

# Nieuwe businessmodellen in de accountancy

## De toekomst van mkb-kantoren

Henk W. Volberda

### Inleiding

In een businessmodel komen verschillende keuzes van een onderneming samen. Welke doelgroep wordt bediend en hoe onderscheidt het aanbod van het bedrijf zich van de concurrentie, bijvoorbeeld. Maar ook de manier waarop het bedrijf is georganiseerd. Welke bedrijfsmiddelen in huis aanwezig zijn en welke van externe partners worden betrokken. En uiteraard de manier waarop geld wordt verdiend: het verdienmodel van het bedrijf (Volberda, Van der Weerd & Van der Mandele, 2015).

Veel bedrijven zijn voortdurend bezig hun businessmodel te verbeteren en te laten groeien. Zolang het daarbij gaat om 'meer van hetzelfde' wordt gesproken van 'businessmodel-replicatie' (Volberda, Van den Bosch & Heij, 2013). Daartegenover staat businessmodel-vernieuwing. Bedrijven die hun businessmodel vernieuwen, komen met een geheel nieuw aanbod of organiseren zich geheel anders dan gebruikelijk. Zowel businessmodel-replicatie als -vernieuwing kan gedreven worden door een sterke eigen visie op de markt of juist door een sterke focus op de behoeften van bestaande klanten.

Uiteindelijk zullen alle bedrijven hun businessmodel ooit moeten verbeteren en vernieuwen. Of dat nu onder druk van de concurrentie gebeurt, door veranderende behoeften van klanten, wet- en regelgeving of de opkomst van nieuwe technologieën (Volberda & Heij, 2014). De vraag is natuurlijk: wanneer moeten bedrijven hun businessmodel veranderen? En minstens zo belangrijk: hoe kunnen zij dat het beste doen?

### Businessmodel-innovatie bij mkb-accountantskantoren

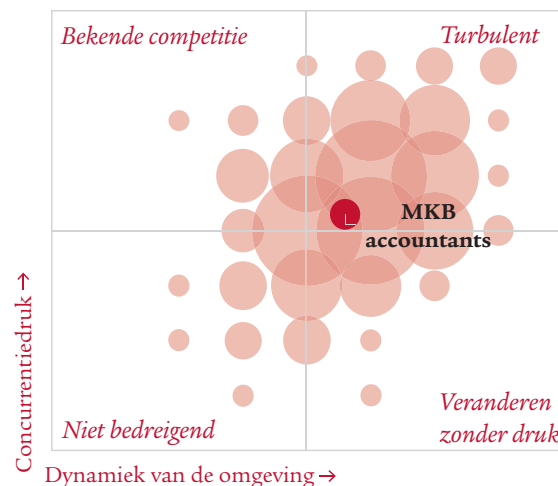
De bovenstaande vragen leven ook onder mkb-accountants. NEMACC, het kenniscentrum van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en de Erasmus Universiteit, heeft dit daarom laten onderzoeken. Onder ruim tweeduizend vennoten is een vragenlijst verspreid die door ongeveer tweehonderd van hen is ingevuld. Vijf onderwerpen kwamen daarbij aanbod: (1) de algemene kenmerken van het kantoor en

(2) de kenmerken van het businessmodel in het bijzonder, (3) de druk die wordt ervaren vanuit de omgeving om het businessmodel te innoveren, (4) de focus ten aanzien van businessmodel-replicatie en -vernieuwing en de oriëntatie op klanten of een eigen strategische visie, en (5) de hefboomen die worden ingezet om het businessmodel te veranderen en de zaken die dat proces versnellen of vertragen. Om de cijfermatige inzichten, die met de vragenlijst werden verkregen, te verrijken zijn ook interviews afgenomen. Dat resulteerde in rijke beschrijvingen van bijzondere kantoren, die afzonderlijk zijn opgenomen aan het eind van dit rapport (Volberda en Van der Weerd, 2015).

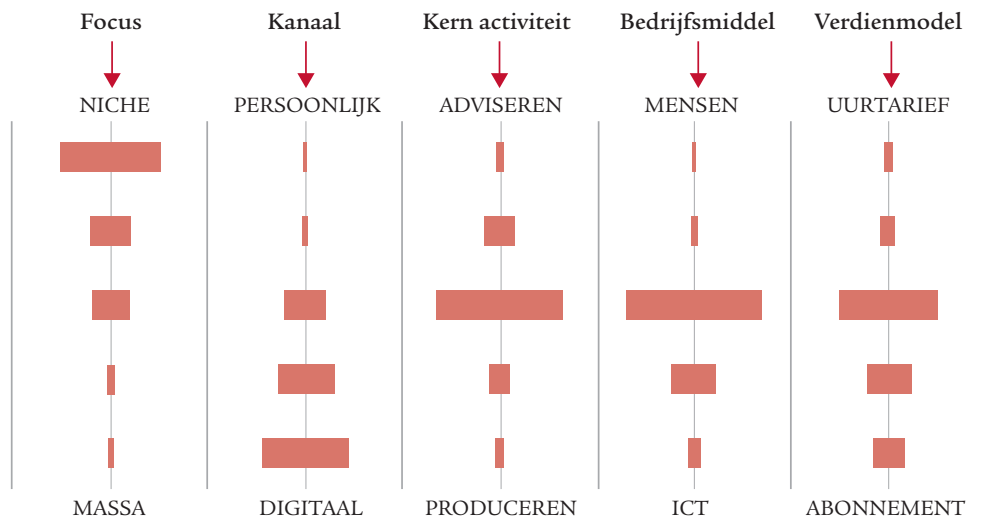
### De belangrijkste bevindingen van het NEMACC-onderzoek

1. De druk vanuit de omgeving om te veranderen is hoog (zie figuur 1), maar niet hoger dan bij andere sectoren. Gemiddeld genomen zijn de bedrijfsprestaties van mkb-accountantskantoren echter niet goed. Daarom is het belangrijk om niet stil te blijven staan. Zet ofwel in op voortdurende verbetering van processen en dienstverlening, of ontwikkel een geheel nieuw aanbod

**Figuur 1** Verdeling van respondenten over vier kwadranten van omgevingsturbulentie



**Figuur 2 De keuzes van mkb-accountants ten aanzien van vijf dimensies van het businessmodel**



en een nieuwe aanpak. Een combinatie van beide benaderingen kan ook.

2. Het meest gangbare businessmodel van mkb-accountants is gericht op een selecte groep klanten (een niche) en leunt zwaar op informatie- en communicatietechnologie (ICT). Het aanbod bestaat over het algemeen uit een combinatie van gestandaardiseerde administratieve diensten en maatwerk-advisering (zie figuur2).

3. Businessmodel-innovatie is voornamelijk gericht op geleidelijke verbetering en groei. Meer van hetzelfde, dus, oftewel 'businessmodel-replicatie'. Vernieuwende businessmodellen zien we weinig. De vijf casestudies van innovatieve accountantskantoren in dit rapport laten echter zien dat businessmodel-vernieuwing ook voor accountantskantoren goed mogelijk is. Mkb-accountants zitten dus niet vast aan het hiervoor beschreven 'gangbare' businessmodel.

4. Hoe veranderen mkb-accountants hun businessmodel? Dat doen zij voornamelijk door gebruik te maken van informatie- en communicatietechnologie. Andere hefboomen voor vernieuwing worden echter relatief weinig ingezet. Zo sturen veel vennoten hun organisatie nog op traditionele wijze aan. Ook de opzet van de organisatie biedt nog weinig ruimte voor vernieuwing. En ook al werken mkb-accountants relatief veel samen met derde partijen, deze samenwerking is vooral gericht op de uitvoering van bestaande processen. Accountants kunnen dus nog veel winst boeken met businessmodel-innovatie. Daarvoor zullen zij anders moeten gaan sturen en organiseren en samen met externe partijen werken aan nieuwe vormen van dienstverlening.

5. De behoudende cultuur van veel mkb-kantoren kan het innovatieproces versnellen zolang dat is gericht op businessmodel-verbetering (replicatie). Voor het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen werkt deze cultuur echter vertragend. Datzelfde geldt voor de sterke focus op interne samenwerking: goed voor replicatie, maar niet voor vernieuwing.

Voor vernieuwing van het businessmodel is daarnaast ook meer kennis van buiten de organisatie nodig. Daar moet het kantoor dan wel open voor staan. Ook leiderschap speelt een belangrijke rol bij businessmodel-vernieuwing. Leiderschap gericht op het samen laten smelten van de doelen van de medewerkers met die van het kantoor versnelt het innovatieproces. Daar zien we een opvallend lichtpuntje: zulk 'transformationeel' leiderschap is niet ongewoon onder de vennoten van mkb-accountantskantoren. Een eerste handvat voor het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen is dus al aanwezig!

### Leiderschap gewenst

Nog maar weinig kantoren genieten van een werkelijk stabiele omgeving zonder druk van concurrenten. De achterblijvende bedrijfsprestaties van het gemiddelde accountantskantoor geven duidelijk aanleiding om van koers te veranderen.

Mkb-accountants maken momenteel geen expliciete keuze en opteren veelal voor een duaal businessmodel. Productie van 'commodity'-diensten gaat daarbij hand in hand met het leveren van advies aan ondernemers. Het verdienmodel spiegelt deze opzet: commoditydiensten voor een vaste prijs per maand en aanvullend advies tegen een uurtarief. Casestudies van innovatieve accountantskantoren (Contour Accountants, Flow Accountants, Account Anders, Ross & Partners en B&P Performance Group) laten

echter zien dat businessmodel-vernieuwing goed mogelijk is.

ICT is een vanzelfsprekende hefboom die innovatie van het accountancy-businessmodel mogelijk maakt. Mkb-accountants zetten deze hefboom dan ook vaker in dan andere zakelijke dienstverleners. Innovatieve managementpraktijken en nieuwe organisatievormen lijken minder vaak voor te komen dan bij andere zakelijke dienstverleners. Toch laten de case-studies opnieuw zien dat ondernemerschap van medewerkers en zelfsturende teams ook binnen de accountancy gepaard kunnen gaan met succesvolle businessmodel-vernieuwing.

De behoudende cultuur en sterke focus op interne samenwerking beperken het introduceren van nieuwe businessmodellen. Ook lijkt het vermogen om kennis van buiten de organisatie te absorberen beperkt, ondanks de vele samenwerkingsverbanden die accoun-

tants hebben met andere zakelijke dienstverleners. Succesvolle introductie van nieuwe businessmodellen vereist leiderschap. Wellicht is dit een van de sterke eigenschappen van mkb-accountants in vergelijking tot de groet accountantskantoren en kunnen zij daardoor toch een verschil maken. ■



Prof. dr H.W. Volberda is hoogle-  
raar Strategisch Management en  
Ondernemingsbeleid en directeur  
Knowledge Transfer aan de Rot-  
terdam School of Management,  
Erasmus Universiteit. Tevens is hij  
wetenschappelijk directeur van  
het topinstituut INSCOPE: re-  
search for innovation.

## Literatuur

- Volberda, H.W. & Van der Weerd, N. (2015). *Businessmodel-innovatie in de accountancy; Focus en aanpak van mkb-kantoren*. NEMACC, mei 2015. Geraadpleegd op [https://www.nba.nl/Documents/Mkb/NEMACC/NEMACC\\_Businessmodel-innovatie\\_mei2015.pdf](https://www.nba.nl/Documents/Mkb/NEMACC/NEMACC_Businessmodel-innovatie_mei2015.pdf)
- Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J. & Heij, C.V. (2013). *Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren*. Assen: Van Gorcum.
- Volberda, H.W. & Heij, C.V. (2014). Nieuwe businessmodellen in financieel advies: Van provisie naar waardecreatie. Amsterdam: Mediawerf.
- Volberda, H.W., Van der Weerd, N., & Van der Mandele, M. (2015). De noodzaak van businessmodel-innovatie in de accountancy. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 89(3), 77-86.