

Businessmodel-innovatie in de mkb-accountancy; een empirisch onderzoek

Niels van der Weerdt, Antoinette Rijsenbilt en Henk Volberda

SAMENVATTING Onderzoek onder 212 mkb-accountancykantoren maakt duidelijk dat vernieuwing van het accountancy-businessmodel niet vanzelf zal gaan. Veel kantoren richten hun aandacht nog voornamelijk op verbetering van het bestaande, traditionele bedrijfsmodel en ontwikkelen onvoldoende vernieuwingspotentieel. De groep kantoren met de beste bedrijfsprestaties zet daarentegen juist sterk in op vernieuwing. Zij investeren niet alleen in ICT maar vooral ook in nieuwe management-praktijken. Ook al voelen niet alle kantoren de druk om te vernieuwen, de vergelijking met koplopers laat zien dat daar wel de toekomst ligt. Diverse case studies laten ook zien dat het kan, en hoe.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK De uitkomsten van dit onderzoek zijn relevant voor vennoten en directies van kantoren die meer grip wensen te krijgen op de innovatie van hun businessmodel. Zij krijgen een raamwerk voorgeschoteld dat de keuzes duidelijk maakt ten aanzien van strategische koers en implementatie. Daarnaast worden de algemene uitdagingen voor mkb-accountancykantoren geschetst – die mogelijk ook voor hen gelden – en de wijze waarop deze kunnen worden opgepakt.

1 Inleiding

In een businessmodel komen verschillende keuzes van een onderneming samen (Osterwalder & Pigneur, 2009). Het businessmodel bestaat uit een aantal delen: de segmentatiegraad, de voornaamste klantrelaties en het distributiekanaal, de belangrijkste kernactiviteiten en hulpbronnen en de typering van de kosten- en opbrengstestructuur¹. Een bekende indeling van businessmodellen in het mkb-accountancy maakt onderscheid tussen specialisten, dienstehuizen en digicountants². De specialist is gespecialiseerd in één of enkele diensten of bedient een specifieke niche. Het dienstehuis combineert standaarddiensten met advies op maat. De digicountant biedt een klein aantal gedigitaliseerde standaarddiensten aan. Veel organisaties, ook mkb-accountantskantoren, zijn voortdurend

bezig hun businessmodel te verbeteren en te laten groeien. Maar zijn zij ook in staat om – indien nodig – zichzelf en hun businessmodel opnieuw uit te vinden? Om een beeld te krijgen van het vermogen tot businessmodel-innovatie in de mkb-accountancy is een onderzoek verricht in opdracht van NEMACC, het kennisinstituut van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en de Erasmus Universiteit. Dit onderzoek concentreerde zich op de businessmodellen bij mkb-accountants en de omstandigheden waarin businessmodel-innovatie noodzakelijk is. Dit onderzoek betrof een literatuurstudie, een enquête³ en interviews met een vijftal kantoren (zie tabel 3 in de bijlage voor een overzicht). Hierdoor werd het mogelijk om zowel een cijfermatig beeld te schetsen als inhoudelijke voorbeelden te geven van de wijze waarop mkb-accountants hun businessmodel vernieuwen. De enquête werd verstuurd naar 2171 vennoten, waarvan bijna 10% reageerde. Na opschoning kwam de uiteindelijke respons op 212 bruikbare ingevulde vragenlijsten. Dit betrof 198 verschillende kantoren (bij enkele kantoren hebben meerdere vennoten de vragenlijst ingevuld). Van deze kantoren was slechts 15% groot (meer dan 50 werknemers), 34% behoorde tot de categorie micro met 1 tot maximaal 5 werknemers en de resterende 51% had een totaal aan werknemers tussen de 5 en maximaal 50. Het grootste gedeelte heeft een regionale focus, of een combinatie van regionale en nationale focus. Daarnaast zijn interviews afgenomen met een vijftal vennoten van kantoren die reeds een interessante vernieuwingsslag maakten. Hoe hebben zij dit voor elkaar gekregen? Wat moest er bij hun organisaties onder de motorkap veranderen? De lessen die we uit deze case studies leerden, worden in dit artikel samen met de cijfermatige inzichten uit het onderzoek gepresenteerd.

In het vervolg van dit artikel beschrijven we in paragraaf 2 de noodzaak tot businessmodel-innovatie en de keuzes omtrent innovatie van het businessmodel. Bij deze keuzes inzake replicatie en vernieuwing zullen wij diverse praktijkvoorbeelden vanuit de casestudies

geven. In paragraaf 3 staan de hefboomen en versnellers voor businessmodel-innovatie centraal. In de opvolgende paragraaf 4 richten wij de aandacht op de koplappers die significant méér aandacht besteden aan businessmodel-vernieuwing. In de laatste paragraaf staan de conclusies van dit praktisch ingerichte empirische onderzoek.

2 De noodzaak tot businessmodel-innovatie

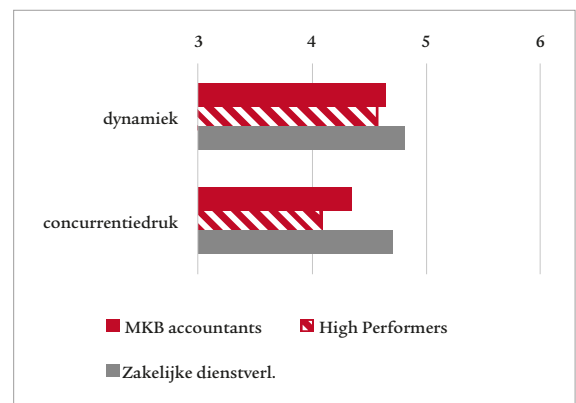
Veel ondernemingen opereren vandaag de dag in een bijzonder concurrerende omgeving en ervaren de noodzaak om hun businessmodel te vernieuwen als zeer urgent. In de betrekkelijk stabiele concurrentieomgeving die een groot deel van de vorige eeuw kenmerkte, voldeden de bekende, rivaliteit beperkende strategieën en traditionele organisatievormen uitstekend. Bedrijven als Shell, ING en KPN zijn er groot en winstgevend mee geworden. In langdurige perioden van relatief stabiele verhoudingen tussen bestaande spelers konden deze bedrijven hun concurrentievoordeel steeds verder uitbreiden en handhaven. Tegenwoordig genieten nog maar weinig ondernemingen van deze luxe. In plaats van lange, stabiele perioden met betrekkelijke rust, wordt concurrentie nu veelal gekenmerkt door korte perioden van concurrentievoordelen, afgewisseld door frequente verstoringen en ontwrichting van de markt. De mondialisering van markten, snelle technologische veranderingen, kortere productlevenscycli en de toenemende agressiviteit van concurrenten hebben de basisregels van de concurrentiestrijd veranderd. In een dergelijke *hypercompetitieve* marktomgeving lijkt een strategie gericht op behoud van de status quo een recept om te falen (Volberda, 2004). Disruptieve technologieën en businessmodellen hebben de kracht om gevestigde bedrijven en zelfs gehele bedrijfstakken omver te doen vallen (Christensen, 2013). Het faillissement van Kodak, ooit de uitvinder van de digitale fotocamera, is exemplarisch. Het onvermogen om tijdig nieuwe *businessmodellen* te lanceren heeft ook in het Nederlandse bedrijfsleven tot slachtoffers geleid, met OAD, V&D en Perry Sport als prominente, recente voorbeelden. Ook de accountancy is niet gevrijwaard van de druk om te vernieuwen (Volberda, Van der Weerd & Van de Mandele, 2015).

2.1 Druk vanuit de omgeving dwingt bepaalde kantoren tot vernieuwing

In vergelijking met andere zakelijke dienstverleners ervaren mkb-accountantskantoren in hun omgeving *over het algemeen* minder dynamiek en concurrentiedruk⁴ (zie figuur 1). Dat geldt echter niet voor de kantoren waar het controleren van de jaarrekening van groot belang is voor de omzet. Zij ervaren aanzienlijk meer dynamiek. Ook kantoren met klanten die vooral nationaal zaken doen, ervaren relatief veel dynamiek. De digicountant ervaart vooral een zeer hoge concurren-

tiedruk. Dat is niet verrassend, zij onderscheiden zich immers op basis van prijs en zoeken de concurrentie dus juist op. Opvallend is verder het verschil tussen de kantoren uit de 'Internetgeneratie' en de 'vulpenneratie'. De oudere kantoren lijken enigszins in de luwte te opereren. Mogelijk dat dit verklaard kan worden doordat zij in het verleden bestendige relaties hebben weten op te bouwen die ook nu nog voor voldoende stabiele omzetstromen zorgen.

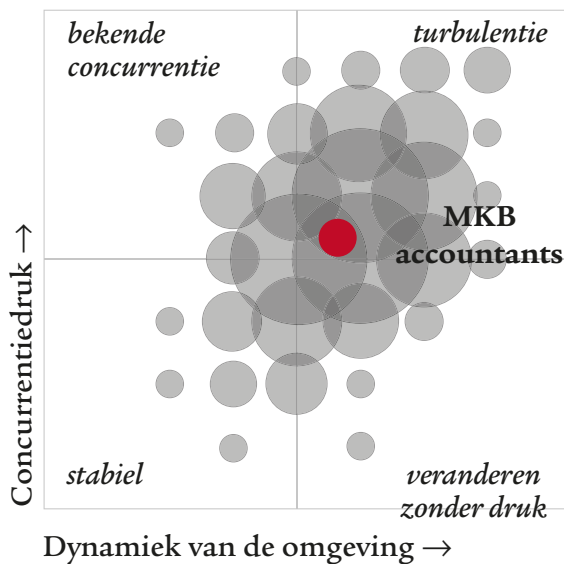
Figuur 1 Verschillen t.a.v. dynamiek en concurrentiedruk



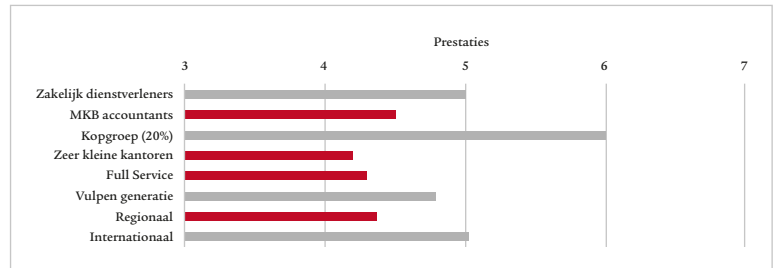
De schaal loopt van 1 (laag) tot 7 (hoog). De reikwijdte van de as loopt van 3 tot 6 om verschillen te accentueren.

In figuur 2 wordt de spreiding van de uitkomsten van het onderzoek met betrekking tot de ervaren dynamiek en concurrentiedruk gepresenteerd. We zien dat nog maar enkele accountantskantoren opereren in een stabiele, 'niet-bedreigende' omgeving. Alhoewel deze luwte aantrekkelijk oogt, zullen ook zij waakzaam moeten blijven voor het moment dat de rust wordt verstoord door nieuwe toetreders of klanten die met geheel nieuwe eisen komen. Het handjevol kantoren dat zich bevindt in het kwadrant 'bekende competitie' moet weliswaar voortdurend om de gunst van klanten strijden, de spelregels zijn echter bekend en veranderen niet wezenlijk. Toch kan het klimaat snel omslaan zodra agressieve nieuwe spelers het veld betreden. Slechts een enkele respondent lijkt zich in het scenario te herkennen dat we bestempelen als 'veranderen zonder druk (van concurrenten)'. Hoewel voor hen verandering de enige constante lijkt te zijn, valt met de externe druk te leven. De markt is verdeeld en klanten zijn loyaal in dit kwadrant. De mkb-accountant krijgt dus voldoende gelegenheid om zich aan te passen, bijvoorbeeld aan nieuwe regelgeving of technologische ontwikkelingen. Het 'turbulente kwadrant' is echter het meest dichtbevolkt. Kantoren die zich in dit kwadrant bevinden, moeten op het scherpst van de snede opereren. Innoveren en aanpassen is een must en veel tijd wordt het kantoor niet gegund.

Figuur 2 Verdeling van respondenten naar dynamiek en concurrentiedruk



Figuur 3 Verschillen in bedrijfsprestaties tussen zakelijke dienstverleners en (groepen) mkb-accountantskantoren



De schaal loopt van 1 (laag) tot 7 (hoog). De reikwijdte van de as loopt van 3 tot 7 om verschillen te accentueren.

vieswerk lijkt eigenlijk geen sprake te zijn. Uit het benchmarkonderzoek van Novak en Full Finance komt een zelfde beeld naar voren: ook zij noteerden geen stijging in advieswerk sinds 2011. Het lijkt dus gerechtvaardigd om te concluderen dat naast de druk vanuit de omgeving, ook de achterblijvende prestaties de noodzaak tot herbezinning op de bestaande innovatiestrategie aanzienlijk vergroten.

2.2 Achterblijvende prestaties verhogen de urgentie

Behalve door druk vanuit de omgeving wordt de noodzaak tot vernieuwing van het businessmodel ook gevoed door de prestaties van een bedrijf. Uit een vraag uit de enquête naar de winstgevendheid en de relatieve prestatie ten opzichte van de concurrenten blijkt dat de prestaties van mkb-accountants behoorlijk achterlopen in vergelijking tot andersoortige zakelijk dienstverleners (zie figuur 3). Dit geldt niet voor de kopgroep binnen de branche. De best presterende 20% kantoren laat de gemiddelde dienstverlener juist ver achter zich. Binnen de onderzochte groep accountants laat ook de 'vulpengeneratie' relatief goede prestaties zien. De accountancy is dus niet per definitie een onaantrekkelijke markt, maar over het algemeen verhogen achterblijvende prestaties de urgentie om te vernieuwen wel degelijk. De pijn lijkt vooral te worden gevoeld onder de zeer kleine kantoren en kantoren die een breed dienstenpakket aanbieden. Deze 'full service'-kantoren hebben mogelijk te leiden onder wegwijnende marges op bepaalde diensten, zonder dat zij dit weten te compenseren met voldoende inkomsten uit hoge-marge-diensten als advieswerkzaamheden. Ook opmerkelijk zijn de verschillen in prestaties tussen de kantoren met een regionaal versus internationaal georiënteerde klantenkring: de prestaties nemen toe naarmate de klantenkring een bredere geografische oriëntatie heeft.

Ook uit eerder onderzoek door de NBA en verschillende koepelorganisaties⁵ als NOVAK en SRA komt een zorgelijk beeld naar voren. Zo blijkt uit het benchmarkonderzoek van Fiscount en Auxillum dat in 2013 de administratieve dienstverlening als percentage van de omzet nagenoeg gelijk blijft. Van vervanging door ad-

3 Keuzes omtrent de innovatie van het businessmodel

In zijn column naar aanleiding van dit onderzoek, beschreef Volberda (2015) de meest gangbare businessmodellen onder mkb-accountantskantoren. Dat businessmodel is gericht op een selecte groep klanten, veelal een geografische niche, en leunt zwaar op informatie- en communicatietechnologie. Het aanbod bestaat over het algemeen uit een combinatie van gestandaardiseerde administratieve diensten en maatwerk-advisering. De vraag waar wij ons hier op richten gaat echter niet zozeer over de inhoudelijke keuzes die mkb-accountants maken ten aanzien van de configuratie van hun businessmodel. In de volgende twee paragrafen kijken we juist naar de mate van vernieuwing en de oriëntatiepunten bij vernieuwing. Komt innovatie neer op 'meer van hetzelfde' of komen er fundamenteel andere proposities uit? En volgen mkb-accountants daarbij hun bestaande klantgroepen of laten zij zich leiden door een heel eigen, of eigenwijze, visie? Het antwoord op de eerste vraag is helder, de uitslagen ten aanzien van de tweede vraag zijn minder scherp afgetekend.

3.1 Praktijkvoorbeelden van replicatie en vernieuwing van businessmodellen

Businessmodel-innovatie kan twee vormen aannemen: replicatie en vernieuwing⁶. Businessmodel-replicatie richt zich op het incrementeel verbeteren van een bestaand model. Het businessmodel verandert niet wezenlijk, maar verbetert en groeit stapsgewijs. De bestaande activiteiten en samenstelling van de

organisatie worden eigenlijk dagelijks herhaald, telkens een beetje beter en met meer routine. Het businessmodel groeit door nieuwe klanten te werven voor bestaande diensten of het businessmodel in z'n geheel te kopiëren naar een andere plaats of markt. Van de vijf case studies is Contour Accountants een goed voorbeeld van businessmodel-replicatie (zie tabel 3 voor de kenmerken van de onderzochte kantoren). Alhoewel het businessmodel in 20 jaar tijd aanzienlijk is veranderd, is dit een geleidelijk proces geweest van telkens kleinschalige verbeteringen van het bestaande model. Businessmodel-replicatie hield bij Contour Accountants in dat de bestaande dienstverlening exact gekopieerd werd voor nieuwe klanten. Tegelijkertijd werd voortdurend gewerkt aan verbetering van processen (door automatisering) en de ontwikkeling van meer hoogwaardige dienstverlening. Bezien over een langere periode, heeft dit ritme van expanderen en stapsgewijs innoveren geleid tot een aanzienlijke vernieuwing van het businessmodel.

Bedrijven kunnen hun businessmodel ook geheel vernieuwen. Hierbij vindt er een fundamentele aanpassing van het dienstenaanbod en/of de wijze van produceren plaats. Ook het verdienmodel, de marktfocus en de kanalen waarlangs de diensten worden aangeboden en geleverd kunnen ingrijpend veranderen. Businessmodel-vernieuwing zien we terug bij de start van Flow Accountants en AccountAnders. Het klantenbestand van Flow accountants focust op de bloemendetailhandel waardoor de toegevoegde waarde voor bloemisten vooral voortkomt uit de diepgaande kennis van de markt. AccountAnders biedt haar diensten aan via een unieke, online 'configurator' waardoor de prijsopbouw zeer transparant wordt. Naast accountancydiensten biedt het kantoor ook marketingoplossingen aan, zoals de realisatie van een website, optimalisatie voor zoekmachines en 'crowdfunding'-oplossingen. De gemeene deler voor deze oplossingen is de mate waarin de onderliggende processen zijn geautomatiseerd.

Ook bij B&P Performance Group en Ross & Partners is er sprake van een breuk met het verleden en in die zin is er sprake van bewuste businessmodel-vernieuwing. Vernieuwing die het dienstenportfolio betreft en de digitale wijze waarop informatie wordt geleverd. Inhoudelijk breidde de dienstverlening uit van de reguliere accountancydiensten naar onder andere HR en juridische dienstverlening en advisering. Kenmerkend voor Ross & Partners is de specifieke invulling van de behoefte van een specifieke doelgroep. Dat uit zich in de kwaliteit van de relatie en stoelt op een essentieel bedrijfsmiddel: de 'database' met profielen van relaties. De relatiebeheerders van het kantoor trachten voortdurend inzicht te krijgen in de karaktereigenschappen van een relatie d.m.v. het gebruik van een 'Enneagram', een model dat verschillende persoonlijkheidstypen onderscheidt. In combinatie met een 'Vitaliteitsmodel',

waarin verschillende succesfactoren voor de ondernemer en de onderneming worden benoemd, vormen kwalitatieve inzichten dan ook het uitgangspunt voor gepersonaliseerde dienstverlening en advisering.

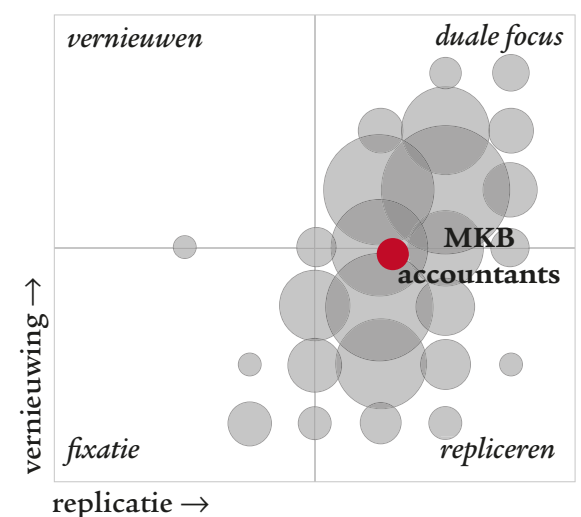
3.2 Bij veel mkb-accountants voert replicatie de boventoon

In figuur 4 tonen we de resultaten van 212 respondenten ten aanzien van businessmodel-replicatie en -vernieuwing. De combinatie van replicatie (op de verticale as) en vernieuwing (op de horizontale as) leidt tot een matrix met vier kwadranten. We onderscheiden het kwadrant "fixatie", met kantoren die vrijwel geen aandacht hebben voor replicatie noch voor vernieuwing, het kwadrant "duale focus" (aandacht voor zowel replicatie als vernieuwing) en twee kwadranten waarbij de aandacht primair uitgaat naar replicatie dan wel vernieuwing. Het fixatie-kwadrant is vrijwel leeg; kantoren die feitelijk 'stil staan' worden in de huidige tijd al snel achterhaald en verdwijnen dan ook snel van het toneel en dus ook uit de onderzoekspopulatie.

Uit figuur 4 blijkt dat de aandacht van veel mkb-accountantskantoren primair uitgaat naar verbetering en groei van het businessmodel, al dan niet in combinatie met een focus op businessmodel-vernieuwing. Deze focus kan weliswaar in een stabiele markt tot groei van omzet en winst leiden, in een turbulente markt beperkt het de slagvaardigheid en wendbaarheid. Vooral de groep kantoren in het fixatie-kwadrant is dan uitermate kwetsbaar. Maar ook zij die zich in het kwadrant rechtsonder bevinden, met een 'exclusieve' focus op replicatie van het bestaande businessmodel, zullen zich in de gevarenzone bevinden zodra de noodzaak om te vernieuwen onontkoombaar wordt.

Er valt ook een groep kantoren te onderscheiden met

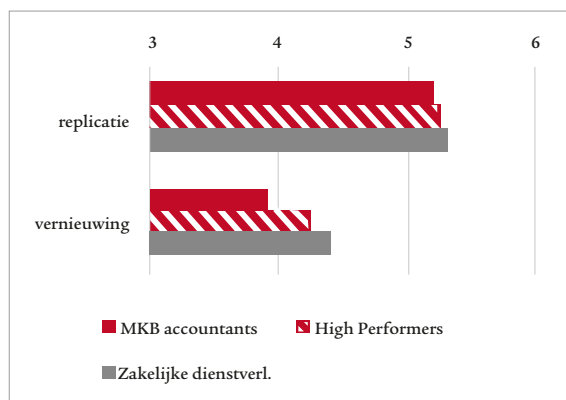
Figuur 4 Verdeling van respondenten naar focus op businessmodel-replicatie en -vernieuwing



een zogeheten ‘duale focus’: zij zijn in staat om hoge niveaus van businessmodel-replicatie én -vernieuwing te combineren. Dit geeft hen enerzijds de wendbaarheid om te laveren in een turbulente markt en anderzijds het vermogen om eenmaal ingenomen posities ook maximaal uit te nutten.

Zoals uit figuur 5 nogmaals blijkt, gaat de aandacht bij mkb-accountantskantoren voornamelijk uit naar groei en verbetering van het bestaande businessmodel (businessmodel-replicatie). Het verschil met de resultaten ten aanzien van businessmodel-vernieuwing is aanzienlijk. Daarin wijken de accountants echter niet af van zakelijke dienstverleners en het bedrijfsleven in het algemeen. Dit patroon zien we eigenlijk bij vrijwel alle sectoren terugkomen. De best presterende kantoren besteden daarentegen wél meer aandacht aan businessmodel-vernieuwing dan het gemiddeld presterende accountantskantoor. Zij hebben daarmee een betere balans en zullen minder snel achter de feiten aanlopen. Echter, ten opzichte van andere zakelijke dienstverleners besteden ook de koplopers in de accountancy slechts in beperkte mate aandacht aan vernieuwing.

Figuur 5 Verschillen t.a.v. businessmodel-replicatie en businessmodel-vernieuwing

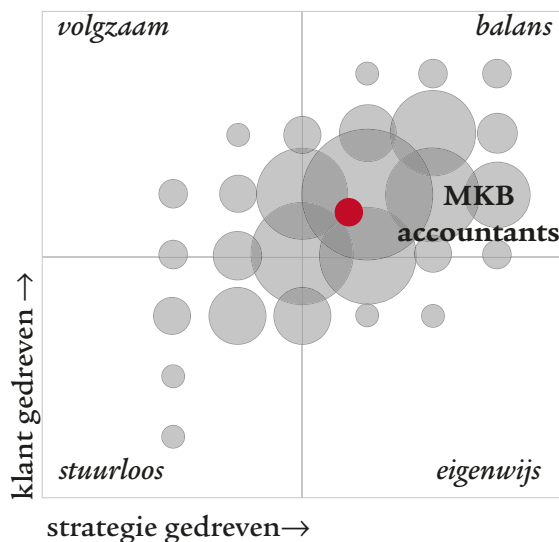


De schaal loopt van 1 (laag) tot 7 (hoog). De reikwijdte van de as loopt van 3 tot 6 om verschillen te accentueren.

3.3 Mkb-accountants oriënteren zich zowel op eigen visie als op wensen van klanten

Zowel businessmodel-replicatie als -vernieuwing kan gedreven worden door de eigen strategische visie van de leiding van het kantoor als door het volgen van de ontwikkeling van klanten. Dit kan men vergelijken met een ‘inside-out’ benadering versus een outside-in benadering⁷. Accountantskantoren baseren hun innovatiebeslissingen zowel op hun eigen visie als op hun bestaande klanten. In figuur 6, waar de twee ‘oriëntatie-assen’ tegenover elkaar zijn uitgezet, zien we deze balans bij de grote meerderheid van de accountantskantoren terug.

Figuur 6 Verdeling van respondenten naar oriëntatie bij businessmodel-innovatie



Een enkel kantoor geeft aan zich noch op klanten, noch op een eigen strategie te baseren. De vraag is of deze ‘stuurloze’ kantoren daarmee niet tot speelbal van de markt verworden. De keuze om primair naar bestaande klanten te luisteren komt op zich niet veel voor: het kwadrant ‘volgzaam’ is dunbevolkt. Klanten hebben dan ook niet altijd evenveel kennis van en interesse in de diensten van hun mkb-accountant, zo blijkt ook uit de casestudie van Contour Accounts. Zeker niet zolang deze toegevoegde waarde zich beperkt tot de bij wet verplichte activiteiten. Is dat niet het geval, en wordt er andere waarde geleverd aan klanten, dan kan het volgen van de klant wel degelijk tot veelbelovende businessmodel-vernieuwing leiden. Een mooi voorbeeld van de wijze waarop klanten businessmodel-vernieuwing kunnen aandrijven, biedt de ontwikkeling van een digitaal managementinstrument voor franchiseorganisaties door B&P Performance Group. Aan de basis van deze ontwikkeling stond een concrete vraag van een franchisenemer van McDonalds. Uit de oplossing die voor deze klant werd ontwikkeld, groeide vervolgens een oplossing die aan meerdere franchiseorganisaties aangeboden kon worden.

We zien in onze dataset echter ook weinig ‘eigenwijze’ mkb-accountants, die puur vanuit een authentieke, eigen visie tot innovatie overgaan. Toch zijn daar wel degelijk voorbeelden van. De ontwikkeling van AccountAnders laat zien hoe. Vanuit de gedachte dat veel dienstverlening via digitale middelen (‘automatiseringsstraatjes’) kan worden aangeboden, wordt de ingeslagen koers doorgezet van accounting naar diverse andersoortige diensten. Ook al vragen klanten daar wellicht in eerste instantie niet om. Hetzelfde geldt voor Flow Accountants: de visie dat een focus op een

heel specifiek segment van een markt meerwaarde zal opleveren voor klanten stond aan de basis van dit kantoor en was bepalend voor de groei en ontwikkeling van haar klantenportfolio. Het gebruik van het Enneagram en de bijzondere focus van Ross & Partners kan ook voor een belangrijk deel worden herleid naar de persoonlijke visie van de vennoot.

Uit figuur 7 blijkt nogmaals dat mkb-accountants *gemiddeld genomen* een mooie balans hebben gevonden tussen het volgen van de eigen strategie en het volgen van klanten. Ter vergelijking: andere zakelijke dienstverleners oriënteren zich iets minder op hun bestaande klanten, maar de verschillen zijn erg klein. We zien de kopgroep op beide dimensies hogere scores behalen. Zij zijn kennelijk meer bewust bezig met het bepalen van een koers voor businessmodel-innovatie. Ook nu zien we de kantoren met een voorname advies- en/of controlepraktijk relatief hoge scores behalen. Althans, voor wat betreft het volgen van de eigen strategische visie. Voor wat het volgen van de klant betreft, blijken alleen de grootstedelijke kantoren bovengemiddeld hoge scores te laten zien.

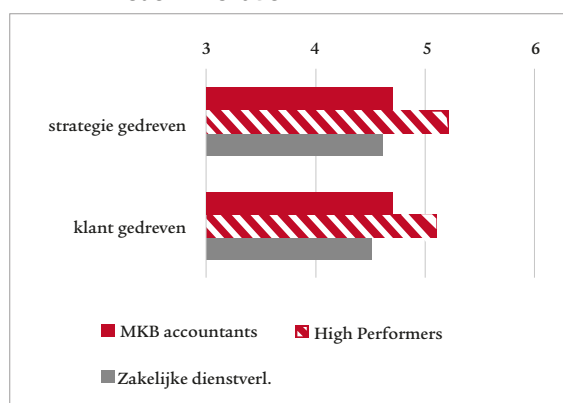
4 Hefbomen en versnellers

Tot dusver hebben we gekeken naar de context waarin mkb-accountants opereren en de keuzes die zij maken ten aanzien van de verbetering en vernieuwing van hun businessmodel. In deze paragraaf kijken we naar het vermogen tot businessmodel-innovatie. Hoe komt businessmodel-innovatie tot stand? Welke hefbomen kunnen accountantskantoren gebruiken om innovatie effectief te implementeren? En hoe kunnen zij de realisatie van een verbeterd of vernieuwd businessmodel versnellen?

4.1 Welke hefbomen voor businessmodel-innovatie zetten mkb-accountants in?

Een accountantskantoor kan het businessmodel verder ontwikkelen door hefbomen in te zetten. We on-

Figuur 7 Verschillen t.a.v. oriëntatie bij business model-innovatie



De schaal loopt van 1 (laag) tot 7 (hoog). De reikwijdte van de as loopt van 3 tot 6 om verschillen te accentueren.

derscheiden vier hefbomen (zie ook Volberda et al., 2013): nieuwe technologieën, ondernemende managementpraktijken, nieuwe organisatievormen en samenwerken aan innovatieve diensten met klanten en partners (co-creatie).

- Technologie helpt inputs (financiële informatie) om te zetten in relevante outputs, zoals jaarrekeningen en managementrapportages. De belangrijkste technologie voor accountants is ICT. Het heeft de opkomst van de digicountant mogelijk gemaakt en maakt de grenzen van de bedrijfstak diffuus. Softwarehuizen betreden steeds verder de accountancy-markt en accountantskantoren leveren steeds meer ICT-diensten. Bij alle case studies komt ICT naar voren als een belangrijke hefboom voor innovatie. Bij Contour Accountants en Flow Accountants is ICT essentieel om processen efficiënter te laten verlopen. De waardepropositie van AccountAnders en B&P Performance Group zou zonder ICT zelfs nauwelijks mogelijk zijn.
- Een ogenschijnlijk minder voor de hand liggende hefboom is ondernemend management. Of beter, de inzet van nieuwe managementpraktijken: wat managers doen en de manier waarop zij dat doen. Innovatie van businessmodel kan met verschillende ingrepen worden gestimuleerd: het vrijmaken van budget en tijd voor experimenten of beloning op basis van succes van een nieuw businessmodel. Maar ook door selectie, opleiding en promotie van medewerkers op vaardigheden die voor innovatie nodig zijn. Dit komen we ook tegen in de case studies, waarbij het ondernemerschap van de leiders van groot belang is. Ook de beweging waarbij verantwoordelijkheid en ondernemerschap steeds meer bij de klantenteams komen te liggen, zien we vooral terug bij Contour Accountants en B&P Performance Group.
- Businessmodel-innovatie vereist vaak heel andere organisatievormen dan de traditionele maatschappen die de bedrijfstak kenmerkt. In nieuwe organisatievormen zien we een andere verdeling van arbeid in taken en veelal 'autonome' zelfsturende teams. Het verandervermogen van deze moderne organisatievormen is veelal superieur, door multifunctionele teams, weinig hiërarchische niveaus en weinig procesregels. Vooral de organisatie van B&P Performance Group is vooruitstrevend in de ontwikkeling van zelfsturende teams. Sociale innovatie hoort daar heel duidelijk bij het beleid van de onderneming.
- Co-creatie is een vorm van innovatie waarbij wordt samengewerkt met klanten, leveranciers en andere spelers in de waardeketen, waaronder ook kennisinstellingen en brancheverenigingen. Deze samenwerking komt in verschillende vormen voor: van de ontwikkeling van een nieuwe dienst met een grote klant tot het volledig opengooien van het innovatieproces.

Door actief op zoek te gaan naar kennis buiten de eigen organisatie en de eigen kennis te delen, worden nieuwe combinaties gemaakt. De kosten van R&D worden zo beperkt, terwijl de opbrengsten in termen van innovatieve ideeën en snelheid van vernieuwing toenemen. Eén van de weinige voorbeelden van co-creatie die we tegenkomen in de accountancy, wordt geleverd door B&P Performance Group. Op verzoek van een klant, McDonalds, ontwikkelde dit kantoor een managementinformatiesysteem waarmee de franchisenemers direct inzicht in kritieke bedrijfsprocessen konden krijgen.

4.2 Verschillen binnen de groep van 212 onderzochte kantoren en versus andere zakelijke dienstverleners

Ten aanzien van de verschillen tussen de onderzochte kantoren is er een opvallend patroon dat zich bij alle vier de hefboomen herhaalt. Grotere dienstverleneren hebben hogere scores dan middelgrote en kleine kantoren, zowel op het gebied van de inzet van technologie als het anders organiseren. Een grotere omvang lijkt samen te gaan met sterkere hefboomen voor innovatie. Het is daarnaast niet verwonderlijk dat digicountants een opvallend patroon laten zien met de inzet van de hefboom ICT, maar het valt wel op dat de digicountants aanzienlijk achterblijven ten aanzien van co-creatie. Kennelijk levert samenwerking met businesspartners hier minder op en verlaten de digicountants zich minder op externe partijen.

De hefboom 'Technologie' wordt veel ingezet door mkb-accountants, meer dan door andere zakelijke dienstverleners (zie figuur 8). De kopgroep binnen de mkb-accountants zet hier nog meer op in. Het valt verder op dat grootstedelijke mkb-accountants en kantoren met een nationaal georiënteerde klantenkring ook hoog scoren op deze hefboom. Regionaal georiënteerde klanten worden kennelijk vaker nog met traditionele middelen bediend.

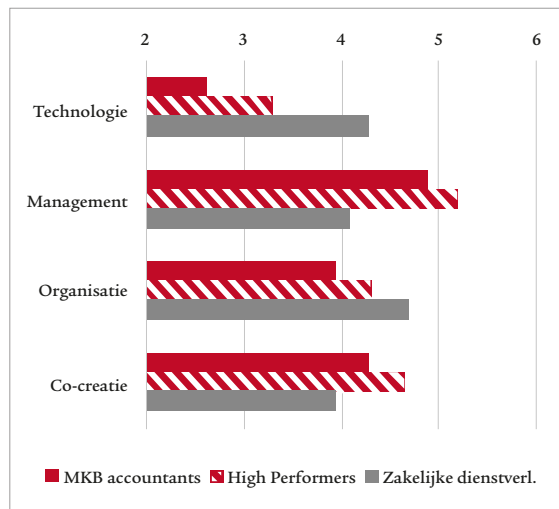
De hefboom 'Management' blijkt maar weinig te worden gebruikt door mkb-accountants. Ook de kopgroep komt niet voorbij het gemiddelde van andere zakelijke dienstverleners. Hier blijkt duidelijk dat *size matters*: de grotere kantoren hanteren aanzienlijk vaker moderne managementprincipes dan kleinere kantoren.

De hefboom 'Organisatie' wordt ook minder ingezet bij accountantskantoren dan bij zakelijke dienstverleners. Opmerkelijk laag scoren de 'Full Service'-kantoren.

De hefboom 'Co-creatie' geeft weer een heel ander beeld. Hierin 'verslaan' de mkb-accountants de zakelijke dienstverleners. De grotere dienstverleneren en de kantoren met een internationale klantenkring gaan daarin voorop. Waarschijnlijk maakt de complexiteit van de business van deze kantoren dat zij een netwerk van businesspartners inschakelen om een breed dienstenpakket aan te kunnen bieden.

Mkb-accountants blijken andere hefboomen in te zet-

Figuur 8 Verschillen t.a.v. hefboomen voor business model-innovatie



De schaal loopt van 1 (laag) tot 7 (hoog). De reikwijdte van de as loopt van 2 tot 6 om verschillen te accentueren.

ten dan andere zakelijke dienstverleners. Zij zetten vaker nieuwe technologie in en werken meer samen met partners in de waardeketen. Daar staat tegenover dat zij minder vaak met nieuwe managementpraktijken en innovatieve organisatievormen naar vernieuwing zoeken. Kennelijk zoeken de mkb-accountants de vernieuwing toch vooral buiten de eigen organisatie en in de 'harde' kant van innovatie: de ICT. Daarmee blijven mogelijkheden om meer gas te geven voor businessmodel-innovatie onbenut.

4.3 Mkb-accountants kunnen versneld repliceren, maar niet sneller vernieuwen

Niet alleen het vermogen om een businessmodel al dan niet vergaand te vernieuwen telt, ook de snelheid is van belang. De snelheid waarmee een businessmodel veranderd kan worden, wordt bepaald door een aantal katalysatoren die in meer of mindere mate in de organisatie aanwezig kunnen zijn. We onderscheiden zes verschillende katalysatoren (zie figuur 9). Sommige van deze katalysatoren, zoals transformationeel leiderschap, versnellen zowel businessmodel-replicatie als businessmodel-vernieuwing. Andere hebben juist een tegengesteld effect. Intensief luisteren naar bestaande klanten, bijvoorbeeld, werkt als een versneller voor replicatie maar vertraagt juist businessmodel-vernieuwing.

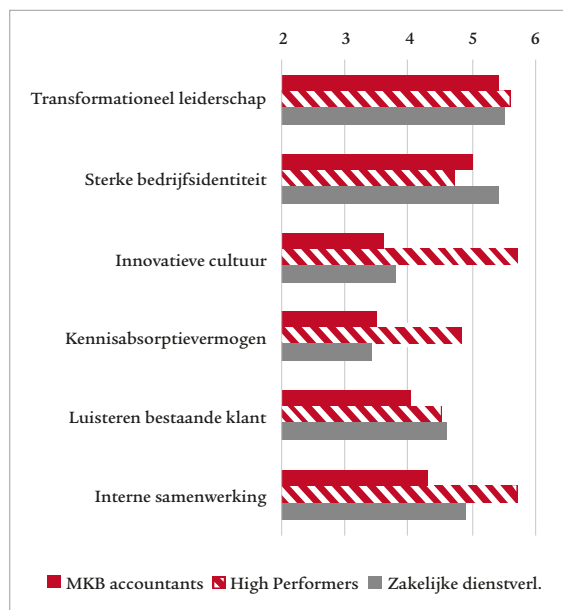
In de tekstbox geven we een beknopte beschrijving van elke katalysator en de samenhang met businessmodel-innovatie.

Uit de vergelijking van mkb-accountants met andere zakelijke dienstverleners komt geen rooskleurig beeld naar voren. Enerzijds zien we dat de mkb-accountants aanzienlijk minder potentieel voor snelle vernieuwing

De zes katalysatoren van businessmodel-innovatie	
Transformationeel leiderschap	Leiderschap gericht op het verbinden van de persoonlijke motivaties van medewerkers met de doelen van de onderneming (in tegenstelling tot transactiegericht leiderschap). Draagt bij aan versnelling van replicatie én vernieuwing.
Sterke identiteit van het kantoor	Een sterke identiteit uit zich in breed gedeelde waarden, een gemeenschappelijke taal en gezamenlijke missie. Het werkt als een filter: afwijkende ideeën krijgen geen ruimte, waardoor alleen businessmodel-verbetering wordt versneld.
Innovatieve cultuur	Kenmerkt zich door improviserend management, de afwezigheid van oude ongeschreven regels, vrije uitwisseling van kennis en het vermogen om te kunnen omgaan met tegengestelde eisen. Versnelt daardoor de vernieuwing van het businessmodel.
Kennisabsorptie	Het vermogen om kennis van buiten de organisatie te acquireren en te integreren. Kennis die goed bij de bestaande kennisbasis aansluit bevordert replicatie. Absorptie van nieuwe kennisgebieden bevordert businessmodel-vernieuwing.
Luisteren naar klanten	Intensief contact met de bestaande klanten van het kantoor leidt veelal tot suggesties voor incrementele verbeteringen van het bestaande businessmodel. Het leidt niet tot businessmodel-vernieuwing.
Interne samenwerking	Gaat over verbondenheid tussen medewerkers en standaardisering van processen en kennisuitwisseling. Meer interne samenwerking resulteert in snelle, incrementele verbeteringen (replicatie). Omdat de variatie en flexibiliteit daardoor minder wordt, gaat het ten koste van het vermogen om te experimenteren en te vernieuwen.

in huis hebben door het relatief beperkte kennisabsorptievermogen en de weinig innovatieve cultuur. Gezien de positieve uitwerking die externe kennis kan hebben op innovatie van het businessmodel verdient externe kennisabsorptie meer aandacht. Anderzijds zien we bijvoorbeeld relatief weinig interne samenwerking waardoor het acceleratievermogen voor businessmodel-replicatie beperkt blijft. Ook de cultuur zoals die binnen mkb-accountantskantoren wordt waargenomen, is behoorlijk behoudend. Ook de best preste-

Figuur 9 Verschillen t.a.v. katalysatoren voor businessmodel-innovatie



De schaal loopt van 1 (laag) tot 7 (hoog). De reikwijdte van de as loopt van 2 tot 6 om verschillen te accentueren.

rende kantoren komen niet in de buurt van het gemiddelde van andere zakelijke dienstverleners. Dit beeld sluit goed aan bij het eerder waargenomen beeld van een op replicatie-gerichte branche.

Uit het kwantitatieve onderzoek komt transformationeel leiderschap naar voren als de meest onderscheidende katalysator *binnen* de groep mkb-accountants. Het meest opmerkelijke resultaat komen we tegen als we de kantoren van verschillende generaties met elkaar vergelijken. Waar de intuïtieve verwachting bestaat dat transformationeel leiderschap vooral voorkomt bij wat jongere organisaties, blijkt het tegenovergestelde waar te zijn. Oudere kantoren scoren juist hoger ten aanzien van transformationeel leiderschap! Zij creëren daarmee de mogelijkheden om het businessmodel sneller te verbeteren én te vernieuwen. Ook bij de kwalitatieve studies bij verschillende accountantskantoren komt deze katalysator prominent naar voren.

Transformationeel leiderschap komt expliciet naar voren in het geval van Ross & Partners. Van medewerkers wordt niet alleen gevraagd dat zij naar de drijfveren van cliënten kijken, maar ook naar hun eigen drijfveren en die van hun collega's. Ook bij B&P Performance Group zien we een vrijwel letterlijke vertaling van 'transformationeel leiderschap' naar de praktijk. Leiderschap is gericht op het overbrengen van een inspirerende visie en het verbinden van de doelen van medewerkers met die van de organisatie. Ondanks de pijn die dit met zich mee kan brengen als niet iedereen mee kan in zo'n ontwikkeling, levert dit een versnelling op die het kantoor in staat stelt om in de innovatie-kopgroep mee te komen.

Een tweede opmerking betreft de interne samenwerking bij de onderzochte kantoren. Deze blijft aanzienlijk achter bij het gemiddelde resultaat van andere

dienstverleners en dat geldt ditmaal ook voor de top 20%. Hier ligt dus, als de focus toch op replicatie ligt, een belangrijk aangrijpingspunt voor verbetering. Opgemerkt wordt dat interne samenwerking juist een verdragend effect kan hebben op businessmodel-vernieuwing. Als dat het doel is, dan is dit juist géén aangrijpingspunt! Binnen de groep mkb-accountants zien we dat interne samenwerking vooral veel aandacht krijgt bij de grotere dienstenhuizen en kantoren met een (inter)nationaal georiënteerd klantenbestand. Voor hen is integratie van afdelingen en processen vanzelfsprekend een uitdaging. Te veel inzetten op dergelijke integratie kan echter een verdragend effect hebben op businessmodel-vernieuwing. Hier zal men dus uitermate weloverwogen moeten handelen om geen ongewilde effecten te krijgen.

5 Koplopers zetten in op vernieuwing

Tot dusver hebben we een incidentele opmerking gemaakt over de best presterende accountancykantoren uit onze dataset. Daarmee konden we de uitkomsten wat beter in perspectief plaatsen. Kijken we echter consequent naar de verschillen tussen 'het gemiddelde accountantskantoor' en de groep *high performers*, dan komen diverse interessante patronen aan het licht (zie tabel 1).

Om te beginnen: vergeleken met hun beroepsgenoten besteden de koplopers significant méér aandacht aan businessmodel-vernieuwing en laten zich daarbij vaker leiden door zowel klanten als een eigen visie. Ze bereiken businessmodel-vernieuwing door de vier hefboemen gelijktijdig in te zetten. Vooral op het terrein van management-innovatie laten zij aanzienlijk vaker hoge scores zien. Dit sluit goed aan bij de patronen die we in eerder onderzoek boven water haalden (Volberda et al., 2013): succesvolle ondernemingen onderscheiden zich vooral doordat zij niet alleen oog hebben voor verbetering van hun businessmodel, maar ook voor de vernieuwing van dat businessmodel en zetten daarbij alle zeilen (lees: hefboemen) bij.

Een tweede opvallend patroon zien we bij de versnellers van innovatie naar voren komen. Nu blijken de uitkomsten echter deels tégen de gangbare patronen en theorie in te druisen. De koplopers onder mkb-accountants combineren een hoge mate van 'radicale' vernieuwing aan een sterke bedrijfsidentiteit. Een sterke identiteit gaat meestal juist goed samen met een focus op incrementele innovatie, en dus businessmodel-replicatie. Voor vernieuwing is daarentegen ruimte nodig om af te wijken van de heersende normen en waarden van de organisatie. Een mogelijke verklaring ligt in het feit dat deze koplopers een sterke identiteit combineren met een cultuur waarin veel waarde wordt gehecht aan innovatie. Een sterke innovatiecultuur dus. Zónder deze waardering voor innovatie, zou zo'n sterke, homogene bedrijfscultuur vernieuwing eerder vertragen dan versnellen.

Tabel 1 Overzicht onderwerpen van de enquête, inclusief gemiddelde resultaten en afwijkingen van de best presterende kantoren

	N	Gemiddelde	Std. Deviatie	Δ HP*
Bedrijfsprestaties	212	4,5	1,1	1,9
Dynamiek	212	4,6	1,0	<i>n.s.**</i>
Concurrentiedruk	212	4,3	1,2	-0,3
Businessmodel-innovatie				
- focus op replicatie	212	5,2	0,9	<i>n.s.**</i>
- focus op vernieuwing	212	3,9	1,4	0,5
- oriëntatie op visie	210	4,7	1,2	0,6
- oriëntatie op klanten	210	4,7	0,9	0,5
Hefbomen				
- ondernemend management	212	2,6	1,3	0,8
- technologie	212	4,9	1,1	0,4
- nieuwe organisatievorm	212	3,9	1,2	0,5
- co-creatie	210	4,3	1,1	0,5
Katalysatoren				
- transformationeel leiderschap	212	5,4	1,1	<i>n.s.**</i>
- sterke bedrijfsidentiteit	212	5,0	1,1	0,5
- innovatieve cultuur	212	3,6	0,7	0,3
- kennisabsorptievermogen	210	3,4	0,8	<i>n.s.**</i>
- luisteren bestaande klant	208	4,0	1,3	0,7
- interne samenwerking	208	4,3	1,3	0,7

* Δ HP: de afwijking van de 41 best presterende kantoren (High Performers) t.o.v. de overige kantoren

** *n.s.*: de afwijking is niet significant ($p > 0,1$).

De correlatiematrix van bovenstaande variabelen geeft lage waarden aan (tussen de 0,003 en maximaal 0,686 en geeft geen indicatie voor het bestaan van multicollineariteit).

Een afwijking die we minder eenvoudig kunnen verklaren, betreft de mate waarin de best presterende kantoren luisteren naar bestaande klanten en aandacht besteden aan interne samenwerking. Uit het eerder aangehaalde onderzoek van Volberda et al. (2013) bleek dat businessmodel-vernieuwing eerder wordt vertraagd als men naar bestaande klanten luistert. Zij uiten namelijk vooral hun huidige behoeften en minder hun toekomstige vragen aan de accountant. Ook de aandacht voor samenwerking tussen interne afdelingen werkt in het algemeen verdragend voor vernieuwing doordat het de aandacht voor gebeurtenissen *buiten* de onderneming weghaalt.

6 Conclusie

Uit dit onderzoek blijkt dat accountantskantoren relatief weinig druk vanuit de omgeving ervaren om nieuwe businessmodellen te introduceren. Vanuit concurrentieoverwegingen en achterblijvende bedrijfsprestaties

Tabel 2 Voorbeeldvragen uit de enquête

Geef aan in hoeverre u het eens of oneens bent met de volgende stelling:	
Bedrijfsprestaties	Onze organisatie is zeer winstgevend.
Dynamiek	Het vraagvolume in onze markt verandert vaak en snel.
Concurrentiedruk	Prijsconcurrentie is het kenmerk van onze markt.
Businessmodel-innovatie	
- focus op replicatie	Wij vergroten de efficiency van onze processen en dienstverlening.
- focus op vernieuwing	Wij zetten producten en diensten in de markt die compleet nieuw zijn.
- oriëntatie op visie	Wij laten ons leiden door een duidelijk afgebakende strategie.
- oriëntatie op klanten	Wij laten ons leiden door onze klanten wanneer wij investeringen doen.
Hefbomen	
- ondernemend management	Ons kantoor initieert meestal acties waarop concurrenten reageren.
- technologie	Wij investeren veel in nieuwe technologie (systemen) die onze bestaande technologie mogelijk overbodig kan maken.
- nieuwe organisatievorm	Mensen in ons bedrijf hebben geen vaste positie, maar vervullen vaak meerdere functies.
- co-creatie	Ons kantoor en onze externe partners verschaffen elkaar technische documenten en bedrijfskennis.
Katalysatoren	
- transformationeel leiderschap	Ik daag medewerkers uit om op nieuwe manieren naar oude problemen te kijken.
- sterke bedrijfsidentiteit	De meeste medewerkers delen de kernwaarden van ons bedrijf.
- innovatieve cultuur	Creativiteit wordt zeer gewaardeerd in onze organisatie.
- kennisabsorptievermogen	Wij bekijken continu de mogelijkheden om kennis beter te benutten.
- luisteren bestaande klant	Wij monitoren de tevredenheid van onze bestaande klanten structureel.
- interne samenwerking	Er is geregeld overleg over de mogelijkheden voor samenwerking tussen eenheden binnen onze organisatie.

Tabel 3 Overzicht van de case studies

Case	Kenmerken	Propositie
Contour Accountants	8 vennoten 130 medewerkers 3 kantoren	Financieel huisarts voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf en analist van kritieke financiële-informatiestromen
Flow Accountants	2 vennoten 5 medewerkers 1 kantoor	Administratie en (bedrijfseconomisch) advies o.b.v. diepgaande kennis van bloemendetailhandel
Account Anders	2 directeuren 21 medewerkers c.q. zelfstandige 'business facilitators' 8 plaatsen vertegenwoordigd	Automatisering van administratieve processen en managementinformatie, transparante en modulaire prijsopbouw. Tevens marketingoplossingen m.b.v. digitale tools en workshops.
Ross & Partners	2 vennoten 8 medewerkers 1 kantoor	Dienstenpakket met financiële administratie, samenstellen jaarrekening, fiscale aangifte, gebaseerd op vergaande persoonlijke benadering waarbij drijfveren en vermogensontwikkeling van de klant centraal staan.
B&P Performance Group	10 partners 100 FTE 8 vestigingen	Totaal pakket accountancy- en management support diensten gericht op informatie-gedreven inzicht voor sturing (cliënt) en advisering (accountant).

is er wel een aanleiding om van koers te veranderen. Het huidige businessmodel van veel mkb-accountants richt zich voornamelijk op een selecte groep klanten en leunt zwaar op informatie- en communicatietechnologie (ICT). Productie van 'commodity'-diensten gaat daarbij hand in hand met het leveren van advies

aan ondernemers. Het verdienmodel spiegelt deze opzet: commodity-diensten voor een vaste prijs per maand en aanvullend advies tegen een uurtarief. Businessmodel-innovatie is voornamelijk gericht op geleidelijke verbetering en groei van het huidige businessmodel (businessmodel-replicatie). Vernieuwende

businessmodellen zien we weinig. Op de vraag of mkb-accountants in staat zijn om zichzelf opnieuw uit te vinden, moeten we dus negatief antwoorden *voorzover* dit het 'gemiddelde' kantoor betreft. De vijf case studies laten echter zien dat businessmodel-vernieuwing ook in de accountancy wel degelijk mogelijk is.

Uit de enquête is gebleken dat mkb-accountants de hefboom ICT vaker inzetten dan andere zakelijke dienstverleners. Ook werken zij meer samen met partners in de waardeketen. De vijf case studies geven echter aanleiding om te veronderstellen dat die samenwerking vooral is gericht op de huidige activiteiten en niet op de ontwikkeling van nieuwe waardeproposities. Op de vraag wat er voor nodig is om het innovatievermogen van mkb-accountants te versterken, luidt het antwoord dus: vooral innovatieve managementpraktijken en nieuwe organisatievormen. De case studies laten zien dat on-

dernemerschap van medewerkers en zelfsturende teams ook binnen de accountancy gepaard kunnen gaan met succesvolle businessmodel-vernieuwing.

Ten aanzien van de versnellers en de vertragers van innovatie zien we een verdeeld beeld. De behoudende cultuur en sterke focus op interne samenwerking bespoedigen vooral businessmodel-replicatie. Ook lijkt het vermogen om kennis van buiten de organisatie te absorberen beperkt, ondanks de vele samenwerkingsverbanden die accountants hebben met andere zakelijke dienstverleners. Een belangrijke versneller van businessmodel-vernieuwing, transformationeel leiderschap, blijkt daarentegen weer wel alom aanwezig te zijn. En meestal begint en eindigt innovatie toch met leiders die een visie weten over te brengen en de doelen van de medewerkers en de organisatie als geheel op één lijn weten te brengen. ■

Dr. N.P. (Niels) van der Weerd is managing director van Inscope Consulting, een kennisonderneming van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Daarvoor was hij als universitair docent verbonden aan de vakgroep Strategie en Ondernemerschap van de Rotterdam School of Management. Vanuit zijn particuliere adviespraktijk adviseert hij ondernemers uit het midden- en kleinbedrijf.

Dr. J.A. (Antoinette) Rijsenbilt is Directeur Bedrijfsvoering van de Erasmus School of Accounting & Assurance en lid DB van

het kenniscentrum NEMACC. Zij heeft van 1991 tot 2009 diverse financiële functies vervuld, zowel in complexe internationale organisaties als in het Nederlandse MKB. Vanaf 2009 is zij verbonden aan de EUR.

Prof. dr. H.W. (Henk) Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid en directeur Knowledge Transfer aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. Tevens is hij wetenschappelijk directeur van het topinstituut INSCOPE: research for innovation.

Noten

1 ■ Gebaseerd op "The Businessmodel Canvas" van Osterwalder.

2 ■ Bron: ING Economisch Bureau. Geraadpleegd op 18 mei 2016 https://www.accountant.nl/globalassets/accountant.nl/sectorrapporten-banken/ing_naar_nieuw_bedrijfsmodel_accountantskantoor_0kt2011.pdf.

3 ■ De onderwerpen die in de enquête aan bod kwamen, staan in tabel 1 in de bijlage. Tabel 2 bevat voor elk onderwerp een voorbeeldvraag.

4 ■ Dit blijkt uit de enquête over de perceptie inzake de dynamiek en concurrentiedruk in de omgeving. De vergelijking wordt hier gemaakt aan de hand van de gemiddelde scores van de groep mkb-accountants. Dit gemiddelde is (uiteraard) een schatting en kan binnen een bepaalde bandbreedte variëren (het 95%-betrouwbaarheidsinterval). De resultaten van de groep zakelijke dienstverleners (uit eerder onderzoek uitgevoerd in 2012) vallen echter buiten deze

bandbreedte, waardoor met redelijke zekerheid kan worden gesteld dat de gemiddelden daadwerkelijk afwijken.

5 ■ Zie: <https://www.accountant.nl/nieuws/2013/11/kantoren-verwachten-stijging-omzet-per-fte/>.

6 ■ Gebaseerd op Volberda et al. (2013).

7 ■ Voor meer inzicht in deze benaderingen, zie bijvoorbeeld Day en Moorman (2010).

Literatuur

- Christensen, C.M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Day, G.S., & Moorman, C. (2010). *Strategy from the outside in: Profiting from customer value*. McGraw-Hill.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business model generatie*. (Nederlandse editie) Deventer: Kluwer.

- Volberda, H.W. (2015). Nieuwe businessmodellen in de accountancy. De toekomst van mkb-kantoren. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 89(7/8): 250-252.
- Volberda, H.W. (2004). *De flexibele onderneming*. Deventer: Kluwer.
- Volberda, H.W., Bosch, F.A.J. van den & Heij, C.V. (2013). *Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren*. Assen: Van Gorcum i.s.m. Stichting Management

Studies.

- Volberda, H.W., Weerd, N.P. van der, & Mandele, L.M. van de (2015). De noodzaak van businessmodel-innovatie in de accountancy. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 89(3): 77-86.
- Weerd, N.P. van der (2009). *Organizational flexibility for hypercompetitive markets*. Erasmus University Rotterdam.