkopen als dat ons businessmodel versterkt.

Bron: Chesbrough (2011).

groeien, levert dat meer nadelen dan voordelen op. Automatisering, nieuwe regelgeving, kritischer klanten en medewerkers dwingen accountants een nieuwe koers te varen. Ze stuiten daarbij op tal van dilemma's. De lucratievere adviesmarkt betreden vergt hoger geschoold, dus duurder, personeel. Maar dat laat zich minder gemakkelijk binden dan vroeger. Ook wordt de adviesmarkt traditioneel via de audit betreden, maar koppelverkoop mag niet meer.

Nieuwe businessmodellen hebben hun intrede gedaan, zoals digicountants, dienstehuizen en boetieks. Maar die passen niet iedereen en ook die raken in deze tijd van grote dynamiek en hyperconcurrentie snel achterhaald.

De accountancy heeft behoefte aan businessmodel-innovatie, een permanent proces van exploreren en experimenteren, valideren, falen en doorzetten. Vier hefboomen helpen daarbij: nieuwe technologie, dynamisch management, nieuwe organisatievormen en co-creatie. Vooral transformationele leiders kunnen bijdragen aan de noodzakelijke vernieuwing van de sector. ■

Henk Volberda (Rotterdam School of Management), Niels van der Weerd (Inscope Consulting, Erasmus University) en Martijn van der Mandele (Rotterdam School of Management).

### Noten

- 1 Het Financieel Dagblad, 29-9-2014, pag. 2.
- 2 Het Financieel Dagblad, 23-9-2014, pag. 13.
- 3 Bron: Faillissementen.com.
- 4 Het Financieel Dagblad, 25-11-2013, pag. 14.
- 5 Beroepen en Arbeidsmarkt Survey, Yacht, 2014.
- 6 Het Financieel Dagblad, 26-09-2014, pag. 1.

- 7 Zie voor een belangrijk uitloei van de schandalen de rapportage "In het publieke belang: maatregelen ter verbetering van de kwaliteit en onafhankelijkheid van de accountantscontrole" van de werkgroep Toekomst Accountantsberoep van de NBA uit 2014.
- 8 Zie ook Sectorvisie Accountantskantoren oktober 2011 (ING Economisch Bureau). Naar een nieuw bedrijfsmodel voor het accountants-

- kantoor. Geraadpleegd op <http://afdeling.novaa.nl/uploads/media/Naar-een-nieuw-bedrijfsmodel-voor-het-accountantskantoor.pdf>.
- 9 Telegraaf, 12-09-2014, pag. 23.
  - 10 "Koenen en Co grootste stijger in top 30 accountantskantoren." Geraadpleegd op <http://www.koenenenco.nl/nl/actueel/nieuws/koenen-en-co-grootste-stijger-top-30-accountantskantoren>.

### Literatuur

- Adler, P.S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.

- Amabile, T.M. (1998). *How to kill creativity*. Boston: Harvard Business School Publishing.

- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 493-520.



- Chesbrough, H. (2011). *Open Services Innovation: Rethinking your business to grow and compete in a new era*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Christensen, C.M. (2013). *The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail*. Boston: HBR Press.
- Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Heij, C.V., Volberda, H.W., & Bosch, F.A.J. van den (2013). *How to leverage the impact of new technological knowledge on product and service innovations: the complementary effects of management innovation*. Working Paper, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
- Henderson, R., & Clark, K. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.
- Hofstede, G. (1990). *Cultures and organisations: Software of the mind*. New York: McGraw Hill.
- Mandele, L.M. van der, & Parker, J.R. (2009). *Changing the leopard's spots – Renewal of the professional firm*. Amsterdam: Pearson Education.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Smith, A. (2010). *Business model generation*.
- Volberda, H., Bosch, F. van den, & Heij, K. (2013). *Re-Inventing Business*. Assen: Van Gorcum.
- Williamson, O.E. (1981). The economics of organisation, the transaction cost approach. *The American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.

