

De invloed van processtandaardisatie op bedrijfsmodellen van dienstverlenende organisaties

Scriptie begeleiding door:
Begeleider: : Dr. Frank Wijen
Meelezer : Prof. Dr. Ir. Eric van Heck

5 september 2012
Paul Stuiver AA - 351214
paul.stuiver@home.nl
Erasmus Universiteit
Rotterdam School of Management
PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde
Burgemeester Oudlaan 50
3062 PA Rotterdam

VOORWOORD

Voor u ligt mijn masterscriptie welke ik voor de definitieve afronding van mijn Master Opleiding Bedrijfskunde heb geschreven. De afronding van deze opleiding is voor mij een afsluiting van een reeks van avondstudies van bijna 30 jaar. Na de afronding van mijn MEAO diploma in het begin van de jaren tachtig ben ik in de avonduren via een opleiding MBA, SPD, Accountant-Administratieconsulent en vervolgens een post-HBO opleiding HOFAM en Treasury, twee jaar geleden gestart op de Erasmus Universiteit met de studie bedrijfskunde. Zo doende werd het mogelijk dat ik nog vlak voordat ik Abraham ontmoet mijn universitaire studie kan afronden.

In mijn werkzame leven ben ik in de jaren tachtig na een korte start in het bankwezen, bijna 10 jaar werkzaam geweest in de accountantsbranche, waarna ik bijna 15 jaar in het bedrijfsleven heb gewerkt als Financial controller totdat ik drie jaar geleden weer in de accountantsbranche werkzaam ben geworden op een interne functie in de functie manager financiën en HRM.

Gedurende mijn studie bedrijfskunde in de afgelopen twee jaar ben ik gefascineerd geraakt door het constructief bedrijfsmodel. Zeker omdat ik de accountantsbranche heb meegemaakt in de jaren '80 en '90 en omdat de branche nu volop veranderingen meemaakt in het bedrijfsmodel door o.a. de opkomst van processtandaardisatie. Met zeer veel plezier heb ik aan deze scriptie gewerkt en heb via mijn contacten vanuit het verleden en het heden volop de gelegenheid gehad om in de diverse keukens van accountantsorganisaties te kijken. Mijn dank gaat uit naar alle vakbroeders die zo open met mij in gesprek zijn gegaan.

Graag spreek ik ook mijn dank uit naar Frank Wijen, mijn begeleider, die mij elke keer weer geduldig de goede kant opwees, ook als ik weer te ver van de gestandaardiseerde aanpak van de scriptie afweek. Ook dank ik Eric van Heck die als mee-lezer mij veel inzicht gaf in de mogelijkheden van het Web en mij ook bij gelegenheid "out of the box" liet denken.

Zoals al gezegd ben ik mijn vakbroeders in de accountantsbranche dankbaar voor het feit dat zij de deuren hebben opengesteld om mijn onderzoek te doen. Ik ben hierbij door oud-werkgevers, oude en huidige zakelijke contacten, maar ook door tot nu toe onbekende vakbroeders open ontvangen. Ook wil ik mijn werkgever HLB Van Daal & Partners NV danken voor de ruimte en de gelegenheid die zij mij geboden hebben om met deze Master de kroon op mijn opleidingenreeks te kunnen zetten.

Last but not least wil ik mijn echtgenote Marjan en mijn kinderen Rutger, Edgar en Gwen danken voor het geduld dat ze de afgelopen twee jaar met mij hebben gehad. Deze ondersteuning en het geduld was van groot belang om mijn doel, het afronden van een universitaire studie, te realiseren.

Tot slot wil ik natuurlijk alle andere mensen die betrokken zijn geweest danken welke ik nu niet persoonlijk heb benoemd.

Nu ik dit doel heb bereikt ligt de wereld weer open en kijk met belangstelling de toekomst in, waar ongetwijfeld, weer nieuwe uitdagingen liggen.

Met vriendelijke groet

Paul Stuiver AA

Waalwijk, 5 september 2012

SAMENVATTING

Standaardisatie is een construct dat al decennia lang een onderzoeksonderwerp is in de wetenschappelijke literatuur. In de literatuur zijn veel artikelen te vinden over standaardisatie binnen industriële bedrijven. Sinds eind vorige eeuw wordt steeds meer onderkend dat processtandaardisatie ook bij dienstverlenende bedrijven veel voordeel kan brengen. Rond de eeuwwisseling komt een ander belangrijk construct in de wetenschappelijke literatuur op de voorgrond: het bedrijfsmodel. Inmiddels is er een redelijke consensus over de betekenis van het begrip bedrijfsmodel voor bedrijven. Het bedrijfsmodel is ook in de accountantsbranche een veel besproken onderwerp. Zeker ook in combinatie met het onderwerp processtandaardisatie, waarbij de opkomst van XBRL, (XBRL staat voor eXtensible Business Reporting Language, een op XML (eXtensible Markup Language) gebaseerde open standaard) en ook het digitale werken belangrijke ontwikkelingen zijn.

Dit onderzoek richt zich op het in kaart brengen van de invloed van processtandaardisatie op het bedrijfsmodel van dienstverlenende organisaties (accountantskantoren) en onderzoekt tevens *of* opkomende patronen van bedrijfsmodellen in andere branches, zoals de reisbranche en de muziekbranche, ook opkomen binnen de vaak traditioneel geziene accountantsbranche. Het onderzoek is nadat eerst literatuurstudie heeft plaatsgevonden, uitgevoerd met een casestudy binnen de accountantsbranche, waarbij 5 cases zijn onderzocht en 22 personen op basis van een semigestructureerde vragenlijst zijn geïnterviewd.

Uit het onderzoek blijkt dat processtandaardisatie het bedrijfsmodel in de accountantsbranche op alle elementen (partnernetwerk, kernactiviteiten, kernbronnen, waardepropositie, klantrelatie, kanalen, klantensegmentatie, opbrengstbronnen en kosten) beïnvloedt. Het meest significant is de invloed op de kernactiviteiten en de kernbronnen van het bedrijfsmodel en als gevolg hiervan de verandering van de waardepropositie. Door de processtandaardisatie kunnen er werkzaamheden verdwijnen welke in het recente verleden als dienst verkocht konden worden aan de klanten. Dit betreft vooral de administratieve werkzaamheden. De processtandaardisatie leidt ertoe dat productiegerichte werkzaamheden gestandaardiseerd worden uitgevoerd en dat er een verschuiving is van productiegerichte werkzaamheden naar meer adviesgerichte werkzaamheden, zoals o.a. adviezen over toekomstige ontwikkelingen op basis van prognoses.

Voorts leidt de processtandaardisatie ook tot een meer gedigitaliseerde communicatie van standaarddiensten naar de klanten. De introductie van een portal levert hierbij een belangrijke bijdrage. Via de portal kunnen onderwerpen welke traditioneel via de postbode werden afgewikkeld nu digitaal via de portal worden verricht. Daarnaast kunnen er eenvoudige software diensten, zoals bijvoorbeeld loonverwerking en boekhoudsoftware alsmede de afwikkeling van belastingaangiften worden aangeboden via de portal. De processtandaardisatie beïnvloedt ook het

onderscheid tussen klanten die standaard bediend kunnen worden en klanten die maatwerk advies krijgen. De afrekening van de standaarddiensten vindt veelal tegen vaste prijzen plaats terwijl voor de adviesdiensten het uurtje-factuurprincipe nog redelijk standhoudt.

Tijdens het onderzoek is gebleken dat de verschillende bedrijfsmodel patronen, zoals het ontbundelen (het ontrafelen van verschillende soorten business), lange staart (het aanbieden van producten en diensten, welke in het recente verleden door beperkte aantallen niet aangeboden werden), gratis (deel van de dienst gratis aanbieden), tweezijdig (het bedienen van meerdere markten) en open (het samen met andere bedrijven innoveren) **allen** ook voorkomen binnen de accountantsbranche en dat de keuze van een patroon een strategische afweging is om zich als organisatie te onderscheiden en zo een concurrentievoordeel te creëren.

Conclusie

Processtandaardisatie beïnvloedt vooral de kernactiviteiten en de kernresources en als gevolg daarvan de waardepropositie (dienst) van de dienstverlenende organisaties. Daarnaast beïnvloedt processtandaardisatie ook de overige elementen van het bedrijfsmodel zoals de samenwerking met sleutelpartners om de processtandaardisatie te realiseren, de communicatie met de klanten, waar gestandaardiseerde diensten meer digitaal worden afgewikkeld en advisering meer persoonlijk wordt afgehandeld. Doordat processtandaardisatie diensten ook standaardiseert worden er bij de klanten ook een onderscheid gemaakt tussen klanten die voornamelijk standaarddiensten afnemen en klanten die maatwerkadvies vragen.

Dienstverlenende organisatie passen, afhankelijk van de focus van de organisatie, het patroon van het bedrijfsmodel aan. Vanuit andere branches zijn er een aantal patronen gedefinieerd, te weten de patronen ontbundelen, lange staart, gratis, tweezijdig en open. Al deze patronen zijn ook herkend binnen de accountantsbranche. Het element van het bedrijfsmodel dat de accountantsorganisatie het grootste belang wil geven, geeft een indicatie welk bedrijfsmodelpatroon het meest voor de hand ligt om toe te passen.

Doordat de dienstverlenende (accountants)organisatie op een verschillende wijze een keuze maakt voor het bedrijfsmodelpatroon creëert iedere organisatie haar concurrentievoordeel.

Inhoudsopgave

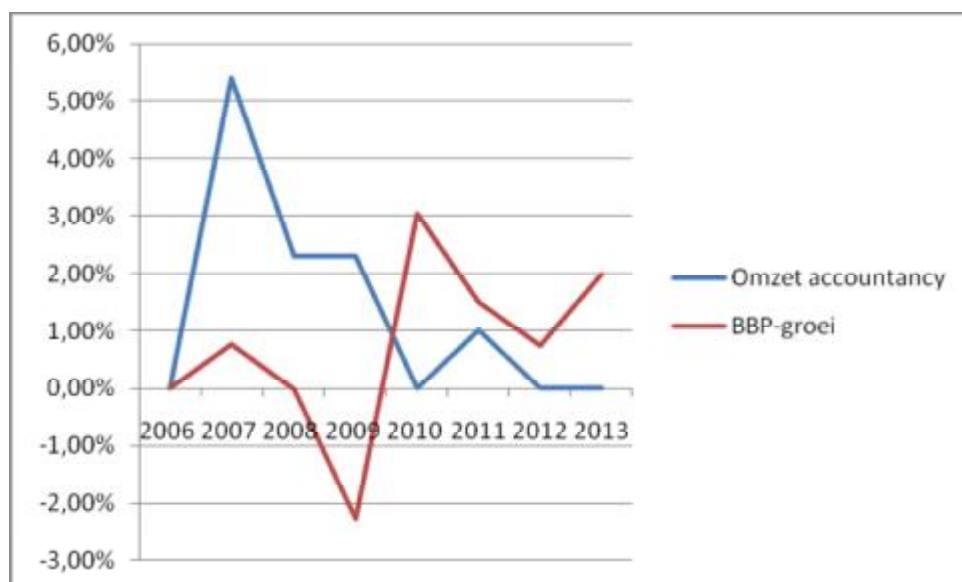
| | |
|---|----|
| Voorwoord | |
| Samenvatting | |
| Inhoudsopgave | |
| 1. Inleiding | |
| 1.1 Aanleiding en motivatie | 8 |
| 1.2 Relevantie | 9 |
| 1.3 Hiaat in de literatuur | 9 |
| 1.4 Hoofdvraag en subvragen | 11 |
| 1.5 Indeling scriptie | 11 |
| 2. Theoretisch Raamwerk | |
| <u>2.1 Processtandaardisatie</u> | |
| Introductie | 12 |
| Definities | 12 |
| Classificatie | 14 |
| Standaardisatie bij dienstverlenende bedrijven | 14 |
| Processtandaardisatie | 14 |
| Voor- en nadelen van processtandaardisatie | 15 |
| Samenvatting | 17 |
| <u>2.2 Bedrijfsmodellen</u> | |
| Bedrijfsmodellen | 19 |
| Bedrijfsmodelpatronen | 22 |
| Samenvatting | 25 |
| <u>2.3 Samenvatting Processtandaardisatie en Bedrijfsmodellen</u> | 26 |
| 3. Conceptueel Model | 30 |
| 4. Methodologie | |
| 4.1 Theoriebouwend case study onderzoek | 31 |
| 4.2 Vergelijkende case study | 31 |
| 4.3 Case selectie | 31 |
| 4.4 Niveau van de analyse | 32 |
| 4.5 Dataverzameling | 33 |
| 4.6 Data analyse | 34 |
| 5. Resultaten empirisch onderzoek | |
| 5.1 XBRL (Verticale standaard voor business reporting) | 36 |
| 5.2 SBR (Standard Business Reporting) | 37 |
| 5.3 Digitaal werken | 38 |
| <u>5.4.1. KPMG Accountants</u> | |
| 5.4.1.1 Profielschets | 39 |
| 5.4.1.2. Processtandaardisatie (XBRL/SBR) | 39 |
| 5.4.1.3. Bedrijfsmodel (elementen en patronen) | 39 |
| 5.4.1.4 Invloed van processtandaardisatie op het bedrijfsmodel | 41 |
| <u>5.4.2. Ernst & Young Accountants</u> | |
| 5.4.2.1 Profielschets | 42 |

| | |
|---|----|
| 5.4.2.2. Processtandaardisatie (XBRL/SBR)..... | 42 |
| 5.4.2.3. Bedrijfsmodel (elementen en patronen) | 42 |
| 5.4.2.4 Invloed van processtandaardisatie op het bedrijfsmodel..... | 43 |
| <u>5.4.3. Mazars Accountants</u> | |
| 5.4.3.1 Profielschets | 44 |
| 5.4.3.2. Processtandaardisatie (XBRL/SBR)..... | 44 |
| 5.4.3.3. Bedrijfsmodel (elementen en patronen) | 44 |
| 5.4.3.4 Invloed van processtandaardisatie op het bedrijfsmodel..... | 46 |
| <u>5.4.4. Alfa Accountants</u> | |
| 5.4.4.1 Profielschets | 47 |
| 5.4.4.2. Processtandaardisatie (XBRL/SBR)..... | 47 |
| 5.4.4.3. Bedrijfsmodel (elementen en patronen) | 48 |
| 5.4.4.4 Invloed van processtandaardisatie op het bedrijfsmodel..... | 49 |
| <u>5.4.5 PKF Accountants</u> | |
| 5.4.5.1 Profielschets | 50 |
| 5.4.5.2. Processtandaardisatie (XBRL/SBR)..... | 50 |
| 5.4.5.3. Bedrijfsmodel (elementen en patronen) | 50 |
| 5.4.5.4 Invloed van processtandaardisatie op het bedrijfsmodel..... | 51 |
| 5.4.5.5 Bevindingen over de cases heen | 51 |
| <u>5.4.6 Caseoverzicht</u> | 53 |
| | |
| 6. Propositions en literatuurreflectie | |
| 6.1.1. Processtandaardisatie..... | 55 |
| 6.1.2. Bedrijfsmodel | 57 |
| 6.1.2.1 Elementen..... | 57 |
| 6.1.2.2 Patronen | 60 |
| 6.3 Gevalideerd Conceptueel Model..... | 61 |
| 7. Conclusie | |
| 7.1 Discussie..... | 62 |
| 7.2 Beperking van het onderzoek | 64 |
| 7.3 Conclusie | 64 |
| 7.4 Wetenschappelijke bijdrage | 65 |
| 7.5 Toekomstig onderzoek..... | 66 |
| 7.6 Management implicaties en aanbevelingen | 66 |
| 8. Literatuur | |
| 9. Bijlage | |
| - Vragenlijst | |
| - Overzicht van geïnterviewden | |
| - Voorbeeld analyse interview | |
| - Voorbeeld interview | |

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding en motivatie

Sinds de kredietcrisis staat menig bedrijfsmodel van dienstverlenende organisaties onder druk, zo ook dat van de accountants. Sinds een paar jaar wordt er naarstig gezocht naar nieuwe patronen van het bedrijfsmodel binnen de accountancy. Accountants hebben te maken met afname van de omzet en de marges op de traditionele producten, zoals het voeren van administraties, de jaarrekening en de diverse aangiften. Deze ontwikkeling vraagt een aanpassing van de strategie of zelfs breder de innovatie van het patroon van het bedrijfsmodel. In mijn huidige functie als Manager Financiën en HRM op een accountantskantoor word ik regelmatig geconfronteerd met deze vraag. Ook via mijn contactpersonen van het netwerk van samenwerkende accountants, het SRA, verneem ik dezelfde geluiden dat er in de accountantsbranche in de komende jaren van alles zal veranderen. Daarnaast komen er via de vakpers geregeld opmerkingen over de beperkte houdbaarheid van het huidige bedrijfsmodel binnen de accountantsbranche. Ontwikkelingen zoals het nastreven van schaalgroottes zijn aan de orde van de dag. De ene fusie na de andere is aangekondigd in de afgelopen jaren. De vraag dringt zich op of het huidige bedrijfsmodel nog wel bestand is tegen de, vooral IT, ontwikkelingen in de externe omgeving van accountantskantoren welke een verdergaande (proces) standaardisatie en digitalisering tot gevolg (zullen) hebben.



Bron: CBS, ramingen ING Economisch Bureau

In bovenstaande grafiek is inzichtelijk gemaakt hoe de omzetontwikkeling binnen de accountantsbranche in vergelijking tot de ontwikkeling van het BBP. Duidelijk hiermee wordt dat er een kentering is in de omzetontwikkeling en hiermee het verdienmodel als onderdeel van het bedrijfsmodel.

1.2 Relevantie

Praktisch

De bestuurders en managers van accountantskantoren staan voor de grote vraag hoe het huidige (uurtje-factuurtje) bedrijfsmodel het meest adequaat kan worden aangepast aan de ontwikkelingen die gaande zijn binnen de branche. De ontwikkelingen op het gebied van automatisering en digitalisering gaan razendsnel en tegelijkertijd worden ook standaardisaties, zoals XBRL (eXtensible Business Reporting Language) en SBR (Standard Business Reporting) nu wereldwijd doorgevoerd. Daarnaast betreden IT aanbieders van online boekhoudsoftware en banken de markt van de accountants met substituten voor de traditionele producten van de accountants. Het is vijf voor twaalf. Als binnen afzienbare tijd het bedrijfsmodel niet wordt aangepast zal het verdienmodel voor accountants verder onder druk komen te staan.

Wetenschappelijk

In de wetenschap is er de laatste 10 tot 15 jaar veel geschreven over bedrijfsmodellen en de patronen van bedrijfsmodellen die te onderscheiden zijn. Door de verdere standaardisatie als gevolg van de opkomst van nieuwe IT-technologieën, zoals internet en nieuwe open standaarden voor het samenstellen en elektronisch uitwisselen van rapportages en gegevens via het internet veranderen vermoedelijk de patronen van bedrijfsmodellen. Het is wetenschappelijk gezien interessant om te onderzoeken hoe deze patronen van bedrijfsmodellen van dienstverlenende organisaties veranderen en of dienstverlenende organisaties het bedrijfsmodel op verschillende wijze aanpassen aan de eerder genoemde IT-technologieën en standaardisaties. De ontwikkeling die nu gaande is binnen de accountantsbranche is ook naar verwachting van toepassing op andere branches en is al van toepassing geweest voor andere dienstverlenende branches, waarbij o.a. de reisbranche een sprekend voorbeeld is hoe het bedrijfsmodel in een korte tijd drastisch is veranderd.

1.3 Hiaat in de literatuur

Bedrijfsmodellen en patronen van bedrijfsmodellen

In hoofdlijnen kunnen de volgende fases worden onderscheiden van de ontwikkeling van het begrip bedrijfsmodel. In de eerste fase tussen 1998 en 2001 hebben vooral Timmers en Rappa gewerkt aan het formuleren van een definitie van het begrip bedrijfsmodel. In de tweede fase hebben wetenschappers, in het bijzonder Chesbrough en Rosenbloom (2000), Linder en Cantrell (2000) en Margretta (2002) gewerkt aan het benoemen van de elementen van het bedrijfsmodel. In de derde fase is vooral gewerkt door Hamel (2000), Weill en Vitale (2001) en Afuah en Tucci (2003) aan het gedetailleerd beschrijven van deze elementen. In de vierde fase hebben wetenschappers zoals Gordijn (2002) en Osterwalder (2004) de genoemde elementen in een model opgenomen. In de vijfde fase, welke nog steeds gaande is, worden de modellen toegepast, getest en geëvalueerd. In die zin kan men zeggen dat het begrip 'bedrijfsmodel' nog steeds volop in ontwikkeling is. Alexander

Osterwalder heeft in het bijzonder met zijn boek “Business Model Generatie” een goede vertaalslag kunnen maken van de meer “rigor” wereld naar de meer “relevance” wereld. Dit is de reden dat de theorie van Osterwalder als backbone voor deze scriptie dient. Een andere reden dat voor Osterwalder is gekozen is dat Osterwalder een eerste aanzet heeft gemaakt van een indeling van hoofdvormen van patronen die te onderscheiden zijn in bedrijfsmodellen. De patronen welke door Osterwalder worden behandeld zijn de patronen “ontbundelen” (Hagel and Singer, 1999), “de lange staart” en “gratis” (Anderson, 2006), “tweezijdig” (Eisenman and Parker, 2006) en “open” (Chesbrough, 2006). Deze indeling is een prima vertrekpunt voor deze scriptie, maar de patronen zijn tot nu toe onvoldoende toegepast en onderzocht in de context van dienstverlenende organisaties.

(Proces)standaardisatie

De Vries (1999) heeft, na bestudering van een groot aantal definities van standaardisatie, de volgende definitie van standaardisatie geformuleerd: Standaardisatie is activiteit van een vastgestelde en vastgelegde gelimiteerde set van oplossingen voor actuele of potentiële passende problemen ten behoeve van de betrokken partijen, waarvan de wensen zijn uitgebalanceerd en waarbij voorgenomen en verwacht wordt dat deze oplossingen herhaaldelijk of continu worden gebruikt gedurende een bepaalde periode door een substantieel aantal van de partijen waarvoor ze zijn bedoeld. Wuellenweber et al. (2008) definieert de doelstelling van processtandaardisatie als “het transparant maken van procesactiviteiten en uniformiteit bereiken van procesactiviteiten in de hele waardeketen en over de grenzen van bedrijven heen”. Deze doelstelling zal als leidraad dienen voor deze scriptie.

XBRL/SBR

In de literatuur wordt regelmatig geschreven over IT-ontwikkelingen op het gebied van het WorldWideWeb. In hoofdlijnen worden de volgende fasen onderscheiden van de ontwikkelingen van het WorldWideWeb. De eerste fase (1995 -2000) wordt in de literatuur aangegeven als Web 1.0, waar het web documenten ter beschikking stelt. In de tweede fase (Web 2.0) (2000-2007) is er sprake van meer communicatie over en weer tussen de gebruikers van het Web (O’Reilly, 2005). In de derde fase (Web 3.0), welke nog steeds gaande is, is er een trend gaande waarbij internet toepassingen meer op elkaar zijn afgestemd, kunnen samengaan of geïntegreerd kunnen worden. XBRL past duidelijk in de derde fase die nu gaande is. XBRL staat voor eXtensible Business Reporting Language, een op XML (eXtensible Markup Language) gebaseerde open standaard waarmee op een efficiënte en directe manier gegevens kunnen worden uitgewisseld (tussen computers) en gerapporteerd. Met behulp van een taxonomie (een soort woordenboek met definities van gegevens-elementen) wordt zeker gesteld dat alle gebruikers van XBRL dezelfde definities hanteren voor de gegevens-elementen die worden uitgewisseld.

2. THEORETISCH RAAMWERK

De literatuurstudie is gebaseerd op de volgende wetenschappelijke concepten uit de onderzoeksvraag, te weten processtandaardisatie, bedrijfsmodellen en bedrijfsmodelpatronen.

2.1 Processtandaardisatie

Introductie

Het begrip processtandaardisatie is beter te begrijpen als eerst de algemene literatuur van standaardisatie wordt bestudeerd. Het begrip standaardisatie is een wereldwijd geaccepteerd begrip en wordt al decennia lang gehanteerd. In deze scriptie worden de volgende definities gehanteerd voor standaard respectievelijk standaardisatie.

Definities

Standaard

Een goedgekeurde specificatie van een beperkte set van oplossingen voor bestaande of potentiële matching problemen voorbereid ten behoeve van de partij of partijen die betrokken zijn, in evenwicht brengen van hun behoeften, en die bestemd zijn en naar verwachting herhaaldelijk of continu worden gebruikt, gedurende een bepaalde periode, door een groot aantal de partijen voor wie ze bedoeld zijn (De Vries 1999).

Standaardisatie

De activiteit van het opzetten en het opnemen van een beperkte set van oplossingen voor bestaande of potentiële matching problemen gericht op voordelen voor de partij of partijen die betrokken zijn, in evenwicht brengen van hun behoeften, en verwacht dat deze oplossingen herhaaldelijk of continu zullen worden gebruikt gedurende een bepaalde periode door een groot aantal de partijen voor wie ze bedoeld zijn (De Vries 1999).

De bovengenoemde definities van standaardisatie zijn ontleend aan de definitie van de activiteit van vaststellen, met betrekking tot actuele of potentiële problemen, voorzien voor algemeen en herhaald gebruik gericht op het bereiken van de optimale mate van orde in een gegeven context.

(Dale, Oakland, 1991) definiëren standaardisatie als een activiteit om efficiëntie te verbeteren door consistentie door te voeren bij producten, diensten of processen. Deze activiteit bevat in het algemeen het proces van formuleren, toepassen en implementeren van standaarden. Bouma (1989) onderstreept de rol van standaardisatie bij het managen van technische problemen in de tijd en definieert standaardisatie als de kunst de levenscycli van infrastructuur, componenten en kennis op elkaar af te stemmen.

Een klassieke definitie van Gaillard is: Een standaard is een formulering die verbaal is opgesteld, schriftelijk of door andere grafische of door middel van een model, monster of andere fysiek middel van middelen dat in een bepaalde periode van tijd dient voor het definiëren van het aanwijzen of met vermelding van bepaalde functies van een eenheid of basis van de meting, een fysiek object, een actie, een proces, een methode, een praktijk, een capaciteit, een functie, een prestatie, een maatregel, een overeenkomst, een voorwaarde, een plicht, een recht, een verantwoordelijkheid, een gedrag, een houding, een concept of een conceptie. Van Roon (1996) karakteriseert standaardisatie als het proces van bestaande patronen om problemen die matchen op te lossen op een industriële wijze. Simons (1994) definieert standaardisatie als volgt: het met inspraak van alle belanghebbende groeperingen opstellen van regels en toepassen ervan, teneinde overbodige en ongewenste verscheidenheid te voorkomen of te verminderen. De Vries (1991) tot slot: het zoeken en opnemen van oplossingen voor het afstemmen van problemen.

Voordat De Vries tot een verbeterde definitie is gekomen heeft De Vries de bestaande definities geanalyseerd en de volgende elementen benoemd:

- de entiteit waar de standaardisatie betrekking op heeft;
- de sector waarin de standaardisatie wordt toegepast;
- het doel van de standaardisatie;
- de manier waarop mensen en partijen betrokken zijn bij de standaardisatie;
- de karakteristiek van de standaardisatie.

De Vries stelt dat definities van standaardisatie die niets vermelden over de entiteit te breed zijn. Betreffende de sector concludeert de Vries dat standaardisatie niet beperkt blijft tot een (technische) sector, maar tot sectoren waar de industriële aanpak wordt toegepast, dus ook binnen dienstverlenende bedrijven. Het doel van standaardisatie kan verschillen afhankelijk van de partij die betrokken is bij de standaardisatie. Het is dan ook van belang in de definitie op te nemen hoe de mensen/partijen betrokken zijn bij standaardisatie. Betreffende de karakteristiek van standaardisatie zijn de volgende elementen benoemd die van belang zijn in een definitie: gemeenschappelijk gebruik, herhaald gebruik, regels en richtlijnen, eenmalige probleem oplossing, unificatie, matching, levenscyclus, functie, doel en sector.

Mede gebaseerd op bovenstaande definities heeft De Vries (1999) de volgende definitie van standaardisatie geformuleerd: standaardisatie is een activiteit van een vastgestelde en vastgelegde gelimiteerde set van oplossingen voor actuele of potentiële passende problemen ten behoeve van de betrokken partijen, waarvan de wensen zijn uitgebalanceerd en waarbij voorgenomen en verwacht wordt dat deze oplossingen herhaaldelijk of continu worden gebruikt gedurende een bepaalde periode door een substantieel aantal van de partijen waarvoor ze zijn bedoeld.

Classificatie

In grote lijnen kunnen standaarden in drie hoofdgroepen worden ingedeeld, te weten: (1) basis, (2) voorschrijvende en (3) metende standaarden, waarbij de voorschrijvende standaarden de subclassificatie (2a) presterende en (2b) oplossing beschrijvende standaards onderscheiden en de presterende en oplossingbeschrijvende standaards onderscheid maken tussen interventie en kwaliteitsstandaarden. Onder de oplossingsbeschrijvende standaarden wordt tot slot nog een tweedeling gemaakt tussen horizontale en verticale compatibiliteit (De Vries, 1999).

Standaardisatie bij dienstverlenende bedrijven

Wanneer de literatuur erop wordt nageslagen valt in eerste instantie direct op dat er veel meer geschreven is over standaardisatie in technische omgevingen dan over standaardisatie binnen de dienstverlenende sector. Gustavson (1997) suggereert dat dit te verklaren valt door het technocratische paradigma van standaardisatie:

Volgens Healy (ISO Bulletin 1995a) zijn de belangrijkste commerciële voordelen van standaardisatie in dienstverlenende bedrijven de technische uitwisselbaarheid, aantoonbare naleving van regels en een verbeterd vertrouwen van de consument. Als je deze voordelen combineert met de hoofdredenen voor standaardisatie in de producten sector (zoals beschreven door Simons en de Vries 1997) kan gesteld worden dat het volgende van toepassing is voor dienstverlenende bedrijven:

1. Hoe groter de noodzaak om klanten van een adequaat vertrouwen te voorzien dat de dienst aan bekende vereisten voldoet, hoe groter de behoefte aan standaardisatie.
2. Hoe groter de behoefte aan duidelijke communicatie tussen dienstverlener en klant, hoe groter de behoefte aan standaardisatie.
3. Hoe meer wetgeving van toepassing is in de sector en hoe meer sectorspecifieke criteria in een de dienstensector te verwachten zijn, des te aannemelijker dat standaardisatie een alternatief kan zijn voor het verstrekken van de noodzakelijke orde in deze sector.
4. Hoe groter het aantal klanten des te meer mogelijkheden voor schaalconomieën die standaardisatie gebruiken.

De Vries (1999) stelt in zijn proefschrift "Standards for the Nation" dat normalisatie in dienstverlenende sectoren niet wezenlijk hoeft te verschillen van normalisatie in goederen producerende sectoren.

Processtandaardisatie

Een belangrijke management vraag is hoe door het beheer en het verbeteren van bedrijfsprocessen de prestatie van een onderneming kan verbeteren. In de afgelopen decennia hebben bedrijven steeds meer hun activiteiten gestructureerd. Een volgende mogelijkheid om de prestaties te verbeteren is processtandaardisatie.

Om deze reden krijgt processtandaardisatie steeds meer aandacht in de wetenschappelijke literatuur en in de praktijk van alle dag. Venkatech (2006) bijvoorbeeld identificeert processtandaardisatie als één van de drie belangrijkste agendapunten van besturen. Een groot aantal publicaties over processtandaardisatie toont de relevantie van het onderwerp aan (Sanchez-Rodriguea et al. (2006) Bala and Venkatesh (2007) Wuellenweber and Weitzel (2007), von Stetten et al. (2008), Muenstermann and Weitzel (2008). Vanuit praktisch perspectief wordt vooral de aandacht gevestigd op de grote mogelijkheden van kostenbesparing door het gebruik van processtandaardisatie (Computer Weekly).

Maar naast kostenbesparing kan processtandaardisatie nog meer waarde bieden. Swaminathan (2001) laat zien dat operationele processen beter functioneren door middel van processtandaardisatie: "en voert verder aan dat "processtandaardisatie enorme voordelen biedt". Ramakumar and Cooper (2004) stellen dat "processtandaardisatie winstgevendheid bewijst", terwijl Wuellenweber et al. (2008) erop wijzen dat processtandaardisatie ook de transparantie en controleerbaarheid verhoogt.

Een algemene definitie van proces met als onderwerp om te standaardiseren vinden we bij Davenport en Short (1990). Een proces is een set van logisch gerelateerde taken uitgevoerd om een bepaald resultaat te bereiken. Wanneer we deze definitie combineren met het al eerder geschrevene over standaardisatie moeten we vaststellen dat in de literatuur geen passende literatuur wordt gevonden. Von Setten et al. (2008) stelt dat er niet veel literatuur voorhanden is, hoewel sommige ideeën kunnen worden ontleend aan de uitgebreide zakelijke procesverbetering literatuur uit de negentiger jaren, maar slechts een zeer beperkt aantal artikelen behandelt processtandaardisatie afzonderlijk. Ungan (2006) stelt dat ondanks de grote aantrekkingskracht van het concept processtandaardisatie voor wetenschappers en beleidsmakers processtandaardisatie schittert door afwezigheid in de literatuur. Het werk van Muenstermann and Weitzel (2008) echter zorgt voor een eerste voorstel van hoe het begrip processtandaardisatie gedefinieerd kan worden. Wuellenweber et al. (2008) definieert de doelstelling van processtandaardisatie als "het transparant maken van procesactiviteiten en uniformiteit bereiken van procesactiviteiten in de hele waardeketen en over de grenzen van bedrijven heen". Shaw et al. (2007) definieert processtandaardisatie als een middel om bedrijfsprocessen te veranderen en een standaard bedrijfsproces en zich te richten op het meta proces "het proces van het wijzigen van een proces".

Voordelen van processtandaardisatie

Ten eerste is er vaak de uitgesproken stelling dat vooral in de praktijk gestandaardiseerde processen beter procesprestaties tonen. (Fomin and Lyytinen, 2000; Ramakumar and Cooper, 2004; Swaminatha, 2001). Ten tweede heeft processtandaardisatie een hoog potentieel om procesflexibiliteit te verhogen en stelt daarmee bedrijven in staat flexibeler en innovatiever te reageren op veranderingen

(van Wessel et al., 2006, Muenstermann and Wietzal, 2008). Of zoals Ross (2003) stelt “het verkrijgen van een platform voor innovatie”. Ten derde is er enige empirische indicatie dat het standaardiseren van processen een bedrijf haar bereidheid om bedrijfsprocessen uit te besteden of te fuseren met andere bedrijven of ze te kopen aanzienlijk kan vergroten. Vooral gebaseerd op de productie en supply-chain literatuur (de Toni and Panizzolo, 1993; Jayaram and Vickery; Manrodt and Vitasek, 2004; Phelps, 2006; Wuellenweber et al., 2008) wordt gesteld dat standaardisatie van bedrijfsprocessen verschillende doelstellingen nastreeft namelijk: verbetering van de operationele prestaties, kostenverlaging, verbetering van de communicatie en gebruikmaking van deskundige kennis. Bij het streven naar het identificeren van processtandaardisatie geven Hesser et al. (2006) een indrukwekkend uitgebreide lijst van voordelen van processtandaardisatie voor bedrijven en hun klanten. Sanchez-Rodriguez et al. (2006) stelt dat, op basis van Jayaram and Vickery (1998), standaardisering van inkoopprocessen een significant positief effect heeft op zowel de inkoop- als de bedrijfsresultaten. Muenstermann and Weitzel (2008) geven in hun literatuuronderzoek een overzicht van de mogelijke voordelen van processtandaardisatie zoals weergegeven in onderstaande opsomming:

1. Verbeterde procesprestaties

Kortere cycli

Lagere proceskosten

Verbeterde procestijd

2. Verbeterd klantvertrouwen

Gestandaardiseerde processen verminderen de kans op procesgedreven fouten

Gestandaardiseerde processen maken het mogelijk complexiteit van het proces voortdurende te laten stijgen

Als gevolg daarvan verbetert de kwaliteit en daarmee het klantvertrouwen

3. Verbeterde bereidheid

Om bedrijfsprocessen uit te besteden

Om te fuseren met of kopen van andere bedrijven

Om te reageren op veranderende behoeften

Om te reageren op markt- en externe veranderingen en trends door de toegenomen procesflexibiliteit

4. Vereenvoudiging en meer communicatie/transparantie/meetbaarheid

Maakt procesactiviteiten transparant

Zorgen voor benchmarking als gevolg van gemeenschappelijke prestatie-indicatoren

Medewerkers kunnen zich gemakkelijker bewegen van de ene locatie naar de andere locatie of het ene product naar het andere als gevolg van gestandaardiseerde processen

Vereenvoudiging communicatie tussen afdelingen en locaties binnen organisaties.

Negatieve aspecten worden maar zeer beperkt benoemd in de literatuur. De belangrijkste negatieve punten betreft de hoge investeringen die vaak gepaard gaan met de standaardisatie en de rigiditeit welke standaardisatie met zich mee kan brengen hetgeen de creativiteit beperkt.

Samenvatting

Op basis van definities van standaardisatie van diverse wetenschappers is voor deze scriptie de definitie van standaard en standaardisatie van De Vries (1999) als basis gehanteerd.

Standaard

Een goedgekeurde specificatie van een beperkte set van oplossingen voor bestaande of potentiële matching problemen voorbereid ten behoeve van de partij of partijen die betrokken zijn, in evenwicht brengen van hun behoeften, en die bestemd zijn en naar verwachting herhaaldelijk of continu worden gebruikt, gedurende een bepaalde periode, door een groot aantal de partijen voor wie ze bedoeld zijn (De Vries 1999).

Standaardisatie

De activiteit van het opzetten en het opnemen van een beperkte set van oplossingen voor bestaande of potentiële matching problemen gericht op voordelen voor de partij of partijen die betrokken zijn, in evenwicht brengen van hun behoeften, en verwacht dat deze oplossingen herhaaldelijk of continu zullen worden gebruikt gedurende een bepaalde periode door een groot aantal de partijen voor wie ze bedoeld zijn (De Vries 1999).

Standaardisatie in dienstverlenende bedrijven

De Vries (1999) stelt in zijn proefschrift "Standards for the Nation" dat normalisatie in dienstverlenende sectoren niet wezenlijk hoeft te verschillen van normalisatie in goederen producerende sectoren.

Processtandaardisatie

Processtandaardisatie biedt veel mogelijkheden om processen vloeiender te laten verlopen zowel binnen als buiten de organisatie. Dit heeft vervolgens volgens Muensterman en Weitzel (2008) volgende voordelen:

1. Verbeterde procesprestaties
2. Verbeterd klantvertrouwen
3. Verbeterde bereidheid om aan te passen aan externe ontwikkelingen
4. Vereenvoudigt communicatie, transparantie en meetbaarheid

Voor deze scriptie wordt onderstaande doelstelling van processtandaardisatie van Wuellenweber et al (2008) gehanteerd:

“Het transparant maken van procesactiviteiten en uniformiteit bereiken van procesactiviteiten in de hele waardeketen en over de grenzen van bedrijven heen”

Negatieve aspecten worden maar zeer beperkt benoemd in de literatuur. De belangrijkste negatieve punten betreffen de hoge investeringen die vaak gepaard gaan met de standaardisatie en de rigiditeit welke standaardisatie met zich mee kan brengen hetgeen de creativiteit beperkt.

2.2 Bedrijfsmodel

Bedrijfsmodellen

In de afgelopen jaren is er veel gepubliceerd over bedrijfsmodellen in de wetenschap. De definitie ontwikkelt zich nog steeds. Onderstaand zijn een paar voorbeelden van definities van de afgelopen tien jaar weergegeven:

In 2000 werd een business model door Hamel als volgt omschreven: “*een business concept dat in praktijk is gebracht*” (Hamel, 2000). In 2005 ziet onder andere de volgende definitie van bedrijfsmodellen het licht welke al ruimer is, te weten: “*een weergave van een onderliggende stevige kern van logica en de strategische keuzes voor het maken en vastleggen van waarde binnen een waardenetwerk*” (Shafer, Smith, & Linder, 2005). Dat de definitie nog steeds in ontwikkeling is toont de onderstaande definitie uit 2009 aan: “*het business model heeft betrekking op hoe een bedrijf waarde creëert, de interne bron van voordeel van het bedrijf behoudt en hoe de onderneming de waarde vasthoudt*” (Brink & Holmen, 2009). en “*een bedrijfsmodel beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie ontstaat, levert, en waarde behoudt*” (Osterwalder, 2009).

Uit het meest recente artikel met een overzicht van de literatuur (Zolnowski, 2011) blijkt in ieder geval dat uitgaande van de theorie van de afgelopen 15 jaar een bedrijfsmodel bestaat uit een aantal elementen. In dit artikel wordt een vergelijking gemaakt tussen de wetenschappers die hebben gepubliceerd over bedrijfsmodellen. In chronologische volgorde worden de volgende wetenschappers genoemd. Timmers (1998), Ethiraj et al. (2000), Zimmermann et al. (2001), Gordijn et al. (2001), Chesbrough et al. (2002), Slywotzky et al. (2004), Hedman et al. (2004), Osterwalder (2004), Amit et al., Harreld et al. (2007), Ballon (2007), Candrasekara (2008), Bask et al. (2010), Osterwalder et al. (2010). Het artikel concludeert dat met betrekking tot de structuur de volgende elementen door de wetenschappers worden onderscheiden:

1. Waardepropositie
2. Waarde waarborging
3. Kosten en Opbrengsten
4. Klanten
5. Netwerk en activiteiten
6. Technologie, resources en vaardigheden.
7. Strategie, visie, duurzaamheid en leiderschap.

Niet iedere wetenschapper hanteert ieder element, met uitzondering van waardepropositie.

Onderstaand worden de bovenstaande elementen kort toegelicht.

Waardepropositie is het centrale element van ieder bedrijfsmodel. De waardepropositie is de reden dat klanten het ene bedrijf verkiezen boven het andere bedrijf. Een waardepropositie bestaat uit een geselecteerde bundel van diensten en/of producten die voorziet in de eisen van een specifiek klant-(segment). Waardewaarborging betreft het element dat beschrijft hoe de waarde nu maar ook in de toekomst kan worden gewaarborgd. Dit element staat ook in verband met het element kosten en opbrengsten. Kosten en Opbrengsten zijn het element dat inzichtelijk maakt wat de kosten en opbrengsten stromen zijn als gevolg van de invulling van de andere elementen van het bedrijfsmodel. Klanten zijn het element waarbij vooral wordt gedacht aan welke relatie met het klant-(segment) wordt aangegaan. Dit kan variëren van persoonlijk tot volledig geautomatiseerd. Netwerk en activiteiten Hier wordt vooral gesproken hoe het klant-(segment) kan worden bereikt en welke kanalen hiervoor in kunnen worden gezet. Technologie, resources en vaardigheden beschrijft vooral de belangrijkste assets die nodig zijn om te zorgen dat een bedrijfsmodel werkt. Strategie, visie, duurzaamheid en leiderschap zijn elementen die door de meeste auteurs in het bedrijfsmodel worden opgenomen. Een belangrijke verwarring over bedrijfsmodellen is dat er vaak gesproken wordt over bedrijfsmodellen wanneer er eigenlijk alleen bepaalde delen van bedrijfsmodellen wordt bedoeld (Linder, 2000). Een online veiling bijvoorbeeld is geen bedrijfsmodel maar een prijsmechanisme, en dus “slechts” één element van het bedrijfsmodel. Net als het feit dat een online community zelf geen bedrijfsmodel is, maar een deel van de relatie met een klant. Of bijvoorbeeld het delen van inkomsten. Dit is ook geen bedrijfsmodel maar een manier om partners optimaal te benutten door de klant door te geven en de opbrengsten te verdelen. Een bedrijfsmodel moet worden begrepen als een meer holistisch concept dat al deze elementen (prijsmechanismen, klantrelaties, partnerrelaties en het delen van inkomsten) samenbrengt.

Het is belangrijk om te definiëren wat nu precies tot een bedrijfsmodel behoort. Dit kan in beeld worden gebracht door een algemeen bedrijfsmodel te definiëren met al haar elementen en relaties. Het onderzoeksonderwerp bedrijfsmodel is nog vrij jong en om deze reden bestaan er nog verschillende inzichten tussen wetenschappers wat deze elementen en relaties zijn. Hoe deze elementen en relaties worden gedefinieerd staat in verband met het concept waaruit het bedrijfsmodel wordt benaderd.

Er zijn wetenschappers die vanuit bedrijfsstructuren bedrijfsmodellen definiëren en de vraag hebben gesteld op welke wijze een organisatie transacties tot stand brengt die waarde creëren voor alle leveranciers, klanten en de partners. Deze benadering past bij de zienswijze van Prahalad en Ramaswamy. Deze wetenschappers stellen zich op het standpunt dat het object van analyse niet één organisatie is, maar een netwerk van klanten, leveranciers, partnerbedrijven en investeerders (Prahalad, 2004) Amit en Zott delen deze zienswijze ook (Amit, 2001). Daarnaast zijn er wetenschappers die de waardeketen centraal stellen in hun visie.

Margretta neemt de stelling dat alle nieuwe bedrijfsmodellen variaties zijn op de waardeketen welke aan alle bedrijven ten grondslag ligt (Margretta 2002). Ook Ethiraj (2000) en Picard (2000) zien de waardeketen als vertrekpunt van het bedrijfsmodel van de organisatie, waarbij het creëren van waarde het toverwoord is. Timmers definieert een bedrijfsmodel als een raamwerk voor product-, dienst en informatiestromen waarin de rollen van de verschillende partijen in een netwerk beschreven zijn, wat de potentiële voordelen van de verschillende partijen in een netwerk zijn en wat de bronnen van inkomsten zijn (Timmers 1998). Gezien het onderzoeksonderwerp, het in kaart brengen van de invloed van processtandaardisatie op (de patronen van) bedrijfsmodellen is er aansluiting gezocht bij de actuele benadering van bedrijfsmodellen van Osterwalder. Osterwalder heeft de volgende definitie verwoord:

Een bedrijfsmodel is een concept dat een set elementen en de relaties tussen deze elementen omvat waarmee de business logica wordt uitgedrukt. Het is een beschrijving van de waarde die een bedrijf creëert voor één of meerdere groepen klanten (markten), de architectuur van het bedrijf en het netwerk van partners voor het creëren, vermarkten en leveren van die waarde om duurzame opbrengsten te genereren.

Osterwalder heeft op basis van deze definitie een model gedefinieerd en heeft onderstaande negen bedrijfsmodel bouwstenen benoemd, welke een op een zijn te vergelijken met de benoemde bedrijfsmodel elementen zoals beschreven in paragraaf 2.2.

| Pilaar | Business Bouwsteen |
|------------------------------|-------------------------------|
| Product | Waardepropositie |
| Klanten Interface | Klant |
| | Distributiekanaal |
| | Relatie |
| Infrastructuur Management | Waarde configuratie |
| | Hoofd competentie |
| | Partner Netwerk |
| Financiële Aspecten | Kosten |
| | Opbrengsten |

De benoemde pilaren en businessbouwstenen worden onderstaand kort toegelicht: Het **Product/Dienst** betreft de waardepropositie, een overzicht van de producten en diensten die een onderneming aanbiedt.

Onder **klanteninterface** komen klanten: een beschrijving van de klanten die de onderneming “waarde” wil aanbieden, het distributiekanaal: dat de verschillende manieren hoe een onderneming in contact wil komen met een klant beschrijft en de relatie: waar de links die een onderneming onderhoudt met haar klant-(segmenten) aan bod komen. Onder **infrastructuur en management** wordt aandacht besteed aan waarde configuratie, een beschrijving van de organisatieactiviteiten en – bronnen, evenals hoofd kern competentie, waaronder de belangrijkste kerncompetenties die benodigd zijn om het bedrijfsmodel te laten functioneren en het partnernetwerk, een overzicht van het netwerk met andere organisaties die noodzakelijk zijn om op een efficiënte wijze de waarde aan te bieden en te commercialiseren. Tot slot **financiële aspecten** met de elementen kosten structuur: een opsomming van de kosten die gemaakt worden om bedrijfsmodel te laten functioneren en opbrengsten, waar genoemd wordt op welke wijze een organisatie geld verdient vanuit de verschillende opbrengststromen.

Bedrijfsmodelpatronen

Met een bedrijfsmodelpatroon wordt in deze scriptie bedoeld dat er overeenkomstige punten te signaleren zijn zoals dezelfde kenmerken, dezelfde rangschikking van bedrijfsmodel-bouwstenen of dezelfde gedragingen van het bedrijfsmodel. Verschillende wetenschappers hebben een indeling naar patronen uitgewerkt. Zo hebben Malone, Weill, Lai, D’Urso, Herman, Apel, Woerner (2006) in hun artikel “Do some businessmodels perform better than others” een indeling gemaakt van bedrijfsmodellen die voor kunnen komen. De indeling die deze wetenschappers hebben gehanteerd is gebaseerd op twee fundamentele dimensies van wat een onderneming doet. De eerste dimensie beschouwt welke soorten rechten worden verkocht. Bij deze dimensie onderscheiden de genoemde wetenschappers de schepper, de distributeur, de verhuurder en de makelaar. De tweede dimensie geeft aan wat voor soort activa is betrokken. Hier onderscheiden de wetenschappers de vier belangrijke bronnen, te weten de fysieke, de financiële, de immateriële en de menselijke bronnen. De combinatie van deze twee dimensies leidt tot 16 mogelijke patronen in bedrijfsmodellen.

| | Financieel | Fysiek | Immaterieel | Menselijk |
|---------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|----------------------|
| Schepper | Ondernemer | Fabrikant | Uitvinder | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX |
| Distributeur | financiële handelaar | groot- detailhandelaar | ip-handelaar | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX |
| Verhuurder | financiële verhuurder | fysieke verhuurder | intellectuele verhuurder | Aannemer |
| Makelaar | financiële makelaar | fysieke makelaar | ip-makelaar | hr-makelaar |

 Niet voorkomende modellen

Horizontale as : Wat voor soort activa zijn betrokken.

Verticale as: Welke rechten worden verkocht.

Vervolgens is door deze wetenschappers nog een verdere indeling gemaakt waarin enerzijds duidelijk wordt gemaakt wat de hoogte is van de te maken kosten om de activa te transformeren en anderzijds de welke rechten worden verkocht, hetgeen in onderstaand schema is weergegeven:

| | <i>Significant</i> | <i>Gemiddeld</i> | <i>Beperkt</i> |
|--------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|
| Eigendom van activa | Schepper | | Distributeur |
| Het gebruik van de activa | | Verhuurder | |
| Matching van koper en verkoper | | Makelaar | |

Horizontale as : Hoeveel kost het bedrijf te transformeren van de activa.

Verticale as: Welke rechten worden verkocht.

De beperking van deze indeling is dat niet op alle bedrijfsmodel elementen, zoals waardepropositie, kosten en opbrengsten, klanten, netwerk en activiteiten, technologie, resources, vaardigheden en strategie, visie, duurzaamheid en leiderschap, zoals besproken in hoofdstuk 2.1. wordt ingegaan.

Osterwalder heeft gerelateerd aan zijn model, waarin nagenoeg alle genoemde bedrijfsmodel elementen zoals omschreven in hoofdstuk 2.1. aan de orde komen een (niet per definitie volledige) indeling van voorkomende patronen uitgewerkt, waarmee de genoemde beperking bij de indeling in patronen door Malone et al. (2006) wordt weggelaten. Om deze reden is er voor gekozen de indeling, zoals opgesteld door Osterwalder, te volgen. Onderstaand worden de door Osterwalder benoemde patronen uitgewerkt op basis van theorieën van de wetenschappers Hagel and Singer (1999) ontbundelen, Anderson (2006) de lange staart en gratis, Eisenman and Parker (2006) tweezijdig en Chesbrough (2006) open bedrijfsmodellen.

>Ontbundelen

Het concept van de “ontbundelde” onderneming stelt dat er drie fundamentele verschillende type business zijn (Hagel and Singer, 1999). De volgende typen businesses worden onderscheiden: klantenrelatie, productinnovatie en infrastructuur. De types kunnen allemaal in één organisatie voorkomen, maar de ideale situatie is dat de activiteiten in afzonderlijke entiteiten worden ondergebracht om conflicten en ongewenste compromissen te voorkomen. De reden waarom het beter is de verschillende businesses te ontbundelen is gelegen in het feit dat iedere business andere eisen stelt aan economische, concurrentie- en culturele zaken.

De rol van klantenbusiness betreft het vinden en werven van klanten. De rol van productinnovatie is het ontwikkelen van nieuwe producten en of diensten.

De rol van infrastructuur tot slot is het managen van platforms voor hoge volume en repeterende taken. Hagel and Singer beargumenteren dat het scheiden van deze verschillende soorten business een goede keuze is en iedere bedrijfsmodel zich te laten focussen op één van drie eerder genoemde businessvormen om conflicten en tegengestelde belangen te voorkomen.

Kern van het bedrijfsmodelpatroon ontbundelen is dat door het ontrafelen van de verschillende soorten businesses er ruimte ontstaat voor innovatie.

>De Lange Staart

De kern van het concept is om minder van meer te verkopen (Anderson, 2006) De focus gericht is op het bieden van een groot aantal niche producten. Door de introductie van internet is de distributie van digitale inhoud een commodity en zijn zeker de voorraad-, communicatie- en transactiekosten drastisch verlaagd waardoor nieuwe markten voor nicheproducten zijn geopend. Een belangrijke uitdaging van dit model is het vinden van geïnteresseerde potentiële kopers. De opkomst van internet en hiermee de opkomst van zoekmachines maakt dit steeds meer mogelijk.

Kern van het bedrijfsmodelpatroon lange staart is dat producten die eerder niet werden aangeboden door de beperkte afname van deze producten, en daardoor te duur waren om op de markt te brengen, door standaardisatie nu wel winstgevend op de markt gebracht kunnen worden.

>Tweezijdig

Het samenbrengen van twee of meer verschillende, maar onderling onafhankelijke, groepen klanten (Eisenman and Parker, 2006). Door dit samenbrengen wordt er waarde gecreëerd door interacties te faciliteren tussen verschillende groepen. Een platform met meerdere zijden groeit in waarde naarmate het meer gebruikers aantrekt (netwerkeffect). Platforms met meerdere zijden zijn bij economen als markten met meerdere zijden en zijn al een lang bestaand begrip. Door de opkomst van informatietechnologie heeft deze vorm wel een grote vlucht genomen. Het kenmerk van een meerdere zijden platform is dat twee of meerdere onafhankelijke groepen klanten worden samengebracht, waardoor er waarde wordt gecreëerd. Deze waarde wordt in belangrijke mate beïnvloed door het aantal gebruikers van de “andere kant”.

Kern voor het bedrijfsmodelpatroon tweezijdig is dat een product van de ene markt wordt aangeboden aan de andere markt en daardoor beide markten hier voordeel van hebben.

>Gratis

In dit bedrijfsmodel kan tenminste een substantieel aantal klanten segment continu profiteren van een kosteloos aanbod (Anderson, 2006). Het is algemeen bekend dat een gratis aanbod als een aantrekkelijke waarde propositie wordt ervaren en dit de vraag positief zal beïnvloeden. Sinds de opkomst van het internet komt dit patroon van bedrijfsmodel aanzienlijk vaker voor en inmiddels zijn er de volgende subpatronen van het businesspatroon “gratis” te onderscheiden, te weten: gratis aanbod gebaseerd op meerdere kanten platform, het aanbieden van gratis basisdiensten met optionele premiumdiensten en het “bait & hook” model, waarbij het eerste aanbod voordelig is of zelfs gratis, waarna de klanten worden verleid tot herhalingsaankopen.

Kern voor het bedrijfsmodelpatroon gratis is dat een product gratis wordt aangeboden, waardoor andere producten winstgevend in de markt gezet kunnen worden.

>Open Business Model

Dit bedrijfsmodel kan worden gebruikt door bedrijven om waarde te creëren en te behouden door systematische samenwerking met externe partners (Chesbrough, 2006) Dit kan zowel outside in (externe ideeën binnen het bedrijf exploiteren) als inside-out door externe partijen van ideeën of assets te voorzien die buiten het bedrijf ongebruikt blijven liggen.

Kern van het bedrijfsmodelpatroon “open” is dat een product in samenwerking met externe partijen wordt geïnnoveerd.

Samenvatting

Bedrijfsmodellen

Op basis van verschillende definities van bedrijfsmodellen van diverse wetenschappers is voor deze scriptie de definitie van bedrijfsmodellen van Osterwalder (2008) als basis genomen voor het onderzoek.

Een bedrijfsmodel is een concept dat een set elementen en de relaties tussen deze elementen omvat waarmee de business logica wordt uitgedrukt. Het is een beschrijving van de waarde die een bedrijf creëert voor één of meerdere groepen klanten (markten), de architectuur van het bedrijf en het netwerk van partners voor het creëren, vermarkten en leveren van die waarde om duurzame opbrengsten te genereren.

Bedrijfsmodelpatronen

Met een patroon wordt bedoeld dat er overeenkomstige punten te signaleren zijn zoals dezelfde kenmerken, dezelfde rangschikking van bedrijfsmodel-bouwstenen of dezelfde gedragingen van het bedrijfsmodel.

Osterwalder heeft de volgende indeling van voorkomende patronen uitgewerkt, welke in deze scriptie zijn gehanteerd.

1. ontbundelen (Hagel and Singer, 1999)
2. lange staart (Anderson, 2006)
3. gratis (Anderson, 2006)
4. tweezijdig (Eisenman en Parker, 2006)
5. open (Chesbrough, 2006)

2.3 Samenvatting processtandaardisatie en bedrijfsmodelpatronen

Processtandaardisatie

“Het transparant maken van procesactiviteiten en uniformiteit bereiken van procesactiviteiten in de hele waardeketen en over de grenzen van bedrijven heen”

Bedrijfsmodelpatronen

Met een patroon wordt bedoeld dat er overeenkomstige punten te signaleren zijn zoals dezelfde kenmerken, dezelfde rangschikking van bedrijfsmodel-bouwstenen of dezelfde gedragingen van het bedrijfsmodel. In deze scriptie zijn op basis van een indeling van bedrijfsmodelpatronen door Osterwalder, te weten : gratis, ontbundeld, tweezijdig, lange staart en open.

Het onderzoek richt zich op beantwoording van de vraag of processtandaardisatie invloed heeft op de verschillende patronen van bedrijfsmodellen die hiervoor zijn beschreven, te weten: gratis, ontbundeld, tweezijdig, lange staart en open.

De relatie tussen processtandaardisatie en bedrijfsmodellen wordt vanuit de literatuur als volgt weergegeven:

De voor- en nadelen van processtandaardisatie, zoals onderstaand verkort weergegeven

| | |
|---|------------------------------|
| + | Betere procesprestaties |
| + | Beter klantvertrouwen |
| + | Betere reactie op omgeving |
| + | Vereenvoudiging communicatie |
| - | Flexibiliteit |
| - | Kosten van implementatie |

zullen kansen bieden om het bedrijfsmodel beter te laten aansluiten op de externe omgeving. Door de interne processen zo soepel mogelijk te laten verlopen en vooral de processen die een repeterend karakter hebben steeds op dezelfde wijze uit te voeren wat tijdsbesparing in de hand werkt, resulteert in de mogelijkheid de overgebleven tijd in te zetten voor andere waardeproposities waar klanten behoefte

aan hebben. Een bedreiging is de flexibiliteit. Door processtandaardisatie wordt de flexibiliteit van de organisatie vaak beperkt wat een negatieve invloed kan hebben op de mogelijkheid om zich als organisatie te onderscheiden op de standaard waardepropositie. Naast de inperking van flexibiliteit zijn er vaak hoge kosten van implementatie van processtandaardisatie die vooral door de kleinere organisaties vaak moeilijk(er) zijn terug te verdienen.

Onderstaand zijn de voor- en nadelen van de te onderscheiden patronen van bedrijfsmodellen van dienstverlenende organisaties nog een keer kort samengevat weergegeven (Ontleend aan Osterwalder).

Overzicht van bedrijfsmodelpatronen

Onbundelen

| | | Ontbundeld | Ontbundeld | Ontbundeld |
|-----------------------------------|------|------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| | | Klantgericht | Productgericht | Infrastructuurgericht |
| <u>Infrastructuur</u> | | | | |
| Key-partners | KP | Product/Dienstinnovatie | | |
| Kern-activiteiten | KA | Klantenacquisitie | R&D managen, Talent aantrekken | Infrastructuurontwikkeling |
| Key-resources | KRes | Aangesloten klantenbestand | Sterke Pool van talent | Schaalgrootte + Volume |
| <u>Product</u> | | | | |
| Waardepropositie | WP | Sterk service gericht | Product/Dienst innovatie | Infrastructuur Services |
| <u>Klanten Interface</u> | | | | |
| Klantrelatie | KR. | Sterke relatie | | |
| Kanalen | KN | Sterke kanalen | | |
| Klantsegmenten | KS | Klantgericht | B2C/B2B | B2B |
| <u>Financiële Aspecten</u> | | | | |
| Inkomstenstromen | IS | Brede scope aan producten | Premiun Prijszetting | Commodities prijszetting |
| Kostenstructuur | KStr | Hoge kosten voor klantenacquisitie | Hoge werknemerskosten | Hoge vaste kosten + Sterke Focus |

Voordelen: Door ontbundeling van de verschillende disciplines van business kan iedere business zich focussen op waar deze business goed in is. Dus klantgerichte business met volledige focus op de klant, productgericht business met volledige focus op productontwikkeling en infrastructuur met volledige focus op de inrichting

van de organisatie. Onderlinge conflicten doordat alles binnen een organisatie afgewikkeld moeten worden zullen verminderen. Nadelen: Eilandwerking.

Lange staart, Twee kanten en Gratis

| | | Lange Staart | Twee kanten | Gratis |
|-----------------------------------|------|---|--|--|
| <u>Infrastructuur</u> | | | | |
| Key-partners | KP | Niche contentaanbieders + Gebruikers genereren content | | |
| Kern-activiteiten | KA | Platformmanagement, Levering van diensten, Platformpromotie | Platformontwikkeling + Onderhoud | Productie en/of levering van diensten |
| Key-resources | KRes | Platform. | Platform. | Patenten, Merk |
| <u>Product</u> | | | | |
| Waardepropositie | WP | Grote scope van niche content en Contentproductietools | Reclameruimte + Hoge bezoekfrequentie | Gratis Product en daarna Betaald Product |
| <u>Klanten Interface</u> | | | | |
| Klantrelatie | KR. | | | Lock in |
| Kanalen | KN | inetnet | | |
| Klantsegmenten | KS | VELE Niche segmenten en Niche Content aanbieders | Adverteerders en Klanten | Kans segment |
| <u>Financiële Aspecten</u> | | | | |
| Inkomstenstromen | IS | Minder van Meer verkopen | Reclame Fees | 1 x aankoop gratis producte daarna herhalingsaankopen |
| Kostenstructuur | KStr | Platformmanagement + Ontwikkeling | Platformkosten en Klant acquisitiekosten | Productie + diensten en subsidiëren van gratis product |

Lange Staart

Voordelen: producten/diensten welke niet verkocht worden kunnen nu wel verkocht worden omdat door de verdergaande automatisering producten/diensten in kleinere aantallen winstgevend op de markt aangeboden kunnen worden. Nadelen: dit bedrijfsmodel vergt grote investeringen in platforms om het aanbod van kleinere niche producten mogelijk te maken.

Tweezijdig

Voordelen: producten/diensten van de ene markt kunnen worden aangeboden en verkocht op de ander markt en vice versa. Nadelen: het aanbieden van producten en diensten op verschillende markten vereist afstemming hetgeen kosten met zich meebrengt.

Gratis

Voordelen: door het aanbieden van gratis producten/diensten ontstaat er verkoop van andere producten. Nadelen: het aanbieden van gratis producten betekent kosten welke via een andere productlijn weer terugverdiend moeten worden.

Open busninesmodel

| | | Open | Open |
|-----------------------------------|------|--|--|
| | | Outside In | Inside out |
| <u>Infrastructuur</u> | | | |
| Key-partners | KP | Innovatieve partners + Research community | |
| Kern-activiteiten | KA | Screenen, managen netw erk, onderzoeken secundaire markt | |
| Key-resources | KRes | Vaardigheden screenen, toegang tot innovatie netw erk | |
| <u>Product</u> | | | |
| Waardepropositie | WP | | R+D Resultaten, Ongebruikte intellectuele eigendom |
| <u>Klanten Interface</u> | | | |
| Klantrelatie | KR. | | |
| Kanalen | KN | | Internet platforms |
| Klantsegmenten | KS | | Secundaire markt, Licentiehouders, Innovatie klanten |
| <u>Financiële Aspecten</u> | | | |
| Inkomstenstromen | IS | | |
| Kostenstructuur | KStr | Externaliseren ontw ikkelingskosten | Verkoop desinvestering, Licentie fees, Spin-off |
| | | KOOPINNOVATIE | VERKOOPINNOVATIE |

Voordelen: kostenvoordeel door delen van kosten van innovatie.

Nadelen: meekijken in de keuken van de concurrent.

3. CONCEPTUEEL MODEL

Inleiding

In onderstaand conceptueel model is schematisch weergegeven hoe de theoretische concepten “processtandaardisatie” en “bedrijfsmodel” in dit onderzoek aan elkaar zijn gerelateerd. Om de onderzoeksvraag wat is de van invloed processtandaardisatie op het bedrijfsmodel van dienstverlenende organisaties te beantwoorden is op basis van de theorie onderzocht welke mutaties de processtandaardisatie teweeg brengt bij de diverse bedrijfsmodel-elementen en bedrijfsmodel-patronen.

In de theorie-review van Muenstermann en Weitzel (2008) zijn de potentiële voordelen van processtandaardisatie op basis van de reeds bestaande literatuur samengevat tot vier belangrijke, potentiële voordelen, te weten een betere procesprestatie, een verbeterd klantvertrouwen, een betere aanpassing aan de externe omgeving en een vereenvoudiging van de communicatie met de klant.

Als nadelen van standaardisatie worden in algemene literatuur van standaardisatie veelal de hoge kosten van standaardisatie en de beperking van de flexibiliteit en hiermee de inperking van de creativiteit benoemd. Het bedrijfsmodel zoals beschreven door Osterwalder in zijn boek “Business Model Generation” is visueel gemaakt in zijn model “Het business Model Canvas”. Dit model geeft een goed overzicht uit welke elementen een bedrijfsmodel is opgebouwd. Afhankelijk van de invulling van de diverse elementen leidt tot volgende patronen van businessmodellen ontbundelen (Hegel and Singer,1999), lange staart (Anderson,2006), gratis (Anderson,2006) tweezijdig (Eisenman and Parker,2006) en open (Chesbrough,2006).

| | | | |
|--------------------------------|----------|--------------------------------|-------------------------------|
| Processtandaardisatie | Invoed → | Businessmodel | |
| Voor en nadelen | | | |
| + Betere procesprestaties | | I | II |
| + Beter klantvertrouwen | | Businessmodel-elementen | Businessmodel-patronen |
| + Betere reactie op omgeving | | 1 Keypartners | 1 Ontbundelen |
| + Vereenvoudiging communicatie | | 2 Kernactiviteiten | 2 Lange Staart |
| - Flexibiliteit | | 3 Keyresources | 3 Gratis |
| - Kosten van implementatie | | 4 Product/dienst | 4 Tweezijdig |
| | | 5 Klantrelaties | 5 Open |
| Voordeel | | 6 Kanalen | |
| Nadeel | | 7 Klantsegmenten | |
| | | 8 Inkomensstromen | |
| | | 9 Kostenstructuur | |

4. METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt uitgewerkt welke onderzoeksmethode is gebruikt en waarom deze voor dit onderzoek is toegepast. Tevens wordt in dit hoofdstuk beschreven in welke context het onderzoek heeft plaatsgevonden en hoe de dataverzameling tot stand is gekomen.

4.1 Theoriebouwend case study onderzoek

Het onderzoek is kwalitatief opgezet om zo de rijkheid en complexiteit in processen voor de keuze van het specifieke patroon van het bedrijfsmodel als gevolg van processtandaardisatie (de opkomst van XBRL/SBR) te kunnen achterhalen. Om de relaties tussen de concepten te verklaren en te onderbouwen hoe deze elkaar beïnvloeden, is eerst theoriebouwend onderzoek gedaan. Voor dit specifieke vraagstuk is case study onderzoek een gepaste methode (Eisenhardt, 1989). Casestudies zijn namelijk geschikt als onderzoeksmethode om te achterhalen hoe en waarom bepaalde zaken in een context plaatsvinden (Yin, 1993). Binnen deze case study zijn de volgende fases doorlopen:

1. literatuurstudie (verzamelen van relevante kennis over de concepten);
2. case selectie (zoeken naar context en cases die beantwoording van de onderzoeksvraag mogelijk maken);
3. instrument opzetten (vertalen van de concepten naar interview vragen);
4. data verzameling (afspraken met respondenten, interviews plannen en secundaire data verzamelen);
5. data analyse (analyses van de cases);
6. proposities vormen (op basis van de analyse resultaten en conclusies trekken en proposities vormen in relatie tot de onderzoeksvraag);
7. literatuurreflectie (onderzoeken waar de conclusies afwijken van of overeenkomen met bestaande literatuur).

4.2 Vergelijkende case study

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen is gekozen voor een opzet met meerdere cases (Yin, 1993). Door meerdere cases met elkaar te vergelijken in een vergelijkende case study, kan achterhaald worden of verbanden bestaan binnen een case, of deze verbanden bij meerdere cases repliceerbaar zijn en of overeenkomsten kunnen worden ontdekt. Door contrasterende cases kunnen verschillen in patronen tussen de bedrijven duidelijk zichtbaar worden gemaakt (Eisenhardt en Graebner, 2007). Deze opzet is dan ook geschikt om de centrale onderzoeksvraag van deze scriptie te beantwoorden.

4.3 Case selectie

Alle bestaande literatuur over processtandaardisatie en bedrijfsmodellen hebben gediend als vertrekpunt voor de kwalitatieve studie. Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij meerdere accountantsorganisaties. De accountantskantoren zijn geselecteerd op basis van een vergelijkbare professionaliteit. Daarnaast heeft de grootte een rol gespeeld en zijn kantoren zodanig geselecteerd dat er een aantal grote (Big 4), middelgrote en kleinere organisaties aan het onderzoek hebben meegedaan. Er is vervolgens naar gestreefd op basis van een voorlopige inschatting van de patronen van de bedrijfsmodellen bij de diverse organisaties, om cases te selecteren waarbij verwacht wordt dat alle patronen voorkomen.

4.4. Niveau van analyse

Het niveau van analyse is het bedrijfsniveau. Naast de accountantskantoren is een XBRL deskundige, een IT deskundige vanuit de accountantsbranche en een sectoreconoom van de ING bank geïnterviewd, die eerder onderzoek heeft gedaan naar het bedrijfsmodel in de sector accountancy. Binnen iedere organisatie is nagestreefd personen te interviewen op meerdere organisatieniveaus die betrokken zijn bij de invoering van XBRL als standaardisatie. Zij kunnen een mening vormen over de invloed op de diverse elementen van een bedrijfsmodel. Door bij de geselecteerde bedrijven interviews te houden met personen op directie niveau, partnerniveau en middelmanagement (relatiemanagers) niveau worden de concepten vanuit meerdere invalshoeken benaderd. Hierdoor wordt een rijkere en meer veelzijdige informatie over processtandaardisatie en bedrijfsmodellen verzameld. (Yin, 2003). Deze aanpak heeft ook een positieve invloed op de validiteit van het onderzoek en beperkt de invloed van een organisatieniveau op de uitkomsten.

4.5 Dataverzameling

Voor de dataverzameling zijn semigestructureerde interviews gepland met partners, IT managers en accountmanagers werkzaam binnen de geselecteerde accountantsorganisaties en de brancheorganisatie. In totaal zijn er 22 semigestructureerde interviews gehouden. Om te voorkomen dat er sociaal gewenste antwoorden worden gegeven, is anonimiteit voorgesteld. De interviews zijn gestart met een toelichting door de interviewer op het bedrijfsmodel zoals gehanteerd door Osterwalder waardoor het gesprek deels is gestuurd. De interviews zijn opgenomen en na afloop in detail uitgewerkt. Na afloop is er ook een verslag worden opgesteld door de onderzoeker. Per case is een verslag ter controle voor gelegd aan de geïnterviewden, zodat deze een terugkoppeling konden geven of het gesprek goed is weergegeven en geïnterpreteerd door de onderzoeker. Tevens heeft de onderzoeker afstemming gezocht met de begeleiders vanuit de universiteit om de objectiviteit van de waarnemingen te toetsen en de interne validiteit en de betrouwbaarheid (credibility en dependability) te garanderen (Bryman en Bell, 2007). Voor triangulatie doeleinden is de bedrijven gevraagd naar extra documenten die de conclusies uit de interviews bevestigen. Daarnaast hebben zoals al vermeld naast de

gesprekken met de accountantsorganisaties ook gesprekken plaatsgevonden met de brancheverenigingen binnen de accountantsbranche en banken die nauw samenwerken met de accountantsbranche.

De vragenlijst is opgebouwd rondom de twee concepten vanuit de literatuurstudie, te weten: processtandaardisatie en bedrijfsmodellen. De eerste vraag van de vragenlijst bestond uit de vraag hoe ver de organisatie was in de ontwikkeling van XBRL (processtandaardisatie). Hierbij werden drie fase onderscheiden van geen gebruik van XBRL/SBR tot gebruik van XBRL/SBR in de meest ruime zin. Vervolgens is in het interview de wijziging van de ene fase naar de andere fase per element van het bedrijfsmodel besproken. De vragenlijst is voor gebruik besproken met de wetenschappelijke staf van de universiteit en is vervolgens getest bij een accountantsorganisatie waar geen caseonderzoek heeft plaatsgevonden. De feedback van de wetenschappelijke staf heeft ertoe geleid dat de vragenlijst is ingekort. Initieel was voorzien om de organisaties te vragen welk patroon van bedrijfsmodel naar hun inschatting het meest van toepassing is. Gelet op de beperkte beschikbare tijd en de complexiteit van deze vraag is besloten deze vraag achterwege te laten. Voordat het interview werd gestart is het onderzoek in een notendop toegelicht aan de geïnterviewden en is het gehanteerde model van Osterwalder in korte bewoordingen uitgelegd. De geïnterviewden is gevraagd om de antwoorden te geven vanuit het huidige perspectief en de zeer nabije toekomst. Gedurende de interviews zijn de antwoorden zo vaak als mogelijk samengevat en teruggekoppeld om zo de antwoorden te valideren en vast te stellen of de antwoorden op een juiste wijze zijn begrepen door de interviewer. Tijdens het gesprek zijn notities gemaakt van de interviews en daarnaast zijn alle interviews opgenomen met een voicerecorder en na afloop is per interview de tekst volledig uitgetypt in Word. De overige interviews, welke niet in detail zijn uitgewerkt, zijn samengevat direct nadat de interviews hebben plaatsgevonden. Hiervoor zijn de interviews meerdere keren afgeluisterd en zijn de stukken over proposities woordelijk uitgeschreven. Met de geïnterviewden is besproken of er geheimhouding op het besprokene gewenst is. In de meeste casu is hier gebruik van gemaakt, zodat er geheimhouding op de volledige scriptie rust. In totaal zijn er 22 personen geïnterviewd over een periode van vier maanden tussen begin april en begin juli 2012. De geïnterviewden zijn geselecteerd op basis van ervaring met processtandaardisatie en de functie binnen de organisatie (van hoog naar laag). De expertdeskundigen zijn geselecteerd op basis van hun kennis van processtandaardisatie en bedrijfsmodellen. De interviews zijn in de meeste gevallen op locatie van de bedrijven gehouden in spreekkamers of vergaderruimten.

In onderstaande tabel staat een overzicht van de geïnterviewde personen.

| Cases | Datum | Duur |
|--|------------|---------|
| KPMG | | |
| 1. Interview Jurgen van Breukelen (Bestuursvoorzitter) | 23-05-2012 | 0,40,24 |
| 2. Interview Maarten van Wensveen (XBRL deskundige) | 23-05-2012 | |
| 3. Interview Peter Kamp (COO-KPMG-MKB) | 21-06-2012 | 1,13,32 |
| E&Y | | |
| 4. Interview Huub Lucassen (XBRL deskundige) | 23-05-2012 | 1,31,30 |
| 5. Interview Jan van Hout (Partner MKB-praktijk) | 11-07-2012 | 1,15,15 |
| 6. Interview Hans Verkruijsse (Ex-partner) | 22-06-2012 | 1,00,42 |
| MAZARS | | |
| 7. Interview Jan Matto (IT-partner) | 08-06-2012 | 1,48,38 |
| 8. Interview Rien Beuzekom (Manager) | 08-06-2012 | |
| 9. Interview Tom Meesters (Partner) | 26-06-2012 | 0,39,10 |
| ALFA | | |
| 10. Interview Dirk ter Harmsel (Bestuurvoorzitter) | 14-06-2012 | 1,27,02 |
| 11. Interview Arnoud Bosch (Directeur) | 30-05-2012 | 1,21,22 |
| 12. Interview Fou Kan Chang (Bestuursvoorzitter) | 04-06-2012 | 1,20,56 |
| PKF | | |
| 13. Interview Folkert Freeken (Manager) | 31-05-2012 | 0,48,57 |
| 14. Interview Emile Koestering (Partner) | 02-07-2012 | 1,12,35 |
| Expert deskundige interviews | | |
| 1. Interview Menno Kooreman (SRA-IT deskundige) | 15-03-2012 | 0,57,11 |
| 2. Interview Ferdinand Nijboer (ING bank Onderzoeker businessmodel binnen accountancy) | 02-05-2012 | 1,45,36 |
| 3. Interview Mark Bischof (XBRL deskundige) | 07-05-2012 | 1,08,14 |
| 4. Interview Paul Snijders (XBRL deskundige) | 13-04-2012 | 0,51,07 |
| 5. Interview Pieter de Kok (Oprichter TUACC) | 29-05-2012 | 1,15,56 |
| 6. Interview Pascalie Petiet (Oprichtster Online accountants) | 25-05-2012 | 0,51,17 |
| 7. Interview Steef Visser (Partner) | 26-04-2012 | 1,15,56 |
| 8. Interview Jan Pasmooij (Programma Director IT-Auditing Erasmus) | 29-06-2012 | 0,51,17 |

4.6 Data-analyse

De data uit de interviews zijn samengevat per element van het bedrijfsmodel, welke vervolgens gelinkt zijn aan de bestaande concepten uit de theorie, danwel uitgewerkt zijn tot nieuwe inzichten indien de koppeling aan de bestaande concepten niet is gelukt. De belangrijkste steekwoorden van de interviews zijn in een totaaloverzicht met alle elementen van het bedrijfsmodel weergegeven op basis van het bedrijfsmodel Canvas van Osterwalder. Door de schematische weergave per interview is een goed inzicht verkregen in de verandering per elementen van het bedrijfsmodel. (Een voorbeeld van een schematische uitwerking van het interview is opgenomen in de bijlage). Door de uitkomsten van de cases met elkaar te vergelijken en op te nemen in een totaaloverzicht zijn de verschillen per case ook zichtbaar geworden en is er onderzocht of de theorie van de diverse bedrijfsmodelpatronen herkend werden. Door kleurgebruik is de mate van invloed van processtandaardisatie op de elementen van het bedrijfsmodel inzichtelijk gemaakt. Vervolgens is per case onderzocht of en welk bedrijfsmodelpatroon het meest significant naar voren komt door per case de meest opvallende kenmerken van de bedrijfsmodelpatronen te vergelijken met de data.

Hierbij is gelet op kenmerkende woorden, zoals open en gratis waaraan een model herkend kan worden. Vervolgens is geanalyseerd bij welke elementen de bedrijfsmodelpatronen het meest herkenbaar naar voren komen. Met behulp van kwalitatieve analyse tools zijn de resultaten opgenomen in een verbeterd conceptueel model, dat is opgenomen in hoofdstuk 5.6 van deze scriptie. Om reproductie van de data te waarborgen en de ontwikkeling van de resultatenverantwoording te kunnen waarborgen is er een “audit trail” (Bryman en Bell) opgezet. Van alle cases zijn alle bedrijfsmodel-elementen in kaart gebracht en is vastgesteld welk bedrijfsmodelpatroon het meest prominent van toepassing is, waarna vervolgens de invloed van de opkomst van XBRL (processtandaardisatie) inzichtelijk is gemaakt.

5.RESULTATEN EMPIRISCH ONDERZOEK

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten besproken en geanalyseerd. Eerst wordt er een korte toelichting gegeven op de processtandaardisatie XBRL/SBR en het digitale werken. Empirisch is onderzocht wat de invloed is van XBRL/SBR op het bedrijfsmodel van accountantskantoren. Vervolgens worden de vijf geselecteerde cases gepresenteerd en toegelicht. Tot slot worden de patronen welke in de literatuur zijn onderscheiden aan deze cases gekoppeld, te weten: ontbundelen, lange staart, gratis, tweezijdig en open.

5.1 XBRL technologie

In 1998 hebben accountants in de Verenigde Staten het initiatief genomen om XBRL te ontwikkelen, omdat zij voordelen zagen in het elektronisch beschikbaar stellen van informatie aan analisten, beleggers, toezichthouders en financiële instellingen, evenals voor gebruik in de accountantscontroles. Al snel bleek dat overheden en toezichthouders hier grote belangstelling voor hadden. De voortrekker van de ontwikkeling van XBRL is de Amerikaanse accountant Charles Hoffman.

Er zijn twee varianten van XBRL, te weten: Financial Reporting en Global Ledger. XBRL Financial Reporting (FR) is bedoeld voor externe financiële verslaggeving. Wanneer er in algemene zin gesproken wordt over XBRL wordt deze vorm van XBRL bedoeld. Het bevat per definitie geaggregeerde gegevens en biedt in beperkte mate de mogelijkheid om in te zoomen op onderliggende details. XBRL Global Ledger (GL) is een systematiek waarmee de vastlegging, uitwisseling en rapportage van alle grootboekgegevens vanaf transactieniveau kan worden gestandaardiseerd. XBRL GL bevindt zich nog in de ontwikkelfase.

XBRL staat voor eXensible Business Reporting Language, een op XML (Zie toelichting verderop) gebaseerde open standaard waarmee op een efficiënte en directe manier gegevens kunnen worden uitgewisseld en gerapporteerd. Deze standaard wordt beheerd door de non-profit organisatie "XBRL-international". Om met XBRL te kunnen communiceren is er een taxonomie nodig. Een taxonomie is een soort woordenboek met daarin gegevenselementen, waarbij ieder element een aparte betekenis heeft. XML staat voor eXtensibel Markup Language. De ontwikkeling van deze taal is begonnen in 1996 en in 1998 overgenomen door het World Wide Web Consortium, dat ook verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van HTML en HTTP. Onder de basis standaarden zijn vooral de technologische standaarden opgenomen. Hierboven liggen de horizontale standaarden zoals XML (wordt verder in de scriptie toegelicht) die niet uit technologisch oogpunt worden opgezet, maar zich richten op de oplossing van specifieke problemen die organisatiegrenzen overschrijden met behulp van de onderliggende technologische standaarden.

Tot slot zijn de verticale standaarden die gebruikmakend van de onderliggende basis- en horizontale standaarden branchespecifieke vraagstukken adresseren zoals XBRL (wordt verderop in de scriptie toegelicht). (De Haas, 2002).

De wetenschappelijke literatuur over XBRL is beperkt. Coderre (2004) heeft XBRL als volgt beschreven "Platformafhankelijk betekent het identificeren, het extraheren en presenteren van financiële gegevens en andere zakelijke informatie in wat de gebruiker nodig heeft. XBRL is een gespecialiseerde Business Reporting Language voor maatvoeringen en opkomende financiële en zakelijke rapportage-eisen, zoals regelgevende verklaringen en zakelijke rapporten. Het maakt de analyse en uitwisseling van bedrijfsinformatie gemakkelijker te vergelijken, meer flexibel en betrouwbaarder.

Het karakter van de XBRL technologie is dat het een scheiding mogelijk maakt tussen definitie, inhoud en presentatie. Dit is ook bekend als semantic data modeling (semantische data modeling is een data modeling techniek om de betekenis van gegevens te definiëren in het kader van haar relaties met andere gegevens). Dit is de drijvende kracht achter XBRL technologie. XBRL maakt het mogelijk om een definitie vast te leggen en deze te delen met andere gebruikers. Wanneer er vervolgens rapporten worden gegenereerd gebaseerd op deze definities en gedeeld worden met andere gebruikers wordt het mogelijk om de data te interpreteren en te vergelijken. In een recent concept rapport van Charles Hoffman en Raynier van Egmond (2012) worden de semantische en dynamische toepassing van financiële rapporten verder uiteengezet. Door de intrede van deze techniek komen er nieuwe producten in de accountantsmarkt, zoals automatisch gegenereerde financiële rapportages en continuous auditing, waarbij zoals het woord al zegt bijna continue zekerheid bij de verslaglegging wordt gegeven.

5.2 Standard Business Reporting

Huidige financiële rapportages hebben bij het opstellen daarvan te maken met inefficiënties en fouten. Daarnaast treden, op de manier waarop momenteel wordt gerapporteerd, in een groot aantal gevallen transparantieproblemen op als gevolg van het gebrek van uitwisselbaarheid en beperkte communicatie over en weer. Financiële gegevens op papier of via digitale formats (bijvoorbeeld: HTML, PDF, MS Excel) kunnen door mensen worden gelezen maar de gegevens kunnen vervolgens niet eenvoudig door software applicaties worden verwerkt (Debrency et al., 2005, Debrency, 2007, Pinkster and Li, 2008). Verdere verwerking vereist intensieve handmatige interventie wat erg arbeidsintensief en foutgevoelig (Bergeson, 2003) is. Daarnaast zijn rapportages in de huidige vorm ondoorzichtig en zijn ze te beperkt om te voldoen aan de boekhoudverplichting en de eis van de accountant. (Weber, 2003, Debrency et al, 2007; Kull et al, 2007). Extensible Business Reporting Language is een dataformaat taal die het niet alleen mogelijk maakt financiële rapporten elektronisch te communiceren maar het ook mogelijk maakt huidige financiële rapportage problemen te rectificeren (Weber, 2003).

Door het formaat waarin de financiële gegevens worden gecommuniceerd is standaardiseren mogelijk. XBRL kan de informatiestroom integreren tussen de verschillende organisatie en dit kan enorme efficiency slagen met zich meebrengen (Deshmukh, 2004, Debrecny, 2007, Lock and Lowe, 2007, Pinkster and Li, 2008). Daarnaast is XBRL een open standaard wat het eenvoudig maakt om nieuwe toepassing te realiseren zodat het de huidige standaarden niet vervangt maar de toepassing van deze standaarden ruimer maakt (Abdolmohammadi et al., 2002, Richard and Tower, 2004, Lock and Lowe, 2007, Boritz and No., 2008).

5.3 Digitaal werken

Wanneer er wordt gesproken over processtandaardisatie wordt in veel gevallen in één adem ook het begrip digitaal werken genoemd. Om deze reden zijn in deze scriptie op basis van wetenschappelijke literatuur de belangrijkste eigenschappen van ICT in relatie tot digitaal werken benoemd.

Bekkers en Zuurmond (2005) onderscheiden de volgende eigenschappen van ICT. Allereerst calculatie, dit is de meest klassieke eigenschap van ICT. Het gaat hierbij om de mogelijkheid ingewikkelde berekeningen te verrichten met steeds meer gegevens. Digitaal werken wordt in dit opzicht vaak gebruikt om rationaliteit in de besluitvorming te vergroten. In samenhang met het calculerende vermogen bestaat er de mogelijkheid om ICT in te zetten bij het doen van grootschalige transacties. ICT zorgt ervoor dat grote hoeveelheden gegevens op een routinematige wijze kunnen worden verwerkt en bewerkt. Door deze geautomatiseerde bewerkingen leidt digitaal werken tot een verregaande structurering van werkprocessen, procedures en voorschriften. Organisaties worden onder invloed van ICT gedwongen hun werkprocessen te standaardiseren en te formaliseren. Digitaal werken biedt de mogelijkheid om controle uit te oefenen. Door databestanden aan elkaar te koppelen of bepaalde profielen op te stellen, is het mogelijk om gedrag en prestaties van mensen en organisaties beter te controleren. Een andere eigenschap die Bekkers en Zuurmond benoemen is transparantie. Voor het uitoefenen van controle is transparantie vaak noodzakelijk. De rekentechnische en gegevensverwerkende vermogens zijn in organisaties terug te zien bij het koppelen van bestanden, het maken van gecompliceerde berekeningen en het samenstellen van profielen. Ook biedt ICT de mogelijkheid om meer gegevens vast te leggen wat per definitie de transparantie vergroot. Deze gegevens zijn immers gemakkelijk te ontsluiten (Meijer, 2002). De volgende eigenschap van digitaal werken is communicatie. E-mail is bij uitstek de belichaming van het communicatievermogen dat digitaal werken biedt. Tijd en ruimte spelen een steeds minder belangrijk rol voor een effectieve communicatie. Deze functie van digitaal werken heeft bijvoorbeeld tot gevolg dat er online discussieplatformen worden opgericht, waardoor er een zekere mate van interactieve beleidsvorming kan plaatsvinden (Hamming, 2002).

5.4 Individuele case resultaten

Bij de individuele case analyses zijn de resultaten per case geanalyseerd. Binnen de individuele case analyse is gekeken of één van de onderscheiden patronen (ontbundelen, lange staart, gratis, tweezijdig, open) herkend wordt en welke invloed de processtandaardisatie XBRL/SBR heeft op het patroon van het bedrijfsmodel. Uit de interviews waar de negen businessselementen van het bedrijfsmodel Canvas van Osterwalder zijn besproken, zijn de meest kenmerkende punten per element benoemd. Vervolgens is op basis hiervan per case een vertaling gemaakt naar het meest van toepassing zijnde patroon van bedrijfsmodel, zoals door Osterwalder is benoemd.

5.4.1. KPMG Accountants

5.4.1.1 Profielschets

KPMG is één van de Big 4 kantoren binnen Nederland waar circa 3.400 mensen werkzaam zijn. KPMG werkt zowel nationaal als internationaal. De omzet van KPMG bedroeg in het boekjaar 2010/2011 EUR 655,5 miljoen. Onderstaand is de omzetverdeling in procenten van het meest recent afgesloten boekjaar 2010-2011 weergegeven: Audit 42 %, Tax 24 % en Advies 34%.

5.4.1.2. XBRL

KPMG speelt als een van de Big 4 kantoren een voortrekkersrol op het gebied van XBRL. Vanaf het begin (1998) is KPMG betrokken geweest bij het internationale consortium dat XBRL ontwikkelt. Ook was KPMG betrokken in het Taxonomieproject van de Nederlandse overheid. Op dit moment is KPMG volop betrokken bij het SBR platform de schakel tussen partijen uit de markt en de overheid. Het Platform ziet toe op de voortgang van het SBR Programma : planning, het nakomen van gemaakte afspraken en de juiste implementatie van SBR in Nederland. KPMG heeft XBRL in haar organisatie XBRL op meerdere plaatsen doorgevoerd zowel voor haar eigen processen als ten behoeve van dienstverlening aan klanten om te assisteren bij de implementatie van XBRL.

5.4.1.3. Bedrijfsmodel

Elementen: Sleutelpartners *Bestuurvoorzitter:* We hebben nagedacht om verdergaande samenwerking met onze leveranciers op te starten, maar hier is uiteindelijk niet voor gekozen. Wel zijn we een samenwerking met de Big 5 accountantskantoren binnen SBR platform gestart. Binnen de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountant hebben we afstemming over assurance vraagstukken in relatie tot XBRL. ***Kernactiviteiten*** *Bestuursvoorzitter:* We hebben een standaard rekeningschema geïntroduceerd om de MKB markt snel en efficiënt te kunnen bedienen. Hierdoor zien we een kans zien om de MKB markt opnieuw te betreden. *We hebben zagezegd een fabriek gebouwd.* ***Key-resources*** *Het is*

belangrijk om een bepaalde schaalomvang te hebben om te kunnen investeren in het portal en de infrastructuur. Door de hoge investeringen is het een kans van voor de grotere accountantskantoren. Daarnaast is het van belang te investeren in mensen om XBRL kennis te waarborgen. Tot slot is het van belang om de medewerkers om te scholen van boekhouders naar adviseurs. **Diensten** De klant wil ontzorgd worden. KPMG speelt hierop in door meer waarde voor hetzelfde bedrag te bieden door meer te adviseren. **Klantrelaties** Afhankelijk van de grootte van de klant zal het meer of minder persoonlijk zijn. *Door de automatisering worden veel standaard werkzaamheden weggenomen, waardoor we tijd overhouden om te adviseren.* **Kanalen** Er zal meer workflow based gewerkt gaan worden met de klanten, waarbij de portal filosofie steeds belangrijker wordt. Maar accounting blijft mensenwerk. **Klantsegmenten** Top, Groot MKB, MKB. **Inkomstenstromen** *We zullen voor hetzelfde bedrag meer waarde gaan bieden* en het basisproduct tegen een vaste prijs aanbieden. **Kostenstructuur** Wij zitten in een wat duurder jasje dan de kleinere kantoren, maar de vraag is hoe je je onderscheid. Van belang is dat je processen zo efficiënt mogelijk uitvoert en toegevoegde waarde creëert.

Patronen: Ontbundelen Kenmerken van het patroon ontbundelen komen deels naar voren. Zo wordt in het kader van XBRL een onderscheid gemaakt tussen de echte techneuten die de XBRL producten ontwikkelen en een aparte entiteit (KPMG-MKB) die de voordelen van de processtandaardisatie “aan de man brengen”. Door de processtandaardisatie wordt een markt (MKB) opnieuw benaderd. **Lange Staart** Door deze zeer vergaande processtandaardisatie is het dus mogelijk om o.a. de dienst jaarrekening (weer) aan te bieden aan een groep klanten, waar dit in het recente verleden door de hoge kosten dit niet meer mogelijk was. Hierin herkennen we elementen van het patroon lange staart. Een voordeel van de grootte van de organisatie zijn de mogelijkheden tot het doen van grote investeringen waarmee deze processtandaardisatie kan worden gefinancierd. **Gratis** Een belangrijke verandering is dat steeds meer waarde voor hetzelfde geld wordt geleverd. Hierin zou het patroon gratis herkend kunnen worden. Immers zou je kunnen stellen dat er iets gratis wordt verstrekt aan de klanten als je meer voor hetzelfde geld doet. In de uitingen naar de klant wordt dit niet zo sterk gecommuniceerd. Het wordt meer gezien als “a fact of life”. **Tweezijdig** Dit patroon is in de interviews minder naar voren gekomen dan in de andere cases en lijkt minder van toepassing bij deze case. **Open** KPMG is door de opkomst van XBRL meer gaan samenwerken met concurrenten (andere Big 5-kantoren) om Standard Business Reporting binnen Nederland op de kaart te zetten. Hierin wordt het patroon open herkend.

De meest dominante patronen zijn de patronen open en lange staart.

5.4.1.4 Invloed van processtandaardisatie op het bedrijfsmodel

Uit de antwoorden van de geïnterviewden blijkt dat het bedrijfsmodel wordt beïnvloedt door processtandaardisatie. Zo wordt er meer samen gewerkt met concurrenten en worden standaardprocessen meer fabrieksmatig afgehandeld. Tevens verschuiven de werkzaamheden van productiegerichte werkzaamheden naar adviesgerichte werkzaamheden. Door de complexiteit van de processtandaardisatie standaard business rapportage (SBR) en door gebruikmaking van XBRL werken de Big 5 kantoren voorlopig samen (binnen de SBR beraad) om deze standaardisatie binnen Nederland te realiseren. Processtandaardisatie maakt het vervolgens mogelijk om standaardwerkzaamheden sneller af te wikkelen (we hebben een fabriek gebouwd) waardoor er meer waarde (advies) aan de klanten kan worden geleverd. Om dit te kunnen realiseren zijn er grote investeringen nodig, wat voor KPMG als grote partij als voordeel wordt gezien omdat de kleinere partijen dit niet of moeilijker kunnen realiseren. De processtandaardisatie heeft ook invloed op human resources. Medewerkers zullen van meer administratief gerichte competenties geselecteerd worden op meer adviesgerichte competenties. De dienst welke aan de klant wordt aangeboden is in die zin gewijzigd. Naast de traditionele diensten, zoals de jaarrekening, worden er meer analytische activiteiten aangeboden, met andere woorden de waardepropositie is groter geworden tegen dezelfde prijs. De wijze van communiceren naar de klant is ook gestandaardiseerd door de introductie van de portal. In plaats van dat de postbode de jaarrekening naar de klant brengt wordt de jaarrekening via de portal digitaal aangeleverd. Door de meer gestandaardiseerde afwikkeling van de repeterende werkzaamheden is het traditionele uurtje factuurtje model voor een belangrijk deel ingeruild voor vaste prijzen voor vaste standaarddiensten. De reclameslogan van KPMG MKB “uurtje geen factuurtje” maakt deze verandering voor iedereen duidelijk. Het horloge met dertien uur dat je als nieuwe klant krijgt verbeeld op een ludieke wijze de extra toegevoegde waarde die je als klant tegemoet kunt zien. Opvallend is dat door de processtandaardisatie het klantensegment “klein MKB” waar in het recente verleden min of meer afscheid van genomen was, door de processtandaardisatie weer een interessant segment geworden is.

5.4.2. Ernst & Young accountants

5.4.2.1 Profielschets

Ernst & Young is één van de Big 4 kantoren binnen Nederland waar circa 3.700 mensen werkzaam zijn. Ernst & Young werkt zowel nationaal als internationaal, De omzet van Ernst & Young bedroeg in het boekjaar 2010/2011 EUR 653 miljoen. Dit is de omzetverdeling in procenten van het meest recent afgesloten boekjaar 2010-2011: Audit 45 %, Tax 36 % en Advies 19 %.

5.4.2.2. XBRL

Ernst & Young (E&Y) speelt als één van de Big 4 kantoren een voortrekkersrol op het gebied van XBRL. Vanaf het begin (1998) was Ernst & Young betrokken bij het internationale consortium dat XBRL ontwikkelt. Ook was Ernst & Young betrokken in het Taxonomieproject van de Nederlandse overheid. Op dit moment is Ernst & Young volop betrokken bij het SBR platform de schakel tussen partijen uit de markt en de overheid. Het Platform ziet toe op de voortgang van het SBR Programma : planning, het nakomen van gemaakte afspraken en de juiste implementatie van SBR in Nederland E&Y heeft binnen haar organisatie XBRL op meerdere plaatsen doorgevoerd zowel voor haar eigen processen als voor haar een dienstverlening naar bedrijven toe om te assisteren bij de implementatie van XBRL.

5.4.2.3. Bedrijfsmodel

Elementen

Sleutelpartners De samenwerking met leveranciers is wel aangehaald om XBRL in de software te krijgen maar verder niet wezenlijk veranderd. Er is wel samenwerking met concurrenten van de Big 5, om het SBR platform op de kaart te zetten voor BV Nederland. We hebben heel open overleg met de Big 5. Er wordt echt namens de Big 5 gesproken en niet namens de afzonderlijke organisaties. **Kernactiviteiten** *Wat verandert is de clientportal.* Dit is essentieel en gaat ook voor andere zaken toegepast worden. Daar kun je heel veel bomen en postzegels mee sparen. Waar we ook mee gaan starten is de kredietaanvraag en rapportage. Kredietaanvraag tot 1 miljoen gaan via XBRL aanvraag, want de banken willen deze informatie via de accountants. Rendering service wordt een nieuwe activiteit. Van XBRL data weer een "normale Jaarrekening" maken met eventueel een extra analyse. **Key-resources** De investeringen in hardware vallen heel erg mee. De medewerkers zullen wel deels bijgespijkerd moeten worden. **Producten/Diensten** Nieuwe producten: Kredietrapportages **Klantrelaties** Een evaluatie clientportal heeft plaatsgevonden. De klanten zijn laaiend enthousiast en zijn blij met deze informatievoorziening via de portal. *We willen de portal wel persoonlijk maken.* In principe is de portal een kil IT systeem, maar je kunt het wel persoonlijk maken Het vervangt de dikke enveloppe van vroeger. **Kanalen** Client portal, XBRL is de trigger geweest voor de portal. SBR is een middel om met klanten in gesprek te komen en over andere dienstverlening te

praten. **Klantsegmenten** Klein/middelgroot/groot Samenstel/Assurance
Inkomstenstromen Bij de aangifte- en samenstelpraktijk zit geen verdienmogelijkheid. We denken niet dat XBRL het afreken model zal veranderen. We hopen op aanvullende inkomsten uit kredietrapportage en advies.
Kostenstructuur De kosten zijn geen keydrivers geweest. Maar wel de bedoeling om als de toekomst meer duidelijk is we meer zullen gaan integreren.

Patronen

Ontbundelen

Kenmerken van het patroon ontbundelen komen minder duidelijk naar voren. Zo wordt er meer samen gewerkt met concurrenten en worden standaardprocessen meer fabrieksmatig afgehandeld en verschuiven de werkzaamheden van productiegerichte werkzaamheden naar adviesgerichte werkzaamheden. Er is eerder een tendentie om afdelingen/werkzaamheden samen te voegen om de voordelen van processtandaardisatie zoveel mogelijk uit te nutten. **Lange Staart**

E&Y focust minder dan het andere Big 5 kantoor (KPMG) dat in deze scriptie behandeld wordt op het terugwinnen van de MKB markt via processtandaardisatie. Ook na de processtandaardisatie ziet E&Y zijn klanten meer in het groot bedrijf, waar de processtandaardisatie binnen het bedrijf zelf wordt doorgevoerd. E&Y ziet de opkomst van XBRL/SBR niet als een mogelijkheid de standaarddienst weer in grote mate onder het MKB uit te rollen. Om deze reden stellen wij dat het patroon lange staart niet wordt herkend bij E&Y. **Gratis** Een belangrijke verandering is dat steeds meer waarde voor hetzelfde geld wordt geleverd. Hierin zou het patroon gratis herkend kunnen worden. Immers zou je kunnen stellen dat er iets gratis wordt verstrekt aan de klanten als je meer voor hetzelfde geld doet. E&Y ziet de investering in de processtandaardisatie als een noodzakelijke voorwaarde om de klanten te behouden en neemt deze kosten voor lief. Daar staat tegenover dat E&Y de tarieven ongewijzigd blijft hanteren en zeker geen gratis diensten gaat aanbieden. Om deze reden hebben wij geconcludeerd dat het patroon gratis bij E&Y niet voorkomt. **Tweezijdig** Dit patroon is herkend bij E&Y. Door de opkomst van XBRL/SBR ontstaan er nieuwe mogelijkheden om data snel te verwerken een aan te bieden op markten die in het verleden niet of beperkt werden betreden. E&Y ziet mogelijkheden om via de data-analyse en daaruit voortvloeiende rapportage in de kredietmarkt diensten te kunnen aanbieden. **Open** E&Y is door de opkomst van XBRL meer gaan samenwerken met concurrenten (andere Big 5-kantoren) om Standard Business Reporting binnen Nederland op de kaart te zetten. Hierin wordt het patroon open herkend. De meest dominante patronen zijn het patroon open en tweezijdig.

5.4.2.4. Invloed van processtandaardisatie op het bedrijfsmodel

Uit de antwoorden van de geïnterviewden blijkt het bedrijfsmodel wordt beïnvloed door processtandaardisatie. Door de complexiteit van de processtandaardisatie standaard business rapportage (SBR) en door gebruikmaking van XBRL werken de Big 5 kantoren voorlopig samen (binnen SBR beraad) om deze standaardisatie binnen Nederland te realiseren. De processtandaardisatie heeft ook invloed op

kerncompetenties, met name de human resources. De medewerkers zullen van meer administratief gerichte competenties geselecteerd worden op meer adviesgerichte competenties. Waar de invloed van processtandaardisatie (XBRL/SBR) op het bedrijfsmodel significant naar voren komt is de waardepropositie. Traditioneel zijn de jaarrekening en aangiften de belangrijkste dienst van een accountantskantoor. Dit zal steeds meer verschuiven naar het opleveren van een set gevalideerde data waar dan de verschillende uitvragende partijen hun informatie uit putten in plaats van een jaarrekening. Met andere woorden de dienst die de accountant gaat leveren is meer dat de accountant door zijn expertise een bepaalde mate van zekerheid aan het data-element toevoegt in plaats van de traditionele jaarrekening. Daarnaast zal er meer geanalyseerde informatie worden aangeboden. De wijze van communiceren naar de klant is door de processtandaardisatie gestandaardiseerd door de introductie van de (klanten)portal. In plaats van dat de postbode de jaarrekening naar de klant brengt wordt de jaarrekening via de portal digitaal aangeleverd. Wat betreft klantsegmentering, opbrengststromen en costdrivers zijn in deze case geen significante invloeden ter sprake gekomen.

5.4.3. Mazars Accountants

5.4.3.1 Profielschets

Mazars Accountants behoort qua grootte tot de groep van tien grootste accountantskantoren binnen Nederland waar circa 700 mensen werkzaam zijn. Mazars Accountants werkt zowel nationaal als internationaal. De omzet van Mazars Accountants bedroeg in het boekjaar 2010/2011 EUR 83 miljoen. De omzetverdeling in procenten van het meest recent afgesloten boekjaar 2010-2011 is als volgt: : Audit 73 %, Tax 26 % en Advies 1 %.

5.4.3.2. XBRL

Mazars behoort niet tot de groep Big 4 kantoren en speelt in die hoedanigheid een andere rol op het gebied van XBRL. Door de grootte van de organisatie en het internationale karakter dat het kantoor heeft, zijn er wel volop mogelijkheden om te investeren in de kennis van XBRL. Kennisuitwisseling vindt plaats met andere grotere accountantskantoren in de groep na de Big 4. Mazars heeft binnen haar organisatie XBRL op meerdere plaatsen doorgevoerd zowel voor haar eigen processen als in de dienstverlening naar bedrijven toe om te assisteren bij de implementatie van XBRL.

5.4.3.3. Bedrijfsmodel

Elementen: ***Sleutelpartners*** De samenwerking met leveranciers is wel gewijzigd. Vooral de strategische keuze met welke leveranciers we door willen en een plekje gunnen. Er zijn verdergaande afspraken met leveranciers gemaakt. Belangrijk is dat we het portal vooral niet inhouse nemen. We willen geen onderhoudsverantwoordelijkheid inhouse hebben en hebben dat dus bij de

leveranciers neergelegd. Er is wel contact met de concurrenten, maar niet officieel. Er wordt veel geroepen over benchmarking en vuist maken naar de bank. Echt benchmarken kunnen kantoren niet individueel. XBRL kan helpen tezamen met andere standaarden dat je gaat samenwerken met andere partijen om meer geavanceerde dienst aan te bieden. Er zijn andere partijen dan accountantskantoren die veel beter in staat zijn om iets met de data te doen. Ze halen data uit verschillende bronnen. Dat vindt de belastingdienst bijvoorbeeld een prachtige ontwikkeling. **Kernactiviteiten** *We zijn in wezen software leveranciers geworden.* We kopen software in en stellen die ter beschikking aan de klant en van alles wordt mogelijk. We betalen nu nog voor het gebruik van de software maar dat gaat natuurlijk veranderen. De software leveranciers gaan ons betalen voor het feit dat we de software ter beschikking aan onze klanten stellen. XBRL heeft getriggerd dat we digitaal relaties aan kunnen gaan. We zijn digitaal verbonden. We zullen nog wel jaarrekeningen blijven doen en er iets van vinden, maar de beweging van de banken kan ertoe leiden dat wij met de data die wij hebben ervoor zorgen dat de klant een goede positie houdt ten opzichte van de bank. De vertrouwensrol van de accountants zou wel weer belangrijker kunnen worden. De klanten hebben de buik vol van de banken. *We moeten terug naar de basis, terug naar de kerncompetenties en dat is betrouwbaarheid toekennen aan gegevens.* Het begrip jaarrekening wordt een beetje een verwarrende woord, 365 dagen is veel te lang. Het gaat de richting op dat je bijna dagelijks iets moet kunnen zeggen over de cijfers. **Key-resources** De werkzaamheden veranderen van de traditionele accountant naar de relatiebeheerder. Inzake dit systeem hebben wij een deal met de leverancier. We betalen de leverancier per gebruiker hetgeen de investering beperkt. De onderhoudskosten zijn belangrijk bij deze investering. **Producten/Diensten** Nadat door klanten werd geëist dat we XBRL ready moesten zijn is de ontwikkeling van XBRL past echt op gang gekomen. Via de portal is het eigenlijk vooral gemak wat we aan de klant aanbieden. We kunnen klanten beter informeren. Makkelijker communiceren is daarom de belangrijkste waardepropositie die is getriggerd door XBRL/SBR. Zonder deze ontwikkeling zouden we klanten niet gaan identificeren. XBRL/SBR is het middel voor ons geweest om de klanten online te krijgen zodat wij online nu ook andere diensten kunnen aanbieden. Door deze ontwikkeling (XBRL/SBR) ligt er nu de infrastructuur. Hierdoor zou ik kunnen zeggen : *“Ik ben blij met de XBRL ontwikkeling, maar niet met XBRL zelf.* **Klantrelaties** XBRL/SBR heeft hier toch wel invloed op. Maar ik denk dat we juist meer persoonlijk contact krijgen door dat we meer geautomatiseerd zijn. Als we de goede mensen hebben krijgen we juist meer contact. We kunnen ook leuke diensten aanbieden via de portal. De digibeet procedure is iets wat ik ook wil noemen. We blijven een segment klanten houden die niets van deze ontwikkeling wil weten. Voor deze klanten hebben wij dus een aparte procedure. **Kanalen** Een portal is iets wat wij al heel lang wilden, maar waar we een beetje bang voor waren. Maar nu de verplichting er is, is iedereen om. We hebben gebrainstormd over het bouwen van een Information factory. We gaan geld verdienen door aanbiedingen te doen voor noem het maar op. **Klantsegmenten** Wat je ziet is dat we de Compliance praktijk hier voorrang in

hebben gegeven. Onze wettelijke controle klanten kunnen we wel in XBRL afwikkelen. Het gaat om de klanten van de samenstel en aangifte praktijk, omdat je bij deze klanten het meeste kunt halen met standaardisatie. De scheiding tussen de groep die je standaard en niet standaard afwerkt is groter geworden. *We hebben het fabrieksmatig georganiseerd, waarbij we standaard, gemiddeld advieswerk en uitgebreid advies werk onderscheiden.* **Inkomstenstromen** We hebben nog steeds uurtje factuurtje, maar niet meer voor online boekhouden daarvoor hebben we abonnementen. Maar dit komt met name vanuit de markt en niet vanuit XBRL. De prijs van de jaarrekening daalt al een aantal jaren. **Kostenstructuur** We zijn divers, maar we praten nu steeds over één ding en dat is de Compliance praktijk, maar daarnaast doen we nog veel meer. Er liggen grote belangen voor adviesopdrachten om rapportage op te tuigen voor XBRL. Hier ligt voor de Big 5 een mooi verdienmodel.

Patronen: Ontbundelen Kenmerken van ontbundelen komen deels naar voren in de case Mazars. Zo wordt de wijze van het bedienen van de Assurance klant (samenstellen jaarrekening) en de controleklant steeds verder uit elkaar getrokken en als aparte entiteit gezien. **Lange Staart** Het patroon lange staart wordt deels herkend bij Mazars. Zo worden Assurance klanten steeds meer gestandaardiseerd en op basis van geautomatiseerde procedures bediend. Door deze werkwijze worden ook weer de kleinere MKB klanten aantrekkelijk om te bedienen. **Gratis** Het patroon gratis komt niet naar voren bij Mazars. Hooguit dat er heden ten dagen voor hetzelfde geld meer waarde wordt geleverd. Maar dit is meer een tendens vanuit de markt dan een aanpassing van het bedrijfsmodel als gevolg van de processtandaardisatie. **Tweezijdig** Op dit moment kan dit patroon nog niet worden herkend bij Mazars. Wel is het zo dat Mazars hier al een aantal jaar brainstormt over de mogelijkheden van dit bedrijfsmodelpatroon. Er is een sterk geloof dat de jaarrekening als dienst steeds minder belangrijk wordt en dat, door het (klanten)portal dat nu wordt opgezet en de vele mogelijkheden van het aanbieden van software diensten, meerdere markten betreden kunnen en zullen worden. **Open** Het patroon open komt deels naar voren. Er zijn met name informele overlegstructuren met accountantskantoren van min of meer dezelfde grootte. Binnen deze structuren worden er wel ideeën en gedachten gedeeld en soms gezamenlijk gewerkt aan oplossingen.

De meest dominante patronen zijn het patroon ontbundelen, lange staart en open.

5.4.3.4. Invloed van processtandaardisatie op het bedrijfsmodel

Uit de antwoorden van de geïnterviewden blijkt het bedrijfsmodel wordt beïnvloed door processtandaardisatie. Zo wordt er meer samen gewerkt met concurrenten en worden standaardprocessen meer fabrieksmatig afgehandeld. De werkzaamheden verschuiven van productiegerichte werkzaamheden naar adviesgerichte werkzaamheden. Door de complexiteit van de processtandaardisatie standaard business rapportage (SBR) door gebruikmaking van XBRL zoeken de middelgrote accountantskantoren informeel contact om kennis te delen. De processtandaardisatie

heeft ook invloed op kerncompetentie, zoals human resources. De medewerkers zullen van meer administratief gerichte competenties geselecteerd worden op meer adviesgerichte competenties. Daarnaast wordt door de processtandaardisatie geïnvesteerd in met name de portaltechniek, die het vervolgens mogelijk maakt naast de traditionele diensten van het accountantskantoor andere diensten aan te bieden, met andere woorden processtandaardisatie heeft invloed op de waardepropositie. Traditioneel zijn de jaarrekening en aangiften de belangrijkste dienst van een accountantskantoor.

Dit zal steeds meer verschuiven naar een softwareleverancierachtige dienstverlening. Via de portal worden software systemen aan de klant ter beschikking gesteld, die in combinatie met de in de nabije toekomst gestandaardiseerde data een schat aan informatie kunnen opleveren, waaruit nieuwe waardeproposities naar voren kunnen komen. De wijze van communiceren naar de klant is door de processtandaardisatie gestandaardiseerd door de introductie van de (klanten)portal voor de meer repeterende informatiestroom. Voor de adviezen blijft gelden dat persoonlijk contact het belangrijkste blijft. Wat betreft klantsegmentering, opbrengstenstromen en costdriver zijn in deze case geen significante invloeden ter sprake gekomen.

5.4.4. Alfa accountants

5.4.4.1 Profielschets

Alfa Accountants behoort qua grootte tot de groep van 10-15 grootste accountants binnen Nederland waar circa 700 mensen werkzaam zijn. Alfa Accountants werkt zowel nationaal als internationaal. De omzet van Alfa accountants bedroeg in het boekjaar 2010/2011 EUR 68 miljoen. Inzicht in de verdeling Audit, Tax en Advies is niet beschikbaar. Uit de interviews is de indicatie naar voren gekomen dat de Audit en Tax activiteiten het grootste deel van de omzet uitmaakt en dat de advies omzet (nog) relatief beperkt is.

5.4.4.2. XBRL

Alfa behoort niet tot de groep Big 4 kantoren en speelt in die hoedanigheid een andere rol op het gebied van XBRL. Door de grootte van de organisatie en het internationale karakter dat het kantoor heeft, zijn er wel volop mogelijkheden om te investeren in de kennis van XBRL. Kennisuitwisseling vindt plaats met andere grotere accountantskantoren in de groep na de Big 4. Alfa heeft binnen haar organisatie XBRL op meerdere plaatsen deels doorgevoerd voor haar eigen processen. Op dit moment wordt er nog geen dienstverlening verricht naar bedrijven toe om te assisteren bij de implementatie van XBRL.

5.4.4.3. Bedrijfsmodel

Elementen

Sleutelpartners De samenwerking is wel iets nauwer, maar niet wezenlijk anders. De afhankelijkheid dat de leveranciers klaar zijn is wel iets groter natuurlijk.

Kernactiviteiten *XBRL is weer een vorm van standaardisatie.* De kostprijs waartegen het standaardproduct gemaakt moet worden gaat omlaag. We hebben al een eerdere standaardisatie gehad door de standaardrapportagetool, XBRL is een volgende standaardisatie en leidt een beetje tot eenheidsworst. De jaarrekening blijft belangrijk, maar wordt een soort carrier om andere diensten te leveren. De jaarrekening is een commodity product geworden. Je kunt je steeds moeilijker onderscheiden op dit product. Het is tegenwoordig veel belangrijker om in de voorruit te kijken in plaats van de achteruitkijkspiegel. Dit heeft alles te maken met de vluchtigheid van informatie. In oktober heeft de jaarrekening van het jaar daarvoor niet zoveel waarde meer. De huidige ICT biedt wel mogelijkheden om sneller met informatie te komen. Het onderscheid tussen administratiekantoor en accountantskantoor is steeds moeilijker uit te leggen. Voor mij is XBRL alleen maar het staartstuk, het sluitstuk waarmee je de informatie aanlevert.

Key-resources *De verdergaande standaardisatie heeft in het algemeen wel tot gevolg dat we ander soort medewerkers nodig hebben.*

Producten/Diensten Door XBRL wordt het product steeds meer een druk op de knop, terwijl het product waar we mee werken al niet zo tastbaar is. XBRL wordt inderdaad wel een beetje door de strot geduwd, maar dat hoeft niet per definitie verkeerd te zijn. Ik zie XBRL vooral als “het staartstuk van” Het is meer een moetje nu dan dat het een opportunity is. Vroeger kon je je onderscheiden op basis van informatie, maar dat is nu niet meer zo. Klanten halen veel informatie zelf al van internet. Vanuit banken zou een eerste format jaarrekening kunnen komen. Dus concurrentie van buiten de branche. Dat is echt een bedreiging. Dat betekent dat we moeten groeien in bedrijfskundige en juridische kennis. Dat is niet weg te automatiseren. Ik geloof niet dat het jaarwerk weg gaat maar wel dat het veel minder belangrijk wordt in de toekomst.

Klantrelaties Op korte termijn verwacht ik niet hele grote veranderingen in de klantrelatie. Sterker nog ik denk dat je ervoor moeten waken alles te digitaliseren. Juist persoonlijk contact is erg belangrijk.

Kanalen Wij werken nog niet met een portal. Ik zie absoluut de toegevoegde waarde van een portal. In de wat verdere toekomst zie ik wel mogelijkheden dat klanten hun gegevens kunnen benchmarken met gelijkwaardige klanten in de branche XBRL/SBR heeft wel invloed ja. Het is niet de techniek van de portal waar ik in geloof, maar meer de engine er achter.

Klantsegmenten Agro en MKB en de labeling A,B,C,D. en vervolgens kan een kleine onderneming die we als strategisch zien als een A klant zien. Het procesteam stuurt klantgroep C en D aan, welke meer op de prijs zit, maar ook bij A en B is efficiency ook belangrijk.

XBRL/SBR beïnvloedt volgens mij niet de segmentering. Wel is het zo dat je XBRL/SBR kunt gebruiken voor benchmarking wat vooral naar voren komt bij segment A en B.

Inkomstenstromen Uurtje factuurtje begint wel passé te raken. *We zien steeds meer vaste prijsafspraken,* maar we hebben ook voor klanten een

concept Vast en Zeker. Gratis aanbieden zien we voorlopig niet als een mogelijkheid. Dan moet de automatisering nog een stuk verder zijn. Wel is duidelijk dat er prijsdruk is. **Kostenstructuur** Voor de jaarrekening meer een kostengedreven en het advies meer waarde gedreven.

Patronen

Ontbundelen De opkomst van processtandaardisatie heeft er bij Alfa toe geleid dat er een onderscheid is gemaakt tussen een procesteam en adviesteam. In deze duidelijke opsplitsing wordt het patroon ontbundelen herkend.

Lange Staart Elementen van het patroon lange staart worden ook herkend bij Alfa. Door de verdergaande processtandaardisatie is het mogelijk geworden diensten zoals benchmarking tegen lage kosten aan te bieden. Door gebruik te maken van databases van andere partijen is het mogelijk om diensten aan te bieden die in verleden te duur waren om aan te bieden. **Gratis** Alfa accountants biedt sinds medio juni 2012 een gratis online boekhoudpakket aan haar cliënten, waardoor het boekhouden in principe gratis gedaan kan worden door de klanten. Het aanbod van een gratis boekhoudpakket is een duidelijke vorm van het patroon gratis. Het gratis aanbieden van een boekhoudpakket wordt binnen de accountants markt als redelijk patroondoorbrekend gezien. **Tweezijdig** Via businesscomplete.nl biedt Alfa een gratis boekhoudpakket aan maar brengt hier ook ondernemers samen en leveranciers van diensten voor deze ondernemers van verzekeringsmaatschappijen. **Open** De innovatie in de accountantswereld van het gratis aanbieden van boekhoudsoftware en het samenbrengen van ondernemers onderling en met verzekeringsmaatschappijen is vooral intern bij Alfa ontwikkeld en niet gedeeld met conculega's. Om deze reden wordt gesteld dat het patroon open minder van toepassing is. De voorkomende patronen zijn de patronen gratis, ontbundelen, lange staart en tweezijdig.

5.4.4.4. Invloed van processtandaardisatie op het bedrijfsmodel

Uit de antwoorden van de geïnterviewden blijkt het bedrijfsmodel wordt beïnvloed door processtandaardisatie. Zo wordt er meer samen gewerkt met concurrenten en worden standaardprocessen meer fabrieksmatig afgehandeld en verschuiven de werkzaamheden van productiegerichte werkzaamheden naar adviesgerichte werkzaamheden. Door de complexiteit van de processtandaardisatie standaard business rapportage (SBR) door gebruikmaking van XBRL werken de middelgrote accountantskantoren informeel samen. Processtandaardisatie maakt het mogelijk om standaardwerkzaamheden sneller af te wikkelen. Dit heeft ertoe geleid een duidelijk onderscheid te maken tussen frontoffice en backoffice, waarbij de backoffice meer fabrieksmatig is georganiseerd en waarna er meer waarde (advies) aan de klanten kan worden geleverd via de front office. Om dit te kunnen realiseren zijn er grote investeringen nodig geweest in IT. De processtandaardisatie heeft ook invloed op human resources. Medewerkers zullen beoordeeld worden of ze meer geschikt zijn voor de backoffice of de frontoffice. De dienst (waardepropositie) welke aan de

klant worden aangeboden is in die zin gewijzigd dat in plaats van een all-inclusive vakantie de klant alleen de dienst wordt aangeboden waar deze omvraagt. Door de meer gestandaardiseerde afwikkeling van de repeterende werkzaamheden is het traditionele uurtje factuurtje model voor een belangrijk deel ingeruild voor vaste prijzen voor vaste standaarddiensten, het wat naar de markt wordt gecommuniceerd als "vast en zeker". De facturatie van overige diensten worden nog niet beïnvloed door processtandaardisatie en worden nog traditioneel tegen uurtje factuurtje afgerekend. De processtandaardisatie heeft wel invloed op de klantsegmentatie omdat de klantportefeuille wordt ingedeeld in een groep welke met standaarddiensten kan worden bediend en een groep welke via advies op maat bedient moet worden. De processtandaardisatie heeft zeker invloed op het opbrengstenstromen.

Door de klanten een gratis boekhoudpakket aan te bieden wordt er een binding met de klant opgebouwd met de gedachte om andere diensten aan deze klant te kunnen aanbieden.

5.4.5 PKF Accountants

5.4.5.1 Profielschets

PKF Accountants behoort qua grootte tot de groep van 15-20 grootste accountants binnen Nederland waar circa 160 mensen werkzaam zijn. PKF Accountants werkt voornamelijk nationaal. De omzet van PKF accountants bedroeg in het boekjaar 2010/2011 EUR 23 miljoen. De omzetverdeling in procenten van het meest recent afgesloten boekjaar 2011 is als volgt: : Audit 52 %, Tax 43 % en Advies 5 %.

5.4.5.2. XBRL

XBRL staat bij PKF minder prominent op de agenda als bij de Big 4 en ziet XBRL als een het einde van de rapportageketen. PKF ziet XBRL voornamelijk als een ander soort bestandsformaat.

5.4.5.3. Bedrijfsmodelpatroon

Elementen

Sluelpartners Leverancier Companyinfo zal in XBRL info gaan aanleveren.

Zijn de leveranciers XBRL/SBR proof is de belangrijkste vraag. Voornamelijk houdt onze afdeling IT zich hiermee bezig. XBRL/SBR is eigenlijk een beetje door de strot geduwd. Er zijn wel voordelen maar het wordt allemaal iets mooier voorgedaan dan het in de werkelijkheid werkt. De deskundige blik blijft belangrijk. De belangrijkste wijziging is dat je eerder met de klant meekijkt. De techniek helpt ons hierbij.

Ons werk in repetitieve werkzaamheden laat zich standaardiseren, maar heel veel andere werkzaamheden kunnen niet door de computer worden overgenomen.

Kernactiviteiten Wij zijn een meer probleemoplossend bedrijf. De opkomst van XBRR/SBR heeft hier maar beperkt invloed op. *Wij zijn al primair een adviesorganisatie.* De jaarrekening is een onderdeel van het totaal concept. Wij hebben al minder standaardwerk dan een gemiddeld accountantskantoor. **Key-resources** Onze mensen zijn vaak dubbel opgeleid. Jurist, accountant, fiscalist.

Data-analyse komt wel meer op en daar zal een stuk opleiding voor moeten plaatsvinden. **Producten/Diensten** Het product jaarrekening is niet sexy. De klant zit meer te wachten op advies van mooie fiscale constructie of belastingbesparing. Meedenken in ruimste zin. Op dit moment heeft XBRL/SBR niet veel invloed op onze diensten. Wat wel aan het opkomen zijn kredietrapportages. **Klantrelaties** We gaan wel meer met portals werken. Bijvoorbeeld permanente stukken en jaarrekeningen komen beschikbaar. Dit is nu een pilot. De opkomst heeft wat ons betreft geen invloed op onze klantenrelatie. **Kanalen** We zijn nu bezig met het opstarten van een portal. **Klantsegmenten** In principe richten we ons op DGA plus markt, waarbij alle sectoren worden bediend. De opkomst van XBRL/SBR zal hier weinig aan veranderen **Inkomstenstromen** Wij houden ons nog steeds vast aan het uurtje factuurtje systeem. Wel zien we dat standaardisatie de druk op de prijs doet toenemen. Maar zoals al eerder gezegd geven wij vooral advies. *We zitten behoorlijk in een niche markt, waar we onze tarieven nog kwijt kunnen.* We ervaren de normale druk vanuit de markt, maar niet specifiek veroorzaakt door de opkomst van XBRL/SBR **Kostenstructuur** Wij zijn meer een waardegestuurde organisatie. En voor zover we het nu kunnen overzien blijft dat ook zo, ondanks de opkomst van XBRL/SBR.

Patronen

Ontbundelen Geen kenmerken van ontbundelen gesignaleerd bij PKF. **Lange Staart** Geen kenmerken van lange staart gesignaleerd bij PKF. **Gratis** Geen kenmerken van gratis gesignaleerd bij PKF. **Tweezijdig** Geen kenmerken van tweezijdig gesignaleerd bij PKF. **Open** Geen kenmerken van open gesignaleerd bij PKF.

5.4.5.4. Invloed van processtandaardisatie op het bedrijfsmodel

PKF houdt nagenoeg geheel vast aan het traditionele bedrijfsmodel binnen de accountancy, uurtje factuurtje. De afwijkende attitude wordt in belangrijke mate veroorzaakt door het feit dat PKF al veel meer een adviesorganisatie is in vergelijking tot de overig besproken cases.

5.4.5.5 Bevindingen over de cases heen

Opvallend is dat de twee Big 4 kantoren welke in dit onderzoek hebben meegedaan, op het eerste oog veel op elkaar lijken, maar verschillend met processtandaardisatie omgaan.

Een belangrijk in het oog springend verschil is dat KPMG processtandaardisatie als een mogelijkheid ziet om de MKB markt terug te winnen terwijl daar bij E&Y in het geheel geen sprake van is.

Anderzijds zou verwacht kunnen worden dat een kleiner kantoor zoals PKF Wallast, dat meer opereert in de MKB markt de standaardisatie van deze markt in belangrijke mate zal volgen. Het feit dat PKF Wallast een groot deel van haar dienstverlening bestaat uit adviesdiensten leidt er echter toe dat de processtandaardisatie juist de organisatie in beperkte mate beïnvloedt.

Door de big 5 kantoren wordt veel meer aandacht gegeven voor de opkomst van XBRL/SBR en worden er grote veranderingen voorspeld als gevolg van de opkomst van deze vorm van standaardisatie en wordt ook geïnvesteerd in deze kennis. De kleinere kantoren beperken zich nog tot de noodzakelijke, door de overheid verplicht gestelde, activiteiten in relatie tot XBRL/SBR.

| 5.4.6. Caseoverzicht | | | | | |
|--|--|--|---|---|--|
| Overzicht met de wijzigingen in het businessmodel, waarbij aangegeven of deze wijziging veroorzaakt is | | | | | |
| 1. door processtandaardisatie (Ja, Deels, Nee). | | | JA | DEELS | NEE |
| CASE/ELEMENTEN | KPMG | E&Y | MAZARS | ALFA | PKF |
| Sluutelpartners | Concurrentie : Samenwerking met concurrenten Leveranciers: Strengere beoordeling, geen samenwerking | Concurrentie : Samenwerking met concurrenten Leveranciers: Strengere beoordeling, geen samenwerking | Concurrentie : Informeel overleg concurrenten Leveranciers: Strengere beoordeling, geen samenwerking | Concurrentie : Informeel overleg concurrenten Leveranciers: Strengere beoordeling, geen samenwerking | Concurrentie : Geen overleg concurrenten Leveranciers: Strengere beoordeling, geen samenwerking |
| <i>Invoed van processtandaardisatie?</i> | | | | | |
| Kern activiteiten | Meer advies, maar door standaardisatie ook weer focus op productie (Jrrek + Aangifte) | Meer advies, Geen extra focus op productiegerichte werkzaamheden. (Jrrek + Aangifte) | Meer advies, Geen focus op productiegerichte werkzaamheden. Denken na over netwerkgericht | Meer advies, Standaardproduct meer standaard afwerken | Advies, bijna alles is maatwerk Standaardwerk is maar beperkt deel van het totaal. Maar beperkt gewijzigd |
| <i>Invoed van processtandaardisatie?</i> | | | | | |
| Kern resources | Grote investering in platformen workflow based software, Trainen werknemers op competenties (Meer adviesgericht) | Beperkte investering in platform Trainen van werknemers op competenties (Meer adviesgericht) + Inhoudelijke kennis | Beperkte investering in platform, door afname per gebruik Trainen van medewerkers op competenties (Meer adviesgericht) | Grote investering in IT systeem Beoordeling competenties werknemers op backoffice of frontoffice | Zeer beperkte investering in platform Deels training op competenties medewerkers |
| <i>Invoed van processtandaardisatie?</i> | | | | | |
| Value proposition | Ontzorgen van de klant. Zorgen ontrent standaardzaken uit handen nemen en daarnaast focus op maatgericht advies | Neuwe dienst van kredietrapportages | Meer ontzorgen van de klant door gebruik te maken van de online verbinding via de portal | Branche informatie en benchmarking + Platform van aanverwante diensten. | Kredietrapportages |
| <i>Invoed van processtandaardisatie?</i> | | | | | |
| Klantenrelatie | Standaarddienst via portal, daarnaast wel veel persoonlijk contact | Standaarddienst via portal, daarnaast wel veel persoonlijk contact | Standaarddienst via portal, daarnaast wel veel persoonlijk contact | Zoveel mogelijk persoonlijk contact | Zoveel mogelijk persoonlijk contact |
| <i>Invoed van processtandaardisatie?</i> | | | | | |
| Kanalen | Portal | Portal | Portal | Geen Portal | Geen Portal |
| <i>Invoed van processtandaardisatie?</i> | | | | | |
| Klantensegmenten | Weer opnieuw MKB | Geen wijziging | Geen wijziging | Nagedacht wordt hoe ZZPers kunnen worden benaderd | Geen wijziging |
| <i>Invoed van processtandaardisatie?</i> | | | | | |
| Opbrengststromen | Standaardproduct meer tegen vaste abonnementsprijzen. Advies op basis van uurtje factuurtje | Geen wijziging | Standaardproduct meer tegen vaste abonnementsprijzen. Advies op basis van uurtje factuurtje | Gratis boekhoudsoftware. Grotendeels vaste prijsafspraken | Geen wijziging |
| <i>Invoed van processtandaardisatie?</i> | | | | | |
| Cost Drivers | Geen wijziging | Geen wijziging | Geen wijziging | Deels waarde gedreven en deels kostengedreven organisatie | Geen wijziging |

| 2. De mate waarin en patroon wordt herkend (Ja, Deels, Nee) | | | JA | DEELS | NEE |
|---|-------|-----|--------|-------|-----|
| CASE/PATRONEN | KPMG | E&Y | MAZARS | ALFA | PKF |
| Patronen | | | | | |
| Ontbundelen | DEELS | NEE | DEELS | JA | NEE |
| Lange Staart | JA | NEE | NEE | JA | NEE |
| Gratis | DEELS | NEE | NEE | JA | NEE |
| Tweezijdig | NEE | JA | NEE | JA | NEE |
| Open | JA | NEE | DEELS | NEE | NEE |

In bovenstaande overzichten zijn de cases schematisch weergegeven, waarbij in het eerste overzicht per case en per element van het bedrijfsmodel in kaart is gebracht ,met behulp van tekst en kleurmarkering, wat de invloed is van processtandaardisatie op het bedrijfsmodel van de cases.

In het tweede overzicht is vervolgens inzichtelijk gemaakt de mate waarin een bedrijfsmodelpatroon bij de cases is herkend. Hier is eveneens gewerkt met kleurmarkering, zodat in één oogopslag inzichtelijk wordt welk bedrijfsmodelpatroon voorkomt bij welke case.

6. PROPOSITIES EN LITERATUURREVIEW

Op basis van de wetenschappelijke concepten uit de literatuurstudie en op basis van de data-analyse zijn proposities gevormd en is een literatuurreflectie per concept uitgevoerd. Op basis hiervan zullen de deelvragen en de onderzoeksvraag worden beantwoord.

6.1.1 Processtandaardisatie

Onderstaand worden betreffende de voor- en nadelen van het construct processtandaardisatie op basis van het onderzoek in de empirie een aantal proposities geformuleerd. Eerst wordt in een overzicht weergegeven in welke cases de proposities herkend zijn en is er een eerste globale literatuurreflectie opgenomen.

| | | KPMG | E&Y | MAZARS | ALFA | PKF | Literatuurreflectie |
|----|----------------------------------|------|-----|--------|------|-----|---------------------|
| 1a | Betere procesprestaties | | | | | | Muensterman et al. |
| 1b | Beter klantvertrouwen | | | | | | Muensterman et al. |
| 1c | Betere reactie op omgeving | | | | | | Muensterman et al. |
| 1d | Vereenvoudiging van communicatie | | | | | | Muensterman et al. |
| 1e | Flexibiliteit | | | | | | Niet |
| 1f | Kosten implementatie | | | | | | Deels |
| | Propositie herkend? | | Nee | | | | |
| | | | Ja | | | | |

Proposities:

Betere procesprestaties

Propositie 1a

Processtandaardisatie leidt tot een duidelijkere splitsing tussen front-office en back-office, waardoor de standaardprocessen sneller en tegen lagere kosten in de back-office kunnen worden uitgevoerd.

Beter klantvertrouwen

Propositie 1b

Processtandaardisatie leidt tot de mogelijkheid om de klant meer toegevoegde waarde (en kwaliteit) te bieden voor dezelfde prijs, waardoor het klantenvertrouwen toeneemt.

Betere reactie op de omgeving

Propositie 1c

Processtandaardisatie leidt tot een grote verzameling van gestandaardiseerde "database" met gegevens(data), welke een potentiële bron zijn voor nieuwe waardeproposities, zoals benchmarking en rating.

Vereenvoudiging van communicatie

Propositie 1d

Processtandaardisatie (van de communicatie) door middel van een klantenportal leidt ertoe dat de communicatie vereenvoudigt tussen het accountantskantoor en de klant.

Flexibiliteit

Propositie 1e

Processtandaardisatie beperkt de vrijheid en de creativiteit bij de uitvoering van het proces.

Kosten Implementatie

Propositie 1f

Processtandaardisatie gaat gepaard met (hoge) kosten van implementatie.

Cases

De geformuleerde proposities 1a tot en met 1d hebben betrekking op de positieve invloeden van processtandaardisatie. Deze worden nagenoeg volledig herkend bij de diverse cases. De geformuleerde proposities 1 e en 1f welke met name de negatieve invloeden van processtandaardisatie weergeven worden deels herkend bij de cases.

Literatuurreflectie

(Inzake proposities 1 a tot en met 1d)

De bevindingen van de cases kunnen één op één worden terug te herleid naar hetgeen op basis van de literatuur van Muensterman et al.(2008) is vastgesteld, waar gesproken wordt over:

- het korter maken van de procestijd en het verlagen van de proceskosten door middel van processtandaardisatie;
- dat door processtandaardisatie de kwaliteit van het proces stijgt en daarmee het klantvertrouwen;
- dat door processtandaardisatie bedrijven in staat zijn flexibeler en innovatiever te reageren op veranderingen;
- dat processtandaardisatie de communicatie vereenvoudigd en hiermee de transparantie en de meetbaarheid van processen verhoogd.

(Inzake proposities 1 e en 1f.)

De bevindingen van de cases zijn niet of maar deels terug te vinden in de literatuur. Het belangrijkste verschil ten opzichte van de literatuur is dat geen ondersteuning is gevonden voor de bevinding dat door de processtandaardisatie juist nieuwe en andere diensten ontstaan, welke de creativiteit positief beïnvloeden.

6.1.2. Bedrijfsmodellen

6.1.2.1 Elementen

Sleutelpartners

Propositie 2a

De processtandaardisatie leidt in sommige gevallen tot samenwerking met de concurrentie.

Cases

In twee van de vijf cases is naar voren gekomen dat er intensief samengewerkt wordt met de concurrentie om processtandaardisaties door te voeren. Bij twee van de drie overige cases is samenwerking ook genoemd, zij het op een meer informele basis.

Literatuurreflectie

De bevindingen tijdens de cases zijn één op één terug te herleiden naar hetgeen in de literatuur is vastgesteld, waar gesproken wordt dat samenwerking een belangrijk kostenvoordeel met zich meebrengt (bedrijfsmodel open, Chesbrough, 2006).

Kernactiviteiten

Propositie 2b

Door processtandaardisatie verschuiven de kernactiviteiten bij de productiegerichte activiteiten naar een fabrieksmatige aanpak en bij de adviesgerichte activiteiten naar een meer netwerkgerichte aanpak.

Cases

In alle cases wordt onderkend dat er door de processtandaardisatie een verschuiving is van enerzijds een meer fabrieksmatige aanpak van de standaardwerkzaamheden en anderzijds een meer netwerkgericht aanpak van de adviesdiensten. De mate waarin dit wordt doorgevoerd is per case verschillend, hetgeen vooral is terug te leiden naar de grootte van de organisatie. De grotere organisaties hebben eerder de mogelijkheid om intern extra adviesdiensten te ontwikkelen dan de kleinere organisaties die de kennis eerder via een netwerk zullen vergaren.

Literatuurreflectie

De bevindingen zijn enerzijds terug te vinden in de literatuur over standaardisatie (De Vries, 1999) waar gesteld wordt dat normalisatie in dienstverlenende sectoren niet wezenlijk hoeft te verschillen van producerende sectoren, waar fabrieksmatig repeterende zaken worden gestandaardiseerd.

Anderzijds wordt in de theorie van de bedrijfsmodelpatronen van het patroon ontbundelen (Hegel and Singer, 1999) herkend waar de verschillende type business ontbundeld worden om per saldo beter prestaties te kunnen leveren.

Kernresources

Propositie 2c

De processtandaardisatie vraagt belangrijke investeringen in zowel IT systemen als in medewerkers en processtandaardisatie brengt een belangrijke scheiding in het werknemersbestand tussen back-office, waar werkzaamheden standaard wordenafgehandeld en de front-office waar advisering plaatsvindt.

Cases

In alle cases wordt onderkend dat er door de processtandaardisatie investeringen benodigd zijn in IT systemen en dat deze IT systemen deels werkzaamheden van medewerkers zullen overnemen. Hierdoor komt er een duidelijke opdeling van de medewerkers met meer back-office gerelateerde werkzaamheden en van medewerkers met meer front-office gerelateerde werkzaamheden.

Literatuurreflectie

De bevindingen zijn grotendeels terug te vinden in de literatuur over standaardisatie (De Vries, 1999) waar gesteld wordt dat normalisatie in dienstverlenende sectoren niet wezenlijk hoeft te verschillen van producerende sectoren, waar fabrieksmatig repeterende zaken worden gestandaardiseerd.

Waardepropositie

Propositie 2d

De processtandaardisatie verandert de traditioneel belangrijkste dienst, de jaarrekening, naar een commodityproduct. Processtandaardisatie levert een gestandaardiseerde "database" met data op, die een belangrijke bron is voor nieuwe waardeproposities.

Cases

In alle cases wordt onderkend dat door de processtandaardisatie het hoofdproduct verandert in een commodity product. Ook wordt bij alle cases, zij het in een verschillende mate, onderkend dat processtandaardisatie ook andere nieuwe waardeproposities oplevert.

Literatuurreflectie

In de literatuur van de bedrijfsmodellen worden de veranderingen van de waardeproposities als gevolg van processtandaardisatie vooral besproken bij de patronen lange staart (Anderson, 2006), tweezijdig (Eisenman and Parker, 2006).

Relatie en Kanaal

Propositie 2e

Door processtandaardisatie worden standaardwerkzaamheden vaker digitaal afgehandeld met de klant (via de portal), maar daarnaast blijft het persoonlijke contact onverminderd van belang.

Cases

In drie van de vijf cases wordt er met veel lof gesproken over de mogelijkheden van de klantenportal. Bij de twee andere cases wordt intensief nagedacht op welke wijze het klantenportal een toegevoegde waarde kan hebben.

Literatuurreflectie

In de literatuur is veel aandacht besteed aan de verdergaande interactie met behulp van computers tussen organisaties en hun klanten (O'Reilly 2005).

Segmentatie

Propositie 2h

Door de processtandaardisatie en de hieruit voortvloeiende standaardisering van diensten worden de klanten gegroepeerd in klanten met standaarddiensten en klanten met niet standaarddiensten.

Cases

Bij 4 van de 5 cases wordt herkend dat er een verdere segmentering plaatsvindt tussen groepen klanten die in grote mate wel gestandaardiseerd worden bediend en een groep klanten die niet standaard bediend kan worden.

Literatuurreflectie

In de literatuur van de bedrijfsmodellen worden de veranderingen van de segmentering als gevolg van de opkomst van standaardisatie vooral besproken bij het patroon ontbundelen (Hegel and Sinder, 1999).

Opbrengststromen

Propositie 2h

Door de processtandaardisatie ontstaat er prijsdruk op de traditionele diensten hetgeen leidt tot lagere vaste prijzen voor standaarddiensten.

Cases

In alle cases wordt onderkend dat door de processtandaardisatie de opbrengststromen vooral wijzigt van een uurtje factuurtje afrekenmethodiek naar een abonnementenstructuur. Bij alle cases wordt opgemerkt dat dit vooral geldt voor de afrekening van gestandaardiseerde producten. De op maat verrichtte diensten worden nog steeds afgerekend op basis van bestede uren.

Literatuurreflectie

In de literatuur van de bedrijfsmodellen worden de veranderingen van de opbrengststromen als gevolg van processtandaardisatie vooral besproken bij het gratis (Anderson, 2006).

6.2.2.2 Bedrijfsmodel patronen

(Zie ook case-overzicht, pagina 53/54)

Propositie 3a

Door de processtandaardisatie komen bedrijfsmodelpatronen welke gesignaleerd zijn bij andere branches ook naar voren bij accountantskantoren.

Cases

Bij 4 van 5 cases is in mindere of meerdere mate een bedrijfsmodelpatroon herkend.

Propositie 3b

Voor een groot deel van de elementen van het bedrijfsmodel zijn specifieke patronen van bedrijfsmodellen voorhanden.

Cases

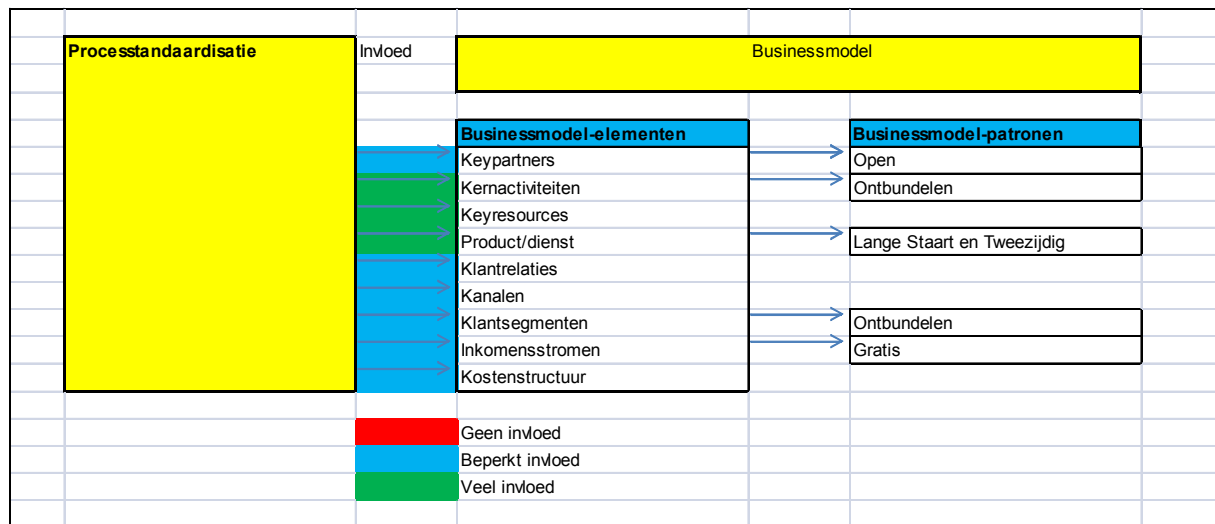
In de cases is zichtbaar dat mutaties in de verschillende elementen van het bedrijfsmodel leiden tot andere patronen van bedrijfsmodellen.

Literatuurreflectie

In de literatuur van de bedrijfsmodellenpatronen worden de verschillende patronen beschreven. De cases die onderzocht zijn vertonen bijna allemaal aspecten die omschreven zijn in de literatuur bij de verschillende patronen ontbundelen, lange staart, gratis, tweezijdig en open.

6.3 Gevalideerd conceptueel model

In onderstaand conceptueel model is, nadat het onderzoek op basis van de theoretische concepten in de empirie zijn uitgevoerd, het conceptueel model van hoofdstuk 3 aangepast en gevalideerd.



In het overzicht komt duidelijk naar voren dat de invloed van processtandaardisatie veel invloed heeft op de kernactiviteiten en kernresources van een accountantsorganisatie en tevens de waardepropositie hierdoor wordt beïnvloed.

Vervolgens is in het overzicht het patroon van het bedrijfsmodel dat het meest duidelijk naar voren komt bij een wijziging van een element van het bedrijfsmodel opgenomen. Door de keuze van een specifiek bedrijfsmodelpatroon kan een accountantsorganisatie zich onderscheiden en hiermee een concurrentievoordeel realiseren.

7.DISCUSSIE/CONCLUSIE

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de analyse besproken en zal worden toegelicht hoe deze inzichten zouden kunnen bijdragen aan de wetenschappelijke literatuur en waar de inzichten afwijken van de reeds bestaande inzichten. Ook worden de beperkingen van het onderzoek besproken en suggesties gedaan voor toekomstig onderzoek. Verder zal worden toegelicht wat de praktische en managementimplicaties zijn voor de accountantskantoren.

7.1 Discussie

Processtandaardisatie is in de accountantswereld in korte tijd een steeds belangrijker aandachtspunt geworden. Onderstaand wordt de invloed van de processtandaardisatie op het bedrijfsmodel besproken, waarna de invloed vervolgens op de onderscheiden patronen wordt toegelicht. Gelet op de complexiteit van opkomende processtandaardisatie wordt in een aantal gevallen samenwerking gezocht met concurrenten om als sleutelpartners kennis met elkaar te delen (open bedrijfsmodel, Chesbrough, 2006). De standaarddiensten zoals de jaarrekening en de aangiften worden steeds meer gestandaardiseerd verwerkt binnen het accountantskantoor, waarmee een vergelijk gemaakt kan worden met het fabrieksmatig standaardiseren van werkzaamheden (normalisatie binnen de dienstverlenende sector, De Vries, 1999). Om de processtandaardisatie door te voeren zijn in het algemeen aanzienlijke investeringen benodigd in kernresources zoals IT-faciliteiten en in de competenties van medewerkers. Er vindt een verschuiving plaats van kernactiviteiten van meer productiegerichte werkzaamheden naar meer adviesgerichte werkzaamheden welke, afhankelijk van de grootte van het accountantskantoor, al dan niet in een netwerk omgeving worden uitgevoerd (bedrijfsmodel ontbundelen, Hagel and Singer, 1999).

De processtandaardisatie van de standaarddiensten heeft vervolgens de waardepropositie (de dienst aan de klant) van het accountantskantoor in grote mate beïnvloed. De belangrijkste diensten van een accountantskantoor, de jaarrekening en de aangiften, verschuiven steeds verder van het hoofdproduct van het accountantskantoor naar een commodity product. De verdergaande processtandaardisatie helpt de accountants vervolgens het standaardproces efficiënt en snel af te wikkelen en tijd vrij te maken voor andere (advies)-diensten en deze te combineren met diensten van andere markten (bedrijfsmodel tweezijdig, Eisenmann and Parker, 2006). Tevens levert de processtandaardisatie een database met gestandaardiseerde gegevens, welke een belangrijke bron vormen voor nieuwe waardeproposities. (bedrijfsmodel lange staart, Anderson, 2006).

De processtandaardisatie heeft afhankelijk van de mate waarin diensten gedigitaliseerd worden afgewikkeld invloed op de klantrelatie. Bij de cases in dit onderzoek is vastgesteld dat de processtandaardisatie geen of beperkte invloed

heeft op de klantenrelatie. Het belangrijkste verschil is dat de communicatie niet meer per post gebeurt maar via een nieuw kanaal, het klantenportal. De face to face gesprekken en advisering gaan onverminderd voort of worden zelfs iets meer omdat er meer tijd beschikbaar is door behaalde efficiënties in de standaardprocessen. De processtandaardisatie heeft dus wel degelijk invloed op het kanaal waarmee communicatie plaats vindt, maar zonder significante invloed op de persoonlijke klantrelatie. De processtandaardisatie beïnvloedt wel de segmentering van de klanten. Er wordt een duidelijker onderscheid gemaakt tussen klanten die standaard afgehandeld kunnen worden ten opzichte van klanten die een maatwerk (advies) oplossing krijgen aangeboden.

De processtandaardisatie heeft invloed op de opbrengstenstromen, met andere woorden de wijze van afrekenen met de klanten. Voor de standaardwerkzaamheden wordt steeds meer een vast bedrag overeengekomen, welke in veel gevallen in een abonnementsstructuur wordt afgerekend of in een aantal gevallen zelfs gratis. (bedrijfsmodel gratis, Anderson, 2006).

Alle eerder besproken processtandaardisaties laten tot slot een verschuiving bij de kostendrijvers zien. Voor de gestandaardiseerde diensten is een belangrijkere investering in IT noodzakelijk ten koste van een afname van lager opgeleid personeel.

De opkomst van digitaal werken en processtandaardisatie heeft in diverse andere branches, zoals de reisbranche en de muziekindustrie, nieuwe patronen van bedrijfsmodellen doen ontstaan. In de literatuur zijn de volgende nieuwe bedrijfsmodellen onderscheiden: ontbundelen, lange staart, gratis, tweezijdig en open.

Uit het onderzoek is gebleken dat alle genoemde patronen ook bij de bedrijfsmodellen van accountantskantoren voorkomen.

Opvallend is dat de accountantskantoren de patronen op verschillende wijze toepassen. Dit heeft tot gevolg dat accountantskantoren hun eigen concurrentievoordeel inrichten hetgeen de markt weer meer pluriform maakt.

7.2 Beperking van het onderzoek

Het onderzoek kan een bijdrage leveren aan de inzichten in de invloed van processtandaardisatie op het bedrijfsmodel van dienstverlenende bedrijven. Als eerste beperking noemen we het feit dat het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen een branche, te weten de accountancybranche, waardoor de verscheidenheid van verschillende branches is uitgesloten in de resultaten. Het gevolg hiervan is dat de conclusies alleen geldig zijn voor de accountantsbranche en in beperkte mate kunnen worden toegepast op andere branches. Ook heeft het onderzoek plaats gevonden in periode van 4 tot 5 maanden (maart- juli 2012). Gelet op de actualiteit en de dynamiek van het afstudeeronderwerp kunnen resultaten op termijn veranderen. Het onderzoek is uitgevoerd bij de grotere accountantskantoren. Het kleinste kantoor heeft circa 200 medewerkers in dienst. Het is gebleken dat de omvang van de organisatie een belangrijke invloed heeft op de mate van processtandaardisatie binnen dienstverlenende organisaties. De resultaten zijn daarom alleen van toepassing voor de grotere dienstverlenende bedrijven en niet voor de eenmanszaken en organisaties kleiner dan 30 medewerkers.

Een andere beperking van het onderzoek is gerelateerd aan de manier waarop de dataverzameling heeft plaatsgevonden. Binnen het onderzoek is gebruik gemaakt van semi gestructureerde interviews. Bij aanvang van het interview is een korte uitleg gegeven over de concepten processtandaardisatie en bedrijfsmodellen. Deze wijze van werken kan de geïnterviewden eventueel hebben beperkt in hun uitleg van de concepten. Geïnterviewden zouden eigen inzichten naast de genoemde concepten van processtandaardisatie en bedrijfsmodellen buiten beschouwing hebben gelaten tijdens het interview doordat hun uitleg was toegespitst op de genoemde concepten.

7.3 Conclusie

In dit deel zal de centrale onderzoeksvraag: ***Welke invloed heeft processtandaardisatie op het bedrijfsmodel van dienstverlenende organisaties*** worden beantwoord.

Hoofdconclusie

Uit het onderzoek is duidelijk gebleken dat processtandaardisatie het bedrijfsmodel van accountantskantoren beïnvloedt. De processtandaardisatie manifesteert zich enerzijds in de vorm van digitaal werken en anderzijds in de opkomst van XBRL/SBR. De processtandaardisatie beïnvloedt alle elementen van het bedrijfsmodel en daarmee het patroon van bedrijfsmodellen.

De grootte van de organisatie lijkt invloed te hebben op de mate van processtandaardisatie. Processtandaardisatie komt vervolgens in grotere mate voor bij dienstverlenende bedrijven met een groter aandeel productiegerichte werkzaamheden dan bij dienstverlenende bedrijven met een groter aandeel adviesgerichte werkzaamheden. Processtandaardisatie beïnvloedt vooral de

kernactiviteiten en de kernresources en als gevolg daarvan de waardepropositie (dienst) van de dienstverlenende organisaties. De traditionele waardepropositie van het accountantskantoor, de jaarrekening, verandert door de opkomst van XBRL van een ingebonden jaarrekening naar een verzameling bestanden welke gecontroleerd zijn door de accountant. De verzameling met bestanden vormt vervolgens weer een belangrijke bron voor nieuwe waardeproposities. De voordelen van processtandaardisatie, het efficiënter werken, komen grotendeels aan de klant ten goede door enerzijds lagere tarieven en anderzijds meer advies (waarde) voor hetzelfde tarief.

Daarnaast beïnvloedt processtandaardisatie ook de overige elementen van het bedrijfsmodel zoals de samenwerking met sleutelpartners om processtandaardisatie te realiseren. Ook wijzigt de communicatie met klanten, omdat gestandaardiseerde diensten meer digitaal worden afgewikkeld en advisering meer persoonlijk wordt afgehandeld. Door processtandaardisatie worden ook diensten gestandaardiseerd. Dit leidt ertoe dat er een onderscheid gemaakt wordt tussen klanten die voornamelijk standaarddiensten afnemen en klanten die maatwerkadvies vragen.

Dienstverlenende organisatie passen, afhankelijk van de focus van de organisatie, het patroon van het bedrijfsmodel aan. Vanuit andere branches zijn er een aantal patronen gedefinieerd, te weten de patronen ontbundelen, lange staart, gratis, tweezijdig en open. Al deze patronen zijn ook herkend binnen de accountantsbranche. De indicatie voor welk businesspatroon het meest toepasbaar is, is afhankelijk van aan welk element van het bedrijfsmodel de accountantsorganisatie het grootste belang wil hechten. Doordat de dienstverlenende (accountants)organisatie op verschillende wijze een keuze maakt voor het bedrijfsmodelpatroon, creëert iedere organisatie haar eigen concurrentievoordeel.

7.4 Wetenschappelijke bijdrage

Onderhavig onderzoek is het eerste onderzoek dat de invloed is van processtandaardisatie op het bedrijfsmodel onderzoekt. Opvallend hierbij is dat de wetenschappelijke literatuur tot nu geen aandacht heeft voor de nieuwe waardeproposities welke voortvloeien uit verdergaande processtandaardisatie. Tevens geeft het onderzoek een systematische analyse van het concept bedrijfsmodel in de accountantsbranche. In de wetenschap is er veel geschreven over bedrijfsmodellen binnen o.a. de reisbranche en muziekbranche, maar tot op heden zeer beperkt over de bedrijfsmodellen binnen de accountantsbranche. Daarnaast geeft dit onderzoek inzicht welk bedrijfsmodelpatroon gehanteerd kan worden als één van de elementen, die worden onderscheiden in het model van Osterwalder wijzigt. Tot slot kunnen de bevindingen worden gegeneraliseerd naar andere dienstverlenende branches.

7.5 Toekomstig onderzoek

Door de theoriebouwende aard en de korte dataverzamingsperiode van het onderzoek, is het niet mogelijk om de relaties uit het onderzoek te toetsen. Longitudinaal en kwalitatief onderzoek zou meer inzicht geven in de validiteit van de relaties en zou deze over een langere periode kunnen toetsen. Door gebruik te maken van kwalitatieve methode op een groter deel van de populatie zouden inzichten kunnen worden getoetst hetgeen een verdere onderbouwing van de resultaten kan geven.

Mogelijk zou er meer aandacht kunnen uitgaan naar organisaties met uitgebreide archiefdata om zo secundaire bronnen te raadplegen om de uitkomsten te valideren. Tevens zou toekomstig onderzoek in andere industrieën kunnen aantonen dat de resultaten ook voor deze industrieën van toepassing zijn. Tijdens één van de interviews is de vraag naar voren gekomen wat de invloed van het partnerafrekenmodel van de accountantskantoren zelf als invloed heeft op de bedrijfsmodellen. De wijzigende bedrijfsmodellen vragen aanzienlijke initiële investeringen die op langere termijn worden terugverdiend. Onderzoek naar de relatie tussen het partnerafrekenmodel en de bereidheid om te investeren is een interessant onderzoeksterrein in relatie tot de invloed van de processtandaardisatie op het bedrijfsmodel.

7.6 Managementimplicaties/Aanbevelingen

Een belangrijke management implicatie is dat de organisatie meer samenwerking moet zoeken met conculega's en dat door de processtandaardisatie steeds meer onderscheid gemaakt zal worden tussen back-office en front-office. Deze verandering vraagt een belangrijke bijdrage vanuit de afdelingen Human Resources wat betreft begeleiding. De processtandaardisaties gaan vaak hand in hand met belangrijke investeringen. Van belang is dat de middelen om deze investeringen te kunnen doen worden vrijgemaakt en dat eventuele blokkades om deze investeringen te doen worden weggenomen. Omdat de kennis van de medewerkers vooral uit IT kennis, maar daarnaast ook dient te bestaan uit kennis over advisering zullen medewerkers aanvullend geschoold dienen te worden in IT kennis, met name de data-analyse technieken en adviesvaardigheden. De dienst van het accountantskantoor wijzigt van een papieren jaarrekening naar de oplevering van geaccordeerde bestanden en daarom heen adviesproducten, waarbij de standaardcommunicatie via de portal zal gaan verlopen. Onderstaand een aantal concrete aanbevelingen om met deze wijzigingen om te gaan:

- onderzoek of er mogelijkheden zijn om samenwerkingsvormen aan te gaan en zo de kennis omtrent de processtandaardisatie te delen en elkaar aan te vullen;
- investeer op tijd in de benodigde IT-platforms en in de medewerkers om tijdig de benodigde kennis binnen de organisatie voorhanden te hebben;
- maak een plan om de medewerkers om te scholen van meer productiegerichte competentie naar meer adviesgerichte competenties;

- bereid je als accountantsorganisatie voor op de verandering van het opleveren van een papieren jaarrekening naar een jaarrekening in bestandsformaat en daarnaast het verstrekken van meer adviesgerichte diensten;
- investeer in een portal om de standaard communicatie gedigitaliseerd af te kunnen wikkelen;
- waak ervoor dat de klant nog wel voldoende persoonlijke aandacht krijgt en zeker niet te gedigitaliseerd worden afgewikkeld;
- segmenteer de klanten naar groepen die wel en niet gestandaardiseerd bediend kunnen worden;
- maak tot slot een keuze voor een bedrijfsmodelpatroon dat het beste bij de organisatie past om zo het onderscheidend vermogen te behouden en hierdoor een concurrentievoordeel te behalen.

LITERATUUR

Afuah, A. (2003). *Business Models: a strategic management approach*. Boston, McGraw-Hill/Irwin.

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

Amit R. & Zott, C. (2007). *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*, Organization Science, Vol. 18(2), pp.181-199.

Amit R. & Massa, L & Zott, C (2011). *The business Model: Recent developments and Future Research*. Journal of Management (Vol. 37 4 July 2011).

Anderson, C. (2006). *Why the future of business is selling more of less*, Nieuw Amsterdam, 304 p.

Anderson, C (2008). *Free*, Nieuw Amsterdam, 312 p

Blind K. (2009). *Standardisation: A catalyst for innovation*. Erasmus Research Institute of Management. pp 1-40.

Bryman, A. Bell, E, (2011) *Business Research Methods*, Part 3 ,Oxford. pp. 383-609.

Chesbrough, H.W. (2007). *Business model innovation: it's not just about technology anymore*, *Strategy & Leadership*, Vol. 35(6), pp.12-17.

Chesbrough, H.W. & Rosenbloom, R.S. (2002) *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporations technology in spin-off companies*, *Industrial and corporate Change*, Vol. 11, Number 3, pp.529-555.

Eisenmann, T.R., Parker G. (2009) *Strategies for two-sided markets*. Harvard Business Review. pp. 92-101.

Ellingsen G. & Monteiro E. & Munkvold G. (2007). *Standardization of Work: Co-constructed Practice*, Norwegian University of Science and Technology. pp. 309-326.
George G., Bock A., *The business Model in Praticce and its Implications for Entrepreneurship Research*. January 2011, pp. 83-111.

Gordijn J. & Akkermans H. (2001). *Designing and evaluating E-business Models*. IEEE Intelegent Systems, 16, pp. 11-17.

Haas de, Mark, Noordzij, Marcel (2002) *XML integratie en standaardisatie*. Kluwer, 175p.

Hagel, J. & Singer, M (1999). *Unbundling the corporation*, Harvard Business Review (March-April 1999). pp. 133-141.

Hamel, G (2000). *Leading the revolution*, Boston, Harvard Business School Press.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989). *Strategic Intent*, Harvard Business Review, Vol. 67(3) May-June, pp. 63-76.

Hoffman C. & Egmond R. Van. (2012) *Financial Report Semantics and Dynamics Theory* (Draft report). An expository paper which explain the semantics and dynamics of a financial report, creative common license, pp. 1-31.

Jagersma, P., Pijl, P. van der. & Raaijmakers, M. (2001). *Spin-out management: Op weg naar een nieuw business model*, Holland Belgium Management Review, maart-april 2001, pp..51-63.

Johnson M., Christensen C., Kagermann H., (2008), *Reinventing your business model*, Harvard Business Review, December 2008; pp. 50-60.

Macfee, A. (2006). *Enterprise 2.0: The dawn of Emergent Collaboration*. MIT Sloan Management Review, 47, pp. 21-28

Margretta J. ,(2002), *Why business models matter*, Harvard Business Review, May 2002; pp. 86-92.

Muensterman B. & Eckhardt A. & Weitzel T. (2010). *The performance impact of business proces standardization*. Business Process Management Journal. pp. 29-151.

Nurmilaakso J.M. & Kotinurmi P & Laesvuori H. (2006). *XML- based e-business frameworks and standardization*. Elsevier Computer Standards & Interfaces, pp. 1-30.

O'Reilly, T. (2005) *What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the next Generation of Software*. p. 232.

O'Reilly, T (2009) *Web Squared: Web 2.0 Five years on*, Techweb, pp. 11-13.

Osterwalder, A, Pigneur, Y (2009), *Business Model Generation*. Kluwer, 281p.

Osterwalder, A. (2004). *The bedrijfsmodel ontology. A proposition in a design science approach*. Universite de Lausanne, pp. 1-160.

Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005) *Clarifying Business models: Origins, present and future of the concept*, Communications of the Association for Information Systems, mei 2005, volume 15: pp. 1-40.

Porter, M.E. (2001). *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review.

Rappa M.A., (2004) *The utility business model and the future computing services*. IBM systems Journal. pp 32-40.

Rasmussen B. (2007). *Business Models and the Theory of the Firm*. Workingpaper No. 32 Centre for Strategic Economics Studies, pp. 1-27.

Ross J. & Vitale M. & Weill P. (2001). *Migrating to Profitable Electronic Commerce Business Models*. MIT Sloan Management working Paper No. 4358-01.

Teece, David J., (2012) *Business models, business strategy and innovation*, Long Range Planning 43 pp. 172-194

Timmers, P (1998). *Bedrijfsmodel for Electronic Markets*, Electronic Markets, 8, pp. 3-8.

Vries de, H (1999), *Standardization – A Business Approach to the role of National Standardisation Organisations*. Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht/London, 320p.

Vonortas, N.S., Lee, C.S. (2004), *Business Model Innovation in the digital economy*, George Washington University, pp. 163-181.

Vries de H. et al. (2010). *The rise of firefox in the web browser industry: The role of open source in setting standards*, Rotterdam School of Management, pp. 834-856.

Vries de H. et al. (2002). *Best Practice in Company Standardisation*. ERIM. P. 1-26

Weil, P., Malone, T., Dúrsó, V, Herman, G (2006). *Do some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 largest US Firms*. May 2006, MIT Sloan School of Management, pp. 1-34.

Yin, R.K. (2009), *Case study Research, Design and Methods*, fourth edition edn, Sage, California.

Zolnowski, A. & Bohman T. (2011), *Business modeling for services: Current state and research perspectives*. AMCIS 08-05-2011, pp. 1-24.

Zott, C; Amit, R (2008), The fit between product market strategy and business model; implications for firm performance, Strategic Management Journal (2008) 29; pp. 1-26

Zott, C (Zott, Christoph) ; Amit, R (Amit, Raphael); Massa, L (Massa, Lorenzo), (2011) The Business Model: Recent Developments and Future Research, Journal of Management 37 4 pp. 1019-1042.

BIJLAGEN

Semigestructureerd interview template

A. PROCESSTANDAARDISATIE (XBRL)

Als we de volgende fase van processtandaardisatie met betrekking tot de opkomst van XBRL zouden definiëren. In welke fase denkt u dat uw organisatie dan zit?

Fase 1: Geen processtandaardisatie toegepast dmv XBRL

Fase 2: XBRL ready (Klaar om de aangiften te doen)

Fase 3: XBRL fully ready (Klaar om aangiften te doen en gebruik XBRL voor data analyse)

B. BEDRIJFSMODEL

ELEMENTEN

I. INFRASTRUCTUUR

1. Sleutelpartners

VRAAG 1:

- Wat zijn de belangrijkste sleutelpartners voor uw organisatie?
- Heeft de opkomst van XBRL naar uw inschatting invloed op de keuze van uw sleutelpartners?

2. Kernactiviteiten

VRAAG 2:

- Wat zijn de belangrijkste kernactiviteiten van uw organisatie?
- Heeft de opkomst van XBRL naar uw inschatting invloed op de kernactiviteiten van uw organisatie?

3. Key-resources

VRAAG 3:

- Wat zijn de belangrijkste key-resources van uw organisatie?
- Heeft de opkomst van XBRL naar uw inschatting invloed op de key-resources van uw organisatie?

II. WAARDEPROPOSITIE

Waardepropositie kan worden gezien als een bundel van producten/of diensten die voorziet in de eisen van een specifiek klant(segment).

4.Producten/Diensten

VRAAG 4:

- Wat zijn de belangrijkste diensten van uw organisatie?
- Heeft de opkomst van XBRL naar uw inschatting invloed op de waardepropositie (de bundel van diensten) van uw organisatie?

III. KLANTENINTERFACE

5.Klantrelaties

VRAAG 5:

- Hoe beschrijft u de klantrelatie met uw klanten (Meer persoonlijk of meer geautomatiseerd)
- Heeft de opkomst van XBRL naar uw inschatting invloed op de klantrelaties van uw organisatie?

6. Kanalen

VRAAG 6:

- Wat zijn de belangrijkste kanalen om uw klanten te benaderen?
- Verwacht u dat de opkomst van XBRL invloed zal hebben op het gebruik van kanalen

7. Klantsegmenten

VRAAG 7:

- Wat zijn de belangrijkste klantsegmentaties die u toepast op uw organisatie?
- Verwacht u dat de opkomst van XBRL invloed zal hebben op de klantsegmentatie die u in uw organisatie toepast?

IV. FINANCIELE ASPECTEN

8. Inkomstenstromen

VRAAG 8:

- Wat zijn de belangrijkste inkomensstromen van uw organisatie (Uurtje factuurtje, abonnementen)
- Verwacht u dat de opkomst van XBRL invloed zal hebben op inkomstenstromen van uw organisatie?

9. Kostenstructuur

VRAAG 9:

- Is uw organisatie meer kostengedreven of waardegedreven?
- Verwacht u dat de opkomst van XBRL invloed zal hebben op kostenstructuur van uw organisatie?

Overzicht geïnterviewden

KPMG

1. Interview Jurgen van Breukelen (Bestuursvoorzitter)
2. Interview Maarten van Wensveen (XBRL deskundige)
3. Interview Peter Kamp (COO-KPMG-MKB)

E&Y

4. Interview Huub Lucassen (XBRL deskundige)
5. Interview Jan van Hout (Partner MKB-praktijk)
6. Interview Hans Verkruijsse (Ex-partner)

MAZARS

7. Interview Jan Matto (IT-partner)
8. Interview Rien Beuzekom (Manager)
9. Interview Tom Meesters (Partner)

ALFA

10. Interview Dirk ter Harmsel (Bestuurvoorzitter)
11. Interview Arnoud Bosch (Directeur)
12. Interview Foukan Chang (Bestuursvoorzitter)

PKF

13. Interview Folkert Freeken (Manager)
14. Interview Emile Koestering (Partner)

Expert deskundige interviews

- Interview Menno Kooreman (SRA-IT deskundige)
- Interview Ferdinand Nijboer (ING bank Onderzoeker bedrijfsmodel)
- Interview Mark Bischof (XBRL deskundige)
- Interview Paul Sniijders (XBRL deskundige)
- Interview Pieter de Kok (Oprichter TUACC)
- Interview PASCALLE PETIET (Oprichtster Online accountants)
- Interview Jan Pasmooij (Programma Director IT-Auditing Erasmus)

Voorbeeld uitwerking interview

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| Sleutelpartners IT leveranciers, meer samenwerking Verkennende gesprekken voor nauwere samenwerking XBRL werkgroep met andere Big 5 accountantskantoren Overleg beroepsvereniging inzake assurance op XBRL document | Kernactiviteiten 1. Samenstellen 2. Tax (Deels advies) 3. Assurance (Audit) 4. Mappen van data (Advies) Standardiseren door o.a. Standaardrekeningschema Standardiseren van processen Kern bronnen Investerings in IT platform Investering in mensen om kennis bij te brengen van XBRL Investeren in communicatie en adviesvaardigheden van medewerkers | Waardepropositie SBR proof naar: Kvk,CBS, Banken Meer waarde, meer adviseren (Gratis analyse van cijfers) Jaarrekening in XBRL Mappen (taxonomie) Digitale beeldverklaring Assurance Tax Kans zit om samenstellen weer grootschalig gestandaardiseerd op te pakken (MKB) | Relatie Standaardwerkzaamheden gedigitaliseerd Advieswerkzaamheden op basis van persoonlijk contact Interactief communiceren Kanalen Portaldenken Social Media Van Post naar Portal Link-in | Klantsegmenten Top Groot MKB MKB ZZP Vooral klein er weer b 1. Low cost (online) 2. Combi (Online + Ad 3. Advies |
| Kosten Investerings in IT en opleiding medewerkers | | Opbrengsten Voor het zelfde bedrag meer waarde bieden Basispakket met basis diensten tegen vaste prijs Gestandaardiseerd afwerken Vaste prijzen maar ook nog deels uurtje factuurtje | | |
|  Infrastructuur/Management |  Product/Dienst |  Klanteninterface |  Financiële aspecten | |

Voorbeeld van een deel van een uitgewerkt interview

Ik doe onderzoek naar invloed van processtandaardisatie ik doe dat specifiek bij accountancykantoren en dan kijk ik naar de invloed van XBRL. om te kijken waar Alfa er zijn drie fasen te onderscheiden. 1. er is nog geen XBRL .2 het is klaar om aangiften te doen of 3. XBRL full ready. Dus dat is mijn eerste vraag waar staan we dan eigenlijk. Ik heb Osterwalder, jou niet onbekend, als wetenschapper uitgekozen omdat ik die het meest toegankelijk vind. Die heeft dit model ontworpen en ik wil al deze elementen even de revue laten passeren en dan met name de stap. Dat probeer ik in het komende uur te bespreken. Daarna zal ik kijken of ik een bepaald patroon herken ik hoop die tegen te komen. Terug naar mijn eerste vraag. Hoe ver zijn jullie?

Anderhalf denk ik. We zijn op dit ogenblik bijna klaar om aangiften te gaan doen. Het zij dat we hier op het hoofdkantoor hebben we al een test gedaan, maar we lopen technisch nog tegen een aantal problemen aan. Dat heeft meer te maken met onze structuur. We hebben op dit ogenblik 26 certificaten in omloop die wat ons betreft gekoppeld zijn aan een beconnummer en waar we tegenaan lopen. Het liefst zouden wij maar 1 certificaat hebben waar 26 beconnummers onder hangen. Er zijn maar weinig mensen in dit land die uit kunnen leggen of dat kan. Dat is technisch.

Maar de verwachting is wel.

Daar moeten de mensen aan de overkant uitspraken over doen voordat wij definitief.

De overkant is dan de uitvragende partij.

Ja.

Dus meer wachten op hun.

In de testopstelling hebben we een aantal keuzes gemaakt. We willen in 2014 helemaal XBRL–proef zijn. Dat betekent dat we de aangiftes ib-vpb en omzetbelasting 2013 gaan doen. Halverwege het jaar daarop dan hebben we gezegd dan hebben we een pilot achter de rug met de banktaxonomie. Dat is het moment.

Als ik volgend jaar hier weer binnen kom rond deze tijd.

Daar hebben we bij gezegd. Bij ib-vpb aangiften is er geen keuze. Bij banken zeggen wij is het voor ons nog onduidelijk hoe verplicht dat wordt en willen we die dan kunnen faciliteren.

Oké ja, ik verklaar dat een beetje als dat jullie in fase 2 zitten. En om in die fase te komen. Wat zijn de veranderingen geweest van fase 1 naar 2. Als we kijken naar sleutelpartners is daar iets in veranderd?

Misschien nog wel iets meer. Ik vind XBRL uiteindelijk iets minder spannend. Omdat er pas aan het einde van het proces wat veranderd. Wat sleutelpartners betreft zien we wel dat we steeds strategischer gaan samenwerken met de softwareleveranciers ten opzichte van vroeger. De keuze van een leverancier wordt steeds strategischer. Omdat je merkt dat je in veel facetten afhankelijk bent van een leverancier. En in welke mate zij zich ontwikkelen. Wij wilden misschien twee jaar geleden al naar XBRL maar toen kon het nog niet.

Maar heeft geleid tot een strategische samenwerking is er sprake van een alliantie?

Alliantie is een groot woord, we spreken er wel veel uitvoeriger over als in het verleden. Omdat het ons wel raakt in de processen.

De leverancier gaat daar ook verder in dan voor die tijd?

Ja, anders is het einde verhaal. We werken met Accountview, Caseware en Primacount.

Maar zijn ze alle drie al ver genoeg?

Nee, Accountview is het verst. Met Primacount zijn we op het ogenblik aan het piloten rondom ib en vpb en met Caseware die hebben wel al iets af rondom deponering en korte winstaangiften. Wat me nog wel tegenvalt dat alle leveranciers hun eigen variant aan XBRL aan. Je wilt het liefst aan de bron beginnen en dat dan het hele proces doorgaat.

Dan zou je de mensen hier op moeten voeden.

Dat gebeurt bij ons hier automatisch.

Dat zou volgend jaar rond deze tijd?

Softwareleveranciers zijn bezig met hun eigen pakket. Dan zou je kunnen zeggen als je de bron klaar hebt dan kun je alles, maar dat is op dit moment nog niet.

Oké dus, de samenwerking is verhevigd. Je probeert ze zoveel te krijgen waar je ze wilt hebben. Zijn er nog andere sleutelpartners?

Voor de rest heb je de certificatenleveranciers maar dat is allemaal niet zo spannend. Misschien zou je kunnen zeggen outsource. Maar dat geldt eigenlijk voor de hele breedte van de organisatie.

Wat sourcen jullie precies uit?

Het hele data-centrum. Het technisch beheer van de IT sourcen we uit.

Maar ik kom bijv. ook bij de Big Four met dit onderzoek. Die werken bijv. onderling samen.

Dat is misschien nog wel aardig. Binnen de OVB hebben wij wel sinds dit jaar een werkgroep elektronische uitwisseling. Eigenlijk is het zo dat Flynth zit namens ons daarin en deelt dat met de andere OVB-leden. En mag dus in die hoedanigheid praten namens ons.

Dat is een mooie coöptatie. Dat komt wel deels door de XBRL.

En ook om te voorkomen dat we allemaal in dezelfde werkgroep zitten.

Als we kijken naar de kernactiviteiten. Er zijn een aantal categorieën. Waar schalen jullie jezelf in op dit moment? Productiebedrijf, probleemoplossendbedrijf.

En en zou je kunnen zeggen. In eerste als we kijken naar de backoffice, ons primaire proces, dat is een productieproces. Dat willen we ook zodanig gaan inrichten. Met een aantal vestigingen zijn we daar een pilot mee aan het draaien. De front-Office zou veel meer probleemoplossend moeten zijn en netwerkend. Dan zit je op hele andere kpi's om het zomaar te zeggen.

Maar goed eigenlijk doen jullie het allemaal maar zit er een verschuiving in.

We hebben onze klanten gekwalificeerd. We zeggen eigenlijk de juiste man op de juiste plek. Er zijn klanten die komen voor de prijs die worden daartegen bediend zonder toegevoegde waarde. De a-b klanten willen dat wel. Wat we in het verleden deden was iedereen een all-in-clusive vakantie bieden waar ze geen interesse in hadden. En daar maken we nu duidelijk onderscheid tussen. Je zou kunnen zeggen

iets anders waar we nu mee bezig zijn. Vroeger praatte we over het eindproduct als de jaarrekening. We zijn bezig daar mee te stopen. Standard business reporting maakt het mogelijk om 4/8/12/24/48 keer per jaar de administratie te laten zien. Elk moment van de dag. We zien een verschuiving. We willen als backoffice proces elk moment informatie beschikbaar te hebben.

Dat is misschien een beetje meer het product dat we aan willen bieden. Dat is door XBRL gekomen.

De steeds verdere standaardisatie en modernisatie biedt die mogelijkheid.

Oké maar qua kernactiviteiten?

Qua kernactiviteiten zien wij een verschuiving daardoor van traditioneel de jaarrekening naar steeds meer advies.

Dus steeds meer van productie naar probleemoplossing.

Als we naar de key resources kijken dat is wat je nodig hebt om een waarde ... te doen. Heeft de opkomst van XBRL daar duidelijk nog invloed op gehad.

Ik denk het wel als je kijkt naar HRM. Je hebt steeds meer mensen in de backoffice nodig die opereren als procesoperators. Daar sturen we op. Mensen die bij ons op ICT-gebied niet meekomen worden omgeschoold naar adviseurs. Zit je in de BackOffice dan zul je kennis moeten hebben van ict. Maar meer van je moet het niet spannend vinden om een import van gegevens te doen. Als je daar moeite mee hebt hoor je daar niet thuis.

Oké dat is een punt van HR dat je noemt maar financieel?

Eigenlijk de hele opmaat hier naar toe eist aardig wat investeringen. De hele operatie als je de hele ict-slag meetelt dat heeft een paar miljoen gekost. We zijn een aantal jaar begonnen wetende dat dit er aan komt.

Verdien je dat terug?

Natuurlijk je maakt het proces efficiënter. We hebben een paar jaar geleden alle stappen die je wil doen opgedeeld in stukjes. En gekeken wie doet dat nu en is het nodig om dit nog handmatig te doen en gekeken is het wettelijk nodig. Zo ja dan doen we het nog zo niet dan niet meer. Dit levert tussen de 10-30% efficiencyresultaat op. Dat is meer dan XBRL alleen. Als XBRL als het allemaal goed ingericht is 5% opleveren.

Dat zal de investering dekken. Je hoort heel vaak in dit soort gesprekken toch wel. We worden voor het blok gezet door de uitvragende partijen maar of we de investering er nou uithalen.

De mensen die dat zeggen blijven traditioneel werken. Dan zeggen ze stop nu gaan we op de nieuwe manier werken. Of je trekt alles terug naar het begin. Ik ga het hele proces overdenken. Wat is het uitgangspunt. Is dat aan het eind moet ik een jaarrekening afleveren of aan het eind moet ik digitaal informatie zodanig neerleggen dat derden daar uit kunnen putten, hetzij een jaarrekening een aangifte. Dat is een heel andere benadering.

Ze gaan veel verder terug in het proces.

Daarom zou ik ook het liefst vanaf het begin op XBRL overgaan. Dan kun je eigenlijk op ieder proces...