

DIGITALE DISRUPTIE

-SHORT FUSE, BIG BANG: UNLEASH THE NEXT WAVE OF INNOVATION-



Afstudeerthesis

Ralph van Etten - 378188

Erasmus Universiteit Rotterdam

PTO MScBA / Drs. Bedrijfskunde

Rotterdam School of Management Erasmus University

Afstudeerscriptie doctoraal bedrijfskunde,
Major New Business: Innovation & Entrepreneurship

Juni 2014

Auteur: Ralph van Etten

Studentnummer: 378188

Scriptie begeleiding: Prof. Jan van den Ende

Meelezer: Dr. ir. Vareska van de Vrande

Meelezer: Dr. Ferdinand Jaspers

Email auteur: info@ralphy.nl

Erasmus Universiteit

Rotterdam School of Management

PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde

Burgemeester Oudlaan 50, J3-28

3062 PA Rotterdam

"When a Big Bang Disruption appears this is no innovator's dilemma: It's an innovator's nightmare."
Larry Downes & Paul Nunes (2013)

"An organization's capabilities become its disabilities when disruption is afoot."
Clayton Christensen (2003)

"Waar ik tegenaan loop is dat het met accountants erg moeilijk innoveren is."
Jan Wietsma (2014)

© 2014, Ralph van Etten. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op andere manier, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de auteur. De inhoud van deze scriptie is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Bron cover afbeelding:
Deloitte (2012)

Samenvatting

Inactief, incompetent en arrogant; het zijn krachttermen die onderzoekers gebruiken om het gebrek aan reactie op disruptieve innovatie door gevestigde bedrijven te benoemen. Ook de accountancysector geeft op deze wijze invulling aan haar reactie op de donkere wolk van digitale disruptieve innovaties die boven de sector hangt. Het is van groot belang het business model van de gevestigde accountantskantoren op de schop te nemen: het effect van de digitale disruptie kan een shake out van kantoren en medewerkers op de kantoren opleveren.

De snelheid van disruptieve innovaties neemt toe. Deze big-bang ontwrictingen volgen niet het gebruikelijke patroon van de klant adoptie. Het big-bang model, is groter en nog veel sterker gecompriemd: nieuwe producten worden geperfectioneerd met maar enkele gebruikers van de proefversie en worden dan snel omarmd door het overgrote deel van de markt. De impact van de big-bang disruptie is zeker nog eens heviger voor technologie- en informatie intensieve bedrijven zoals de accountancy.

Meer dan ooit zijn de digitale mogelijkheden de drijvende kracht achter disruptieve innovaties. Deze digitale disrupties zijn mogelijk nog turbulenter voor de gevestigde markt dan dat de big bang disrupties al zijn. In basis is digitale disruptie gebaseerd op het zelfde principe als normale disruptie. Toch maakt twee factoren de digitale disruptie uniek. Allereerst trekt digitale disruptie veel inefficiëntie weg uit de keten omdat alle benodigde informatie online beschikbaar is. Daarnaast heeft digitale disruptie ervoor gezorgd dat de innovatiekracht enorm is toegenomen: er worden met een enorme vaart steeds betere manieren bedacht om de consument (de mens) in de meest fundamentele behoeften te voorzien. Digitale disruptie zal daarmee een enorme knal geven in de accountancysector; en het lontje blijkt maar kort.

Ook in de accountancysector lukt het gevestigde bedrijven niet om adequaat te reageren op digitaal disruptieve innovaties. De factoren bedrijfscultuur en de sterke focus bestaande klanten zijn hier debet aan. Actieve accountancykantoren die goede omzetten genereren en goed renderen leggen te veel nadruk op bediening van het bestaande klantsegment en te beperkt op de niet door klanten uitgesproken behoeften voor de toekomst. Deze kantoren staan bovenal niet te trappelen om met nieuwe business modellen te komen. Voornaamste reden is hierbij dat deze vaak kannibaliseren op de huidige business. Ook hebben de gevestigde kantoren en hun partners, de eigenschap neerbuigend te kijken naar ontwrictende nieuwkomers in de branche. Deze vorm van arrogantie geeft een onderschatting waardoor de nieuw toetredende en disruptieve partijen de tijd krijgen om tot volledige ontplooiing te komen.

Er is een totaal gebrek aan het gevoel voor urgentie. Accountantskantoren die echt willen innoveren en daarmee anticiperen op de digitale disruptie, die hun markt thans treft, zullen moeten beginnen in de bestuurskamer. Eerst moet daar, met unanimiteit van stemmen, besloten worden dat dit digitale disruptieve business model de weg is die het kantoor van de toekomst vorm geeft. Zonder dit commitment vanuit de directie is er geen beginnen aan. Hierna dient een separate unit ingericht te worden. Deze unit dient mensen van verschillend pluimage te bevatten om zodoende een goede mix in karakters te borgen. Ook externe betrokkenheid in deze groep is noodzakelijk: Externe specialisten in verandermanagement, ICT en mensen van buiten de sector. De middelen voor de nieuwe unit moeten gescheiden beschikbaar worden gemaakt. Naast mensen betreft dit geld, tijd en ICT.



Het inrichten van een separate unit heeft als bijkomend voordeel dat nieuw label de huidige business niet gelijktijdig kannibaliseert. Het nieuwe businessmodel is echt anders. De commodity diensten dienen strak georganiseerd te worden en eigenlijk moeten jaarrekeningen vanaf de lopende digitale band rollen. Ook de controleactiviteiten zijn net als de samenstelactiviteiten verregaand te automatiseren. Het verschil moet in het nieuwe model gemaakt worden met de adviesdiensten en voorspellende analyses. Klanten weten dat de accountant niet alle wijsheid in pacht kan hebben maar hechten er waarde aan dat de accountant als adviseur een echte businesspartner wordt. Deze businesspartner kan in zijn netwerk te raden gaan voor een optimaal advies op allerhande aspecten.

Het nieuwe verdienmodel zit daarmee in een branchespecifieke specialisatie met aanvullende advisering op hetgeen al online (gratis) voor de klant beschikbaar is. Hierbij kan gedacht worden aan de laatste wet- en regelgeving, recente jurisprudentie, BTW-specialisatie voor bijvoorbeeld de grensstreek of specialisten in een specifieke branche.

Trefwoorden:

accountancy, digitale disruptie, innovatie, business model, strategie, business model innovatie, ontwrichtende innovatie, ondernemerschap, digitale disruptieve innovatie.

Voorwoord

Deze thesis is geschreven in het kader van de afronding van mijn masteropleiding (MSc) Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management (onderdeel van de Erasmus Universiteit). Binnen de major New Business: Innovation & Entrepreneurship krijgt innovatie een belangrijke positie. Deze thesis is bedoeld voor een ieder met interesse voor disruptieve innovaties en de kracht waarmee de digitale variant hiervan de huidige generatie producten en diensten verplettert.

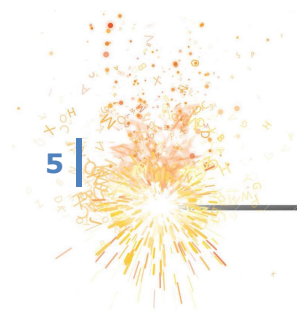
Deze digitale disruptieve innovaties zijn nog turbulenter voor de gevestigde markt. Denk aan KPN dat in 2011 een winstwaarschuwing moest geven omdat de sms omzet drastisch was gedaald. De jonge generatie was massaal overgestapt op de gratis Whatsapp dienst. Maar ook videotheken zijn de klos: Een film huren doen wij inmiddels bij UPC-on demand op de tv of via de iPad bij de dienst "Pathé Thuis". Ook de Free Record Shop is in April 2014 definitief failliet verklaard. Uw favoriete muziek luistert u immers via I-Tunes of Spotify dat muziek als stream aanbiedt.

Dit voorwoord biedt mij de mogelijkheid om een aantal personen specifiek te bedanken. De afgelopen twee jaren heeft het privéleven moeten wijken daar de balans doorsloeg naar werk en studie. De steun vanuit mijn gezin en familie heeft me enorm gesterkt in het doorzetten!

Ook de begeleiding van Prof. Jan van den Ende, Dr. Ir. Vareska van de Vrande en Dr. Ferdinand Jaspers in dit scriptietraject zijn zeer van toegevoegde waarde geweest. Op de juiste momenten kon er op korte termijn geschakeld worden en de ontvangen feedback zorgde voor de juiste impulsen voor deze thesis.

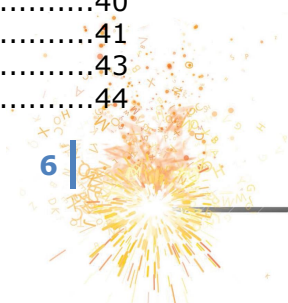
Het onderzoek is mede mogelijk geworden door de deelnemers aan de interviews. Hiervoor wil ik Joris van Dijk, Anthonie den Uijl, Reindert Doorn, Lianne Desmet, Menno Kooreman, Jan Wietsma, Pieter Mul en Denny Visser bedanken.

Ralph van Etten
Juni, 2014



Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Voorwoord	5
Inhoudsopgave	6
Figurenlijst	7
Tabellenlijst	7
Hoofdstuk 1 - Inleiding.....	8
1.1. Introductie.....	8
1.2. Aanleiding.....	8
1.3. Introductie probleemstelling.....	10
1.4. Probleemstelling en deelvragen	11
1.5. Doelstelling onderzoek	11
1.6. Academische relevantie	12
1.7. Praktische relevantie	13
1.8. Opbouw van de scriptie	13
Hoofdstuk 2 - Theorie	14
2.1. Introductie.....	14
2.2. Wat is innovatie?	14
2.3. Wat is disruptieve innovatie?.....	15
2.3.1. Versterkende innovatie.....	15
2.3.2. Disruptieve innovatie	16
2.3.3. Samenvatting versterkende en disruptieve innovatie.....	17
2.4. Big Bang disruptie	17
2.5. Digitale disruptie	19
2.6. Digitale disruptie in de accountancy	21
2.7. Conclusie literatuurstudie	22
Hoofdstuk 3 - Factoren & barrières voor digitale disruptie.....	23
3.1. Introductie.....	23
3.2. Factoren en barrières volgens Christensen	23
3.3. Factoren in project-based firms	24
3.4. Factoren in services firms	26
3.5. Conceptueel model	26
3.6. Conclusie.....	27
Hoofdstuk 4 - Methodologie	28
4.1. Inleiding	28
4.2. Type onderzoek en onderzoekstrategie	28
4.3. Onderzoeksmethode	28
4.4. Selectie van cases	29
4.5. Dataverzameling	29
4.6. Data-analyse.....	29
4.7. Kwaliteit en kanttekeningen bij dit onderzoek.....	30
4.8. Samenvatting.....	31
Hoofdstuk 5 - Resultaten en bevindingen onderzoek	32
5.1. Inleiding	32
5.2. Interviews	32
5.3. Casebeschrijvingen	33
5.3.1 Joanknecht & van Zelst	33
5.3.2 Accountantskantoor den Uijl B.V.....	34
5.3.3 Docco C.V.....	35
5.3.4 Liquide Adviseurs B.V. en Beace B.V.	37
5.3.5 SRA	38
5.3.6 Full Finance en Coolfacts B.V.	40
5.3.7 JAN© Accountants & Belastingadviseurs B.V.	41
5.3.8 Davax Accountancy.....	43
5.3.9 Een Big Four Accountantsorganisatie.....	44



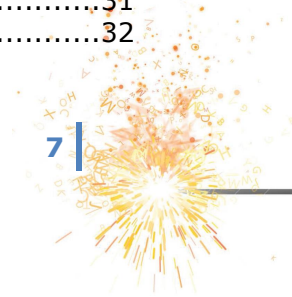
5.4. Analyse	46
5.4.1. Apart ingerichte business unit	47
5.4.2. Toegewezen zware projectleider	48
5.4.3. Beschikbaarheid separate middelen voor de nieuwe businessunit.....	49
5.4.4. Flexibele planning	49
5.4.5. Samenwerking met nieuwe klanten en leveranciers	50
5.4.6. Expertise	51
5.4.7. Commitment CEO en betrokkenheid senior management.....	51
5.4.8. Ander verkoopkanaal	51
5.4.9. Nieuw verdienmodel	52
5.4.10. Aanvullende factoren.....	52
5.5. Conclusie.....	53
Hoofdstuk 6 - Conclusies	55
6.1. Inleiding	55
6.2. Beantwoording centrale vraagstelling en deelvragen	55
Hoofdstuk 7 - Implicaties en verder onderzoek	59
7.1. Inleiding	59
7.1.1. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	59
7.1.2. Aanbevelingen voor de praktijk	59
7.2. Beperkingen van dit onderzoek.....	61
Referenties	62
Bijlage I: Vragenlijsten.....	I
Bijlage II: Uitwerkingen interviews	III
Uitwerking interview - dhr. A. den Uijl, Accountantskantoor den Uijl B.V.	III
Uitwerking interview - dhr. J. van Dijk, Joanknecht & van Zelst.....	V
Uitwerking interview - dhr. R. Doorn, Dooco C.V.	VIII
Uitwerking interview - mevr. L. Desmet, CEO Liqide Adviseurs B.V. en Beace B.V. ...	XII
Uitwerking interview - dhr. M. Kooreman, SRA.....	XV
Uitwerking interview - dhr. J. Wietsma, Full Finance en Coolfacts B.V.	XIX
Uitwerking interview - dhr. P. Mul, JAN© Accountants & Belastingadviseurs B.V....	XXIII
Uitwerking interview - dhr. D. Visser, Davax Accountancy	XXVII
Uitwerking interview - Register Accountant, One of the big four	XXX

Figurenlijst

Figuur 1 Deloitte's Digital Disruption Map	9
Figuur 2 Deloitte's Quadrant	10
Figuur 3 How to Assess Disruptive Technologies	16
Figuur 4 Intersecting trajectories of performance needed in the market vs. performance provided by technologists	17
Figuur 5 Traditional Technology Adoption vs. Big-Bang Disruption	18
Figuur 6 Digital Disruption in Google trends	19
Figuur 7 Traditional disruption versus digital disruption	19
Figuur 8 Digital: current intensity and incremental disruption.....	21
Figuur 9 Conceptueel model.....	27
Figuur 10 Cross-case analyse positieve invloed factoren digitale disruptieve innovatie...47	

Tabellenlijst

Tabel 1 Digitalisation leads to business model changes.....	20
Tabel 2 Overview success factors project based firms	25
Tabel 3 Overview success factors service firms.....	26
Tabel 4 Toegepaste technieken bij casestudies	31
Tabel 5 Overzicht geïnterviewden	32



Hoofdstuk 1 - Inleiding

1.1. Introductie

Dit hoofdstuk vangt aan met de aanleiding van het onderzoek en wordt gevolgd door de probleemstelling, de deelvragen en de doelstelling van het onderzoek. Vervolgens wordt stilgestaan bij de academische relevantie en de praktische relevantie van dit onderzoek en het hoofdstuk besluit met de opbouw van de scriptie.

1.2. Aanleiding

De ontwikkeling van nieuwe producten is van wezenlijk belang voor de omzet en marges van bedrijven. Hiermee is dit ook maatschappelijk economisch van belang. In combinatie met de toenemende snelheid van productvernieuwingen in die maatschappij wordt de slagvaardigheid van de concurrentie steeds groter. Als onderneming wordt je hiermee gedwongen om nog meer vernieuwend te zijn en met nog hogere snelheid tot innovatie te komen. De levenscyclus van producten en diensten wordt verkort, de mate van kostenefficiëntie steeds belangrijker en de time-to-market dient zo kort als mogelijk te zijn.

Ondernemers zullen deze uitgangspunten moeten combineren in uiteindelijk marktonderscheidende producten. Innovatie wordt al lang gezien als een noodzakelijke voorwaarde om groei op lange termijn voor een bedrijf te verzekeren (Drucker, 1988; Christensen, 1997; Hulsink & De Jong, 2006). Ondernemers dienen derhalve serieus aan de slag te gaan met innovaties en de succesvolle innovaties dienen dan op de markt gebracht te worden. De ontwikkeling van producten is eminent voor continuïteit op de middellange termijn. Echter het op de markt introduceren vergt een forse investering (Calantone en Di Benedetto, 2007).

Als professor Business Administration aan de Harvard Business School schreef Clayton M. Christensen verschillende mondiale bestsellers. *The Innovator's Dilemma* is het boek waarmee Christensen in de Verenigde Staten werd verkozen tot het beste managementboek van het jaar. Het Britse weekblad *The Economist* noemde het boek zelfs één van de zes belangrijkste geschreven boeken ooit. Het werk van Christensen wordt nog altijd aangehaald en geciteerd door de grote leiders van deze wereld.

In het boek *The Innovator's Dilemma* laat innovatie expert Christensen de wereld kennis maken met de revolutionaire principes van disruptieve (ontwrichtende) innovaties en de nieuwe spelregels van zakendoen in een snel veranderende omgeving. Bij disruptieve innovatie kenmerken we het verschijnsel dat jonge bedrijven door innovatie in een heel korte tijd een dominante positie in een markt kunnen innemen ten koste van bestaande marktpartijen. Het boek van Christensen toont aan dat zelfs exceptioneel goede gevestigde bedrijven, welke alles goed doen, nog altijd hun marktleiderschap kunnen verliezen.

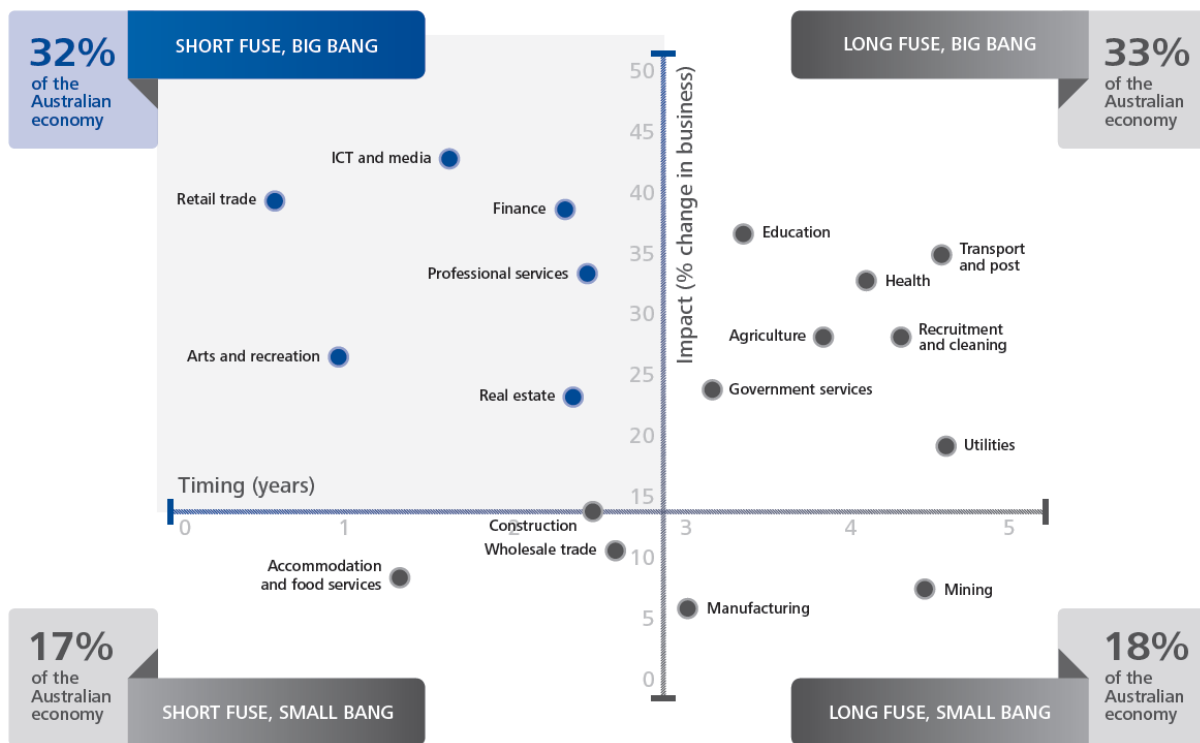
Tot voor kort waren slechts enkele markten gevoelig voor deze disruptieve innovatie. Inmiddels maken ook bedrijven in sterk gereguleerde markten zich zorgen om deze plotselinge concurrentie uit onverwachte hoek. Veel gevestigde bedrijven blijken niet in staat zich te organiseren op disruptieve innovatie en falen in het adequaat reageren op disruptieve innovaties (Christensen, 1997).

Disruptieve innovaties zijn steeds vaker ook digitaal van aard. De digitale mogelijkheden blijken thans ook een drijvende kracht achter disruptieve innovaties. Dat leidde tot de samenstelling van de termen digitaal en disruptie (McQuivey, 2013). Deze digitale disrupties zijn nog turbulenter voor de gevestigde markt. Denk aan KPN dat in 2011 een winstwaarschuwing moest geven omdat de sms omzet drastisch was gedaald. De gratis Whatsapp dienst werd door de jonge generatie namelijk massaal gekozen. Maar ook traditionele reisbureaus hebben een shake-out meegemaakt. Reizen boeken doen wij immers online.



Digitale innovatie is belangrijk, maar het zal niet op elke industrie op dezelfde manier zijn weerslag hebben. Zelfs binnen gelijke industrieën zullen bedrijven met verschillende business modellen te maken krijgen met zeer verschillende vragen. En zelfs binnen één bedrijf kunnen verschillende business units in meer of mindere mate blootgesteld worden aan digitale disruptie; zowel in termen van kansen als bedreigingen.

Een derde deel van de economie wordt thans geconfronteerd met een aanzienlijke disruptieve dreiging door digitale technologieën en bedrijfsmodellen. Deze dreiging presenteert zich in een rotje met een kort lontje; maar met een enorme knal. Deloitte's digital disruption map (Deloitte, 2012) is gemaakt door Deloitte Access Economics en kent twee dimensies: impact en timing:



Figuur 1 Deloitte's Digital Disruption Map

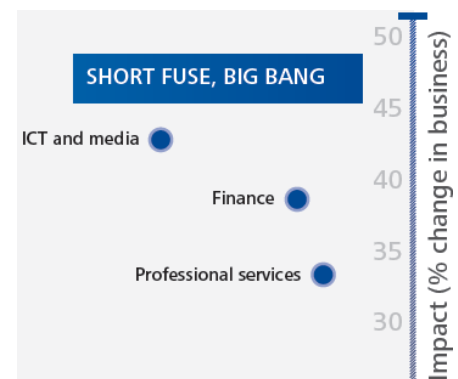
In deze digital disruption map vergelijkt Deloitte (2012) 18 industrieën op hun kwetsbaarheid voor digitale disruptie vanuit twee perspectieven: de grootte van de impact en de timing in de nadering van deze verandering. De map toont de mate waarin digitale disruptie van invloed is op specifieke sectoren en de timing van die verstoring. Om de mate van digitale disruptie te beoordelen heeft Deloitte voor elke bedrijfstak rekening gehouden met diverse factoren, waaronder:

- De mate waarin de diensten en producten werkelijk zijn geleverd;
- De adoptiebereidheid van klanten om digitale kanalen te gebruiken;
- Het belang van breedband- en computerinfrastructuur in relatie tot de bedrijfsvoering;
- Hoe "mobiel" en hoe oud de klanten van een bedrijf en haar arbeidskrachten zijn;
- De impact van social media en innovaties zoals cloud computing;
- Hoe de digitale innovaties kunnen worden geremd door de verdergaande regulering vanuit overheidsorganen.

Dit bepaalde voor Deloitte een ranking hoe verschillende industrieën meer of minder getroffen zullen worden en hoe snel dit zal gebeuren. Bedrijven die de digitale disruptie in de komende drie jaren gaan ervaren krijgen het label dat deze een 'kort lontje' hebben. De bedrijven welke digitale disruptie zullen ervaren in een periode van vier tot tien jaar krijgen het stempel dat deze een 'lang lontje' hebben.

Daarna beschrijft Deloitte de impact van de gevolgen (als verwachte verandering in percentages) van een aantal belangrijke statistieken. Bedrijven die een vijftien tot vijftig procent verandering in hun statistieken zullen zien, zoals in de mix van inkomsten kanalen of kostenstructuren, zullen een 'grote knal' ervaren. Onder de vijftien procent verandering zullen de bedrijven een 'kleinere knal' voelen.

Hoewel het onderzoek en de aanbevelingen van Deloitte (Deloitte, *Building the Lucky Country*, 09-2012) in een Australische context gezien moet worden zijn de parallellen naar de Europese sectoren en meer in het bijzonder de Nederlandse bedrijfstypologieën eenvoudig te maken. Accountancy bevindt zich in figuur 2 in het kwadrant linksboven met name in de industrieën Finance en Professional services. Daarnaast is er nog een sterke link met de industrie ICT en Media gelet op het digitale aspect van de veelvuldig gebruikte ERP pakketten in de accountancybranche.



Figuur 2 Deloitte's Quadrant short time, big impact

Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de Nederlandse accountancysector. Door de verschillende specifieke kenmerken van deze sector is het zeer interessant om het onderzoek binnen deze sector uit te voeren om zo tot nieuwe inzichten te komen. Ook stelt Deloitte (2012) dat het industrie type een element is dat de relatie tussen de impact van digitale disruptieve innovaties en de adoptiegraad van innovaties beïnvloedt. Dit onderzoek wordt binnen één enkele industrie uitgevoerd, waardoor deze modererende factor geen rol speelt binnen dit onderzoek. Als ondertitel van dit onderzoek is gekozen voor een combinatie van de ondertitel van het onderzoek van Deloitte (2012): *Digital disruption: Short fuse, big bang* met de titel van het artikel van Bower & Christensen (1995). *Disruptive technologies: Catching the wave*. Dit om de doelgroep te triggeren om nu te anticiperen.

1.3. Introductie probleemstelling

Zeer weinig gevestigde bedrijven komen zelf met een ontwrichtende innovatie. Inactief, incompetent en arrogant; het zijn de termen die onderzoekers gebruikten om het gebrek aan reactie op ontwrichtende innovatie door gevestigde bedrijven te benoemen (Chandy & Tellis, 2000; Henderson, 1993). Gevestigde bedrijven zijn die ondernemingen die reeds produceren en verkopen in de mainstream markt. Zij houden zich bezig met de huidige productengeneratie die zich hoogstens versterkend innoverend ontwikkelt (Christensen, 1997). In het onderzoek van Christensen (1997) wordt onderzocht hoe disruptieve technologieën zich hebben ontwikkeld in de industrie van computerdisks, een industrie die zich zeer snel evolueert. Het onderzoek toonde aan dat een echec van een bedrijf steeds voorafgegaan werd door een disruptieve innovatie. De waarde propositie van *disruptieve technologieën* is geheel nieuw. Deze geven verbetering aan de prestaties van producten ten opzichte van een reeks criteria van nieuwe prestaties. Producten die voortkomen uit de disruptieve technologieën zijn vaak eenvoudiger, van een lager kostenniveau of beter bruikbaar. Bij introductie kunnen ze voor wat betreft de prestaties echter niet op tegen de traditioneel gevestigde producten, de reeks van prestaties bevinden zich op een ander vlak en dus is er nog niet direct een grote markt voor te vinden.

Zeer weinig gevestigde bedrijven komen zelf met een disruptieve innovatie. Christensen definieerde zes stappen welke het ontstaan van disruptieve innovaties verduidelijken. Deze zes stappen verduidelijken tevens waarom gevestigde bedrijven feitelijk nooit zelf komen met een disruptieve innovatie. De werking van de zes achtereenvolgende stappen in het ontstaan van disruptieve innovaties is nog beter te begrijpen door ze in het licht te plaatsen van de vier geformuleerde principes van disruptieve innovatie. (Christensen, 1997). Hoewel de door Christensen ontwikkelende principes nog altijd geciteerd en aangehaald worden kunnen we ons de vraag stellen of er anno 2014 nog altijd op gelijkwaardige manier wordt omgegaan met disruptieve innovaties. Daarbij kunnen we ons eveneens afvragen of digitale disruptie dezelfde kenmerken en principes volgt als "normale" disruptie.

Dit onderzoek probeert inzicht te geven in de mate waarin de bevindingen van Christensen rondom (disruptieve) innovatie ook relevant zijn voor de accountancysector en gaat op zoek naar de relevantie van deze dimensies in relatie tot digitale disruptie in die sector. In de kantlijn is dit onderzoek daarmee een gedeeltelijk replicatieonderzoek voor wat betreft de verificatie van de bevindingen van Christensen.

Om tot de juiste inzichten te komen is een probleemstelling gedefinieerd met bijbehorende deelvragen. De volgende paragraaf gaat hierop in. De deelvragen worden daarna beantwoord vanuit een literatuur- en kwalitatief onderzoek. De data word beschreven onder de hoofdstukken data analyse en bevindingen en de conclusies zijn te vinden in het daarop volgende hoofdstuk.

1.4. Probleemstelling en deelvragen

De centrale probleemstelling voor dit onderzoek is:

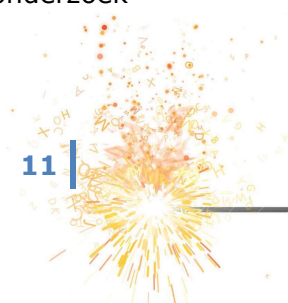
Hebben bedrijven in de accountancy moeite met het anticiperen op digitale disruptieve innovatie in de sector?

Om een antwoord op de probleemstelling te kunnen geven, moeten onderstaande deelvragen beantwoord worden:

- Wat is digitale disruptieve innovatie?
- Wat zijn volgens de literatuur factoren voor radicale en disruptieve innovatie?
- In hoeverre zijn deze factoren van toepassing in de context van de accountancy?
- Welke nieuwe factoren kunnen we onderscheiden en toevoegen aan de theorie rond disruptieve innovatie?
- Hoe kunnen accountancybedrijven het best anticiperen op digitale disruptie om zodoende het best hun klant te kunnen bedienen?

1.5. Doelstelling onderzoek

Het doel van dit onderzoek is tweeledig. Ten eerste levert het een bijdrage aan de ontwikkeling van de theorie rondom innovatie. Meer specifiek wordt gezien of de kenmerken en factoren van digitale disruptie in de accountancysector aansluiten bij de kenmerken en factoren uit het onderzoek van Christensen uit 1997. Het onderzoek benoemt in hoeverre we deze factoren (die aan een echec van een bedrijf steeds voorafgegaan zijn door een disruptieve innovatie), nu 17 jaar na dato, nog altijd relevant kunnen noemen ook in de specifieke context van disruptieve digitale innovaties binnen de accountancysector en benoemt welke andere factoren hierbij tevens een rol spelen. Dit onderzoek zal een bijdrage leveren door de invloed te onderzoeken van digitale disruptie op de directe relatie tussen het echec van gevestigde bedrijven en nieuwe productdiensten innovaties, welke bij Christensen (1997) werden bevestigd. Andere relaties welke niet benoemd werden in het onderzoek, worden in dit onderzoek meegenomen, om meer diepgang in de relatie te krijgen.



Wanneer dit onderzoek deze relaties ook als significant kenmerkt, heeft dit onderzoek een bijdrage geleverd aan het versterken van de theorie van Christensen, is dit niet het geval, dan wordt gekeken, met de beschikbare data, wat de verklaring voor het verschil is. Dit onderzoek bevat hiermee als parallel tevens een replicatiestudie van het eerdere onderzoek van Christensen echter nu toegepast op digitale disruptieve innovaties in de accountancy.

Het onderzoek doet hiermee contributies aan de innovatieliteratuur rondom factoren voor disruptieve innovatie. Naast de uit de literatuur van Christensen (1997), Blindenbach-Driessen & Van den Ende (2006) en De Jong et al. (2007) verkregen factoren worden nieuwe factoren toegevoegd.

Voorts levert het onderzoek praktische inzichten voor ondernemers en managers in de accountancy die in de praktijk worden geconfronteerd met innovaties dan wel de effecten daarvan. Het geeft deze managers inzicht in de wijze waarop versterkende, disruptieve en digitaal disruptieve innovaties tot stand komen en hoe deze van impact zijn op hun huidige bedrijfsvoering. Wanneer de digitale disruptie belangrijk wordt geacht voor de toekomst van de accountancyorganisatie dan zal het bedrijfsmanagement hier meer aandacht moeten besteden om zo zijn product en diensten succesvoller te maken. Er is ondanks de relevantie van het digitale aspect van innovatie, weinig onderzoek gedaan naar deze impact van innovatie, hetgeen de relevantie van dit onderzoek ten goede komt.

1.6. Academische relevantie

Het onderzoek naar de kenmerken van digitale disruptie in de accountancysector is wetenschappelijk relevant daar het een aanvulling geeft op het onderzoek van Christensen (1997). Het onderzoek van Christensen vond plaats in een beperkt aantal sectoren (met name industrieel) en binnen een beperkte context. Dit onderzoek trekt waar mogelijk de parallellen naar de dienstensector en meer in het bijzonder de accountancysector. De accountancysector blijkt dynamisch en dit heeft zijn invloed op de turbulentie die disruptieve innovatie zal bewerkstelligen.

Dit onderzoek is een aanvulling op het onderzoek van Christensen (1997) met als doel te verifiëren of de conclusies ook te generaliseren zijn naar diensten bedrijven met een dynamische omgeving en om meer inzicht te krijgen op de kenmerken in die relatie. Voorts is het digitale aspect van disruptie in de huidige wetenschappelijke literatuur nog zeer beperkt beschreven.

Ten aanzien van deze digitale disruptie is een flink gat in de literatuur. De losse termen "digitaal" en "disruptie" zijn veelvuldig terug te vinden in de literatuur, er is veel onderzoek naar gedaan. Maar de combinatie van deze twee komt pas sinds 2012 zeer summier terug in de literatuur. McQuivey (2013) is de eerste onderzoeker welke het enorme accelererende vermogen van digitale disruptie in kaart brengt ten opzichte van normale disruptie. Naast de academisch relevantie, is dit onderzoek ook relevant voor de praktijk. In de volgende paragraaf zal derhalve de praktische relevantie van dit onderzoek toegelicht worden.



1.7. Praktische relevantie

De accountancy ontkomt niet aan digitale disruptie. Ook de Autoriteit Financiële Markten stelt in een onderzoek (AFM, 2013) begin 2013 dat accountants meer moeten inzetten op ICT (en ICT specialisten). De AFM vindt dat het controlestelsel van kwaliteitsbeheersing meer moet afdwingen dat accountants, als nodig, deskundigen (zoals IFRS-deskundigen, waarderingsdeskundigen en IT-deskundigen) inzetten voor hun accountantscontrole.

Deze signalen van de AFM in combinatie met de nu productgerichte houding van accountants en de dreiging van digitale disruptie op de accountancybranche maken het noodzakelijk om te schakelen van productgericht handelen naar markt- en klantgericht handelen.

Dit onderzoek zal inzichten geven in hoe de marktorientatie momenteel binnen de accountancy is ingericht en waar dit naar toe zou moeten volgens de literatuur en respondenten. Hier kan een accountancyorganisatie vervolgens op in spelen. In dit onderzoek wordt ook aangegeven wat belangrijk is voor een accountancyorganisatie rondom de digitale invalshoek in het klantgericht handelen. Dit geeft inzichten voor de bedrijven in de accountancysector, waar ze op moeten letten en waar ze vooraf bij na moeten denken.

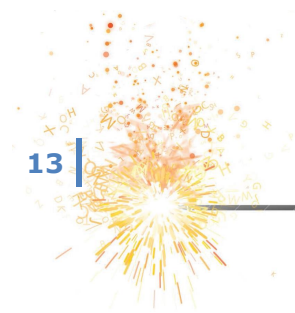
Daarbij wordt ook aangegeven hoe de prestaties van een nieuw product beïnvloed kunnen worden, maar ook de prestaties van het accountancybedrijf. Hierbij wordt geredeneerd vanuit de marktorientatie. Deze bedrijfsprestaties en productprestaties zijn belangrijk voor een organisatie, want als nieuwe producten niet goed presteren dan wel het bedrijf niet goed presteert, dan zal het bedrijf niet lang operationeel blijven bij de aankomende digitaal disruptieve knal.

1.8. Opbouw van de scriptie

Na de aanleiding en doelstelling van dit onderzoek naar digitale disruptie in het MKB accountancy, gaat deze scriptie in hoofdstuk 2 verder met een theoretische verkenning van de begrippen innovatie, disruptieve innovatie, big bang disruptie en digitale disruptie.

Hoofdstuk 3 geeft een nadere beschouwing van de literatuur specifiek gericht op factoren voor succesvolle digitale disruptieve innovaties. Het hoofdstuk wordt afgesloten met het gevormde conceptueel model voor deze studie. In hoofdstuk 4 wordt de gekozen methodologische aanpak van dit onderzoek uiteengezet. Hierin wordt verder de populatie en sample voorgesteld, alsmede hoe de gebruikte onderzoeksmethode, de vragenlijst, tot stand is gekomen. Hoofdstuk 5 geeft vervolgens de resultaten van het uitgevoerde onderzoek en tevens worden de bevindingen gepresenteerd.

In hoofdstuk 6 zijn de conclusies van dit onderzoek opgenomen en hoofdstuk 7 gaat in op de implicaties en de beperkingen van dit onderzoek. Tot slot worden in ditzelfde hoofdstuk voorstellen gedaan voor verder onderzoek.



Hoofdstuk 2 - Theorie

2.1. Introductie

Binnen dit hoofdstuk wordt vanuit de literatuur over de relevante onderwerpen richting gegeven aan de beantwoording van de deelvragen. Allereerst zullen een aantal definiëringen worden uiteengezet om een beeld van de context van dit onderzoek te kunnen weergeven. Er zal worden aangegeven wat met innovatie wordt bedoeld en wat de verschillen zijn tussen incrementele en radicale innovatie. Tevens zal een bijkomend onderscheid gemaakt worden tussen versterkende innovaties en disruptieve innovaties. Vervolgens zal worden ingegaan op digitale disruptieve innovaties. In de afsluitende paragrafen zullen de verbanden tussen de drie hoofdconcepten worden besproken om te komen tot het conceptueel model van dit onderzoek.

2.2. Wat is innovatie?

Zowel de wereld als de organisaties veranderen vandaag de dag steeds sneller. Innovatie lijkt voor organisaties essentieel om op de groeiende concurrentiestrijd te kunnen anticiperen. Onderzoeken van Dosi (1988), McGrath et al. (1996), Dougherty (2001), Tidd (2001) en Phene & Almeida (2008) laten zien dat innovatie kan zorgen voor onmisbare concurrentievoordelen en waardecreatie. Ondanks de succesvolle implementatie van innovaties waar bedrijven mee gekomen zijn is er slechts een beperkt aantal bedrijven dat daadwerkelijk begrijpt wat er nodig is voor succesvolle innovatie (Christensen, 2003).

De begripsvorming rond de term innovatie kent veel verschillen. De interpretatie van de term innovatie kan dan ook als divers worden omschreven. Het was Joseph Schumpeter in 1939 die als eerste de rol en het belang van innovatie in veranderingen van economische en sociale aard aantoonde. Hij interpreteerde innovatie als een nieuwe combinatie van de bestaande middelen kapitaal, natuur en arbeid. Deze combinatie van middelen noemde hij de entrepreneurial function en deze moest volgens hem worden gecreëerd door ondernemers. De definitie van Schumpeter is breed: *"Recalling that production in the economic sense is nothing but combining productive services, we may express the same thing by saying that innovation combines factors in a new way, or that it consists in carrying out new combinations."* (Schumpeter, 1939).

Na Schumpeter verschoof in de literatuur de betekenis van de term innovatie van herinzet van de middelen kapitaal, natuur en arbeid naar nieuwheid:

"Innovation is the generation, development, and adaptation of an idea or behaviour, new to the adopting organization." (Higgins, 1995), naar succes: *"The first successful application of a product or process."* (Cumming, 1998) en naar verandering: *"Innovation is conceived as a means of changing an organization, either as a response to changes in the external environment, or as a pre-emptive action to influence the environment"* (Damanpour, 1996).

Paap en Katz (2004) legden de focus niet zo zeer op de betekenis van innovatie maar op het effect ofwel de hefboomwerking van innovatie: *"Technical innovation does not create value directly; all it does is create change in processes, functionality or utility. It is the extent to which internal operations or external customers value a change, that leverage is created."*

Naast dat door Schumpeter vijf verschillende typen van innovatie zijn benoemd (nieuwe manieren van productie, nieuwe producten, nieuwe markten, nieuwe bronnen en nieuwe manieren van organisatie) is zijn werk ook de basis voor het bepalen hoe radicaal de innovatie is ten opzichte van de bestaande technologie. In de literatuur rondom innovatie wordt traditioneel vaak het onderscheid gemaakt tussen incrementele en radicale innovatie.



Ettlie et al. (1984), Tushman & Anderson (1986) en Henderson & Clark (1990) beschreven deze vormen van innovatie: *Incrementele innovatie* gebruikt het huidige potentieel van het reeds bestaande product en brengt summiere wijzigingen aan. Het zijn kleine veranderingen in individuele componenten, waarbij het onderliggende concept gelijk blijft.

Radicale innovatie daarentegen heeft betrekking op diepgaande verandering die de essentie van de onderliggende concepten en principes verandert (Henderson & Clark, 1990). Radicale innovatie gebruikt een nieuwe basis en opent nieuwe markten en toepassingen.

Waar incrementele innovatie doorgaans leidt tot het uitbreiden of verfijnen van bestaande structuren, producten of diensten heeft radicale innovatie doorgaans ingrijpende veranderingen in hele structuren, producten of diensten tot gevolg (March, 1991). Veel van dergelijke onderzoeken richten zich daarmee op feitelijke innovatie, ofwel de uitkomst. Deze twee types van innovatie vragen van de onderneming ook wijzigingen in hun organisatie. Waar incrementele innovatie de mogelijkheden van de bestaande ondernemingen versterkt vraagt radicale innovatie nieuwe technische en commerciële technieken, alsook nieuwe problem-solving technieken. Innovatie is belangrijk, maar om uiteindelijk langdurig competitief te zijn is het nodig dat ondernemingen tot radicale innovatie komen (Urban et al, 1996). Radicale innovaties vertegenwoordigen een dusdanige technische vooruitgang dat de oudere technologieën op geen enkele wijze nog concurrerend gemaakt kunnen worden door schaalvergroting, efficiencyverbetering of ontwerpwijziging. (Tushman & Anderson, 1986). Door radicale innovatie kan men marktleider worden en deze marktleiderspositie kan men behouden door continue incrementele innovaties te ontwikkelen (Lynn 1996).

Waar incrementele en radicale innovatie met name kijken naar de mate van technologische vooruitgang is er een bijkomend onderscheid te maken tussen de mogelijkheid om ofwel versterkend te zijn ten opzichte van de bestaande capaciteiten van een onderneming of diens marktpositie ofwel deze te ontwrichten door dat deze competenties achterhaald zijn en er nieuwe klanten van onbediende markten bereikt worden. Deze noemt men versterkende innovaties en disruptieve innovaties (Abernathy & Clark, 1985). De nu komende paragrafen gaan hier achtereenvolgens dieper op in.

2.3. Wat is disruptieve innovatie?

Zo nu en dan ontstaan er naast versterkende innovatie echter ook disruptieve innovaties. Innovaties zijn onder te verdelen in versterkende (ondersteunende) innovaties en disruptieve innovaties (Abernathy & Clark, 1985). Christensen (1997) onderzocht hoe disruptieve technologieën zich hebben ontwikkeld in de industrie van computerdisks, een industrie die zich zeer snel evolueert. Het onderzoek toonde aan dat een echec van een bedrijf steeds voorafgegaan werd door een disruptieve innovatie.

2.3.1. Versterkende innovatie

Het leeuwendeel van de nieuwe technologieën draagt eraan bij dat het nieuwe product een betere performance zal hebben (op dezelfde eigenschappen). Versterkende innovaties zijn daarmee technologische veranderingen die meer dan duidelijk de waarde van een bestaand product weten te verbeteren. Dit noemen we de zogenaamde ondersteunende innovaties omdat deze technologieën doorborduren op het huidige potentieel van het product (Christensen, 1997).

Deze innovaties kunnen zowel incrementeel als radicaal zijn. Wat deze ondersteunende innovaties wel gemeenschappelijk hebben is dat ze de prestaties van het product verbeteren. Het type "versterkende innovatie" zal doorgaans ook niet leiden tot een echec voor die bedrijven, zelfs niet bij de meest radicale versterkende innovaties. Versterkende innovaties zijn gebaseerd op dezelfde criteria (klanteisen); we kunnen denken aan een computerdisk met een grotere opslagcapaciteit (20GB wordt 30GB), de overgang van de carburateur naar injectie van brandstof en de ontwikkeling van zwart-



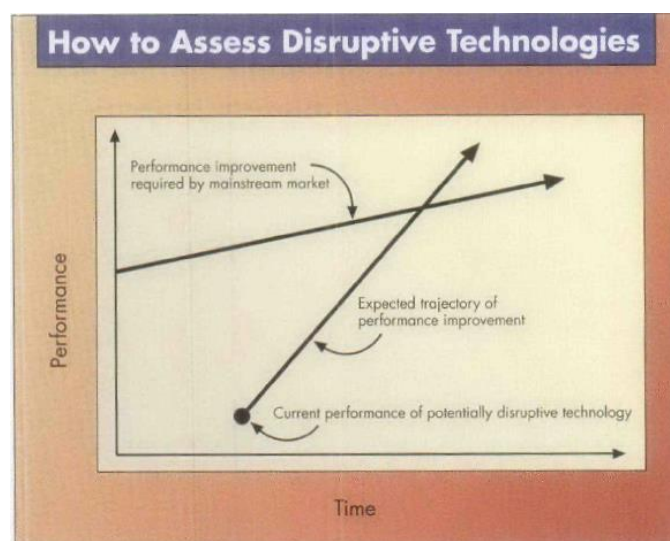
wit televisie naar kleurentelevisie. Het is voor bedrijven zeker dat deze technische doorbraken verbeteringen betekenen waarvoor ook met zekerheid klanten te betrekken zijn. Goed georganiseerde bedrijven die kijken naar de markt en die luisteren naar hun klanten laten zich nooit door dit soort innovaties verrassen. Deze bedrijven zullen hun producten vaak sneller vernieuwen dan dat de levens van hun klanten veranderen. Door deze versterkende innovaties worden producten beter, complexer en duurder dan klanten eigenlijk nodig vinden (denk aan een laptop die alles kan).

Juist deze complexiteit en hoge prijsstelling zijn de brandstof voor disruptieve (ontwrichtende) innovaties. Het zijn nieuwe producten die minder complex zijn maar aanvankelijk ook minder kunnen (denk aan de ipad) maar wel een enorme groep klanten weten te bereiken. De volgende paragraaf gaat in op disruptieve innovatie.

2.3.2. Disruptieve innovatie

De waardepropositie van *disruptieve technologieën* is geheel nieuw. Deze geven verbetering aan de prestaties van producten ten opzichte van een reeks criteria van nieuwe prestaties. Producten die voortkomen uit de disruptieve technologieën zijn vaak eenvoudiger, van een lager kostenniveau of beter bruikbaar. Bij introductie kunnen ze voor wat betreft de prestaties echter niet op tegen de traditioneel gevestigde producten, de reeks van prestaties bevinden zich op een ander vlak en dus is er nog niet direct een grote markt voor te vinden. In veel onderzoeken worden de criteria rondom de term disruptie niet vastgesteld en de terminologie rondom disruptieve innovatie is ook nog eens inconsistent. Inconsistent in die zin dat de termen radicale en disruptieve innovatie te pas en te onpas door elkaar worden gebruikt. De meest gangbare definitie van disruptieve innovatie: "een disruptieve innovatie is een technologie die de grondslagen van de concurrentie doet veranderen op basis van een reeks andere prestatiegegevens in die concurrerende markt." (Chesbrough, 2001; Danneels, 2004).

In het licht van ondersteunende en ontwrichtende innovaties visualiseert onderstaand figuur (Bower, 1995) hoe ontwrichtende innovaties zich in de tijd ontwikkelen ten opzichte van de prestatieverbetering van producten in de mainstream markt. Bij introductie kan de ontwrichtende innovatie voor wat betreft de prestaties (deze liggen namelijk op een ander vlak) niet op tegen de traditioneel gevestigde producten die zich in de loop van de tijd versterken in performance. De performance ontwikkeling van ontwrichtende innovaties gaat significant sneller dan de ontwikkelingen in de mainstream markt. Na verloop van tijd groeit het concurrerende niveau en doorkruist (en overstijgt) de ontwrichtende technologie het performance niveau van de mainstream markt welke hierdoor in verdrinking komt.



Figuur 3 How to Assess Disruptive Technologies

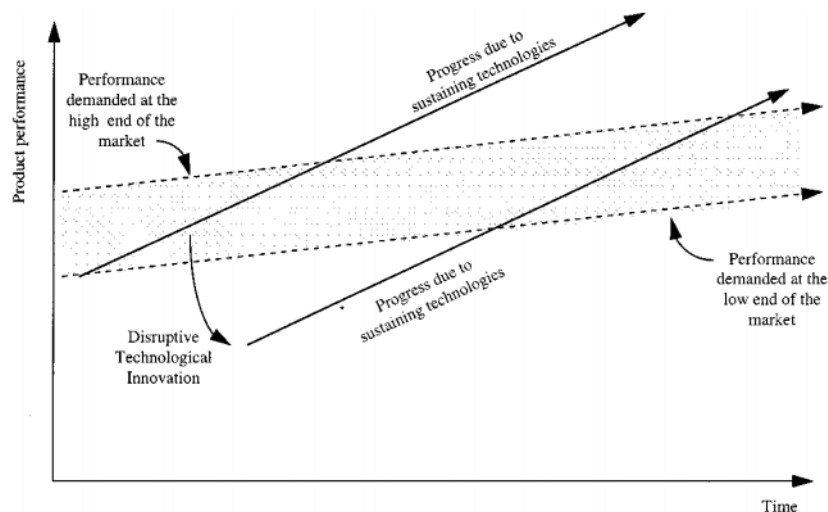
Ontwrichtende technologieën zijn al bijna twee decennia een belangrijk item in wetenschappelijk onderzoek (Christensen, 1997). Sinds zijn introductie van deze term is het begrip van ontwrichtende technologieën, het voordeel ervan voor de gebruikers, de ontwrichtende kracht ervan op de samenleving en hoe de impact ervan is op de gevestigde technologieën, sterk gegroeid (Tellis, 2006).

Ondanks het groeiende begrip hebben managers en wetenschappers nog altijd geen manier ontwikkeld om disruptieve innovaties te voorspellen voordat ze zich daadwerkelijk hebben voorgedaan (Danneels, 2004).

Dit terwijl juist managers in staat zouden moeten zijn incrementele technologie en radicale technologie te splitsen (Dewar & Dutton, 1986). Er bestaan geen betrouwbare richtlijnen voor een eenvoudige splitsing tussen ontwrichtende technologieën en radicale technologieën. Met de technologische vooruitgang wordt dit probleem steeds groter. Doordat radicale technologieën vaak falen zijn de managers die beslissen om juist hierin zwaar te investeren vaak ook gebonden aan de gevolgen van een slechte adoptie in de markt. Ontwrichtende technologieën, welke uiteindelijk slagen en een bepaalde markt inhalen, profiteren daarbij van de early adopters (Christensen, 1997).

2.3.3. Samenvatting versterkende en disruptieve innovatie

De meeste technische innovaties hebben een versterkend karakter. Ze versterken de performance van het gevestigde product. Ontwrichtende technologieën brengen goedkopere, kleinere, eenvoudigere producten die niet opknnen tegen de gevestigde markt omdat ze slechter presteren op de gewaardeerde eigenschappen in die markt. Deze ontwrichtende producten kunnen wel een nieuwe markt ontwortelen waarin de gebruikers andere rangorden aan producteigenschappen toekennen. Onderstaand figuur (Christensen, 1997) toont dat deze ontwrichtende technische innovaties zelfs op enig moment de marktlagen erboven kunnen aanvallen doordat er grote incentives zijn om de performance van de ontwrichtende producten te verbeteren.



Figuur 4 Intersecting trajectories of performance needed in the market vs. performance provided by technologists

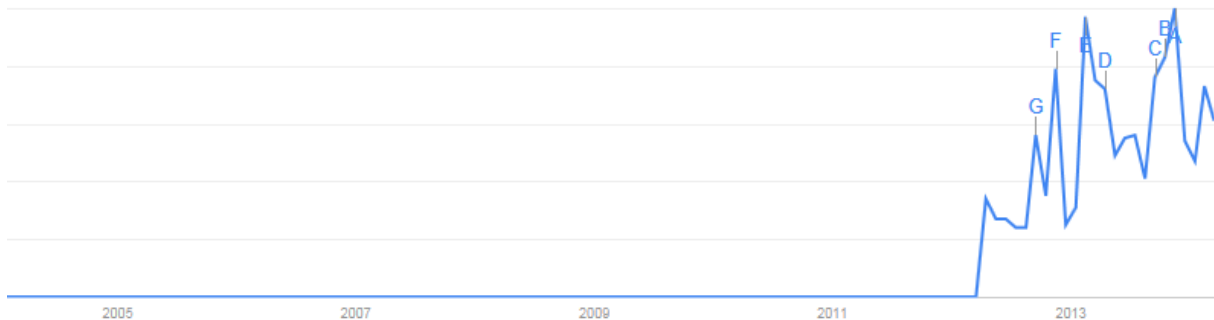
2.4. Big Bang disruptie

De snelheid waarmee nieuwe technologieën de eerder dominante technologieën verstoren versnelt. In een recente review uit 2013 geven auteurs Downes & Nunes het voorbeeld dat gratis navigatie apps voor smartphones de GPS-industrie onlangs in een zwaar neerwaartse spiraal brachten. Voorheen dominante ondernemingen, zoals TomTom en Garmin, werden bij wijze van spreken in één nacht voorbij gestreefd door ondernemingen die nauwelijks ervaring hadden in de navigatie-industrie. In de context van deze Business to Consumers markt (B2C) kon de klant gewoon zijn TomTom navigatieset/GPS-systeem weggooien bij de aankoop van een smartphone.



2.5. Digitale disruptie

De laatste jaren komt het begrip digitale disruptie als onderwerp vaker terug in de literatuur. Ook het aantal keer dat met zoekmachine Google gezocht wordt op de term digitale disruptie groeit vanaf 2012 sterk.

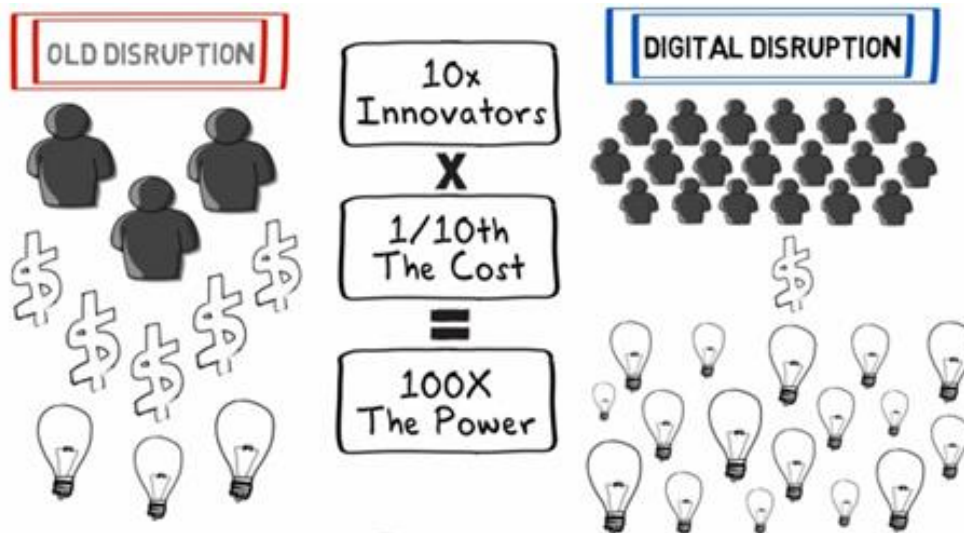


Figuur 6 Digital Disruption in Google trends

(bron: <http://www.google.nl/trends/explore#q=digital%20disruption&cmpt=q>)

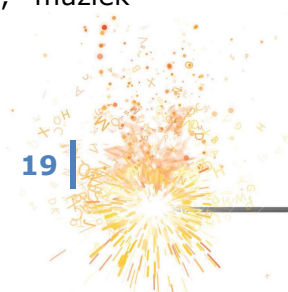
Voor dit tijdperk werd vooral gesproken over disruptieve innovatie. Het is geen herhaling van zetten: Meer dan ooit zijn de digitale mogelijkheden thans de drijvende kracht achter disruptieve innovaties. Deze digitale disrupties zijn mogelijk nog turbulenter voor de gevestigde markt dan dat de big bang disrupties al zijn.

De slagkracht van digitale disrupties is tien keer groter tegen een significant lagere kostenstructuur (10% van de kosten) ten opzichte van de traditionele disruptieve innovaties. *Old disruption* in figuur 7 (McQuivey, 2013) als geheel van radicale en disruptieve innovaties zoals bedoeld door Christensen. Daarmee betekent dit een honderd keer grotere concurrerende bedreiging. Digitale disruptie versnelt concurrerende ideeën, het cumulatieve effect is verwoestend voor een bedrijf dat volgens de regels van de voorafgaande eeuw regeert.



Figuur 7 Traditional disruption versus digital disruption

In basis is digitale disruptie gebaseerd op het zelfde principe als "normale" disruptie. Toch maakt twee factoren de digitale variant uniek. Allereerst trekt digitale disruptie veel inefficiëntie weg uit de keten: We hebben geen platenzaak meer nodig; muziek verkrijgen we online.



Daarnaast heeft digitale disruptie gezorgd dat de innovatiekracht flink is gegroeid: er worden met enorme snelheid betere manieren verzonnen om de consument in de meest fundamentele behoeften te voorzien. (McQuivey, 2013)

Onze wereld is dus "disrupted" en daarmee het begrip van regulier zaken doen. Het lanceren van nieuwe technologieën geeft gebruikers meer vrijheid, capaciteit en sociale connectiviteit dan ooit daarvoor. Digitale platformen spelen een cruciale rol in het succes van het hedendaagse zaken doen. Digitale integratie is van *nice to have* naar *must have* verschoven. De business heeft een onmiskenbare kans gekregen om gebruikers te enthousiasmeren en te binden, om medewerkers te empoweren en om naamsbekendheid te verkrijgen over biljoenen devices. Iedereen is mobiel, het landschap is veranderd: er zijn thans meer mensen met een mobiel dan met een tandenborstel.

Digitalisatie leidt tot het veranderen van business modellen. Forrester Research heeft in 2011 voor diverse industrieën de verandering in het business model in kaart gebracht:

Industrie	Historisch	Aard van disruptie	Voorbeelden van disruptie
Media	Distributie op tv en op beurs	Ongelimeerd bereik, gratis media in competitie met betaalde varianten	Netflix, google, itunes, twitter
Consumenten verpakte artikelen	Massa advertenties, consumentengedrag	E-commerce en mobile disruption	Private label merken, persoonlijke advertenties
Retail	Locatie, winkelbeleving	E-commerce, kopen door verenigde groepen consumenten	Amazon, ebay,groupon
Luchtvaart-maatschappijen	Uitstraling door vloot, vastgoed	Gemakkelijker prijzen vergelijken, reizigers delen ervaringen	Priceline.com, cheaptickets
Gezondheidszorg	Verzekeringsmaatschappijen, persoonlijke relatie met doctoren en ziekenhuizen	Online beoordelen en delen van je doctor	Cherry picking door patiënt
Financiële diensten	Locale branche netwerken en op basis van reputatie	Lage-kosten en elektronische vervangers voor de meeste transacties	E-trade
B2B diensten	Verkoopteam leggen persoonlijk contact met kopers	Globalisatie van services. Opkomst van e-services	Infosys en andere outsources. Elance verbind individuele service verleners met kopers

Tabel 1 Digitalisation leads to business model changes

Er worden dus steeds betere manieren bedacht en in de markt gezet om in de fundamentele behoeften van mensen te kunnen voorzien, dit gaat ook nog eens met een enorme snelheid.

De door Christensen (2007) benoemde *job to be done theory* kijkt niet naar de oppervlakkige behoefte van een individu maar naar de opdracht die deze persoon tracht in te vullen. Christensen legt dit uit aan de hand van een casus waarin een fastfood organisatie haar milkshake verkopen wilde vergroten. De fastfoodketen ving aan met het bevragen van haar klanten naar suggesties voor verbeteringen. Daaruit kwam naar voren dat deze klanten andere smaken aan het gamma wilden toevoegen. Dit deed de fastfoodketen, echter bleef de omzetstijging uit. Hierna besloot men om het gedrag van de klanten minutieus te bekijken. Wanneer kopen ze een milkshake, hoe laat kopen ze die, wat gaan ze daarna doen, hoe drinken ze de shake? enzovoorts.



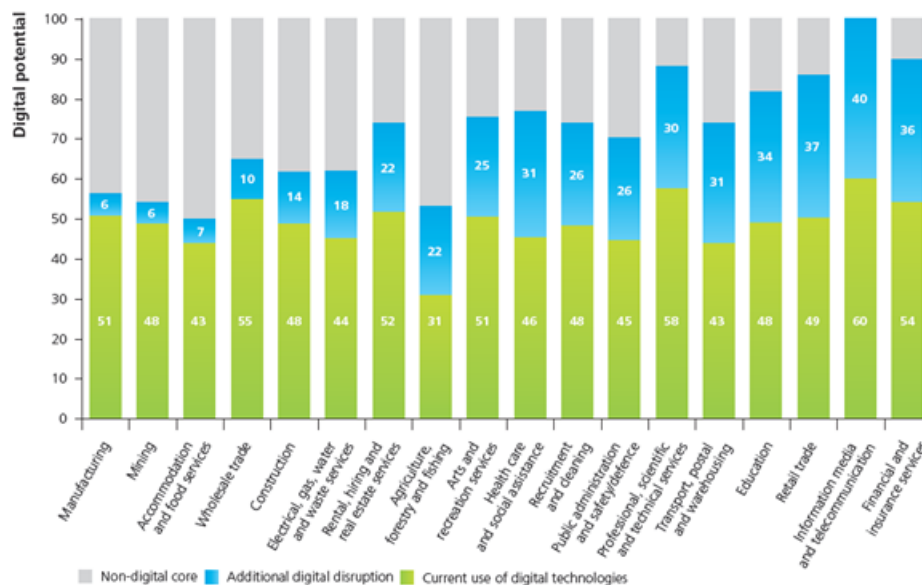
Hieruit bleek dat een flinke groep consumenten elke ochtend een milkshake kocht, omdat ze een lange rit in de auto gingen maken en een milkshake dan langzaam wegdrinkt zonder te knoeien. De fastfood organisatie zou er dus beter aan doen om zich op goed gekozen plekken langs het wegennet te vestigen dan dat de smaak verandert zou worden. *De job to be done theory* gaat dus niet uit van product of dienst die al bestaat, maar ze begint bij de onderliggende behoefte van de consumenten. Hiermee is de methode een adequate wijze om de digitale kansen en bedreigingen te ontdekken die anders niet zichtbaar zouden zijn.

Naast deze benoemde onderliggende behoefte van de klant blijken gevestigde bedrijven incompetent in hun reactie op disruptieve innovatie. Hoofdstuk 3 gaat hier op basis van de literatuur nader op in.

2.6. Digitale disruptie in de accountancy

Ook de accountancy ontkomt niet aan digitale disruptie. De hele vraag bij digitale disruptie is hoeveel extra (digitale) verstoring een bedrijf zal ervaren in de jaren die gaan komen. Echter belangrijker is hoe een bedrijf zijn potentieel kan realiseren over het spectrum van digitale mogelijkheden. Dit door te bouwen op de manier hoe het bedrijf deze momenteel gebruikt en organiseert in haar bedrijfsprocessen.

Deloitte (2012) kwantificeerde de mate waarin digitale disruptie van invloed is op de economie en haar bedrijfssectoren. Het plaatst de huidige digitale 'intensiteit' in relatie tot het totale digitale 'potentieel' van de verschillende sectoren. Intensiteit is de maat voor de mate waarin een sector zich al heeft omgevormd door digitale innovaties en hoe relevant digitale technologieën zijn in haar activiteiten vandaag de dag. Het potentieel legt de maximale toekomstige digitale intensiteit vast. Tezamen vormen intensiteit (licht groen in onderstaande figuur) en potentieel (licht blauw in onderstaande figuur) de totale verwachting van de verdere verstoring van de sector door digitale disruptie.



Figuur 8 Digital: current intensity and incremental disruption

Financiële diensten scoren bij deze 18 sectoren zeer hoog. Financiële dienstverlening, IT en Media hebben het hoogste potentieel. Het maakt duidelijk dat ondanks dat deze sectoren al een flinke stap gemaakt hebben in de digitale technologieën dat er nog een flinke stap gaat volgen. Andere sectoren als mijnbouw en fabricage, in deze thesis niet nader besproken, hebben het grootste van de digitale innovaties al ingebed in hun bedrijfsvoering.



Cloud Accounting (gebaseerd op cloud computing) is één van de eerste disrupties die de accountancymarkt thans verstoort. Cloud computing verschilt met traditionele ICT systemen in de schaalbaarheid, de beveiliging, de performance, de betrouwbaarheid en de (operationele) kostenstructuur (Voorsluys et al. 2011).

Cloud accounting is een innovatief principe waarbij databestanden en softwareprogrammatuur niet meer op de harde schijf bewaard wordt maar op een wolk (cloud) in het world wide web. Deze cloud is een verzamelbegrip. Een bedrijf dat in de cloud werkt, maakt gebruik van de kracht van het computernetwerk dat internet heet. Een onderneming die in de cloud werkt heeft software niet op zijn eigen computers staan, maar elders draaien. Wel van de computerkracht en opslagcapaciteit profiteren, maar niet de zorgen hebben van automatisering en onderhoud. Bij cloud computing denkt men aan het aanleveren van infrastructuur, software of een platform tegen een prijs die afhankelijk is van het gebruik. Bij cloud accounting wordt dit uitgebreid met het leveren van diensten volgens eenzelfde prijsmodel, ook wel Business Process as a Service (BPAAS) genoemd.

Digitale toepassingen zullen ook een verdere terugloop in administratieve functies veroorzaken (Brynjolfson, 2013). Ook in recent Amerikaans onderzoek scoort de accountancy hoog (plaats 10) met het verdwijnen van arbeidsplaatsen door digitalisatie (Frey & Osborne, 2013). In Nederlandse vakgerichte accountancybladen wordt tot ingrijpen in het accountancy businessmodel opgeroepen (Tsang, 2014) (Wietsma, 2014). Het accountantskantoor van de toekomst zal door de klant niet meer bezocht worden, er hoeft geen papier meer te worden ingeleverd. Veel meer zal door de online software automatisch worden afgewerkt en gecontroleerd. Deze verandering is een driver van veranderingen. Informatie is steeds sneller en nauwkeuriger online voorhanden. De eis voor betrouwbaarheid en relevantie van deze enorme set data neemt toe. Deze ontwikkelingen hebben onmiskenbare gevolgen op de toekomstige positie van onafhankelijke en ter zake kundige accountants.

2.7. Conclusie literatuurstudie

Het leeuwendeel van de innovaties zijn ondersteunende innovaties: deze technologieën borduren voort op het huidige potentieel van het product. De waardepropositie van ontwrichtende technologieën ofwel *disruptieve technologieën* is geheel nieuw. Deze geven verbetering aan de prestaties van producten ten opzichte van een reeks criteria van nieuwe prestaties. Bij introductie kan de ontwrichtende innovatie voor wat betreft de prestaties (deze liggen namelijk op een ander vlak) niet op tegen de traditioneel gevestigde producten die zich in de loop van de tijd versterken in performance.

De snelheid van radicale en daarmee disruptieve innovaties neemt toe. Deze big-bang disrupties zie je niet aankomen. Je kan het als manager of als bedrijf dan ook niet stoppen, het overkomt je. Ouderwetse disruptie is een innovator's dilemma, big-bang disruptie is een innovator's disaster. Sinds 2012 wordt steeds vaker gesproken over digitale disruptie: Deze digitale disrupties zijn mogelijk nog turbulenter voor de gevestigde markt dan dat de big bang disrupties al zijn.

De slagkracht van digitale disruptie is enorm ten opzichte van traditionele disruptie. Ook de accountancybranche ontkomt niet aan digitale disruptie. Er blijkt een bepaalde angst voor de effecten van digitale disruptie op de toekomst van de accountant. Accountants moeten een digitale strategie ontwikkelen. Belangrijke vraag hierbij is hoe digitale disruptie het bedrijfsmodel van de accountantsorganisatie en haar klanten zal beïnvloeden. Door de klant adoptie van online systemen zal de accountant moeten bewegen van volledig interne systemen naar de Cloud. Belangrijkste pré is dat deze beweging voor de accountant zal zorgen voor een verlaging van de operationele kosten. Nog belangrijker: het maakt de accountancy klaar voor de toekomst. De kunst is om goed te anticiperen op digitale disruptie maar tegelijkertijd ook een voordeel te behalen uit de kansen die deze disruptie ook biedt.



Hoofdstuk 3 - Factoren voor digitale disruptie

3.1. Introductie

Gevestigde bedrijven zijn die ondernemingen die reeds produceren en verkopen in de mainstream markt. Zij houden zich met de huidige productengeneratie bezig die zich hoogstens versterkend innoverend ontwikkeld. Zeer weinig gevestigde bedrijven komen zelf met een ontwrichtende innovatie. Inactief, incompetent en arrogant; het zijn de termen die onderzoekers gebruikten om het gebrek aan reactie op ontwrichtende innovatie door gevestigde bedrijven te benoemen (Chandy & Tellis, 2000; Henderson, 1993). Veel gevestigde bedrijven lukt het niet omdat zij hun oren laten hangen naar hun klant. Welke factoren hebben invloed op het innovatief vermogen bij gevestigde bedrijven? In dit hoofdstuk worden vanuit de theorie potentiële factoren voor innovatie benoemd voor de accountancy. Hier volgen allereerst de factoren welke Christensen benoemde in zijn onderzoek uit 1997. Hierna bekijken we de accountancy achtereenvolgens als project-based firm en als financial services firm. Als afsluiting van dit hoofdstuk wordt een conceptueel model gevormd.

3.2. Factoren volgens Christensen

Er zijn door Christensen zes stappen gedefinieerd welke het ontstaan van ontwrichtende innovatie verduidelijken. Deze zes stappen verduidelijken tevens waarom gevestigde bedrijven feitelijk nooit zelf opkomen met een ontwrichtende innovatie. (Christensen, 1997).

Ontwrichtende technologieën worden in eerste instantie in de gevestigde bedrijven bedacht. De marketing afdeling zoekt in een tweede stap reacties van de belangrijke klanten op de nieuwe technologie. Dan blijkt dat er vanuit de huidige klanten te weinig belangstelling bestaat en dat er weinig aan te verdienen valt. Als derde stap investeert het gevestigde bedrijf verder in de traditionele technologie. Prestatieverbetering van de gevestigde technologie wordt zeer gewaardeerd door bestaande klanten en hieraan valt dus ook veel aan te verdienen. Nieuwe bedrijven worden opgericht in de vierde stap (door voormalig werknemers van gevestigde bedrijven) en markten voor de ontwrichtende technologieën komen via trial and error tot stand. Als vijfde bewegen de nieuwe partijen zich omhoog in de markt. De kwaliteit en prestatie van de nieuw ontwikkelde technologieën worden na enige tijd beter, waardoor ze langzaam de gevestigde bedrijven met hun traditionele technologieën beginnen te verdringen. Tot slot, als zesde stap, proberen gevestigde bedrijven hun marktpositie uit alle macht te verdedigen en in de nieuwe markt mee te komen. Echter blijkt te vaak dat zij dan al een dermate grote achterstand hebben opgelopen in de nieuwe technologie dat zij niet meer kunnen aanhaken.

De werking van de zes achtereenvolgende stappen in het ontstaan van ontwrichtende innovaties is nog beter te begrijpen door ze in het licht te plaatsen van de vier geformuleerde principes van ontwrichtende innovatie. (Christensen, 1997). Deze principes vormen in de kantlijn tevens de barrières:

Principe 1: Bij goed geleide bedrijven bepalen de klanten en niet managers de patronen van resource allocatie. De essentie daarbij is dat middelmanagers in gevestigde bedrijven niet bereid zullen zijn om te investeren in technologieën die door de voornaamste klanten niet direct op de juiste waarde geschat zullen worden. Met deze investeringen zullen de managers niet kunnen scoren.

Principe 2: Geen enkele kleine markt zal voldoen aan de groei-behoefte van gevestigde bedrijven (en hun aandeelhouders). Opkomende markten zijn niet groot genoeg om de groei-behoefte van de echte grote bedrijven te bevredigen. Ze zijn echter, relatief gezien, wel groot genoeg voor kleine bedrijven.



Principe 3: Gevestigde bedrijven willen graag markten analyseren alvorens hier middelen in te investeren. Echter zijn markten die niet bestaan ook niet te analyseren. De toepassingen van ontwrichtende technologieën in de nieuwe markten zijn niet op voorhand bekend. Mislukking in de beginfase van een ontwrichtende innovatie (slechtere performance op de in de markt gewaardeerde eigenschappen) zal een intrinsieke stap blijken naar succes. Hoop dat het gelijk perfect is zal uitdraaien op een uitgestelde teleurstelling.

Principe 4: De gevestigde bedrijven willen hun aanbod in technologie matchen aan de vraag in de markt. Deze match blijkt echter niet te maken; de snelheid van technologische vooruitgang is vaak vele malen groter dan de snelheid van ontwikkeling in de klantbehoefte. De klantbehoefte is niet altijd bekend. Door de performanceverbetering van de ontwrichtende technologieën werden zij geschikt voor een grotere markt.

Elk van deze vier principes geeft een duidelijker beeld waarom gevestigde bedrijven te laat (of soms helemaal niet) reageren op strategisch belangrijke ontwrichtende innovaties. Het doorslaggevende effect van de klantinteractie en klantreactie in de mate waarin gevestigde bedrijven blind zijn voor de implementatie en toepassing van (soms zelf ontwikkelde) ontwrichtende technologieën blijkt groot. Negatieve klantreacties op de nieuw ontwikkelde ontwrichtende technologie zorgt ervoor dat de innovatie vaak snel in de lade wordt geschoven en daarmee in de vergetelheid raakt. (Bower & Christensen, 1995; Wessel & Christensen, 2012). Naar mijn verwachting komen deze principes één op één terug in de context van digitale disruptieve innovatie in de accountancy.

3.3. Factoren in project-based firms

Als we spreken over innovatie in projectmatig werkende bedrijven moeten we een onderscheid maken tussen de projecten die voor klanten worden uitgevoerd, de business projecten en de projecten die gericht zijn op het ontwikkelen en verbeteren van de eigen producten en diensten. Hoewel projectmatig werkende bedrijven processen en systemen van hun klanten goed weten te vernieuwen schieten ze te kort in het vernieuwen van producten en diensten van hun eigen bedrijf. (Blindenbach-Driessen & Van den Ende, 2010).

Bij projectmatig werkende bedrijven worden maar zeer zelden budgetten vrij gemaakt voor eigen innovatie (Blindenbach-Driessen & Van den Ende, 2006). Innovatieve uitingen komen doorgaans bij de projecten van klanten terug (Sunbo en Gallouj, 2000) en worden niet ontplooid binnen een eigen R&D afdeling. Ook de externe samenwerking met partners in het netwerk is een belangrijke bron voor innovatie doordat hier een interactie plaatsvindt welke vervolgens innovatiekansen aan het licht brengt. (De Jong et al., 2007).



Blindenbach-Driessen & Van den Ende (2006) presenteren een overzicht van succesfactoren gebaseerd op een aantal metastudies:

Success factors mentioned in the literature	Sources	Important
Planning of work		
Planning and effective execution	2,5	More
Contingent approach	1,4	More
Senior management involvement	1,2,3,4,5	More
Team		
Cross-functional teams	1,2,4	Less
Expertise	1,4	More
Heavyweight project leader	1,2	Less
Product champion	2,4	Equally
External communication	1,2	Equally
Involvement of outside parties		
Customer involvement	1,2	Less
Supplier involvement	1	Less
Activities undertaken		
Pre-development	2,3,5	More
Market research	2,3,5	Less
Testing	2,3,5	More
Launch	4,5	More
Used meta-reviews: 1 = Brown and Eisenhardt (1997); 2=Ernst (2002); 3=Montoya-Weiss and Calantone (1994); 4=Panne (2003); 5=Henard and Szymanski (2001).		

Tabel 2 Overview success factors project based firms

De laatste kolom in de tabel toont het belang van de factor als gebleken in het onderzoek van Blindenbach-Driessen & Van den Ende (2006). In de latere studie van dezelfde auteurs wordt dit aantal factoren verscherpt. Hoewel er weinig verschillen in de aanpak van innovatietrajecten geconstateerd worden zijn de effecten van de managementkeuzes tussen wel en niet projectmatige bedrijven gekenmerkt. Een verklaring in het waargenomen verschil in die effecten wordt door de kenmerken van die organisatietypen gegeven (Blindenbach-Driessen & Van den Ende, 2010).

Overeenkomsten met het eerdere onderzoek zijn dat multidisciplinaire teams vermeden moeten worden. Gespecialiseerde teams moeten ingezet worden. Verschil met het eerdere onderzoek is te vinden in het gewicht van de projectleider. In het onderzoek uit 2010 stellen Blindenbach-Driessen en Van den Ende dat zijn gewicht moet zorgen voor de overdracht naar de vertaling van de resultaten naar andere delen van het bedrijf. Meer algemeen wordt gesteld dat managers van het innovatieproces uit moeten gaan van de routines en capaciteiten van hun eigen bedrijf. De algemene literatuur voor innovatie en de daarin benoemde barrières en succes factoren richten zich op het creëren van een optimaal innovatieklimaat. Maar als die belemmeringen niet bestaan zullen de daaraan gekoppelde succesfactoren hun belang verliezen.

Recent onderzoek van Christensen et al. (2013) benoemt dat zelfdisruptie een enorm moeilijke opgave is. Desalniettemin stelt hij zes factoren voor innovatief disruptief succes. Het inrichten van een vrije autonome business unit, het aanstellen van een specifieke (project)leider, het separeren van de middelen van de core business, onafhankelijke verkoopkanalen kiezen, een nieuw verdienmodel (businessmodel) en een standvastig commitment van de CEO.

Op basis van de eerder opgenomen literatuurstudie verwacht ik dat de factoren flexibele planning, expertise, betrokkenheid van het senior management c.q. de venoot, klant- en leveranciersbetrokkenheid ook positieve invloed hebben op digitale disruptie in de accountancycontext.



3.4. Factoren in services firms

De Jong et al. (2002,2003) benoemen in hun studies de inhoud van innovatie in services firms. Ze beschrijven het new services development (NSD) en de antecedenten van succesvolle innovatie. De innovatieve output kan tot uiting komen in de verandering van het serviceconcept, de klantinteractie, wijze van overdracht van de services en technologische opties. Vanuit de literatuur benoemen de Jong et al. (2007) liefst 17 factoren die direct invloed hebben op het NSD proces.

Deze factoren zijn te verdelen over 4 hoofdgroepen: mensen, structuur, middelen en netwerk:

Success factors directly related to the NSD process			
People	Structure	Resources	Networking
Front-line employees	Rules and procedures	Financial resources	Interaction with (new) clients
Innovative roles	Task descriptions and rotation	Information technology	External focus
Expertise	Multifunctional teams	Assignment of co-workers	Co-operation with other parties
	Internal co-operation		Reputation (role of peers and experts)
	Reward system		Market launch
			Pre-launch testing

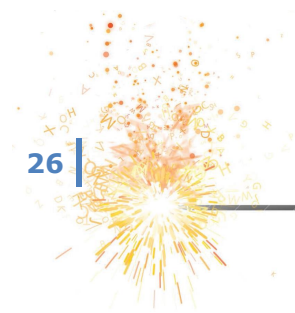
Tabel 3 Overview success factors service firms

Op basis van deze literatuur verwacht ik dat de aanwezigheid van de factoren betrokkenheid van (nieuwe) klanten en leveranciers, samenwerking met andere partijen, interne samenwerking, financiële middelen en IT middelen positief van invloed zijn op succesvolle digitale disruptie in de accountancysector.

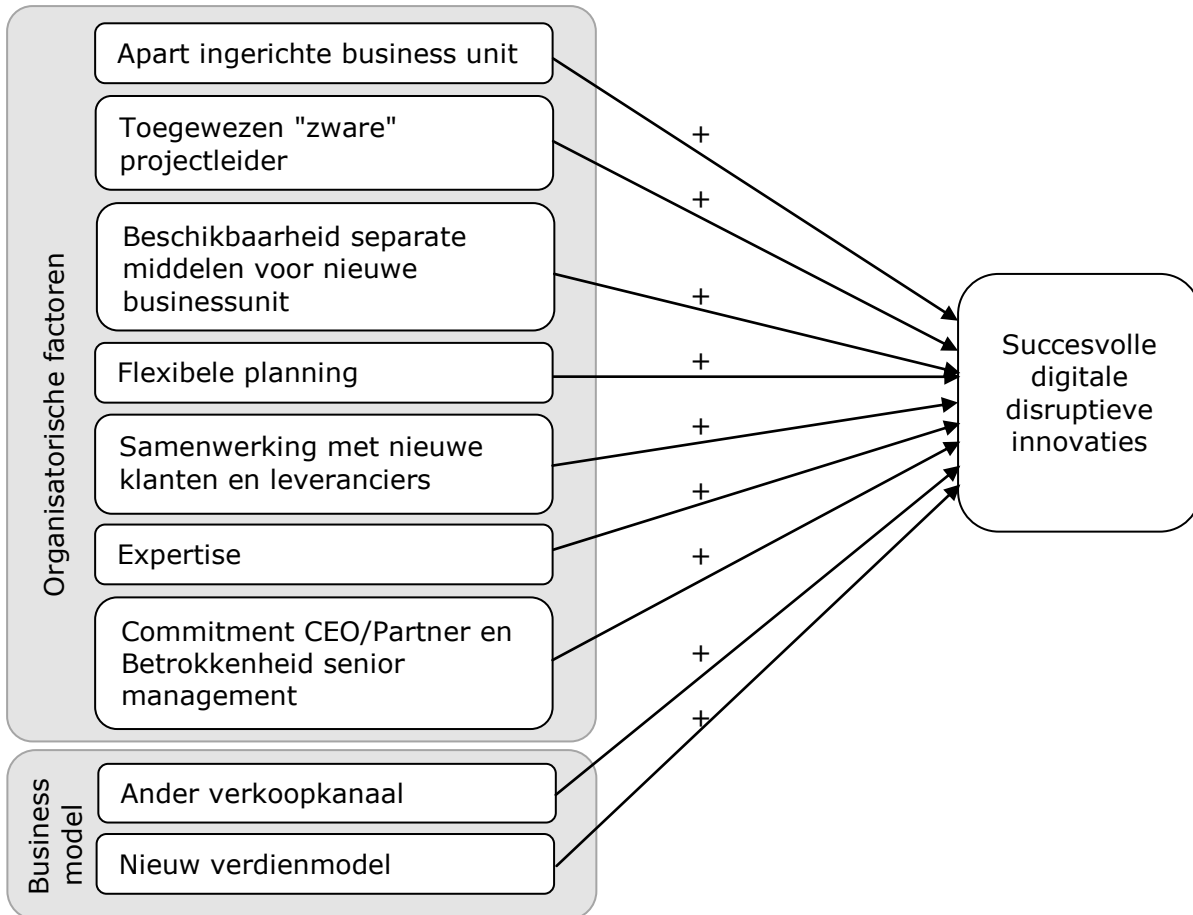
3.5. Conceptueel model

Met behulp van het literatuuronderzoek is een beeld gevormd van de theorieën voor wat betreft de verschillende variabelen en welke relaties er in de context van digitale disruptieve innovaties in de accountancy te verwachten zijn. Ook wordt er gezocht naar factoren welke niet in dit conceptueel model zijn meegenomen maar mogelijk wel invloed hebben op digitale disruptieve innovatie.

Christensen (1997) benoemde de zes stappen welke nader verduidelijkten waarom gevestigde bedrijven feitelijk nooit zelf opkomen met een ontwrichtende innovatie. Daarbij stelt hij dat het ontstaan van ontwrichtende innovaties nog beter te begrijpen is door ze in het licht te plaatsen van vier door hem geformuleerde principes van ontwrichtende innovatie. Het conceptueel model in dit onderzoek benoemt in hoeverre de zes stappen en de vier principes als gedefinieerd door Christensen standhouden in de context van digitale disruptieve innovaties van de Nederlandse accountancysector. Daarbij zijn aanvullende factoren benoemd vanuit de project based firms en services firms.



De benoemde factoren hebben in veel gevallen grote overlapping met elkaar. In het conceptueel model zijn de factoren positief weergegeven. Het ontbreken van de factor creëert daarbij als tegenstelling de barrière voor succesvolle digitale disruptieve innovatie. In de factoren is tevens een onderscheid gemaakt tussen organisatorische factoren en onderdelen van het nieuwe business model. Deze groepen worden in het conceptueel model gescheiden weergegeven:



Figuur 9 Conceptueel model

3.6. Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de factoren in kaart gebracht welke volgens de literatuurstudie positieve invloed hebben op innovatief gedrag van ondernemingen. Op basis hiervan is vervolgens een conceptueel model opgesteld welke deze interveniërende factoren plaatst ten opzichte van (digitaal) disruptief innovatief vermogen.

Het blijkt voor gevestigde bedrijven zeer lastig om goed te anticiperen op disruptie in de markt. Zeer weinig gevestigde bedrijven komen zelf met een ontwrichtende innovatie. Inactief, incompetent en arrogant; het zijn de termen die onderzoekers gebruikten om het gebrek aan reactie op ontwrichtende innovatie door gevestigde bedrijven te benoemen. Bij dit soort innovaties, gebaseerd op 'ontwrichtende' technologieën (*disruptieve technologieën*), is het niet kortzichtigheid, maar juist goed management dat ertoe leidt dat kansen gemist worden. Het probleem met disruptieve technologieën is immers dat ze aanvankelijk tot producten en processen leiden die laagwaardiger c.q. ondergeschikt zijn aan de bestaande producten en diensten. Wie kwaliteitszorg serieus neemt, piekert daar niet over; Denk aan de succesvolle *mini-mills* in de staalindustrie, waarmee oorspronkelijk alleen maar laagwaardige staalsoorten konden worden geproduceerd.



Hoofdstuk 4 - Methodologie

4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van het onderzoek beschreven. Hierin komen het type onderzoek, de wijze van data verzameling, data-analyse en validiteit aan bod.

4.2. Type onderzoek en onderzoekstrategie

Op basis van literatuuronderzoek is voor dit onderzoek een conceptueel model ontwikkeld. De concepten van dit model tonen grote gelijkenis met het onderzoek van Christensen (1997) in de harddisk industrie. Daar er nog weinig eerder onderzoek is gedaan naar digitale disruptie kunnen er geen eerder gelegde verbanden worden getoetst en daarmee geen hypotheses worden opgesteld. Deductief onderzoek is daarmee onuitvoerbaar en inductief onderzoek is daarmee een meer passende optie. Bij inductief onderzoek zal de onderzoeker zijn bevindingen in de empirie gebruiken voor het maken van proposities. Door deze terug te koppelen aan de bestaande theorieën kan een verrijking plaatsvinden op de bestaande theorie.

In dit onderzoek wordt gekozen voor de empirische methode van een meervoudige casestudie. De onderzoeksvraag van het te verrichten onderzoek is te beantwoorden door de formulering van conclusies in de bepaalde context van de accountancybranche. De uitleg hiervan staat centraal. Bij deze empirische methode kun je de gevallen onderling vergelijken. De case studie methode bestudeert een klein aantal cases in de daadwerkelijke context, waarbij scores op een kwalitatieve manier worden geanalyseerd. De focus hierbij ligt op het begrijpen van de aanwezige dynamiek binnen een bepaalde context. (Dul & Hak, 2008). Doordat de cases worden vergeleken is het mogelijk meer generaliserende uitspraken te doen.

Kwalitatief onderzoek is prima geschikt in theoriebouwend (inductief) onderzoek. In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek is kwalitatief onderzoek geschikter voor het verkrijgen van diepgaandere informatie van het onderzoeksobject. Omdat gedetailleerde informatie dan ook wenselijk is, is gekozen voor een kwalitatieve aard van het onderzoek.

4.3. Onderzoeksmethode

Het experiment is in deze de beste onderzoeksstrategie daar we bij het manipuleren van de onafhankelijke variabele de effecten op de afhankelijke variabele kunnen zien. Ondanks dat een experiment de beste optie is (Dul & Hak, 2008) is het onmogelijk om bij dit onderzoek een experiment uit te voeren. Dit doordat de omgeving niet te manipuleren is. Derhalve is er gekozen voor de casestudy. De casestudy is de tweede beste methode (Dul & Hak, 2008). De case studie is in onderzoeken bij organisaties een veelvuldig gemaakte keuze (Dul & Hak, 2008).

Ook in dit te verrichten onderzoek zal gebruik worden gemaakt van case studies. De reden hiervoor is dat het tijdsbestek van dit onderzoek een brede enquête die alle aspecten van dit onderzoek omvat niet toelaat. De casestudies hebben als doel de proposities te toetsen en deze verder aan te scherpen. Bij de casestudies zal in kaart worden gebracht hoe de antecedenten van digitale disruptie van invloed zijn op de verschillende bedrijven en in hoeverre de dimensies van ontwrichtende innovatie (Christensen, 1997) hierin te herkennen zijn.

Het onderzoeksprobleem wordt als een samenhangend geheel beschouwd. Als kwalitatief onderzoeker wordt de voorkeur gegeven aan verschillende soorten gegevens en gegevensbronnen. Het onderzoek is gericht op de context waarin het probleem zich voordoet, contextualiteit genoemd.

Er zijn volgens (Dul & Hak, 2008) drie soorten casestudy's te onderscheiden: praktijkgeoriënteerde, theoriebouwende en theorietestende.



Dit onderzoek richt zich op het beschrijven van factoren voor digitale disruptie en daarmee is dit onderzoek theoriebouwend van aard.

Als databron worden interviews met de accountants (bedrijven in het MKB accountancy) gebruikt. Hierin wordt gekeken naar hoe innovatie is vormgegeven en welke rol de verschillende dimensies spelen in de innovatie-adoptie en anticipatie van deze bedrijven. Tevens zal een desk-research naar de producten, gelanceerde en geadopteerde innovaties door de betreffende bedrijven deel uitmaken van de scope van het onderzoek. De resultaten van de interviews zijn enkel verwerkt indien de organisatie daadwerkelijk de invloed van digitale disruptieve innovatie heeft ervaren en daarmee factoren en kan analyseren zoals deze in de specifieke context van het kantoor geldend waren.

4.4. Selectie van cases

Om de kans te vergroten dat alle factoren die een rol kunnen spelen ook worden aangetoond, is het belangrijk om zo veel mogelijk verschillende cases te verzamelen. Hoe groter de variatie hierin, hoe groter de kans dat het onderzoek alle factoren die een rol kunnen spelen goed in kaart brengt. In dit onderzoek zal worden geprobeerd voor variatie te zorgen door respondenten te selecteren die verschillen op de volgende punten: het type accountancyorganisatie, de grootte en de zelfstandigheid (zelfstandig of onderdeel van een concern). Er zal niet worden geselecteerd op basis van de locatie van kantoren. De meeste kantoren hebben als doelgroep de Nederlandse MKB'er, niet een bepaalde stad of regio. De plaats waar een kantoor gevestigd is zal dus waarschijnlijk geen invloed hebben op haar beleid.

De selectie van de accountantskantoren en op accountancy gespecialiseerde dienstverleners zal een combinatie zijn van een stratified sample en een convenience sample. De selectie is stratified in die zin dat er verschillende kenmerken zijn te onderscheiden, op basis waarvan de kantoren worden geselecteerd. De selectie is tegelijkertijd *convenience*, omdat niet van te voren is bepaald welke kantoren zullen worden benaderd. Er is niet van te voren gekeken in welke mate de accountantsorganisatie al digitaal gevorderd is, omdat anders het eerste deel van de onderzoeksvraag (Hebben accountancybedrijven moeite met digitale disruptie?) niet meer objectief kan worden onderzocht.

4.5. Dataverzameling

Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van primaire en secundaire data. De primaire data zijn middels interviews (kwalitatief) verkregen en de secundaire data komen voort uit managementrapportages, websites, brochures en jaarrekeningen. De secundaire data zijn enkel gebruikt als back-up achter de primaire data. Aangezien er voorafgaand aan het empirische onderzoek een verkennende literatuurstudie is gedaan om de uitgangspunten van het onderzoek aan te scherpen is gekozen voor semigestructureerde interviews. Dit gaf nadrukkelijk de mogelijkheid om de concepten uit de literatuur te gebruiken in de vraagstelling bij de interviews. Bij ongestructureerde interviews zou dit niet het geval geweest zijn.

Het conceptueel model als behandeld aan het einde van hoofdstuk 2 vormt het raamwerk voor de vragenlijst welke is gebruikt bij het afnemen van de semigestructureerde interviews. Voor de disruptie factoren van Christensen (1997) is een aantal vragen opgenomen in de vragenlijst.

4.6. Data-analyse

In de paragrafen welke aan deze vooraf gingen is uitgebreid stilgestaan bij de methoden en technieken om data te verzamelen. Na het verzamelen van de data zullen deze moeten worden geanalyseerd om zodoende tot een beantwoording van de probleemstelling te komen. In deze paragraaf wordt ingezoomd op de stappen welke direct na de dataverzameling zullen worden genomen.



De concepten uit de literatuur zijn de basis om de gegevens uit de semi-gestructureerde interviews, documenten en constatering te categoriseren, interpreteren en te analyseren. Het theoretisch kader dient hierbij als bril om de werkelijkheid te beschrijven en te analyseren. Bij deze analyse van de gegevens uit het onderzoek is gelet op patronen en wordt de relatie gelegd met de literatuur. Bij deze analyse is een zogenaamde inhoudsanalyse gemaakt waarbij de data worden weergegeven in matrices en overzichten. Zodoende kunnen er verbanden worden gelegd en worden patronen inzichtelijk gemaakt. Van de interviews zijn case-beschrijvingen gemaakt. Omdat het aantal interviews beperkt was, is een overkoepelende cross-case analyse (Yin, 2003) gemaakt.

4.7. Kwaliteit en kanttekeningen bij dit onderzoek

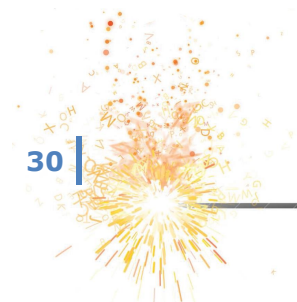
Dit onderzoek en de daarbij gekozen methode van onderzoek heeft een aantal beperkingen. Allereerst zijn case-studies niet geschikt om generaliseerbare uitspraken te doen. De onderzoeksresultaten zullen zich als theoretisch onderbouwde proposities kenmerken over de relatie tussen digitale disruptie en het adoptieniveau hiervan door gevestigde partijen. Gelet op het miniem aantal cases in dit onderzoek zal hierna een vervolgonderzoek nodig zijn.

Een andere kanttekening betreft de beperking tot één sector t.w. de accountancy. Overige bedrijfstypologieën vallen buiten de scope van dit onderzoek. Deze keuze is verdedigbaar, omdat ook Christensen (1997) zich op één enkele groep heeft gericht, waarna hij parallelen trekt naar andere bedrijfstypologieën.

De methodologische kwaliteit hangt volgens Yin (2003) vast aan de interne validiteit, externe validiteit, constructvaliditeit en betrouwbaarheid. De interne validiteit is gericht op het helder aantonen van het causaal verband. Dit causaal verband is enkele aan de orde bij verklarende onderzoeken (Yin, 2003). Door het exploratieve karakter van dit onderzoek zullen de criteria van de interne validiteit niet worden behaald.

De externe validiteit is gericht op het generaliseren van de bevindingen van dit case-studie onderzoek naar soortgelijke situaties. Deze validiteit is gestoeld op een goed voorbereidend theoretisch onderzoek, een goede selectie van cases en herhalen van het onderzoek in andere settings. Het repliceren van onderzoek is hierbij tevens van groot belang. (Yin, 2003; Dul & Hak, 2008). In deze replicaties worden de resultaten van de ene case vergeleken met de andere. Deze herhalingsonderzoeken dienen dan identieke resultaten op te leveren (letterlijke replicatie) of theoretisch verklaarde tegengestelde resultaten; de theoretische replicatie. Dit onderzoek is beperkt extern valide doordat de nadruk op het theoretisch onderzoek ligt en minder op de cases. De conclusies uit dit onderzoek geven daarmee een aardige indicatie maar voor generaliseerbaarheid zal een nader vervolgonderzoek nodig zijn.

Constructvaliditeit legt de focus op de vraag of de waarnemingen en operationalisatie wel de lading van de concepten en variabelen afdekken. De drie handvatten die Yin (2003) geeft om de constructvaliditeit te versterken zijn in deze thesis gevolgd. Allereerst zijn de concepten gebaseerd op een diverse groep aan bronnen. Zowel uit de theorie, de interviews als de aanvullende documentatie is een beeld gevormd over digitale disruptie en de impact op de accountancysector. Als tweede handvat is de keten van bewijsvoering zo transparant als mogelijk weten te houden. De gebruikte bronnen zijn telkenmale bijgehouden. Als derde zijn de interviewverslagen steeds teruggekoppeld en van commentaar voorzien.



De betrouwbaarheid is het vierde item om de methodologische kwaliteit te waarborgen. Het maakt inzichtelijk hoe de studie is uitgevoerd en op welke wijze het onderzoek kan worden gerepliceerd. Een transparant protocol van onderzoek is hierin een belangrijk element. Dit protocol bevat de onderzoeksopzet en geeft inzicht in de doelen, onderwerpen en verwachtingen bij het onderzoek. Ook de interviewvragen zijn hierin een voornaam element. Deze zijn derhalve opgenomen in de bijlagen van deze thesis. Naast dit protocol benoemt Yin (2003) het houden van een proefinterview een goede voorbereidingstactiek. Het eerste interview met Anthonie den Uijl heeft deze functie gehad. Op basis hiervan zijn de interviewvragen geëvalueerd en waarnodig aangescherpt.

Onderstaande tabel, gebaseerd op Yin (2003) toont de casestudietactieken en laat zien welke al dan niet zijn toegepast in dit onderzoek:

Test	Tactiek in case studie	Fase van onderzoek	Toegepast?
Interne validiteit	Patroonherkenning Toelichtingbouwend Tijdspatroom analyses	Data analyse Data analyse Data analyse	n.v.t. n.v.t. n.v.t.
Externe validiteit	Gebruik van replicatielogica bij multiple casestudy	Onderzoeksontwerp	Ja
Constructvaliditeit	Verschillende bronnen voor constructen Bewerkstellig een keten van bewijsvoering Feedback op verslagen casestudie	Data analyse Data analyse Samenstelling	Ja Ja Ja
Betrouwbaarheid	Gebruik casestudieprotocol Bijhouden database	Dataverzameling Dataverzameling	Ja Ja

Tabel 4 Toegepaste technieken bij casestudies

4.8. Samenvatting

In de paragrafen welke aan deze vooraf gingen is uitgebreid stilgestaan bij de methoden en technieken om data te verzamelen voor dit onderzoek. Het onderzoek heeft voornamelijk een verkennend doel. Het digitale aspect van de disruptie is tamelijk nieuw; er is weinig kennis voorhanden. De casestudy onderzoekstechniek geeft een eerste uiteenzetting van de aspecten die in de context kunnen worden geven, dit in combinatie met de literatuurstudie. Sterke punten zijn de constructvaliditeit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Externe validiteit is onderbelicht maar door toekomstige replicaties kan dit worden versterkt.



Hoofdstuk 5 - Resultaten en bevindingen onderzoek

5.1. Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten uit de praktijk en daarbij vindt een analyse plaats van de bevindingen. Het doel van deze beschrijving is om inzicht te krijgen hoe accountancybedrijven invulling geven aan innovatie, anticiperen op marktontwikkelingen en de voordelen van digitale disruptie benutten. Paragraaf 5.3 beschrijft de cases en in paragraaf 5.4 wordt een verbinding gelegd tussen de cases en het theoretisch kader. Hierna volgen tevens de resultaten van de analyse.

5.2. Interviews

Voor het verkrijgen van betere inzichten in de factoren bij digitale disruptieve innovatie en om te beoordelen hoe gevestigde accountantsorganisaties anticiperen op de (naderende) digitale disruptie in hun sector is een aantal kwalitatieve interviews afgenomen. Deze kwalitatieve interviews zijn enerzijds gehouden met accountants en anderzijds experts op het gebied van (veranderende) businessmodellen in de accountancysector. Uit de interviews zal duidelijk worden of en hoe een organisatie invulling geeft aan een innovatie in het business model. Daarbij zal worden bekeken welke factoren er te onderscheiden zijn. Daarnaast zal een aantal generieke vragen gesteld worden over organisatiecultuur, organisatiestructuur, omgang met tegenstand op innovatie en beslissingsmodellen.

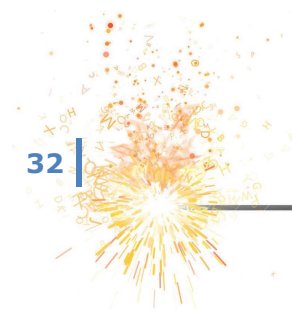
Totaal zijn er negen interviews afgenomen. In tabel 5 zijn de organisaties, de personen en de functie van de personen in de organisatie weergegeven:

Organisatie	Persoon	Functie
Joanknecht & van Zelst accountants en belastingadviseurs	Joris van Dijk RA	Adviseur
*Accountantskantoor den Uijl B.V.	Anthonie den Uijl RA	Directeur/Eigenaar
Docco	Reindert Doorn	Adviseur IT & Verandermanagement
Beace en Liquide	Lianne Desmet	Directeur/Eigenaar
SRA	Menno Kooreman	Manager Automatisering
Full Finance en Coolfacts B.V.	Jan Wietsma AA	Directeur/Eigenaar
JAN© Accountants & Belastingadviseurs B.V.	Pieter Mul AA	Partner
Davax Accountancy	Denny Visser	Directeur/Eigenaar
**Big Four accountantsorganisatie	Register Accountant	Register Accountant

Tabel 5 Overzicht geïnterviewden

*De resultaten van het interview met Anthonie den Uijl RA zijn voorts niet meegenomen in de analyse. De uitwerking is enkel in de bijlage van deze thesis opgenomen. Het betreffende kantoor is op haar retour en innovatie is bij de directeur/eigenaar nooit een onderwerp geweest. Hoewel dit een counter case betreft is besloten enkel die resultaten te verwerken indien de organisatie daadwerkelijk de invloed van digitale disruptieve innovatie heeft ervaren en daarmee factoren kan beschouwen zoals deze in de specifieke context van het kantoor geldend waren.

**Het laatste interview is volledig geanonimiseerd uit nadrukkelijke wens van de geïnterviewde Register Accountant. De geïnterviewde is inmiddels meer dan 20 jaar register accountant en het accountantskantoor is één van de vier grootste kantoren van Nederland met een omzet van meer dan 500 miljoen euro en een personeelsbestand van meer dan 3000 FTE's.



5.3. Casebeschrijvingen

In de navolgende subparagrafen worden op basis van de semigestructureerde interviews casebeschrijvingen gegeven. Deze casebeschrijvingen zijn samengesteld uit de interviews en zoomen met name in op de factoren voor digitale disruptieve innovatie.

Per case wordt aangegeven of er wel of geen digitale disruptieve innovaties zijn te benoemen. Voor de expert interviews is gekozen om deze te analyseren op basis van hun zienswijze op de kantoren waarmee zij betrokkenheid hebben. Indien er digitale disruptieve innovaties hebben plaatsgevonden dan wordt beschreven hoe dit vorm heeft gekregen. Daarbij worden dan de organisatorische en business model factoren uit het conceptueel model benoemd en bekeken in welke mate deze hebben bijgedragen aan het succes van digitale disruptieve innovatie. Naast een tekstuele toelichting is een scoretabel opgenomen per case. Het aantal stippen, op een schaal van nul tot en met vijf (●●●●●), geeft aan wat de invloed is van de factor op succesvolle digitale disruptieve innovatie. Hoe meer punten des te meer deze factor positief van invloed is geweest.

Indien er geen digitale disruptieve innovatie heeft plaatsgevonden dan wordt uiteengezet waarom digitale disruptieve innovatie geen focus heeft gekregen voor het kantoor. Volledigheidshalve is in bijlage II van deze thesis is een uitgebreidere verslaglegging van de interviews opgenomen waarmee een diepere duiding kan worden verkregen over de context.

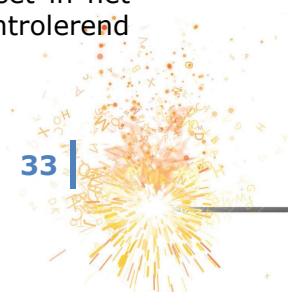
5.3.1 Joanknecht & van Zelst

Joanknecht & van Zelst bestaat sinds 1948 en is inmiddels gegroeid tot een kantoor van 110 professionals op de gebieden accountancy, belastingzaken, financieel-juridisch, corporate finance, IT auditing en advisering, payrolling en pensioenen. Joanknecht & van Zelst heeft met bovengemiddeld succes digitaal disruptief geïnnoveerd. Met Joan.nu draait er een apart label waar zich inmiddels een separate business gevormd heeft welke volledig is toegespitst op digitale dienstverlening en voor de organisatie de brug vormt naar een meer en meer adviserende rol.

		Score
<i>Succesvolle digitale disruptieve innovatie</i>		●●●●
Factoren	Apart ingerichte business unit	●●●●●
	Toegewezen "zware" projectleider	●●
	Separate middelen voor nieuwe unit	●●●●
	Flexibele planning	●
	Samenwerking nieuwe klanten/leveranciers	●●●●●
	Expertise	●●●
	Commitment CEO/Partner/Management	●●●●
	Ander verkoopkanaal	●●●●●
	Nieuw verdienmodel	●●●●

Apart ingerichte business unit:

Met Joan.nu is een aparte organisatie opgetuigd onder de vleugels van het kantoor. De reden voor het inrichten van een aparte organisatie komt voort uit de diversiteit in het business model. In de traditionele accountancygroep is de samenstel- en controlepraktijk het grootst. In de nieuwe unit Joan.nu is meer sprake van een strak georganiseerd proces. Klanten doen daar veel meer zelf. Een andere reden voor het apart inrichten van de Joan.nu organisatie is het verschil tussen de jonge generatie en de oude generatie. Dit zowel in het kantoor als in het klantenbestand. De mindset in het online model is echt anders. De wijze van dienstverlening verandert van controlerend naar adviserend.



Toegewezen zware projectleider:

Er is geen specifieke zware projectleider toegewezen om de transitie te begeleiden. Hoewel er natuurlijk een eindverantwoordelijke is voor de nieuwe unit Joan.nu zullen hierin alleen mensen zitten die het online model snappen en dat dan ook kunnen uitdragen. De groep mensen heeft het verschil gemaakt, niet één simpel individu.

Separate middelen voor de nieuwe unit:

De start van de online tak had niet gekund zonder de stevige achtervang van Joanknecht & van Zelst. Die steun betreft de middelen mensen, geld, ICT en tijd. Van scratch af aan beginnen had een moeilijke start betekend met daaraan gekoppeld maar de vraag of de organisatie had kunnen overleven.

Flexibele planning:

De flexibiliteit van de planning zou met name relevant zijn als er in de organisatie zelf gestart was en niet separaat. In de bestaande organisatie krijgt je met meer aspecten te maken welke een flexibele planning vereisen. Tegenstand van de bestaande medewerkers op het nieuwe model is hiervan een voorbeeld. In de nieuwe organisatie was dit niet aan de orde; de neuzen stonden dezelfde kant op.

Samenwerking nieuwe klanten en leveranciers:

Hoewel een groot deel van het bestaande klantportfolio ook prima geschikt zou zijn voor de Joan.nu benadering richt de nieuwe unit zich met name op nieuwe klanten. De peiler functioneel applicatiebeheer is een belangrijke positie: dit zet in op het inrichten van cloud boekhoudsoftware en het ondersteunen van klanten hierbij. Bestaande leveranciers met traditionele boekhoudsoftware hebben vaak ook een cloud oplossing beschikbaar. Bij Joan.nu heeft leverancier Exact Online nauwe betrokkenheid gehad in de realisatie.

Expertise:

De moederorganisatie heeft een eigen IT audit en adviesclub aan boord. Deze hebben waarnodig bijstand verleend. Tevens hebben de collega's in de nieuwe organisatie een belangrijke digitale expertise. Deze is lager in de traditionele business. Ook leverancier Exact Online heeft nauwe betrokkenheid gehad in de realisatie.

Commitment CEO/Partner/Management:

Alle partners en aandeelhouders stonden achter het plan. Het besef dat de accountancy voortdurend verandert en de richting waar het naar toe gaat was wel duidelijk en doorslaggevend in hun steun.

Ander verkoopkanaal:

De toekomst van het kantoor zal veranderen. De online dienstverlening zal blijven groeien, de samenstel- en controle praktijk zal verder teruglopen. De impact van smart data gaat een andere verandering geven in het business model en daarmee in de benadering van klanten. De klant zal het kantoor meer en meer gaan zien als een volwaardig businesspartner.

Nieuw verdienmodel:

Businesspartnerschap vergt ook een andere benadering van het kantoor: weten wat de klant interesseert, met de klant discussiëren over de toekomst van zijn onderneming, de beslissingen die hij moet maken over uitbreidingen enzovoorts. De voorspellende analyses op basis van de historische data. De kunst wordt om die beschikbare informatie te koppelen en daaruit voorspellend te adviseren. Het verdienmodel zit dan meer in meer in advisering in plaats van controleren en samenstellen van jaarrekeningen.

5.3.2 Accountantskantoor den Uijl B.V.

Accountantskantoor den Uijl kan worden beschouwd als een klein accountants en adviesbureau (2 FTE) voor kleine en middelgrote ondernemingen. Accountantskantoor den Uijl is op haar retour. De organisatie is in de winter van haar bestaan en de huidige directeur/eigenaar is gelet op zijn inmiddels pensioengerechtigde leeftijd eerder bezig



met het op een juiste wijze overdragen c.q. verkopen van haar klantenportefeuille dan met vernieuwing en innovatie.

	Score
<i>Succesvolle digitale disruptieve innovatie</i>	

Al jaren lang geeft accountantskantoor den Uijl als openbaar accountant achtereenvolgens advisering en ondersteuning bij de opzet, verwerking en beoordeling en controle van financiële administraties, het samenstellen en/of controleren van de jaarrekening, het prognosticeren en begroten, liquiditeit, administratieve organisatie en uiteraard verzorgd accountantskantoor den Uijl de benodigde accountantsverklaringen.

Het ontbreken van innovatieve drang is niet enkel te wijten aan de leeftijd van de directeur/eigenaar maar ook is dhr. den Uijl in zijn eerdere betrekkingen nooit actief geweest in vernieuwende kantoren. De kantoren waar hij werkte volgden de markt en zorgden dat ze bij bleven op het gebied van de wet en regelgeving. Er wordt nauwe aansluiting gezocht bij de bestaande klanten en hun wensen. Ruimte voor innovatie werd zowel in financiële als in personele middelen niet gecreëerd. Digitale disruptieve innovatie is een ver van het bed topic voor de directeur.

Deze case is goed aan te merken als een counter case. Met name het ontbreken van commitment van de CEO/Partner/Management is de belangrijkste barrière geweest om niet digitaal disruptief te innoveren. De aanwezigheid van deze barrière is de basis voor het ontbreken van de andere factoren die een positieve invloed zouden kunnen hebben op succesvolle digitale disruptieve innovatie.

5.3.3 Docco C.V.

Docco IT verandermanagement levert advies en consultancy en geeft trainingen rondom ICT, procesoptimalisatie en verandermanagement in de accountancy. Docco is in 2013 gestart vanuit een gevestigd accountantskantoor. Hoewel er binnen die organisatie voldoende ruimte werd geboden voor innovatie (in tegenstelling tot veel andere organisaties binnen de accountancy) ging het de partners van Docco aldaar niet snel genoeg.

	Score	
<i>Succesvolle digitale disruptieve innovatie</i>	●●●●	
Factoren	Apart ingerichte business unit	●●●●
	Toegewezen "zware" projectleider	●●
	Separate middelen voor nieuwe unit	●●●●
	Flexibele planning	●●●
	Samenwerking nieuwe klanten/leveranciers	●●●●
	Expertise	●●●●●
	Commitment CEO/Partner/Management	●●●●●
	Ander verkoopkanaal	●●●●
	Nieuw verdienmodel	●●●

Apart ingerichte business unit:

Docco ziet op dit moment legio kantoren een apart label neer zetten met een nieuw ingericht IT landschap. Een voorbeeld hiervan is Thing van ABAB accountants. De moeite die ze moeten doen om de huidige organisatie om te buigen naar een flexibel IT apparaat is veel heftiger dan parallel (opnieuw) beginnen. De keuze om al dan niet separaat te organiseren hangt aan de grootte, de logheid en de mate van disruptie voor die organisatie. Een barrière voor digitale disruptieve innovatie kan gevormd worden door de interne medewerkers van een kantoor: vaak vanuit een weerstandsrol.



Toegewezen zware projectleider:

Vaak komt Docco tegen dat een team ambassadeurs (vanuit alle disciplines) in de organisatie beter werkt dan één zware projectleider om de kar te trekken.

Separate middelen voor de nieuwe unit:

Zonder middelen zal geen enkel accountantskantoor succesvol kunnen innoveren. Die middelen zijn er vaak wel, maar het vrijmaken ervan is een moeilijker traject. In samengestelde managementteams bestaat bij de jonge generatie een ander idee over de toekomst dan bij de oudere generatie. De jonge generatie wil haar toekomst verzekerd zien en wil investeren in nieuwe businessmodellen. De oude generatie daarentegen wil dit niet en is in grotere mate bezig met consolideren en zal zoveel mogelijk middelen veilig stellen voor hun afscheid. Dit geeft tegenstrijdige belangen en geeft de jonge generatie voeding om zich separaat in een losstaande organisatie te betrekken.

Flexibele planning:

Vanuit de rol van Docco in veranderingstrajecten is planning natuurlijk belangrijk. Dit mede gelet op de invloeden van buitenaf en van de ontwikkelingen in de wereld rondom de organisatie. Deze invloeden moeten een planning doen kunnen bijsturen. Toch is planning niet het belangrijkste voor een succesvolle digitale disruptieve innovatie in de kantoren. Het betrekken van de juiste personen in expertise maken dat het traject meer invloeden kan verdragen van buitenaf.

Samenwerking nieuwe klanten en leveranciers:

Naast de samenwerking met nieuwe klanten en nieuwe (software)leveranciers is digitale expertise en een verandering in het onderwijsmodel van groot belang. Ook brancheorganisaties hebben een rol gelet op hun netwerk.

Expertise:

Naast de samenwerking met klanten en (software)leveranciers is digitale expertise en een verandering in het onderwijsmodel van groot belang. Ook brancheorganisaties hebben een rol gelet op hun netwerk.

Commitment CEO/Partner/Management:

Commitment van de directeur-eigenaar of venoot is cruciaal. Het wordt trekken aan een dood paard als deze niet wil. Dan is het gedoemd te mislukken. Dit zelfde is zo voor de interne medewerkers.

Ander verkoopkanaal:

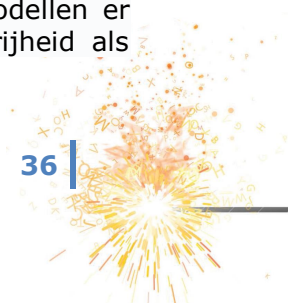
De medewerkers van het kantoor zijn het boegbeeld voor het kantoor. In het nieuwe business model dat los komt van uurtje-factuurkje zullen in basis niet dezelfde omzetten in de samenstellpraktijk worden behaald. De accountant moet van zijn voetstuk komen en "afdalen" naar zijn klant. Deze zoekt een meedenkende partner, geen afstandelijke jaarrekening fabrikant.

Nieuw verdienmodel:

Veel kantoren hebben een (toekomst) visie maar weten dit niet te vertalen; ze kunnen het geen handen en voeten geven. In deze verandermanagement trajecten spelen wij een rol. Het intern meekrijgen van de medewerkers van een accountantsorganisatie is een belangrijk item bij de overgang naar een digitaal verdienmodel. Als het intern niet gedragen wordt dan is het gedoemd te mislukken. Dat is trekken aan een dood paard.

Aanvullende factoren:

Een extra barrière is het verschil in culturen. Er moet vermenging plaatsvinden. Accountancybedrijven zijn gefocust op controle, KPI's, beheersing en risicomodellen er moet meer innovatief bloed instromen in de kantoren met flexibiliteit en vrijheid als kenmerken van innovatie.



5.3.4 Liquide Adviseurs B.V. en Beace B.V.

Belastingadvies- en administratiekantoor Liquide Adviseurs en Beace zijn beide geen accountantskantoor maar het business model van met name Beace is digitaal disruptief voor de gevestigde markt van administratie- en accountantskantoren. Beace werd uitgeroepen tot winnaar van de Cloud Accountant Award 2013.

		Score
<i>Succesvolle digitale disruptieve innovatie</i>		●●●●●
Factoren	Apart ingerichte business unit	●●●●
	Toegewezen "zware" projectleider	●
	Separate middelen voor nieuwe unit	●●●●
	Flexibele planning	●
	Samenwerking nieuwe klant/leveranciers	●●
	Expertise	●●●●
	Commitment CEO/Partner/Management	●●●●●
	Ander verkoopkanaal	●●●●●
	Nieuw verdienmodel	●●●●●

Apart ingerichte business unit:

Beace is door de oprichter naast de Liquide organisatie gezet omdat er een andere groep klanten betrokken kon worden. Het business model van Beace is echt anders dan van Liquide. Het is te vergelijken met een fabriek, zeer strak en efficiënt georganiseerd. De interactie met de klant vindt enkel online plaats, waar en wanneer de klant maar wil maar enkel via skype. Het dienstverleningsmodel is anders. De klant zet zijn scans (bonnen) klaar in de cloud, er is geen andere wijze.

Toegewezen zware projectleider:

Een separate projectleider om het Beace label uit te rollen is er niet geweest. De organisatie betreft mensen die mee kunnen in het model. De directeur-eigenaar wil nog wel eens te hard lopen van de ene innovatie naar de andere. Omdat de mensen in de organisatie het bedrijf extern uitdragen is er een floormanagement welke de innovaties daadwerkelijk uitrolt in het proces. De eigenaar enthousiasmeert de groep en de floormanagement rolt het uit.

Separate middelen voor de nieuwe unit:

De financiering vanuit de bestaande Liquide organisatie was nodig voor de start-up. Het stelde de middelen beschikbaar waarop Beace kon worden gebouwd. In het begin moest er fors geld geïnvesteerd worden.

Flexibele planning:

Feitelijk was er geen planning voor de uitrol van Beace. Het is simpelweg gewoon gestart. Als je echt onderscheidend wil zijn dan moet je vaart maken.

Samenwerking nieuwe klanten en leveranciers:

Beace werkt nauw samen met leveranciers. De organisatie werkt mee in pilot releases van softwareleveranciers en spart met nieuwe digitale klanten. Deze laatste groep is echter vanuit de kennissenkring en zeer *online minded*. De eigenaar van de organisatie heeft een sterke eigen visie en innovatiedrang en trekt de parallel met Henry Ford die ook niet aan klanten ging vragen wat die klanten zouden willen. Een sneller paard had dan het antwoord geweest. Liever spart de eigenaar met partijen van buiten haar kolom.



Expertise:

Naast de softwareleveranciers brengt de partner van de eigenaar (en zijn netwerk) zelf ook een grote mate van digitale expertise. In dit traject is dat van belang geweest voor de uitrol van de sites en portals. Ook in de realisatie van softwarekoppelingen is deze expertise essentieel.

Commitment CEO/Partner/Management:

De eigenaar van de organisatie heeft innovatie hoog in het vaandel staan. De ene innovatie is nog niet geïmplementeerd en de volgende dient zich al aan. Dit is echt een zeer belangrijke steun geweest voor de uitrol van het nieuwe business model.

Ander verkoopkanaal:

Een barrière voor de gevestigde orde is dat veel gevestigde vennoten gevoed worden vanuit angst. De gehele mindset is verkeerd. De accountant denkt dat de data van hem is terwijl deze van de klant is. Ze willen alles bij zichzelf houden, dat geeft macht. Het business model van Beace is echt anders dan het model van Liquide. Het Beace model is sterk te vergelijken met een fabrieksstraat waar zeer strak en efficiënt administraties gevoerd worden. De interactie met de klant vindt enkel online plaats, waar en wanneer de klant maar wil maar enkel via skype. Het dienstverleningsmodel is daarmee anders. De klant zet zijn scans (bonnen) klaar in de cloud, er is geen andere wijze.

Nieuw verdienmodel:

Het verdienmodel is echt anders voor Beace ten opzichte het traditionele verdienmodel van Liquide. Afrekening vindt plaats op basis van een bundel met een aantal bonnen. Dus niet meer op basis van uurtje - factuurtje. Net als bij telefonie gaat ongebruikt bundelgoed mee over naar de volgende maand. Beace deelt kennis en past dit toe door het gratis weggeven van dingen. Bij elk ander accountantskantoor moet je bijvoorbeeld afrekenen voor een arbeidscontract. Beace stelt gratis standaarden beschikbaar op de portal.

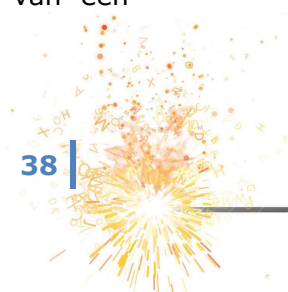
5.3.5 SRA

SRA (Samenwerkende Register Accountants) is een netwerkorganisatie waar momenteel 370 accountancykantoren bij zijn aangesloten. SRA biedt ondersteuning in HRM, ICT, marketing & communicatie en vaktechniek.

		Score
Succesvolle digitale disruptieve innovatie		●●●
Factoren	Apart ingerichte business unit	●●●
	Toegewezen "zware" projectleider	●●
	Separate middelen voor nieuwe unit	●●●
	Flexibele planning	●●●
	Samenwerking nieuwe klant/leveranciers	●●●●
	Expertise	●●●●
	Commitment CEO/Partner/Management	●●●●
	Ander verkoopkanaal	●●●●●
	Nieuw verdienmodel	●●●●

Apart ingerichte business unit:

SRA komt tegen dat kantoren mensen separaat plaatsen voor innovatietrajecten. Dit is niet altijd noodzakelijk maar sterk afhankelijk van de grootte van organisatie, haar complexiteit en haar management. Deze factoren bepalen de complexiteit van een verandertraject als deze.



Toegewezen zware projectleider:

SRA ondersteund vaak in verandertrajecten bij kantoren. Wij moeten als SRA dichter bij de kantoren gaan staan om ze te helpen al die innovaties te implementeren en te vermarkten. Dit kan vanuit de rol van projectleiding in een kantoor. Maar ook hier gaat het meer om de mens die de verandering door moet dan de organisatie. Als de mensen ambassadeur worden van de verandering dan is er geen projectleider meer nodig.

Separate middelen voor de nieuwe unit:

Het draait in deze middelen dan naast tijd voornamelijk om de mens waarbij cultuurverandering het lastigste is in de organisatie. Sommigen vallen af door het gebrek aan innovatief vermogen.

Flexibele planning:

De planning is met name in moeilijk te kantelen organisaties, als het gaat om strategische verandering, vaak een heikel punt. Veel kantoren houden halsstarrig vast aan deliverables in de organisatorische veranderingen. Terwijl je juist cultuurverandering niet te projectmatig moet aanpakken. Dit laat zich niet dwingen. Een flexibele planning, waar rek in zit, is dan een goed hulpmiddel.

Samenwerking nieuwe klanten en leveranciers:

Innovatietrajecten ziet SRA in twee vormen. Enerzijds co-creatie met de klant en kijken naar bijvoorbeeld de behoeften in een klantportaal. Anderzijds op basis van een geloof/visie. Deze kantoren bieden een oplossing aan en klanten komen er op af.

Expertise:

ICT is, als het gaat om strategische verandering vaak een driver. En als het geen driver is, dan is het in ieder geval een belangrijk ondersteunend aspect van strategische verandering. Het betrekken van de juiste expertise is belangrijk, met name als je dit niet zelf in het kantoor beschikbaar hebt.

Commitment CEO/Partner/Management:

Innovatie begint bij de partner welke in zijn eigen tijd zich innovatief ontplooit. Deze is daarmee ambassadeur binnen zijn organisatie welke zijn geloof als een olievlek moet verspreiden.

Ander verkoopkanaal:

Volgens SRA moeten accountantskantoren gaan denken in termen van data (Big Data, liever Smart Data in het kader van het MKB) in plaats van rapporten. Van hieruit dient branche en klantgericht advies op maat te worden gegeven.

Nieuw verdienmodel:

Het verdienmodel gaat derhalve naar persoonlijk contact. De samenstelpraktijk gaat daarbij door een sterk geautomatiseerde fabrieksstraat. Klanten zijn bereid te betalen voor goed persoonlijk advies. De omzet loopt misschien niet sterk terug over het geheel, hij zal misschien zelfs kunnen stijgen maar de focus gaat naar klantspecifieke advisering. Je moet redeneren vanuit de klantbehoefte niet vanuit de klantvraag. De wijzigende rol van de accountant: als adviseur wordt de accountant ook regisseur van die klantbehoefte.

Aanvullende factoren:

De samenstelling van het personeelsbestand op het kantoor moet veranderen. We onderscheiden proactief (commercieel/front-office), creatief (vooruitkijkende adviseurs) en procesoperators (back-office). Juist de cohesie is belangrijk. Geen van deze groepen is meer of minder belangrijk in het kantoor van de toekomst. Ze kunnen niet zonder elkaar.

Ook in het onderwijs moet men werken aan verandering van het curriculum. Het is nog te sterk gericht op de traditionele accountantspraktijk. Het onderwijs moet meer focus leggen op klantgerichtheid, communicatie, commercie en de inzet van ICT.



5.3.6 Full Finance en Coolfacts B.V.

De Full Finance organisatie is dienstverlener voor voornamelijk de accountancymarkt. Full Finance brengt visie en strategieontwikkeling richting accountantskantoren. Vervolgens wordt invulling gegeven aan de inrichting van die strategie. Dat kan zowel organisatorisch zijn maar zeker ook consultancy en advisering op het gebied van de keuzes rond ICT.

		Score
<i>Succesvolle digitale disruptieve innovatie</i>		●●●●
Factoren	Apart ingerichte business unit	●●●
	Toegewezen "zware" projectleider	●●●●
	Separate middelen voor nieuwe unit	●●●●
	Flexibele planning	●●●●
	Samenwerking nieuwe klant/leveranciers	●●
	Expertise	●●●●
	Commitment CEO/Partner/Management	●●●●●
	Ander verkoopkanaal	●●●●●
	Nieuw verdienmodel	●●●●

Apart ingerichte business unit:

Het apart neerzetten van een unit heeft als groot voordeel dat het echt loskomt van de organisatie. Het maakt daarmee de weg vrij om echt een ontwrichtende benadering te kiezen. In het nieuwe verdienmodel komt advisering terug als nieuw speerpunt. Dit gaat om expertise. Dit zul je naast digitale expertise wel moeten borgen om de nieuwe klant optimaal te kunnen bedienen. Wanneer dit niet kan, bijvoorbeeld als de organisatie niet groot genoeg is dan kun je het beter in huis organiseren.

Toegewezen zware projectleider:

Eigenlijk moet er een creatieve geest zijn maar daarnaast ook een projectleider die de meters weet te maken. Belangrijk is dat zij verbinden en onderweg toetsen of de doelstellingen gehaald worden. Het verbinden zorgt voor betrokkenheid.

Separate middelen voor de nieuwe unit:

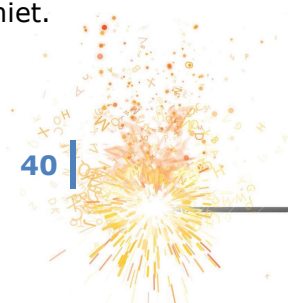
Digitale innovatie wordt wel vrij snel kapitaal intensief. Naast ICT technologie is tijd en geld een belangrijke factor voor digitale innovatie. In de begroting is ook één of twee procent van de uren beschikbaar voor R&D.

Flexibele planning:

Bij organisaties die het oppakken gaat het op basis van een signaal, ze weten niet of het van te voren gaat lukken, maar er is een visie en een structuur. Het is vooral afhankelijk van de bestuursvoorzitter, de eigenaar, de vennoot die innovatie belangrijk vindt en die mensen de ruimte geeft om aan de gang te gaan. Daarbij geeft hij wel aan dat hij binnen 6,8 10 maanden resultaat wil zien in de zin van wat is er gedaan, wat is er opgeleverd en hoe slaat dit aan bij klanten.

Samenwerking nieuwe klanten en leveranciers:

De kantoren wachten op de innovaties vanuit de software industrie. Pas bij een proven technology zullen zij dit in hun ICT landschap op willen nemen. Die software industrie gaat daarentegen ook niet zo hard. Die borduren nog altijd voort op wat er 30 tot 40 jaar geleden bedacht is namelijk het geautomatiseerd aanleveren van een administratie. Met alle respect maar meer zit er niet in. Het platform is veranderd maar meer ook niet.



Expertise:

Daarentegen innovatieve medewerkers in een kantoor waar de vennoot niet entameerde tot innovatie verlaten het kantoor en gaan aan de slag bij innovatieve kantoren of beginnen voor zichzelf. In dat laatste geval is er echter technologie nodig om daadwerkelijk te beginnen. Expertise om de juiste keuzes op het gebied van ICT te maken is belangrijk en moet eventueel extern opgehaald worden.

Commitment CEO/Partner/Management:

In een zeer beperkt aantal gevallen is het de vennoot die innovatie belangrijk vindt en de mensen de ruimte geeft om te kunnen innoveren. Het draait in eerste instantie om commitment van de eigenaren/vennoten. Zonder commitment kun je niet starten.

Ander verkoopkanaal:

De enige partij die ik disruptief kon noemen is Yuki. Al vallen die inmiddels ook weer terug op het oude model. Het begon bij de ondernemer die zelf ging boeken maar nu valt Yuki alweer terug op de accountant voor het invoer werk.

Ik vond het 5 jaar geleden innovatiever dan dat ik het nu vind. Een concept als Beace ken ik wel. Echter blijft het betrekkelijk kleinschalig. Er zal fors geld bij moeten, 2 tot 3 miljoen om het breed uit te rollen.

Nieuw verdienmodel:

Er is duidelijk een ander verdienmodel. De administratie verplichting is het startabonnement waardoor contact met de klant ontstaat echter de meerwaarde moet duidelijk uit een stukje extra vertrouwen en kennis komen. Door de cloud technologie zal de ondernemer de cijfers niet alleen beter leren kennen, maar de accountant leert ook zijn klant steeds beter kennen. Accountants dienen zich te specialiseren op branchegerichte advisering en moeten nee zeggen tegen klanten die daarin niet passen.

Aanvullende factoren:

Bij innovatie is het ook goed om ook mensen buiten de sector eens mee te laten kijken. Neem een bioloog aan of een gedragskundige voor een half jaar of een jaar, die gaat dingen laten zien waarover nog niet over nagedacht was.

5.3.7 JAN© Accountants & Belastingadviseurs B.V.

De organisatie JAN© Accountants en Belastingadviseurs is begin juli 2005 voortgekomen uit het samengaan van rechtsvoorgangers. De naam JAN© is gekozen als een merknaam die onafhankelijk is van de partners van JAN©. De JAN© Online propositie bedient de online klant.

		Score
<i>Succesvolle digitale disruptieve innovatie</i>		●●●●●
Factoren	Apart ingerichte business unit	●●●●●
	Toegewezen "zware" projectleider	●
	Separate middelen voor nieuwe unit	●●●●
	Flexibele planning	●
	Samenwerking nieuwe klant/leveranciers	●●
	Expertise	●●●●
	Commitment CEO/Partner/Management	●●●●●
	Ander verkoopkanaal	●●●●
	Nieuw verdienmodel	●●●●



Apart ingerichte business unit:

Ondanks de relatief jonge (2005) organisatie is de JAN© Online propositie toch apart neergezet in de vestiging in Weesp. Het is daar een administratieve straat of eigenlijk een digitale snelweg. Van scannen en herkenning tot en met dashboards en dat allemaal in de cloud. Deze straten zijn ingericht op de diverse branches gericht op specifieke klantgroepen.

Toegewezen zware projectleider:

Die is niet aangesteld. Het hangt daarbij nauw samen met de implementatie van missie en visie. We zijn bezig met cultuurverandering, dat kost veel tijd en energie. In de JAN© Online organisatie is de nieuwe manier van werken ingebed. Er is geen project en in die zin geen projectleiding. Alle collega's hebben daar de neuzen dezelfde kant op. Personeel is bij JAN© kapitaal goed, zij maken het verschil, er wordt veel tijd in gestoken.

Separate middelen voor de nieuwe unit:

Er zijn duidelijke budgetten vrijgemaakt, jaarlijks wordt er zo'n 1,5 tot 2 ton geïnvesteerd door inzet van uren, dus tijd en middelen en investering in koppelingen.

Flexibele planning:

Innovaties worden niet echt gepland. Het zijn vaak portefeuillehouders die met ideeën komen. Deze werken met hun rechterhanden het idee uit. Vervolgens presenteren zij dit aan de partners. Wanneer er een akkoord is voor de implementatie dan is er wel een strakke planning voor de integratie in het proces. Daarbij worden dan de pilotklanten betrokken.

Samenwerking nieuwe klanten en leveranciers:

Naast de nieuwe pilotklanten worden aan enkele bestaande klanten nieuwe ontwikkelingen voorgelegd. Het is een organisch proces van co-creatie. Ten aanzien van de klanten draait het om op basis van onderkende behoeftes van de klant, nieuwe combinaties te zoeken en maken van dienstverlening die daarmee een meerwaarde opleveren voor de klant.

Regelmatig wordt feedback gegeven aan de softwareleveranciers waardoor de functionaliteit van de software beter wordt. en leveranciers leggen vaak contact om de ervaringen met de software te delen. In ons hoofd kunnen we al veel meer processen digitaliseren en aan elkaar verbinden. Echter blijkt in de praktijk dat softwareleveranciers vaak nog niet zover zijn.

Expertise:

Intern zijn 3 ICT-collega's actief waarvan er één applicatiebeheerder is. Deze knoopt veel pakketten aan elkaar. Ook data-analyse begint daarmee bij de ICT club. Per vestiging zijn er superusers ten behoeve van de gebruikerssoftware. Dit geeft een stabiele inbedding in de organisatie. Tezamen met partners enthousiasmeren zij de collega's en geven trainingen. Deze expertise is essentieel om de nieuwe diensten aan succesvol aan te kunnen bieden aan de klanten.

Commitment CEO/Partner/Management:

Ondanks dat er 10 partners eigenaar zijn van de organisatie is een helder commitment voor de nieuwe organisatie afgegeven. Op de maandelijkse partneravond komt innovatie aan bod. De avonden worden bij gelegenheid benut om nieuwe ideeën te toetsen. Digitale disruptieve innovatie wordt gezien als het online combineren van bestaande diensten richting een verregaande advisering. Bedrijfsoptimalisatie is hierin een voorbeeld. Het combineert op basis van het business model Canvas diverse expertises (bijvoorbeeld een combinatie van Accountancy, HRM, fiscaliteit) om de klanten te helpen het maximale uit zijn of haar onderneming te halen.

Ander verkoopkanaal:

Hierin zit het verschil met name in de online dienstverlening. Er zijn een aantal MBO'ers actief ten behoeve van het inboeken en verwerken van de administraties. Dit gaat echt om meters maken en is daarom zeer strak georganiseerd. Bij deze strakke organisatie moet je in de data gaan kijken naar je klant. Hierop moet je de advisering gaan verkopen. De wijze waarop je verkoopt is dus echt verschillend.

Nieuw verdienmodel:

Het verdienmodel is anders in de zin dat de verpakking anders is. De basis voor pakketprijzen blijft de ureninschatting vermenigvuldigd met een tarief met een prijs voor de software.

5.3.8 Davax Accountancy

Davax Accountancy, gevestigd in Capelle aan den IJssel heeft 4 werkzame personen. Een kwart van de klanten van het kantoor komt uit de binnenvaart. De historische roots van het kantoor gaan terug naar Groningen. Inmiddels is de eigenaar voornamelijk actief in de administratieve verwerking, jaarrekeningverwerking en de bijkomende fiscaliteiten van een Rotterdamse horecaondernemer met meerdere bedrijven in Rotterdam.

		Score
<i>Succesvolle digitale disruptieve innovatie</i>		●
Factoren	Apart ingerichte business unit	●●
	Toegewezen "zware" projectleider	●
	Separate middelen voor nieuwe unit	●●
	Flexibele planning	●
	Samenwerking nieuwe klant/leveranciers	●
	Expertise	●●●
	Commitment CEO/Partner/Management	●●●●
	Ander verkoopkanaal	●●
	Nieuw verdienmodel	●●

Apart ingerichte business unit:

Bij sommige kantoren zijn aparte organisaties ingericht voor de digitale businesscase. Dit ligt aan de grootte van de organisatie. Gelet op de omvang van Davax was dat geen optie.

Toegewezen zware projectleider:

Kleinere organisaties kun je gemakkelijker keren/bijsturen. Hoe groter de organisatie hoe moeilijker dit wordt. In alle gevallen moeten de mensen in de organisatie het dragen en uitstralen, anders werkt het niet.

Separate middelen voor de nieuwe unit:

In grotere organisaties heb je ook de middelen om het apart neer te zetten; zowel in mensen als in financiële middelen. In kleine organisaties zoals Davax moet het vanuit de directie gedragen en geïmplementeerd worden.

Flexibele planning:

In de kleine Davax organisatie is een planning niet zo ingewikkeld. De complexiteit is te overzien en het digitale model zou zo ingebed kunnen worden.

Samenwerking nieuwe klanten en leveranciers:

Het is een groot verschil tussen bestaande klanten en nieuwe klanten. Die laatste groep heeft duidelijk een andere behoefte. Deze zijn al meer online actief en willen zelf gaan boeken.



Deze willen eigenlijk alleen een stukje ontzorgt worden op het gebied van het jaarrekeningwerk. De huidige klanten van Davax vragen niet om het online model omdat ze bezig willen zijn met hun vak en de administratie graag overlaten aan een vakkundige partij.

Belangrijke andere factoren voor een succesvolle innovatie zijn naast de betrokkenheid van mensen ook de wijze waarop je businesspartners innoveren op het administratieve gebied. Als voorbeeld voor de horecabedrijven zie je dat grote partijen als Heineken en Bavaria tot voor kort nog niet eens XBRL facturen konden sturen.

Expertise:

Vroeger deed de directeur/eigenaar alles zelf op het gebied van automatisering. Deze ontwikkelingen gaan nu vaker via een extern contact. De snelheid van innovaties gaan zo enorm hard dat dit niet meer allemaal te volgen is. Dan moet je het wel extern vragen anders sla je de plank mis.

Commitment CEO/Partner/Management:

Dit is van groot belang, in kleine organisaties zoals Davax moet het vanuit de directie gedragen en geïmplementeerd worden.

Ander verkoopkanaal:

De nieuwe klanten hebben duidelijk een andere behoefte. Deze zijn al meer online actief en willen zelf gaan boeken. Deze willen eigenlijk alleen een stukje ontzorgt worden op het gebied van het jaarrekening werk. Je zal dan als kantoor meer moeten kijken naar de cijfers en daarop specifiek moeten anticiperen en adviseren.

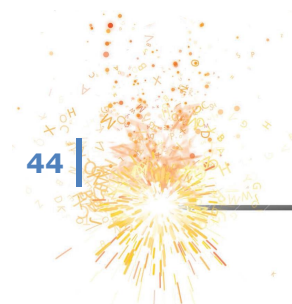
Nieuw verdienmodel:

De standaard diensten zoals verwerking van administraties zou naar pakketten kunnen. Dit werk is in grote mate uniform te maken. Zodra het naar jaarrekening werk en fiscale advisering gaat dan kom je toch gauw weer in uurtje-factuurtje. Fiscaal is moeilijk in te schatten, er hoeft maar iets kleins te gebeuren en je hebt een paar uur meerwerk. Pakketten geven vaak ook ruimte voor discussie. Wat zit er nu wel en niet in het pakket is dan de discussie.

5.3.9 Een Big Four Accountantsorganisatie

Dit accountantskantoor is één van de vier grootste kantoren van Nederland met een omzet van meer dan 500 miljoen euro en een personeelsbestand van meer dan 3000 FTE's. De organisatie heeft drie hoofdgroepen. dit zijn auditing, consultancy en belastingadvies. Er is een aparte groep actief van zo'n 25 FTE's die innovaties initiëren en daarbij als katalysator dienen voor nieuwe ideeën.

		Score
<i>Succesvolle digitale disruptieve innovatie</i>		●●●●
Factoren	Apart ingerichte business unit	●●●●
	Toegewezen "zware" projectleider	●●
	Separate middelen voor nieuwe unit	●●●●
	Flexibele planning	●●
	Samenwerking nieuwe klant/leveranciers	●●●
	Expertise	●●●●
	Commitment CEO/Partner/Management	●●●
	Ander verkoopkanaal	●●●
	Nieuw verdienmodel	●●●●



Apart ingerichte business unit:

Innovaties komen op meerdere plekken voor in deze grote organisatie. In de bestaande praktijken maar daarnaast ook in een aparte groep van zo'n 25 FTE's. Deze groep initieert innovaties en dient daarbij als katalysator voor nieuwe ideeën. Er is gekozen dit apart te plaatsen omdat het ene meer lange termijn focus geeft om ook buiten de scope van de huidige opdrachten na te kunnen denken. De toekomstige klantvraag is daarbij het voornaamste topic. Er is mede gekozen om deze unit apart te zetten omdat innovaties plaatsvinden door alle functies en afdelingen heen. Zij kunnen zodoende verbanden leggen en ook gezamenlijk tot nieuwe ideeën en producten komen.

In het MKB segment is uit de innovatie unit ook de profilering van een online platform geboren. Hierin komen voor het kantoor veel processen bij elkaar. De klant kan direct online zien hoever het samenstelproces van zijn jaarrekening gevorderd is. Het biedt vervolgens mogelijkheden om die jaarrekening verder te ontsluiten met XBRL ten behoeve van de data analyse en vervolgens de brancherapportages.

Toegewezen zware projectleider:

Partners moeten in deze organisatie toestemming voor de indirecte uren geven maar moeten ook draagvlak bieden voor verdere inbedding van innovaties in de organisatie. Er zijn collega's nodig die kansen zien, maar er is altijd de frictie tussen declarabel zijn en tijd voor innovatie. Ofwel een frictie tussen directe en indirecte urrenbesteding. Het eeuwige dilemma is tussen korte termijn en de lange termijn cash. Maar als die toestemming er eenmaal is dan zorgt de cohesie en het enthousiasme van de mensen in de organisatie voor de inbedding. Een voorman moet er zijn maar geen zware projectleider.

Separate middelen voor de nieuwe unit:

De partners van onze organisatie hebben innovatie als speerpunt benoemd. Dit vergemakkelijkt de allocatie van de middelen tijd en geld. De kostenpost bestaat dus uit uren als indirecte kosten. Zonder dit commitment had het zo'n vlucht niet kunnen nemen.

Flexibele planning:

De flexibiliteit van de planning wordt niet als essentieel benoemd. Belangrijker is de allocatie van middelen.

Samenwerking nieuwe klanten en leveranciers:

Op basis van vragen van nieuwe klanten is het kantoor data gaan verzamelen over de sector. Bijvoorbeeld jaarrekening informatie is hierbij een belangrijke bron. Deze data stelt het kantoor in staat om trends te zien en sectoranalyses te maken. Juist deze zijn van belang voor de adviespraktijk. Het geeft daarmee de mogelijkheid om de klanten specifiek te informeren en te matchen met de branche.

Vroeger ontwikkelde het kantoor zelf software, nu kiest het voor standaard software uit de markt. De continuïteit en kosten-bate analyse liggen hieraan ten grondslag. Daarbij ontwikkelt het kantoor die software door met de leveranciers. Per klanttype wordt de benodigde management informatie beoordeeld. Besturen en raden van toezicht willen meer zicht op de zaken die zij kunnen beïnvloeden en dus groeit de informatiebehoefte intern maar ook ten opzichte van de sector. De softwaretools moeten kunnen worden ingezet om toekomstige analyses te maken.

Expertise:

Er is een hele belangrijke rol voor ICT weggelegd. Er zijn meer mensen nodig met ervaring op het gebied van ICT. In de grote organisatie is meer kennis nodig om die informatie uit de databases te onttrekken en te analyseren. Er is een eigen cybercenter, hierin is een aparte groep actief op dit gebied.

Schematisch kunnen de verschillende praktijkcases naast elkaar worden gezet zoals weergegeven in de hieronder opgenomen figuur. Hierin zijn op basis van een inschatting vijf punten verdeeld over de verschillende factoren. Het aantal punten geeft dus de mate van aanwezigheid/positieve invloed van de factor weer.

Case \ Factor	Joanknecht & van Zelst	den Uijl B.V.*	Docco	Beace & Liquide	SRA	Full Finance	JAN©	Davax	Big Four kantoor
Apart ingerichte business unit	●●●●●		●●●●	●●●●	●●●	●●●	●●●●●	●●	●●●●
Toegewezen "zware" projectleider	●●		●●	●	●●	●●●●	●	●	●●
Separate middelen voor nieuwe unit	●●●●		●●●●	●●●●	●●●	●●●●	●●●●	●●	●●●●
Flexibele planning	●		●●●	●	●●●	●●●●	●	●	●●
Samenwerking nieuwe klant/leveranciers	●●●●●		●●●●	●●	●●●●	●●	●●	●	●●●
Expertise	●●●		●●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●	●●●●
Commitment CEO/Partner/Management	●●●●		●●●●●	●●●●●	●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●	●●●
Ander verkoopkanaal	●●●●●		●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●	●●	●●●
Nieuw verdienmodel	●●●●		●●●	●●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●	●●●●

Figuur 10 Cross-case analyse positieve invloed factoren op succesvolle digitale disruptieve innovatie

● Invloed van de factor op succesvolle digitale disruptieve innovatie. Hoe meer punten des te meer deze factor positief van invloed is geweest. Weinig punten geeft aan dat de factor heeft gespeeld maar weinig van invloed is geweest op het succes. Geen punten geeft aan dat de factor niet van toepassing is geweest. *Als benoemd in § 5.2 zijn de resultaten van het interview met Anthonie den Uijl RA niet meegenomen in de analyse.

De navolgende subparagrafen geven inzicht op de wijze waarop experts en accountants de factoren benoemen en de mate van positieve invloed ervan op succesvolle digitale disruptieve innovaties beoordelen. De analyse wordt per factor ondersteund door enige citaten van geïnterviewden.

5.4.1. Apart ingerichte business unit

Zowel experts als accountants volgen elkaar sterk op deze factor. Het organiseren van de ontworpende activiteiten in een aparte Business Unit, liefst onder apart label, vergemakkelijkt de implementatie van de digitale disruptieve innovatie. Er wordt wel een afhankelijkheid gelegd in de omvang en het verschil in de culturen binnen de organisatie. Grotere organisaties, samengevoegde organisaties en oudere organisaties lijken moeilijker door het veranderingsproces te komen dan jongere en kleinere organisaties:

"De moeite die ze moeten doen om de huidige organisatie om te buigen naar een flexibel IT apparaat is veel heftiger dan parallel (opnieuw) beginnen." (Reindert Doorn, Docco)

"Binnen Joanknecht & Van Zelst hebben we sinds bijna 2 jaar deze dienstverlening apart georganiseerd. Dat heeft inderdaad met mindset te maken." (Joris van Dijk, Joanknecht & van Zelst)

"Dit positioneren wij onder het JAN© Online label. JAN© Online biedt een online oplossing... Hierin zit het verschil met name in de online dienstverlening." (Pieter Mul, JAN© Accountants & Belastingadviseurs B.V.)



Andere argumenten voor het separeren van de innovatie unit liggen in het overstijgende karakter van een nieuwe unit. Deze kan beter verbanden leggen tussen verschillende soorten business in de met name grotere kantoren. Daarbij is ook de klantengroep en het businessmodel beduidend anders dan dat van de traditionele accountancybusiness. Men wil uiteraard niet kannibaliseren in de huidige klantportefeuille:

"Ik heb Beace er ook naast gezet omdat ik een andere groep klanten wilde aanboren. Ik wilde niet kannibaliseren aan de Liquide kant." (Lianne Desmet, Liquide & Beace)

"De reden voor het inrichten van een aparte organisatie komt voort uit de diversiteit in het business model." (Joris van Dijk, Joanknecht & van Zelst)

"...daarnaast hebben wij een aparte groep actief van zo'n 25 FTE's die innovaties initiëren en daarbij als katalysator dienen voor nieuwe ideeën. Er is gekozen dit apart te plaatsen omdat het ene meer lange termijn focus geeft om ook buiten de scope van de huidige opdrachten na te kunnen denken... Er is mede gekozen om deze unit apart te zetten omdat innovaties plaatsvinden door alle functies en afdelingen heen. Zij kunnen zodoende verbanden leggen en ook gezamenlijk tot nieuwe ideeën en producten komen." (Register Accountant, Big Four)

In geen enkele case in dit onderzoek is een echt minpunt naar voren gekomen op deze factor. Wel bleek het in kleinere organisaties, bij gebrek aan geld en mankracht onuitvoerbaar:

"Hoe groter de organisatie hoe moeilijker dit wordt. In grotere organisaties heb je ook de middelen om het apart neer te zetten; zowel in mensen als in financiële middelen. In kleine organisaties zoals Davax moet het vanuit de directie gedragen en geïmplementeerd worden." (Denny Visser, Davax accountancy)

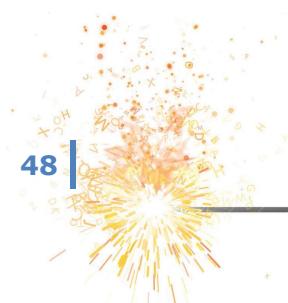
5.4.2. Toegewezen zware projectleider

Het toewijzen van een zware, dedicated, projectleider wordt verschillend ervaren. Natuurlijk moet er een verantwoordelijke, een kartrekker, een aanjager zijn voor de nieuwe digitale disruptieve innovatie, maar deze heeft met name een verbindende factor. De geïnterviewde experts legden iets meer de nadruk op de positieve bijdrage van zware projectleiding op succesvolle digitale disruptieve innovatie maar dat zou een verkoopargument kunnen betreffen. Zonder onderscheid geven de cases een beeld aan dat een goed team belangrijker is dan een zware projectleider. Een team vormt een groep ambassadeurs voor succesvolle innovatie. Individuen maken hier niet het verschil, het collectief en de cohesie wel. Het team moet het liefst gemengd zijn uit alle disciplines van de organisatie. Een dergelijk team zorgt dan, afhankelijk van de grote van de organisatie, voor intern enthousiasme. Daarna is een intern gemotiveerd team in staat om dit enthousiasme over te brengen op de nieuwe klantgroep:

"Als de medewerkers ambassadeur worden van je nieuwe organisatie dan maak je een veel betere stap, zij zijn immers het gezicht van de accountantsorganisatie." (Reindert Doorn, Dooco)

"Uiteindelijk moet het team het doen." (Lianne Desmet, Liquide & Beace)

"De organisaties van accountants zijn te blauw. Ze observeren, controleren en beheersen. Voor de innovatie is een aantal geel ingestelde medewerkers nodig ten behoeve van de creativiteit. Daarnaast moet er een goede rode zijn ten behoeve van de verkoop. Zoals gezegd blijft innovatie teamwork!" (Jan Wietsma, Full Finance)



5.4.3. Beschikbaarheid separate middelen voor de nieuwe businessunit

Het separaat zetten van de middelen techniek (waarvan ICT de belangrijkste is), kapitaal (financiële middelen) en arbeid (uren) ogen van sterk belang om een eenvoudigere start van de digitale innovatie te creëren. Dit is dan ook van positieve invloed op het succes van de digitale disruptieve innovatie. Veel gevestigde kantoren hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in ICT en willen dat niet zomaar over boord zetten. Dat lijkt ook niet nodig omdat de digitale accountant immers een ander wijze van klantbenadering en dienstverlening heeft.

"De basisdiensten (bv. administratieve dienstverlening, samenstellen jaarrekening en fiscale aangiften) gaan daarbij door een sterk geautomatiseerde fabrieksstraat." (Menno Kooreman, SRA)

Kapitaal is een belangrijk middel om de stap te maken naar het nieuwe business model. Dit kapitaal kan zowel intern (uit de traditionele organisatie) of extern worden betrokken. De interne variant komt het meest voor:

"Blijft wel staan dat er vreemd kapitaal nodig is als je echt baanbrekend wil zijn; dit ten behoeve van de schaalgrootte." (Jan Wietsma, Full Finance)

"Sinds begin 2012 is Beace erbij gekomen. Dit kon eigenlijk alleen doordat ik het solide draaiende Liquide al had. Met name in het begin moest er namelijk geïnvesteerd worden in het nieuwe business model." (Lianne Desmet, Liquide & Beace)

De gevestigde accountantskantoren zijn urenfabrieken, uurtje-factuurtje en daarmee ook tijd is geld. Wanneer het minder goed gaat in een kantoor wordt als eerste gekeken naar de productiviteit van de medewerkers. Als de prognoses verslechteren dan wordt de productiviteit nog strakker gevolgd; er moeten meer gedeclareerd worden. Als eerste sneuvelen dan uren die voor innovatie zijn vrijgemaakt. Vanuit de directie zal moeten worden erkend dat investeren in uren voor innovatieve doeleinden van groot belang is voor de toekomst van de accountantsorganisatie:

"Er zijn weinig tot geen potjes (budgetten) vrijgemaakt voor innovatie binnen de kantoren. In sommige kantoren kom je een commissie voor innovatie tegen. Deze valt of staat met het vrijmaken van tijd voor innovatie." (Reindert Doorn, Docco)

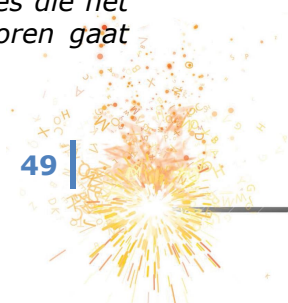
"...de accountant kijkt niet ver vooruit. Het geld en de business van vandaag is meer van belang dan die van de toekomst." (Jan Wietsma, Full Finance)

"Uren zijn onze levensader als urenfabriek. Het binnenhalen van directe uren is essentieel voor de continuïteit... Partners moeten toestemming voor de indirecte uren geven maar moeten ook draagvlak bieden voor verdere inbedding in de organisatie." (Register Accountant, Big Four)

5.4.4. Flexibele planning

Maar zeer weinig accountants zijn pro actief aan de slag gegaan om innovaties in hun pakket diensten te bewerkstelligen. Veel kantoren en vennoten nemen een afwachtende houding aan en zijn daarmee volgzzaam in hetgeen komen gaat. Het gevoel van urgentie ontbreekt. De accountants die wel innoveren doen dit vanuit strategische overtuiging en visie. Deze accountants hebben doorgaans geen strak gedefinieerd plan, laat staat een planning. Soms worden er milestones benoemd. Met name worden er snel resultaten verwacht.

"Waar ik tegenaan loop is dat het met accountants erg moeilijk innoveren is... De kantoren wachten op de innovaties vanuit de software industrie. Pas bij een proven technology zullen zij dit in hun ICT landschap op willen nemen... Bij organisaties die het oppakken gaat het op basis van een signaal, ze weten niet of het van te voren gaat lukken, maar er is een visie en een structuur." (Jan Wietsma, Full Finance)



"Hoewel veel accountants voor de innovaties wachten op hun softwareleverancier, willen deze uit angst voor intern kannibalisme ook niet zo hard lopen." (Menno Kooreman, SRA)

"Dat kan beter. Het zijn vaak portefeuillehouders die met ideeën komen. Deze werken met hun rechterhanden het idee uit. Vervolgens presenteren zij dit aan de partners." (Pieter Mul, JAN© Accountants & Belastingadviseurs B.V.)

Experts daarentegen hechten een grotere waarde aan deze strategische planning en benadrukken een vroegtijdige koppeling aan de klant om zodoende de mogelijke faalkosten te reduceren. De geïnterviewde experts legden iets meer de nadruk op de positieve effecten van flexibiliteit van de planning op digitale disruptieve innovatie maar dat zou een verkoopargument kunnen betreffen:

"De zes stappen (organisatiecultuur, urgentie, visie & strategie, planning & communicatie, participatie en leiderschap zijn belangrijk om te onderscheiden bij een impactvolle verandering. Het zijn daarbij tevens afbreukrisico's als ze onderbelicht blijven." (Reindert Doorn, Docco)

"Wat accountants nog niet hebben geleerd is hoe je uiteindelijk moet innoveren met scrum methodes en businessprints. Vaak definieert men het eindproduct en werkt daar naar toe. Terwijl, als je met minimum viable products gaat werken, je ook minder faalkosten om je oren zal krijgen." (Jan Wietsma, Full Finance)

5.4.5. Samenwerking met nieuwe klanten en leveranciers

Samenwerken in het algemeen is een belangrijke positieve factor voor succesvolle digitale disruptieve innovatie. Opvallend is wel dat in de cases verschillende wijze van samenwerking worden beoogd.

De nieuw beoogde klanten blijken door veel accountants te laat te worden betrokken in een innovatief proces. Enerzijds erkennen de kantoren dat de nieuwe klanten andere behoeften kent maar in tegenstelling daarop wil de accountant vaak eerst een product opleveren en daar dan nieuwe klanten op af laten komen. Wel zal het in vroegtijdig stadium betrekken van nieuwe klanten bij prototypen uiteindelijk eerder een beter product opleveren dat meer aansluit bij de behoeften van de klant. Wanneer er dan wel klanten betrokken worden dan zijn dit vaker de, voor het gevoel van de accountant, meer innovatieve klanten. Soms worden er ook echter géén klanten betrokken. Dit is vaak gestoeld op de visie van de innovatieve geest.

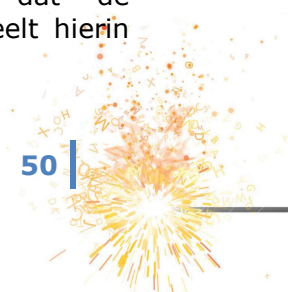
"Eigenlijk kom ik twee vormen tegen. Enerzijds cocreatie met de klant... Anderzijds kom je tegen dat er op basis van een geloof, visie wordt doorgezet." (Menno Kooreman, SRA)

"Dit zijn de wat hipperen klanten, dit zijn gamebedrijven en een klant welke een online marktplaatsplatform biedt voor adviseurs." (Lianne Desmet, Liquide & Beace)

"Accountants willen een eindproduct hebben en dat in de markt zetten. Terwijl ze beter een minimaal product kunnen definiëren en dat dan doorontwikkelen met de markt." (Jan Wietsma, Full Finance)

"Het is een groot verschil tussen bestaande klanten en nieuwe klanten. Die laatste groep heeft duidelijk een andere behoefte." (Denny Visser, Davax accountancy)

Leverancierssamenwerking kom je tegen, zeker bij de kantoren die al digitale disruptieve innovaties in hun business model hebben toegepast. Toch lijkt deze manier van samenwerking niet altijd even vruchtbaar. Pilottrajecten vormen een brug tussen accountant en softwareleverancier maar door accountants aangedragen veranderingen worden maar mondjesmaat ingepast op de software. De angst dat de softwareleveranciers zichzelf kannibaliseren als deze te ontwrichtend zijn speelt hierin een rol.



"Hoewel veel accountants voor de innovaties wachten op hun softwareleverancier, willen deze uit angst voor intern kannibalisme ook niet zo hard lopen." (Menno Kooreman, SRA)

"Die software industrie gaat daarentegen ook niet zo hard. Die borduren nog altijd voort op wat er 30 tot 40 jaar geleden bedacht is namelijk het geautomatiseerd aanleveren van een administratie." (Jan Wietsma, Full Finance)

5.4.6. Expertise

Vooraf de expert cases benadrukken de noodzaak van een adequaat niveau van digitale expertise. De geïnterviewde experts legden hier meer de nadruk op maar dat zou een verkoopargument kunnen betreffen. Grotere accountantskantoren nuanceren dit maar hebben vaak een eigen I(C)T club actief in het kantoor. De kantoren welke geslaagd zijn een digitaal disruptieve innovatie door te voeren in een separate unit hebben voor de digitale tak de expertise opgehaald uit de markt.

"Mijn partner is ook ondernemer, hij is onwijs creatief maar heeft ook een business achtergrond in de internet en gaming. Dit geeft grote raakvlakken met mijn online model." (Lianne Desmet, Liquide & Beace)

"Er is een hele belangrijke rol voor ICT weggelegd. Je hebt meer mensen nodig met ervaring op het gebied van ICT... in onze grote organisatie is meer kennis nodig om die informatie uit de databases te onttrekken en te analyseren. We hebben een eigen cybercenter, hierin is een aparte groep actief op dit gebied." (Register Accountant, Big Four)

5.4.7. Commitment CEO en betrokkenheid senior management

Heel duidelijk werd in alle cases gesteld dat zonder commitment van de CEO (directeur/eigenaar of vennoot) en zonder entamerend gedrag van de kantoorleiding er aan digitale disruptieve innovatie geen beginnen aan is. Zonder dit commitment zal er voor alle andere factoren geen ruimte worden gecreëerd waardoor deze hun invloed op succesvolle digitale disruptieve innovaties niet kunnen duiden.

"Als het intern niet gedragen wordt dan is het gedoemd te mislukken. Dat is trekken aan een dood paard." (Reindert Doorn, Docco)

"Het draait in eerste instantie om commitment van de eigenaren/vennoten." (Jan Wietsma, Full Finance)

"Om aan iets te kunnen bouwen is commitment van het management en de aandeelhouders natuurlijk van belang." (Joris van Dijk, Joanknecht & van Zelst)

5.4.8. Ander verkoopkanaal

Uit alle cases werd duidelijk dat het businessmodel voor de toekomst voor een accountant anders zal zijn. Het declareren van uren in het oude model en het opleveren van een jaarrapport wordt vervangen door de accountant in de rol van business coach. Het digitale disruptieve effect van de klant van het accountantskantoor die veel zelf online aanlevert en uitzoekt vergt een accountant die sparringpartner wordt. De klant zoekt één contact die alles van hem weet. Van de privé situatie tot en met de zakelijke aspecten in de specifieke branche van die klant. Dit vergt meer inlevingsvermogen en een meer voorspellende dan samenstellende en controlerende insteek van de accountantskantoren.

"Het wekken van vertrouwen door het laten zien van branchekennis creëert fans van je organisatie. Deze fans zijn tezamen met onze medewerkers de beste ambassadeurs voor de toekomst. Zonder te roeptoeteren moet je er zijn, je moet je klant kennen. Beweegt die op social media dan moet je aldaar jezelf profileren met ook gratis gerichte adviezen." (Lianne Desmet, Liquide & Beace)



"De omzet loopt misschien niet sterk terug over het geheel, hij zal misschien zelfs kunnen stijgen maar de focus gaat naar klantspecifieke advisering. Je moet redeneren vanuit de klantbehoefte niet vanuit de klantvraag." (Menno Kooreman, SRA)

"Wat ik wil onderstrepen is het belang van de veranderende rol van de accountant. Hij wordt als adviseur ook regisseur van die klantbehoefte. Voor de ondernemer is er één adviseur. Natuurlijk kan die niet alle wijsheid zelf in pacht hebben maar de ondernemer verlangt wel dat die adviseur een groot netwerk met specialisten achter zich heeft om zijn vraag op te pakken." (Menno Kooreman, SRA)

5.4.9. Nieuw verdienmodel

Het oude verdienmodel uurtje factuurtje zal plaatsmaken voor een nieuw verdien model waarin de accountantskantoren minder en minder betrokken worden in de samenstel praktijk. Dit gaat door een strak geformeerde, naadloze, automatische fabrieksstraat. Veel informatie zal online worden betrokken door klanten van het kantoor. Het nieuwe verdienmodel zit in een branchespecifieke specialisatie met aanvullende advisering op hetgeen al online beschikbaar is. Hierbij kan gedacht worden aan de laatste wet- en regelgeving, recente jurisprudentie, BTW-specialisatie voor de grensstreek of specialisten in bijvoorbeeld een kappersbranche.

"Ik geloof heel erg in het zijn van een specialist in een bepaalde branche...De commodity diensten moeten strak aan de lopende band georganiseerd worden. Bij die klant word je meer businesscoach." (Lianne Desmet, Liquide & Beace)

"Het verdienmodel van het accountantskantoor wordt steeds meer gebaseerd op persoonlijk contact met de klanten. De basisdiensten gaan daarbij door een sterk geautomatiseerde fabrieksstraat. Klanten zijn, op basis van een gehouden onderzoek, bereid te betalen voor goed persoonlijk advies" (Menno Kooreman, SRA)

"In mijn ogen gaat het om op basis van onderkende behoeftes van de klant, nieuwe combinaties te zoeken en maken van dienstverlening die daarmee een meerwaarde opleveren voor de klant." (Pieter Mul, JAN© Accountants & Belastingadviseurs B.V.)

Kantoren die niet digitaal disruptief innoveren lijken het veranderende model te onderschatten:

"Voor standaard diensten zoals verwerking van administraties zou je naar pakketten kunnen. Dit werk is in grote mate uniform te maken. Zodra je naar jaarrekening werk en fiscale advisering gaat dan kom je toch gauw weer in uurtje-factuurtje... Pakketten geven vaak ook ruimte voor discussie. Wat zit er nu wel en niet in het pakket is dan de discussie." (Denny Visser, Davax accountancy)

5.4.10. Aanvullende factoren

Naast de negen, in het conceptueel model, vastgelegde factoren welke een positieve invloed hebben op de ontwikkeling van succesvolle digitale disruptieve innovaties zijn nog een drietal extra factoren te benoemen. Centraal in deze drie factoren staat de mens. Veel accountantskantoren zitten vol met blauwe mensen. Bij de blauwe mens staat controleren, risico mijden en introversie centraal. Niet het type mens dat een digitale disruptieve innovatie zal gaan bewerkstelligen. In de verandering van het type mens spelen het onderwijs, verandermanagement en werving & selectie een grote rol. Er zouden meer geel gekleurde mensen moeten komen. Deze kunnen omgaan met vernieuwing, kunnen met klanten communiceren en vormen daarmee een aanvulling op de organisatie.

Niet alleen nieuwe klanten en/of leveranciers zijn partijen om mee samen op te trekken maar ook het onderwijs, mensen van buiten de accountancysector en de brancheverenigingen zijn belangrijke factoren welke invloed hebben op de verandering:



"Het onderwijs moet meer focus leggen op klantgerichtheid, communicatie, commercie en de inzet van ICT." (Menno Kooreman, SRA)

"Nog wel belangrijk is dat het goed is om bij innovatie ook mensen buiten de sector eens mee te laten kijken. Neem een bioloog aan of een gedragskundige voor een half jaar of een jaar die gaat je dingen laten zien waarover je nog niet nagedacht had." (Jan Wietsma, Full Finance)

"... denk aan het onderwijs. Hierin is de ommakeer zwaar onvoldoende kenbaar. Nog altijd is de accountancyopleiding te traditioneel ingesteld. De focus moet sterker naar items als XBRL en Big Data." (Reindert Doorn, Docco)

"We staan als organisatie in nauw contact met het onderwijs... Het onderwijs is nog niet de katalysator van de verandering. Continuïteit vinden ze hier belangrijker, er zou wat meer een verandering moeten komen van de controle en audit naar de toekomst analyses. Betekenis geven aan de cijfers, het vertalen van cijfers naar sturing." (Register Accountant, Big Four)

Een andere vorm van expertise die noodzakelijk is heeft ook betrekking op de verandering van de organisatie. Verandermanagement is essentieel in met name grotere organisaties om een organisatie om te buigen en te leren omgaan met de aspecten die het nieuwe business en verdienmodel met zich meebrengt.

"...digitale innovaties kosten enorm veel energie doordat je mensen mee moet nemen in het veranderingsproces." (Jan Wietsma, Full Finance)

"Wij willen door middel van verandermanagement een team ambassadeurs creëren, bij voorkeur uit alle geledingen/disciplines van de organisatie ter bevordering van de cohesie." (Reindert Doorn, Docco)

Een belangrijke factor hierbij is de samenstelling van het personeelsbestand van het gemiddelde kantoor. Veel accountantsorganisaties zitten vol met blauw gekleurde medewerkers. Rijk aan de eigenschappen risicomijdend en controlerend. Het nieuwe businessmodel vraagt echter een stukje soft skills waarbij je kan inleven en communiceren.

"De samenstelling van het personeelsbestand op het kantoor moet veranderen... In onze blauwdruk 2020 onderscheiden we proactief (commercieel/front-office), creatief (vooruitkijkende adviseurs) en procesoperators (back-office). Juist de cohesie is belangrijk. Geen van deze groepen is meer of minder belangrijk in het kantoor van de toekomst." (Menno Kooreman, SRA)

"Dit vergt daarbij ook een ander type personeel in je organisatie. Dit nieuwe type mens moet kunnen analyseren en kunnen omgaan met Big Data. Ze moet communicatief sterk zijn. De accountant moet van zijn voetstuk komen en "afdalen" naar zijn klant. Deze zoekt een meedenkende partner, geen afstandelijke jaarrekening fabrikant." (Reindert Doorn, Docco)

5.5. Conclusie

In dit praktijkonderzoek zijn negen cases belicht. Bij de accountantskantoren welke succesvol digitaal disruptief hebben geïnnoveerd op het accountancy businessmodel was sprake van een volledig commitment van de directeur/eigenaar, CEO of de vennoot/vennoten. Dit is van groot belang voor kantoren die dezelfde route willen afleggen. Zonder hun onvoorwaardelijke support is elk innovatief project een kort leven beschoren. De directeur/eigenaar, CEO of de vennoot/vennoten moeten het concept volledig omarmen, steunen en uitdragen zodat de cohesie in het kantoor zorgt dat het innovatief gedachtegoed gedragen wordt. Pas dan voelen de medewerkers zich gesteund en dragen zij het nieuwe model uit naar de nieuwe klantengroep.

De aanzet tot het nieuwe businessmodel begint, zeker in grotere kantoren, vaak bij het separeren van een unit los van de huidige organisatie. Dit is nodig omdat de accountancy een sector is waar veel risicomijdend geopereerd wordt. Dit wordt al ingeprint bij de opleiding. Ook biedt het separeren van de unit een eenvoudiger weg omdat het kantoor hier de mensen in kan plaatsen die het aankunnen om los te komen van het oude model.

De organisaties welke zich inmiddels wel begeven in het nieuwe verdienmodel worden ondersteund door een solide organisatie. Een organisatie welke doorgaans langer dan 10 jaren bestaat en een vaste klantengroep vast weet te houden. De positieve invloed op succesvolle disruptieve innovaties van het separaat beschikbaar stellen van de middelen ICT, tijd en geld komt veelvuldig terug in de cases. Hoewel de gevestigde organisatie in de financieringsbehoefte kan voorzien zullen ook mensen (tijd) en ICT apart beschikbaar moeten worden gesteld. Wanneer het in de reguliere business (samenstel en controlepraktijk) terugloopt moet er nooit besloten kunnen worden om de mensen terug te halen. De business van vandaag is belangrijk maar de toekomst van de organisatie des te meer.

Wanneer er onvoldoende ICT expertise in het kantoor aanwezig is dan is het noodzakelijk deze vroegtijdig te betrekken in het verandertraject. Dit voorkomt de foutkans en daarbij moet ervoor gezorgd worden dat nieuwe klanten vroegtijdig in het nieuwe digitale model worden betrokken. Wanneer er meer vanuit een visie digitaal disruptief geïnnoveerd wordt dan is die klantbetrokkenheid minder relevant. Het komt dan voor dat er buiten de sector gekeken wordt, dus buiten de accountancykolom. Dit geeft nieuwe inzichten die, soms na een kleine aanpassing, kunnen worden geadopteerd in de accountancy case.

Kantoren welke succesvol een digitaal disruptieve innovatie hebben neergezet hebben hier duidelijk een ander verkoopkanaal en nieuw verdienmodel aangekoppeld. Niet meer uurtje-factuurtje maar een freemiummodel of abonnement structuur tegen een daarmee significant lagere kostenstructuur voor de klant van het kantoor. Het nieuwe verdienmodel is branchegericht en in grote mate ingestoken op persoonlijke advisering. De accountant wordt business coach in plaats van jaarrekeningsamensteller en controleur.



Hoofdstuk 6 - Conclusies

6.1. Inleiding

Met dit onderzoek is getracht inzicht te geven in de factoren voor succesvolle digitale disruptieve innovatie in de accountancysector. De huidige business modellen in de accountancy moeten om. De eerste digitaal disruptieve innovaties komen met grote stappen op het huidige business model af. Niet altijd is *the sense of urgency* bij de bestaande kantoren groot genoeg. Dit voorlaatste hoofdstuk van deze thesis zal bestaan uit het beantwoorden van de onderzoeksvraag en de voorafgaande deelvragen.

6.2. Beantwoording centrale vraagstelling en deelvragen

In de conclusie van deze thesis wordt een antwoord gegeven op de centrale vraagstelling uit hoofdstuk 1. Dit wordt gedaan door de theoretische kant van de literatuursectie te verbinden met de voornaamste conclusies uit de praktijkcases. Allereerst beantwoorden we de deelvragen daar deze de basis vormen voor het beantwoorden van de centrale vraag.

Deelvraag 1: Wat is digitale disruptieve innovatie?

Innovaties zijn onder te verdelen in versterkende (ondersteunende) innovaties en disruptieve innovaties. Ondersteunende innovaties borduren voort op het huidige potentieel van het product (Christensen, 1997). De waarde propositie van disruptieve innovaties is geheel nieuw. Deze geven verbetering aan de prestaties van producten ten opzichte van een reeks criteria van nieuwe prestaties. Producten die voortkomen uit de disruptieve technologieën zijn vaak eenvoudiger, van een lager kostenniveau of beter bruikbaar.

Disruptieve innovaties ontwikkelen zich in de tijd sterker ten opzichte van de prestatieverbetering van producten in de mainstream markt. Bij de introductie kan de ontwrichtende innovatie voor wat betreft de prestaties (deze liggen namelijk op een ander vlak) niet op tegen de traditioneel gevestigde producten die zich in de loop van de tijd versterken in performance. De performance ontwikkeling van disruptieve innovaties gaan significant sneller dan de ontwikkelingen in de mainstream markt (Bower, 1995). Na verloop van tijd groeit het concurrerende niveau en doorkruist (en overstijgt) de disruptieve technologie het performance niveau van de mainstream markt welke hierdoor in verdrukking komt.

De snelheid van disruptieve innovaties neemt toe. Deze big-bang ontwrichtingen (Downes & Nunes, 2013) volgen niet het gebruikelijke patroon van de klant adoptie zoals beschreven door Everett Rogers (1962). Het big-bang model, is groter en nog veel sterker gecompriemd: Nieuwe producten worden geperfectioneerd met maar enkele gebruikers van de proefversie en dan snel omarmd door het overgrote deel van de markt. De impact van de big-bang disruptie is zeker nog eens heviger voor technologie- en informatie intensieve bedrijven zoals de accountancy.

Meer dan ooit zijn de digitale mogelijkheden de drijvende kracht achter disruptieve innovaties (McQuivey, 2013). Deze digitale disrupties zijn mogelijk nog turbulenter voor de gevestigde markt dan dat de big bang disrupties al zijn. In basis is digitale disruptie gebaseerd op hetzelfde principe als normale disruptie. Toch maken twee factoren de digitale variant uniek. Allereerst trekt digitale disruptie veel inefficiëntie weg uit de keten omdat alle benodigde informatie online beschikbaar is.

Daarnaast heeft digitale disruptie ervoor gezorgd dat de innovatiekracht enorm is toegenomen: er worden met een enorme vaart steeds betere manieren bedacht om de consument (de mens) in de meest fundamentele behoeften te voorzien.



Deelvraag 2: Wat zijn volgens de literatuur factoren voor radicale en disruptieve innovatie?

Vanuit de literatuur worden factoren voor radicale en disruptieve innovatie benoemd in gevestigde ondernemingen. Clayton Christensen (1997) schreef het boek "The Innovator's dilemma" waarin zes stappen verduidelijken waarom gevestigde bedrijven feitelijk nooit zelf opkomen met een ontwrichtende innovatie. De werking van de zes achtereenvolgende stappen in het ontstaan van ontwrichtende innovaties is nog beter te begrijpen door ze in het licht te plaatsen van zijn vier geformuleerde principes van ontwrichtende innovatie. Deze principes vormen in de kantlijn de belemmeringen.

Gevestigde bedrijven in een bestaande markt blijken doorgaans niet in staat om adequaat te reageren op disruptieve innovaties. De factoren bedrijfscultuur en de sterke focus bestaande klanten zijn hier debet aan. Actieve bedrijven die goed renderen leggen te veel nadruk op bediening op van het bestaande klantsegment en te beperkt op de niet door hen uitgesproken behoeften in de toekomst. Deze bedrijven staan bovenal niet te trappelen om nieuwe business modellen te usurperen. Voornaamste reden is hierbij dat deze vaak invreten op de huidige business. Ook hebben de gevestigde bedrijven de eigenschap neerbuigend te kijken naar ontwrichtende nieuwkomers in de branche. Deze vorm van arrogantie geeft een onderschatting waardoor de nieuw toetredende partijen de tijd krijgen om tot volledige ontplooiing te komen.

Innovatie literatuur van financial services firms (De Jong et al, 2007) en consultancy firms (Blindenbach-Driessen & Van den Ende, 2006) brengt nog een aantal andere factoren aan het licht. Het gebrek aan middelen, het gebrek aan expertise, het gebrek aan commitment vanuit de CEO, het gebrek aan samenwerking met andere partijen en het ontbreken van een heldere projectaanpak met zware projectleider, het ontbreken van een goede planning met milestones komen terug als factoren welke eigen innovatie in de weg staan.

Deelvraag 3: In hoeverre zijn deze factoren van toepassing in de context van de accountancy?

Met accountantskantoren blijkt het lastig innoveren. Het gevoel van urgentie ontbreekt als het gaat om de naderende dreiging van een nieuwe, nog kleine, groep kantoren welke zich wel digitale disruptieve innovaties hebben toegepast in hun business model. De factoren bedrijfscultuur (te veel conservatieve, risico mijdende karakters) en de sterke focus op bestaande klanten zijn hier debet aan. Deze bestaande klanten brengen thans geld in het laatje. De gevestigde bedrijven die hun omzetten maar blijven behalen leggen te veel nadruk op bediening van de huidige klant. Deze bedrijven staan bovenal niet te trappelen om nieuwe business modellen toe te passen. Voornaamste reden is hierbij dat de angst regeert dat de huidige business gekannibaliseerd wordt. Ook hebben de gevestigde bedrijven de eigenschap neerbuigend te kijken naar ontwrichtende nieuwkomers in de branche.

Deze neerbuigendheid is vaak ook gedreven door angst. Een vennoot welke zich door angst laat adviseren heeft een slechte raadgever en zal niet met toewijding innoveren. Dit levert frictie op tussen vennoten over de toekomst van de kantoren. De afwachtende accountant bekijkt de ontwikkelingen in de markt en volgt op een afstandje.

Op basis van de literatuurstudie is een conceptueel model gevormd. Hierin worden negen factoren benoemd welke een positieve invloed hebben op succesvolle digitale disruptieve innovatie. Deze zijn gerelateerd aan organisatorische factoren en aspecten van het business model. In dit onderzoek is gebleken dat veel van deze factoren worden bevestigd in de specifieke context van de Nederlandse accountancysector. Dit wordt zowel bevestigd door accountants als door experts die deze accountants ondersteunen op het gebied van ICT, verandermanagement en innovatie.



Bevestiging van de positieve effecten van de factoren op digitale disruptieve innovatie vinden we in:

- de noodzaak van commitment vanuit de partners bij de start van het traject;
- de positieve werking van een aparte business unit voor de ontwikkeling en uitrol van een digitale disruptieve innovatie;
- de beschikbaarheid van separate middelen voor de aparte business unit;
- de noodzaak van het betrekken van (digitale) expertise;
- Het betrekken van een ander verkoopkanaal;
- Het toepassen van een nieuw verdienmodel.

Voor de positieve werking van de factoren toegewezen zware projectleider en flexibele planning is in dit onderzoek onvoldoende bevestiging gevonden als voorwaarde het succesvol digitaal disruptief innoveren. De samenwerking met nieuwe klanten en leveranciers werd wisselend als positief van invloed ervaren. Met name ligt dit aan de eigen visie van de kantoorleiding.

Deelvraag 4: Welke nieuwe factoren kunnen we onderscheiden en toevoegen aan de theorie rond disruptieve innovatie?

Naast de reeds in de literatuur benoemde factoren voor succesvolle digitale disruptieve innovatie kunnen we op basis van deze cross-case vergelijking nog drie belangrijke factoren toevoegen welke een positief effect hebben op succesvolle digitale disruptieve innovatie. Dit zijn achtereenvolgens verandermanagement, samenstelling organisatie en het onderwijs. In deze drie factoren staat de mens centraal.

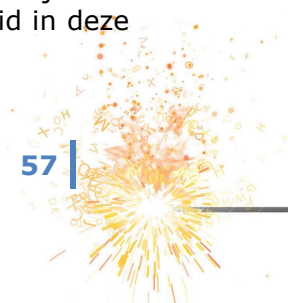
Goed verandermanagement is in de oudere en grote organisaties het meest van belang van deze extra factoren. Om te kunnen innoveren zal de mindset van de accountant moeten veranderen. De kantoordirectie moet willen veranderen en durven innoveren. Deze gedragsverandering is een zwaar aspect. Waar veel andere bedrijfstypologieën een gevarieerdere samenstelling hebben in het personeelsbestand zijn accountants veelal blauw gekleurd. Blauw gekleurden (volgens het model van Quinn en Cameron) zijn observatoren (Dashboards, KPI's), bijzonder feiten gedreven, secuur en georganiseerd en daarmee eigenlijk vooral introvert. Voor innovatie zal het kleurpalet in het kantoor moeten veranderen. Geel gekleurden zullen inspiratie geven tot innovatie en rood gekleurden zijn extravert en meer resultaatgericht. Het is dus zaak om een goed gevarieerd medewerkersbestand te hebben. Een gevarieerdere samenstelling in de vennoten c.q. de kantoordirectie behoort hier ook toe.

De impact van het onderwijs op de toekomst is ook terug gekomen als belangrijk aspect. Op dit moment leveren de accountancyopleidingen met name blauw gekleurde accountants op. Erg vakgericht en competent voor de huidige gevestigde kantoren. Wanneer het onderwijs ook meer competenties worden toegevoegd op sociaal menselijk vlak en resultaatgerichtheid gaat de bovengenoemde vermenging vanzelf. Zij het met een vertraging van 4 tot 5 jaar. Vraag is of de accountancysector deze tijd nog heeft om te veranderen.

Deelvraag 5: Hoe kunnen accountancybedrijven het best anticiperen op digitale disruptie om zodoende het best hun klant te kunnen bedienen?

Accountantskantoren die echt willen innoveren en daarmee anticiperen op de digitale disruptie die hun markt thans treft zullen moeten beginnen in de bestuurskamer. Eerst moet daar, met unanimiteit van stemmen, ingestemd worden dat dit de weg is die het kantoor van de toekomst vorm geeft. Zonder deze instemming is er geen beginnen aan.

Wanneer dit commitment er is, dan is het aan te bevelen om een separate club mensen aan te stellen als kartrekker. Deze club dient van verschillend pluimage te zijn om zodoende een goede mix in karakters te waarborgen. Ook externe betrokkenheid in deze groep is het aanbevelen waard.



Externe specialisten in verandermanagement, ICT en mensen van buiten de sector. De middelen voor de nieuwe unit moeten separaat beschikbaar worden gemaakt. Naast mensen betreft dit geld, tijd en ICT.

Dit zal onder een eigen label in een aparte unit het best uitpakken om de huidige business niet gelijktijdig te kannibaliseren. Het nieuwe business model is echt anders. De commodity diensten dienen strak georganiseerd te worden en eigenlijk moeten jaarrekeningen vanaf de lopende digitale band rollen. Ook de controleactiviteiten zijn net als de samenstelactiviteiten verregaand te automatiseren. Het verschil moet in het nieuwe model gemaakt worden met de adviesdiensten en voorspellende analyses op basis van Big Data. Het kantoor van de toekomst kent de onderliggende behoefte van de klant en de klant weet dat de accountant niet alle wijsheid in pacht kan hebben maar hechten er waarde aan dat de accountant als adviseur een echte business partner wordt. Deze business partner kan in zijn netwerk te raden gaan voor een optimaal advies op allerhande aspecten.

Het nieuwe verdienmodel zit daarmee in een branche specifieke specialisatie met aanvullende advisering op hetgeen al online (gratis) voor de klant beschikbaar is. Hierbij kan gedacht worden aan de laatste wet- en regelgeving, recente jurisprudentie, BTW-specialisatie voor bijvoorbeeld de grensstreek of specialisten in een specifieke branche.

Centrale vraagstelling:

Op basis van deze deelvragen kunnen we nu de beantwoording van de centrale vraag oppakken. Allereerst brengen we de centrale vraag nog eens scherp op het netvlies:

Hebben bedrijven in de accountancy moeite met het anticiperen op digitale disruptieve innovatie in de sector?

In dit onderzoek is in de cases gekeken naar de factoren voor digitale disruptieve innovatie in de accountancysector. Gevestigde bedrijven in de accountancy hebben de grootste moeite te anticiperen op digitale disruptieve innovaties in hun sector. De accountant heeft van oudsher karaktertrekken die overeenkomen met risico mijden, controleren en introversie. Niet vreemd dat een accountant de ontwikkelingen in de markt dan ook op een afstandje volgt. Dit introverte gedrag stimuleert dat de accountant mist wat er buiten afspeelt.

Niet alleen mist de accountant de ontwikkelingen maar ook het gevoel van urgentie ontbreekt als het gaat om de naderende dreiging van een nieuwe, nog kleine, groep kantoren welke wel digitale disruptieve innovaties hebben toegepast in hun business model. De factoren bedrijfscultuur (te veel conservatieve, risico mijdende karakters) en de sterke focus op bestaande klanten zijn hier debet aan. Het geld van vandaag is belangrijker dan het geld van morgen. De nadruk ligt te veel op bediening van de huidige klant. Deze accountancybedrijven staan bovenal niet te trappelen om nieuwe business modellen toe te passen. Voornaamste reden is hierbij dat de angst regeert dat de huidige business gekannibaliseerd wordt.

Het analyserende karakter van de accountant heeft als bijkomende factor dat deze graag markten wil analyseren alvorens hij erin zal stappen. Markten die er niet zijn kun je echter moeilijk analyseren. Het zal dus moeten gaan over visie, strategie en daarbij intern verandermanagement. Echter zijn het juist deze elementen die onvoldoende aanwezig zijn in het profiel van het hedendaagse accountant.

Ook hebben de gevestigde accountancy bedrijven de eigenschap neerbuigend te kijken naar ontwrichtende nieuwkomers in de branche. Deze neerbuigendheid is vaak ook gedreven door angst. Een vennoot welke zich door angst laat adviseren heeft een slechte raadgever en zal niet met toewijding kunnen innoveren. Dit levert frictie op tussen vennoten over de toekomst van de kantoren. Het gevolg is dat deze stilvallen in hun ontwikkeling.

Hoofdstuk 7 - Implicaties en verder onderzoek

7.1. Inleiding

In dit laatste hoofdstuk van deze thesis is allereerst ruimte voor discussie. In deze discussieparagraaf zullen de wetenschappelijke implicaties van dit onderzoek aan bod komen. Er zal worden ingegaan op de betekenis van de resultaten voor de praktijk en er zullen aanbevelingen voor accountantskantoren worden gedaan. Vervolgens worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Het hoofdstuk sluit af met de beperkingen van dit onderzoek.

7.1.1. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

De literatuur geeft veel diversiteit in de factoren rondom innovatie. De belangrijkste oorzaak hiervan is dat de variabelen anders gekozen zijn. Bij alle variabelen en de verschillende definities en interpretaties hiervan is dit van toepassing. Ook de context waarin de conclusies tezamen komen is divers en afhankelijk van de setting. Er is onderzocht in verschillende bedrijfstypologieën, verschillend economisch klimaat en in een verschillende tijd.

Ook in de interviews kwam dit naar voren. De geïnterviewden hebben waarschijnlijk de definities verschillend kunnen interpreteren. Wanneer gekeken wordt naar het innovatief karakter van de organisatie, dan is er voor elke geïnterviewde een andere nullijn. Maar dus ook een ander plafond. Een geïnterviewde die uit een niet innovatief bedrijf komt, waar geen nieuwe producten werden toegepast maar waar zeer traditioneel werd gewerkt, zal het volgen van de markt en door het bedrijf geadopteerde producten al snel innovatief noemen. Hier is derhalve sprake van een andere nulmeting. Dit terwijl we in deze thesis het volgen van een markt niet innovatief, laat staan disruptief, durven te noemen.

Vanwege het beperkte aantal cases in deze studie is het aan te raden vervolgonderzoek te doen naar de bevindingen uit deze studie. Vervolgonderzoek werpt mogelijk nog een ander licht en kan mogelijk leiden tot aanvullende factoren. Aanvullende factoren komen mogelijk aan het licht omdat niet alles in dit onderzoek daadwerkelijk is onderzocht. Zoals de invloed van wet en regelgeving; deze is slecht in één case summier geraakt. Aan de andere kant verhoogt vervolgonderzoek de generaliseerbaarheid van dit onderzoek indien de factoren bekrachtigd blijven.

Evenzo heeft dit onderzoek zich gericht op de overeenkomsten in factoren voor succesvolle digitale disruptieve innovatie. Er waren desalniettemin ook grote verschillen in de accountantsorganisaties. De grootte en ouderdom als voorbeeld. Het effect van deze verschillen is onvoldoende belicht. Of de structuur van eigenaarschap van de kantoren. Vervolgonderzoek met meer kantoren en meer analyse van deze verschillen is noodzakelijk om deze verschillen te duiden.

De verdere exploratie van deze issues zal onze inzichten verrijken in de context van innovatiemanagement in de accountancysector, de financial services firms en de consultancy firms. Voor zowel de wetenschap als de praktijk zou het relevant zijn, als nader research gedaan zou worden naar de latente behoeften van de klant en hoe deze op een efficiënte manier achterhaald kunnen worden. Daarbij dus niet uit gaan van een bestaand product of dienst, maar beginnen bij de onderliggende behoefte van de klant zoals omschreven door Christensen (1997).

7.1.2. Aanbevelingen voor de praktijk

Heldere beslissingen en transparante keuzes om te innoveren ontbreken momenteel sterk bij de gevestigde bedrijven in de accountancysector. Op welke innovatie richt het kantoor zich en welke koers vaart het kantoor? Bij de keuzes in dergelijke belangrijke beslissingen voor het kantoor is het belangrijk te weten welke markten het kantoor wil bedienen. Innovatiebeslissingen zijn essentiële keuzes waarbij het bedrijf helder moet hebben wat ze willen bereiken en hoe ze dit willen bereiken.



In de praktijkcases in deze thesis zijn de organisaties die geïnnoveerd hebben in het business model, het resultaat van het zien van kansen in de markt gecombineerd met een ondernemende geest. Het ontstaan van nieuwe invalshoeken is het resultaat van netwerken en creatief ondernemen. Feitelijk is er geen case waarbij gebruik is gemaakt van hulpmiddelen. Deze organisaties waren prima in staat te innoveren in het business model.

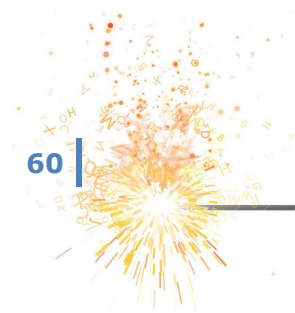
De noodzaak voor innovatie wordt door de accountancy doorgaans nog niet goed begrepen. In ieder geval wordt innovatie door de sector zelf maar mondjesmaat opgepakt. Het business model is toe aan vernieuwing maar zeer weinig accountants pakken het daadwerkelijk op.

Wanneer een kantoor daadwerkelijk voor de toekomst wil gaan en kiest voor een digitale disruptieve innovatie dan dient het kantoor zich achtereenvolgens te verzekeren dat de volgende items positief worden beantwoord:

1. De volledige directie dient onvoorwaardelijk achter de keuze te staan om digitaal disruptief te innoveren;
2. Er moeten middelen (geld, ICT, uren en daarmee mensen) vrijgemaakt worden om de digitale disruptieve innovatie uit te dragen;
3. Er moet een aparte business unit ingericht worden om handen en voeten te geven aan de digitale disruptieve innovatie;
4. Er dient voldoende interne of externe expertise beschikbaar te zijn om de verandering in de organisatie te weeg te brengen;
5. Er dient een ander verkoopkanaal gekozen te worden in het online business model;
6. Er moet gekozen worden voor een ander verdienmodel. Advies praktijk in plaats van samenstel- en controlepraktijk.
7. Er moet voldoende verschil in de typologie mensen in de separate organisatie geplaatst worden om met meer cohesie een evenwichtiger resultaat te behalen. Een goede receptuur van typen mensen zorgt voor innovatie, kwaliteit en verkoop.

In de nieuwe organisatie zullen de vaste gedachte patronen uit de traditionele dienstverlening moeten veranderen. De data die de accountant verzamelt voor de klanten is niet van de accountant, maar van de klant. De informatie wordt de accountant slechts toevertrouwd. De klant gaat in het nieuwe verdienmodel uit van toekomst gericht advies, niet langer van de verplichte verzameling van getallen die ze de jaarrekening noemt. Accountants moeten zich inleven in de klant, toenadering zoeken en daarmee wordt de accountant een serieuze business partner in plaats van een uren facturerende fabriek.

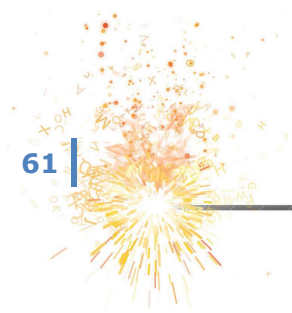
De kleinere kantoren waarvoor het separaat stellen van het nieuwe digitaal disruptieve model onhaalbaar is zullen ook van product georiënteerd naar klant georiënteerd over moeten. Het is heel belangrijk om voor deze verandering het gehele bedrijf mee te nemen in een verandertraject om zodoende deze stap te kunnen maken. Het is eminent om dit niet aan te pakken als een tijdelijk project. Het is een wisseling van gedaante die met kleine stapjes zal moeten gaan. Alle medewerkers moeten klant gericht gaan denken en de hele cultuur moet hierop ingericht en gemuteerd worden.



7.2. Beperkingen van dit onderzoek

Voornamelijk de praktijkgerichte sectie in deze thesis kent beperkingen. Dit onderzoek is bovenal een literatuuronderzoek. Ten aanzien van het praktijk gerichte stuk is het meest beperkend dat er maar negen interviews hebben plaatsgevonden. Van deze interviews zijn er maar zes die hebben plaatsgevonden binnen een accountantsorganisatie. Per organisatie is maar één interview geweest. Meerdere gesprekken per organisatie had de betrouwbaarheid, context en inhoudelijkheid ten goede gekomen. Vanwege de beperkte groep cases is het aan te raden vervolgonderzoek te doen naar deze bevindingen. Vervolgonderzoek werpt mogelijk nog een ander licht en kan mogelijk leiden tot aanvullende factoren.

De in de bijlage opgenomen vragenlijst is niet getest. Deze is voor deze thesis opgesteld. Het niet testen van de vragenlijst heeft tot gevolg dat, hoewel de resultaten van deze cases een vergelijkbaar beeld opleverden, de resultaten niet kunnen worden gegeneraliseerd.



Referenties

- Abernathy, W.J. & Clark, K.B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14: 3-22.
- AFM, Autoriteit Financiële Markten (2013). Rapport naar aanleiding van AFM-onderzoek naar kwaliteit accountantscontrole en stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking bij negen OOB-vergunninghouders.
- Blindenbach-Driessen, F.P. & Ende, J. van den (2006). Innovation in project-based firms: The context dependency of success factors. *Research Policy*, 35(4): 545-561.
- Blindenbach-Driessen, F.P., Ende, J. van den (2010). Innovation management practices compared: The example of project-based firms. *Journal of product innovation management*, 27:705-724.
- Bower, J.L., & Christensen, C M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 1: 43-53.
- Brown, S.L., Eisenhardt, K.M., (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42: 1-34.
- Brynjolfsson, E. (2013). The key to growth? Race with the machines http://www.ted.com/talks/erik_brynjolfsson_the_key_to_growth_race_em_with_em_the_machines
- Calantone, R.J. & Di Benedetto, C.A. (2007). Clustering product launches by price and launch strategy, *Journal of business & industrial marketing*, 1 (22): 4-19.
- Chandy, R.K., & Tellis, G.J. (2000). The incumbent's curse? incumbency, size, and radical product innovation. *The Journal of Marketing*, 1-17.
- Chesbrough, H. (2001). *Assembling the elephant: A review of empirical studies on the impact of technical change upon incumbent firms* Emerald Group Publishing Limited, 7: 1-36.
- Christensen, C.M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Press.
- Christensen, C.M., & Raynor, M.E. (2003). Why hard-nosed executives should care about management theory. *Harvard business review*, 81 (9): 66-75.
- Christensen, C.M., Wang, D., & van Bever, D. (2013). Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review*, 10: 106-114.
- Cumming, B.S. (1998). Innovation overview and future challenges, *European Journal of Innovation Management*, 1 (1): 21-30.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models, *Management Science*, 42 (5): 693-716.
- Danneels, E. (2004). Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 21(4), 246-258.
- De Jong, J.P.J, Dolfsma, W., Bruins, A. and Meijaard, J. (2002). Innovation in Service Firms Explored: What, How and Why, EIM, Zoetermeer.



De Jong, J.P.J. de, Bodewes, W.E.J., Harkema, S. (2007) *Winst door Innovatie: Hoe ondernemers kansen zien én pakken*. Den Haag: SDU.

De Jong, J.P.J., & Vermeulen, P.A.M. (2003). Organizing successful new service development: A literature review. *Management Decision*, 41(9), 844-858.

Deloitte Touche Tohmatsu (2012). Digital disruption – Short fuse, big bang?: *Building the Lucky Country: Business imperatives for a prosperous Australia*.

Dewar, R.D. & Dutton, J.E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. *Management Science*, 32 (11): 1422-1433.

Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, 26 (3): 1120-1171.

Dougherty, D. (2001). Reimagining the Differentiation and Integration of Work for Sustained Product Innovation. *Organization Science*, 12 (5): 612-631.

Downes, L., & Nunes, P.F. (2013). Big-bang disruption: A new kind of innovator can wipe out incumbents in a flash. *Harvard Business Review*, 91: 44-56.

Drucker, P. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66 (1): 45-53.

Dul, J. & Hak, T. (2008). Case study methodology in business research, *Butterworth Heinemann*, first edition

Ernst, H., (2002). Success factors of new product development: a review of the empirical literature. *International Journal of Management Reviews*, 4 (1): 1-40.

Ettlie, J.E. & Bridges, W.P. & O'Keefe, R.D. (1984). Organization Strategy and Structural Differences of Radical versus Incremental Innovation. *Management Science*, 30 (6): 682-695.

Frey, C.B. & Osborne, M.A. (2013), The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?

Henard, D.H., Szymanski, D.M., (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38 (3): 362-375.

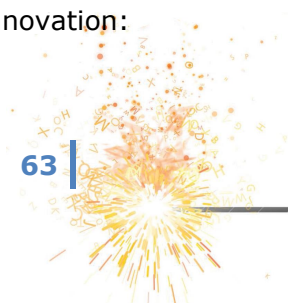
Henderson, R. (1993). Underinvestment and incompetence as responses to radical innovation: Evidence from the photolithographic alignment equipment industry. *The Rand Journal of Economics*, 248-270.

Henderson, R.M. & Clark, K.B. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 9-30

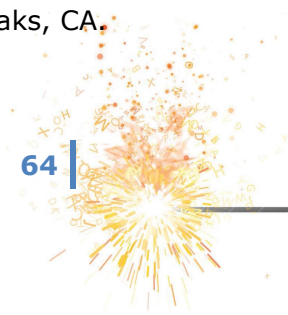
Higgins, J.M. (1995), Innovation: the core competence, *Planning Review*, 23 (6): 32-35.

Hulsink, W. & De Jong, J.P.J. (2006). Sources of success: Small firms' use of networks to support the development of innovations. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 6: 351-351.

Lynn, G.S., Morone, J.G., Paulson, A.S. (1996). Marketing and discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process. *California Management Review*, 38 (3), 8-36.



- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1): 17-87.
- McGrath, R.G. & Tsai, M.H. & Venkataraman, S. & MacMillan, I.C. (1996). Innovation, Competitive Advantage and Rent: A Model and Test. *Management Science*, 42 (3): 389-403.
- McQuivey, J. (2013). Digital disruption: Unleashing the next wave of innovation. *Las Vegas, NV: Amazon*.
- Montoya-Weiss, M.M., Calantone, R., (1994). Determinants of new product performance: a review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11: 397-417.
- Paap, J. and Katz, R. (2004). Anticipating disruptive innovation, *Research Technology Management*, 47 (5): 13-22.
- Panne, G.v.d, (2003). Success and failure of innovation: a literature review. *International Journal of Innovation Management*, 7 (3), 309-338.
- Phene, A. & Almeida, P. (2008). Innovation in multinational subsidiaries: The role of knowledge assimilation and subsidiary capabilities. *Journal of International Business Studies*, 39 (5): 901-919
- Rogers, E. M. (1962). Diffusion of innovations. Glencoe: Free press
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles: A theoretical and statistical analysis of the capitalist process* McGraw-Hill.
- Sundbo, J., Gallouj, F. (2000). Innovation as a loosely coupled system in services. *International Journal of Services Technology and Management*, 1: 15-35.
- Tellis, G.J. (2006). Disruptive technology or visionary leadership? *Journal of Product Innovation Management*, 23 (1): 34-38.
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2001). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change, 2nd ed., Wiley, Chichester.
- Tsang, F.K.D. (2014). Helft banen accountancy verdwijnt! *Accountancynieuws*, 2: 18-19.
- Tushman, M.L. & Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31: 439-465.
- Urban, G., Weinberg, B., & Hauser, J. (1996). Premarket forecasting really new products. *Journal of Marketing*, 60 (1), 47-60.
- Voorsluys, W., Broberg, J., Buyya, R. (2011). Introduction to Cloud Computing, *Cloud Computing: Principles and Paradigms*, Wiley Press, 1: 1-44.
- Wessel, M., & Christensen, C.M. (2012). Surviving disruption. *Harvard Business Review*, 90 (12): 56-64.
- Wietsma, J. (2014). Gezocht: blauwe bananen in de accountancybranche. *Accountancynieuws*, 5: 12-14.
- Yin, R.K. (2003). Case Study Research. Design and Methods, Sage, Thousand Oaks, CA.



Middelen

34. Worden er innovatie budgetten bepaald?
35. Hoe flexibel zijn deze budgetten?
36. Welk gewicht hebben de ICT middelen in de mogelijkheden tot innovatie?

Toekomst

37. Hoe ziet uw organisatie in de toekomst eruit?



In mijn eigen onderneming heb ik deze lijn grotendeels voortgezet. Veel van mijn klanten nam ik mee van mijn eerdere werkgever. Als éénpitter was ik dan weliswaar eindverantwoordelijk voor de inzet van de uren maar ik investeerde niet in nieuwe softwareoplossingen en ook niet in nieuwe klanten. Mij zul je niet zien op lokale of regionale netwerkevenementen.

Vanuit de (verplichte) permanente educatie blijf ik bij op mijn vakgebied. Mijn klanten kan ik zo het meest optimaal bedienen; dit mogen ze van mij verwachten. Leveranciers van software benaderen mij met enige regelmaat omdat ik nog een oud, op DOS gebaseerd, boekhoudprogramma gebruik. Gelet op mijn leeftijd ga ik niet meer mee met de huidige internethype.

Hoe ziet u die internethype, kan dat ook een ander businessmodel opleveren?

Dat is voor mij lastig in te schatten, de internettechnieken gaan ver. Jonge ondernemers zullen zelf zo'n online boekhouding kiezen, ze zijn met het internet opgegroeid. De accountant die hen adviseert zal deze klanten anders moeten benaderen en adviseren. Uiteindelijk blijft het jaarwerk toch het jaarwerk en zal de onderneming haar verplichtingen richting de belastingdienst op een juiste wijze moeten invullen. Het is mij een raadsel of dat goed kan gaan.

Functioneel applicatiebeheer. Dit zet in op het inrichten van cloud boekhoudsoftware en het ondersteunen van klanten hierbij. Denk hierbij aan standaardinrichting maar ook het op basis van de bedrijfsprocessen van klanten specifiek inrichten van erp-modules.

Reporting en advies (controlling). Doordat we dichterbij de data van onze klant kunnen zitten door er kennis van te kunnen nemen of de data zelf te verwerken, kunnen we dit vertalen tot management dashboards en adviesgesprekken met onze klant.

Binnen Joanknecht & Van Zelst hebben we sinds bijna 2 jaar deze dienstverlening apart georganiseerd. Dat heeft inderdaad met mindset te maken. Collega's die bijvoorbeeld primair bezig zijn met wettelijke controleopdrachten, hebben minder de automatische neiging om met bovenstaande drie peilers bezig te zijn. Het uitbouwen van dienstverlening vereist focus, vandaar de splitsing. IT-affiniteit is daarbij ook een belangrijk aspect. Het is niet zo dat dit alleen bij jonge mensen aanwezig is, zeker niet. Met betrekking tot klanten zie je wel een duidelijke trend bij de jongere klanten als het gaat om het gebruik van cloud software.

Joan.nu richt zich door de bank genomen op klanten tot ongeveer 30 medewerkers, waarbij de eigenaar zelf ook in zijn bedrijf werkzaam is.

Veranderd ook nog het product dat jullie leveren of is het enkel de methodiek in de totstandkoming?

Het functioneel applicatiebeheer is wel duidelijk een nieuwe productvorm. De online transactieverwerking als basis voor toegang tot data ook wel, waarbij het wel zo is dat we niet het streven hebben om administratieve dienstverlening als apart product neer te zetten in de markt. Het is echt gericht op het ondersteunen van klanten bij het verder automatiseren van hun boekhouding en van onszelf ten behoeve van de adviesmogelijkheden.

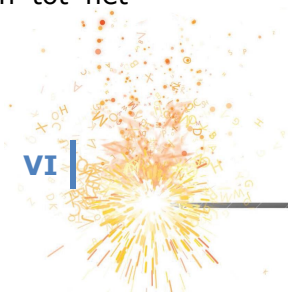
Met betrekking tot onze klanten waarvoor wij de jaarrekening samenstellen is het zo dat er vergaande integratie is tussen de software waarmee een jaarrekening wordt samengesteld en de (online of offline) boekhouding van onze klant. Maar dat is eigenlijk al jaren zo. Ontwikkelingen die je daarin wel ziet zijn toepassing van XBRL en het verdwijnen van de papieren jaarrekening, waarvoor een pdf-jaarrekening waarbij de samenstellingsverklaring digitaal ondertekend wordt.

Hebben klanten en/of leveranciers (van b.v. software) nog een rol gehad in dit kader?

Ik ben een groot voorstander van het betrekken van met name klanten bij veranderingen in onze dienstverlening of producten. Voor ons is input van klanten van groot belang en klanten vinden het ook leuk om input te kunnen geven. We betrekken vaak ook een of meerdere klanten in een pilot om zodoende naast onze eigen ervaringen van de klant te horen wat zij verwachten. Met leveranciers hebben we periodiek overleg over hun en onze road map, om zodoende blijvend te kunnen beoordelen of de road map van onze leveranciers op hoofdlijnen overeenkomen met die van ons. Zo heb ik zelf doorlopend contact met Exact Online.

Zijn er pilots met leveranciers of klanten geweest voorafgaand aan lancering? Ben je begonnen in een beperkte groep?

Met betrekking tot de interne afdeling denk ik dat deze binnen nu en een jaar tot twee jaar verdubbeld is in omvang. Een zeer groot deel van ons klantsegment leent zich prima om via de Joan.nu-werkwijze bediend te worden. Het is daarbij onze uitdaging om het jaarrekeningwerk, wat bij veel klanten op een vast moment na afloop van het boekjaar gebeurt, gedurende het boekjaar zelf al te gaan invullen middels nog meer tussentijdse betrokkenheid bij de klant. Dat leidt namelijk tot extra contactmomenten én tot het voorkomen van dubbel werk na afloop van het jaar.



Is er veel ruimte voor creativiteit van medewerkers bij het uitvoeren van werkzaamheden in dit proces?

Ja, creativiteit en pro-activiteit van onze medewerkers wordt gestimuleerd. Iedereen heeft daarvoor ook een prachtig hulpmiddel in bezit, namelijk zijn of haar klanten. Natuurlijk is het zo dat de ene persoon dit meer in zich heeft dan de andere. Een goede balans daarin draagt ook bij aan onze organisatie. Maar over het algemeen geldt dat een gezonde mate van nieuwsgierigheid naar bijvoorbeeld nieuwe automatiseringsmogelijkheden wel helpt bij het verder uitbouwen van onze diensten.

Hoe belangrijk is commitment van het seniormanagement/de CEO?

Om aan iets te kunnen bouwen is commitment van het management en de aandeelhouders natuurlijk van belang. In een aandeelhoudersgroep heeft iedereen natuurlijk individuele belangen, vaak ook voortkomend uit waar men dagelijks mee bezig is. Maar het besef dat de accountancy voortdurend verandert en de richting waar het naar toe gaat, is echt wel duidelijk. Derhalve is er het bewustzijn dat commitment belangrijk is. Overigens is het wel zo dat wanneer je met de goede dingen bezig bent, dit commitment eigenlijk ook vanzelfsprekend is.

Gaat deze digitale innovatie anders dan gewone innovatie in de accountancysector?

Ik denk dat er verschillen zijn met bijvoorbeeld innovaties op wettelijk controlegebied. Ontwikkelingen in dat segment komen veel meer voort vanuit wet- en regelgeving en wellicht dus wat meer vanuit compliance-perspectief. Hoewel ook in de wettelijke controle IT een zeer belangrijke rol speelt, denk ik dat je kunt stellen dat in onze Joan.nu dienstverlening IT een veel meer triggerend van aard is. Het is echt een belangrijke voorwaarde voor deze dienstverlening. Ik ben van mening dat de jaarrekening in zijn huidige vorm over een aantal jaren niet meer bestaat bij niet controleplichtige ondernemingen. Parallel daaraan zie ik nu onze losstaande tussentijdse rapportages die wij bij klanten maakten, verdwijnen en vervangen worden door een in de cloud software geïntegreerde rapportage of dashboard.



Hoewel dit één van de belangrijkste items is komt onze hands-on benadering ook terug in pakketselecties, implementaties, Cloud computing, het realiseren van koppelingen tussen pakketten en security analyses. Ook juridische en contractuele zaken passeren ons. We begeleiden eigenlijk kantoren op alle relevante zaken rondom de IT transitie bij een klant. Soms zitten we dicht op de klant, soms beweegt dit meer richting de software. Soms lopen we ook langdurig mee in een organisatie als sparringpartner voor het MT c.q. de partners. De invalshoek om ons te betrekken verschilt daarmee per klant.

Hoe kun je je als kantoor het best organiseren voor de toekomst?

Je ziet op dit moment dat legio kantoren een apart label neer zetten met een nieuw ingericht IT landschap. Een voorbeeld hiervan is Thing van ABAB accountants. De moeite die ze moeten doen om de huidige organisatie om te buigen naar een flexibel IT apparaat is veel heftiger dan parallel (opnieuw) beginnen. De keuze om al dan niet separaat te organiseren hangt aan de grootte, de logheid en de mate van disruptie voor die organisatie. Kleine organisaties (kleiner dan 25 man) die jonger zijn, zijn doorgaans gemakkelijker om te laten veranderen dan grote logge organisaties. Historische ballast, na veel organisatiefusies en daarmee verschillende bloedgroepen verhoogt de complexiteit van een verandertraject. Ook vestigingen versus het hoofdkantoor, decentralisatie van activiteiten vergroot de moeilijkheid van dergelijke veranderingen.

Een andere barrière kan gevormd worden door de interne medewerkers van het kantoor: Er wordt vaak gezegd door medewerkers, vanuit een weerstandsrol, dat een klant niet meewil en hecht aan de traditionele vorm van dienstverlening. Bij een recente steekproef bleek dat die klant wel wil als er maar goed gefaciliteerd wordt door het kantoor. Als je de interne organisatie enthousiast hebt dan gaat die klant mee. Dat ambassadeurschap zien wij als sleutel naar de nieuwe organisatie.

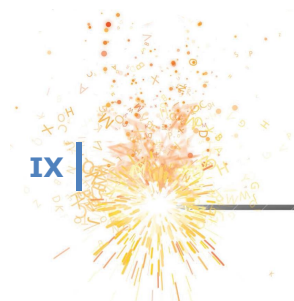
Zijn de nieuwe, separaat georganiseerde units, het meest digitaal disruptief voor de markt?

Nee, voor mij zijn hierin het meest vooruitlopend de nieuw startende organisaties, AccountAnders, ontstaan uit Visser & Visser is een accountant met sterk disruptief business model, sterk online gedreven. Netwerkorganisaties als AA4U zijn ook een trend. Hierbij kun je als ondernemer c.q. specialist aanhaken en gebruik maken van de nieuwste technologie van de netwerkorganisatie, waardoor bijvoorbeeld alles automatisch wordt verwerkt. Hierdoor kan de 4you ondernemer plaats- en tijd onafhankelijk werken. De gevestigde middengrote organisaties kunnen slechts meelopen met deze ontwikkelingen al is dat sterk afhankelijk van de partners/eigenaars.

Welke rol spelen die partners/eigenaars in de mate waarin de organisaties zich bezighouden met het business model van de toekomst?

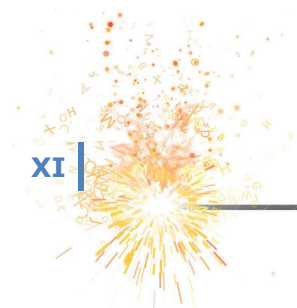
Maar al te vaak komen we tegen dat er gewezen wordt naar de softwareleveranciers. Deze zouden moeten zorgen voor innovaties in de sector. Dat is in mijn optiek een verkeerde manier van nadenken over de eigen toekomst. De leider heeft natuurlijk een belangrijke rol. Is hij optimistisch of pessimistisch over de SAAS oplossingen en is hij transactioneel ingesteld of transformationeel.

Een leider die op basis van hiërarchie bestuurt in zijn organisatie zal een ommekeer niet gemakkelijk kunnen bewerkstelligen. Beperkt in softskills is beperkend in innovatief vermogen. Juist die softskills kunnen een organisatie, met name haar mensen, doen draaien. Daarbij ben ik van mening dat binnen veel directies het gevoel van urgentie ontbreekt. Zolang de omzetten gehaald worden lijkt er geen reden tot ingrijpen. In het nieuwe business model dat los komt van uurtje-factuurkje zullen in basis niet dezelfde omzetten in de samenstelpraktijk worden behaald.



De factoren uit de literatuur heb ik hiermee geraakt. Welk item heb ik gemist?
Ter voorbereiding op dit interview had ik nagedacht over een aantal items waarom accountants(kantoren) moeite hebben met digitale disruptieve innovatie. Twee zaken heb ik gemist. Een slechte aanpak is de eerste. Wij staan achter een integrale aanpak volgens ons zes stappen model. Het ICT systeem is hierin slechts één element, net als de aanpassing van taken, processen en structuren. De zes stappen (organisatiecultuur, urgentie, visie & strategie, planning & communicatie, participatie en leiderschap zijn belangrijk om te onderscheiden bij een impactvolle verandering. Het zijn daarbij tevens afbreukrisico's als ze onderbelicht blijven.

Een tweede is de tegenstrijdigheid in culturen. Het OCAI model van Quinn en Cameron maakt dit voor mij inzichtelijk. Accountancybedrijven (gefocust op controle, KPI's, beheersing en risicomodellen) tegenover het kwadrant van innovatie (flexibiliteit en vrijheid) waar de markt om vraagt.



Was er nog iets voor het Liquide tijdperk?

Nee, ik was 23 toen ik met Liquide begon. Ik heb stage gelopen bij Deloitte maar ik vond mezelf niet passen bij een groot kantoor. Ik kom uit een ondernemersgezin en wilde absoluut zelf starten. Misschien kan ik niet zo tegen autoriteit.

Toen ik 23 was (2003) heb ik een collegetour met André Kwakernaat gegeven. André is één van de oprichters van Twinfield. Dit was het eerste online boekhoudprogramma. Destijds presenteerden wij aan accountants dat je echt online moest gaan werken. We werden uitgelachen en voor gek verklaard. Alle administraties in de cloud; dat zou het echt niet gaan worden.

Kun je de reden bedenken waarom de accountants zo reageerden destijds?

Niet alleen destijds je ziet het nog steeds maar het is gevoed vanuit angst. De mindset is verkeerd. De accountant denkt dat de data van hem is, nee deze is van de klant! Ze willen alles bij zichzelf houden, dat geeft macht. Vroeger zag je klanten ook niet zo snel wisselen van accountant. Online geeft de data terug aan de klant hetgeen wisselen van accountant ook vergemakkelijkt. Elke verandering geeft angst bij een bepaalde groep. Ze snappen het verdienmodel niet meer, ze hebben letterlijk angst voor online dienstverlening.

Vraagt advisering ten opzichte van de samenstelpraktijk een andere insteek richting de klant?

Absoluut, we hebben een fulltime communicatiemedewerker in dienst. Deze checkt de klant online via tools als google. Het geeft een nauw beeld van de klant, loopt hij hard, voetbalt hij, heeft hij kinderen enzovoorts. Dit geeft de mogelijkheid om dichterbij de klant te komen. Je kan insteken op zijn interesses en zodoende het gevoel achterlaten dat je echt geïnteresseerd bent en daarbij kun je hem beter en gericht adviseren.

Daarnaast ben ik pilot van Anlys.io. Dit is een Big Data tool van Joris Joppe en Pieter de Kok (van Tuacc). Zij ontsluiten met een tooltje info uit een enorme dataset. Dat is interessant bij grote klanten. Je kunt dit inzetten om benchmark gericht te adviseren aan je klant. Hoe draait de branche nu eigenlijk. Mooi is dan dat je de Rabobank trends dan voor kunt zijn.

Wie is er in je organisatie betrokken bij toekomstige innovaties.

Voornamelijk ben ik dit zelf. Mijn partner is ook ondernemer, hij is onwijs creatief maar heeft ook een business achtergrond in de internet en gaming. Dit geeft grote raakvlakken met mijn online model. Sparren op niveau doe ik verder met externen. Er werken veel blauwe mensen, hoewel ze altijd open staan, zijn ze primair angstig voor veranderingen. Dat zit niet in hun bloed. De uitrol laat ik over aan mijn floormanager.

Als je kijkt naar die externen; welke betrek je dan in je innovatie sparringsmomenten?

Dit zijn de wat hippere klanten, dit zijn gamebedrijven en een klant welke een online marktplaatsplatform biedt voor adviseurs. Ook software leveranciers zoals Exact en Promanagement. Concullega's niet meer dat was te veel brainpicking. Die bleven schrijven, kwamen halen en brachten niets. Die houd ik momenteel op afstand hoewel ik wel op goede voet sta met ze. Bij Exact zit ik ook in de pilotgroep strategie. Hier zijn we momenteel bezig met de mogelijkheid om direct leveranciersfacturen vanuit de software op vervaldatum te betalen.

Veel innovatiekeuzes maak je dus zelf naar aanleiding van gesprekken met je sparringpartners. Hoe krijg je de rest van je organisatie mee?

Doorgaans ga ik veel te hard. Als de ene innovatie nog niet geïmplementeerd is wil ik al door. Derhalve heb ik een floormanager welke de innovaties daadwerkelijk uitrolt in het proces. Ik enthousiasmeer de groep en de floormanager rolt het uit. Dit doet hij op een passend tempo zodat de doorgaans blauwe organisatie het accepteert.

Intern hebben we drie overlegmomenten. Dit zijn klantspecifieke overleggen, vaktechnische overleggen en strategische overleggen.



In dit strategisch overleg komt de organisatie van de toekomst naar voren. Medewerkers kunnen hier ideeën inbrengen maar tot een bepaald niveau.

Uiteindelijk moet het team het doen. Bij selectie van nieuw personeel houden we rekening met het feit dat de sollicitant haantje de voorste moet willen zijn in digitale ontwikkelingen en daarnaast ook goed kunnen passen in een strak georganiseerd proces. Zoals bij Henry Ford in een vast stramien kunnen werken aan de lopende band. Niet zelf interpreteren maar keihard werken.

Hoe bereik je de klant van de toekomst voor Liquide en Beace?

Wij geloven heel sterk in doelgroep marketing. Kappers benader je anders dan bloemisten. Je tone of voice moet anders zijn. Ik geloof heel erg in het zijn van een specialist in een bepaalde branche. Al is dit maar het gevoel dat je geeft via een specifieke landingspagina met whitepapers. De tijd van de KVK is echt voorbij. Via linked-in en specifieke evenementen voor een doelgroep kun je een doelgroep specifiek benaderen. Laat je zien op congressen voor bijvoorbeeld kappers en laat zien dat je die branche kent, lees je in en profileer je als nummer één kantoor in die sector. Het meest briljante voorbeeld is een volgens mij Zeeuws kantoor dat 90% van alle fietsenwinkels adviseert.

Het wekken van vertrouwen door het laten zien van branchekennis creëert fans van je organisatie. Deze fans zijn tezamen met onze medewerkers de beste ambassadeurs voor de toekomst. Zonder te roeptoeteren moet je er zijn, je moet je klant kennen. Beweegt die op social media dan moet je aldaar jezelf profileren met ook gratis gerichte adviezen.

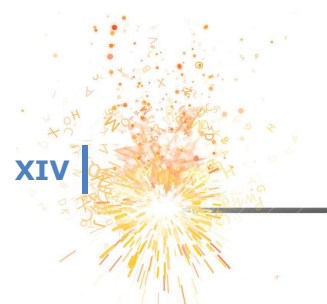
Je bent geen accountant, toch ben je disruptief voor de gevestigde kantoren. Wat maakt je onderscheidend in je (online) aanpak. Hoe is de toekomst voor de kantoren welke niet online gaan?

Die krijgen het heel moeilijk denk ik, veel accountants voelen zich verheven boven hun klant. Deze moeten echt gaan afdalen naar hun klant. Vorig jaar heb ik voor accountancynieuws een lezing gegeven. Dit benoemde een disruptieve businessmodel. Dit geeft wel veel raakvlakken met je onderwerp.

Traditionele kantoren moeten dus afdalen naar de klant. De commodity diensten moeten strak aan de lopende band georganiseerd worden. Bij die klant word je meer businesscoach. Je loopt mee in de fases van groei van de onderneming. Klanten selecteren je op out-of-the box kunnen denken. Klanten hebben steeds meer kennis al online betrokken. Hier moet de accountant niet van schrikken. Je moet dan weten te levellen met de klant maar hem weten aan te vullen. Klanten weten dat de accountant niet alle wijsheid in pacht kan hebben maar hechten er waarde aan dat de accountant als adviseur een echte businesspartner wordt. De accountant moet aanvullen vanuit zijn ervaren connecties en relaties op de door de klant van google getrokken informatie.

Wat doet dat met het type werknemer dat nodig is in de organisatie?

De controlerende blauwe mens moet in die commodity blijven. Hierin zijn ze goed. Echter door verregaande automatisering zal dit aantal teruglopen. De nieuwe accountant als sparringpartner is meer geel gekleurd en weet zich in te leven in de klant. Het verschuift dus van blauw naar geel.



In het kader van digitale disruptie is er veel gebeurd waar we 5 jaar geleden nog niet of nauwelijks over spraken. Als je kijkt naar Social media, als het gaat om Mobile, als het gaat om Analytics (Big/Smart data) en de Cloud. Deze beweging naar de Cloud en het ontstaan van min of meer virtuele kantoren die de dienstverlening in hoge mate digitaliseren, heeft pas na het schrijven van de oorspronkelijke blauwdruk een vlucht genomen. Vijf jaar geleden keek men een beetje naar portals, maar het had nog niet veel om het lijf. Er is dus veel in beweging, waardoor ook de manier waarop wij onze kantoren ondersteunen moet veranderen. Wij moeten als SRA dichter bij de kantoren gaan staan om ze te helpen al die innovaties te implementeren en te vermarkten.

Hoe ziet het accountantskantoor er in 2020 uit volgens jullie?

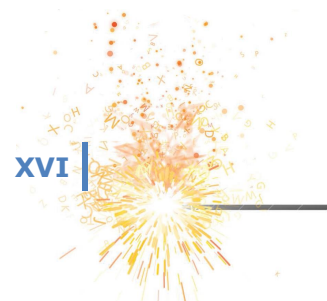
Kantoren moeten gaan denken in termen van data (Big Data, liever Smart Data in het kader van het MKB) in plaats van rapporten. Deze smart data vanuit verschillende bronnen op slimme wijze weten te koppelen en combineren, waarna een advies op maat kan worden gegeven. Veel kantoren blijven nog hangen in de samenstelpraktijk maar willen eigenlijk naar de adviespraktijk en het valideren van data. Ook de controlepraktijk binnen het MKB staat onder druk.

Wij denken niet dat er straks geen jaarrekening meer gemaakt of gecontroleerd wordt, maar de wijze waarop deze tot stand komt en vorm krijgt, is onder de invloed van ICT al ingrijpend aan het veranderen. De traditionele producten van de accountant zullen steeds meer tot stand komen door middel van een "fabrieksstraat", super efficiënt dus. De accountant moet bovendien niet alleen kijken naar de cijfers maar ook naar de onderliggende processen bij die klant en in die sector. En uiteraard ook naar de (geautomatiseerde) systemen waaruit de cijfers voortkomen.

Inmiddels heeft SRA een raamwerk voor strategische beleidsvorming gemaakt in nauwe samenwerking met Marco Plasier van Mindfull Marketing. Het raamwerk bevat 8 aspecten die bepalend zijn voor de uiteindelijke strategie. Het is zaak om op alle 8 aspecten een visie en een strategie te ontwikkelen. We organiseren inmiddels strategiedagen om met de vennoten in gesprek te gaan om te zien waar de uitdagingen liggen rondom de verandering. Het maakt mijn functie inmiddels een stuk breder gelet op de aanvullende aspecten als strategie en marketing. De 8 aspecten geven inzicht in (A) Welke markt wil de organisatie bedienen en waar ligt de reputatie van de organisatie. (B) Hoe de organisatie eruit ziet op gebied van leiderschap, HRM (professionals) en ICT en (C) als verbindende factor voor samenwerking met klanten, netwerk voor klanten en innovatie met klanten.

Het verdienmodel van het accountantskantoor wordt steeds meer gebaseerd op persoonlijk contact met de klanten. De basisdiensten (administratieve dienstverlening, samenstellen jaarrekening en fiscale aangiften) gaan daarbij door een sterk geautomatiseerde fabrieksstraat. Klanten zijn, op basis van een gehouden onderzoek, bereid te betalen voor goed persoonlijk advies. De omzet loopt misschien niet sterk terug over het geheel, hij zal misschien zelfs kunnen stijgen maar de focus gaat naar klant specifieke advisering. Je moet redeneren vanuit de klantbehoefte niet vanuit de klantvraag.

Wat ik wil onderstrepen is het belang van de veranderende rol van de accountant. Hij wordt als adviseur ook regisseur van die klantbehoefte. Voor de ondernemer is er één adviseur. Natuurlijk kan die niet alle wijsheid zelf in pacht hebben maar de ondernemer verlangt wel dat die adviseur een groot netwerk met specialisten achter zich heeft om zijn vraag op te pakken.



Wat is de rol van de SRA ICT adviseurs?

Kantoren hebben doorgaans een hechte relatie met hun softwareleveranciers, daar spelen wij niet zo'n hele grote rol in. We organiseren wel elke twee jaar een ICT benchmark onderzoek om in kaart te brengen hoe het ICT landschap (software, telefonie, hardware) er bij onze kantoren uitziet. Het rapport met resultaten en analyses kan door onze leden worden afgenomen. Voor pakketselectie worden wij doorgaans niet benaderd. Deze keuzes zijn vaak in het verleden al gemaakt en men komt hier niet snel of gemakkelijk van los. Tamelijk nieuw is dat we een online benchmark platform hebben ten behoeve van de adviespraktijk. Aangesloten kantoren kunnen geanonimiseerd jaarrekeningen uploaden. Dit zijn er inmiddels ongeveer 50.000. Hieruit genereren wij benchmark rapporten, waarmee je bij klanten aan tafel moet komen om te adviseren. Het is een goed voorbeeld van analytics.

Klantgerichtheid is belangrijk en de accountant vindt het lastig om hierin keuzes te maken. Het is een kwetsbaar punt voor veel kantoren. Dit is op zich wel verklaarbaar: Tot 15, 20 jaar terug mocht je niets aan marketing doen. Ongevraagde dienstverlening noemde men dat. Dat zit nog steeds in het wezen van veel accountants. Het business model van de toekomst past lastig bij dat type accountant. Echter de loyaliteit van de klant is ver teruggelopen. Er wordt veel eenvoudiger overgestapt. Dus men moet wel.

Er komt ook concurrentie uit onverwachte hoek. Een nieuwe speler als Yuki biedt niet alleen een online boekhoudsysteem, maar ook efficiënt georganiseerde en daardoor goedkope administratieve diensten. Gelijksortige concepten worden of zijn ook door andere partijen ontwikkeld, in Scandinavië is Visma daar al heel ver mee. Er zijn dus kapers op de kust. Een geluk is wel dat de traditionele softwareleveranciers ook niet zo innovatief zijn. Hoewel veel accountants voor de innovaties wachten op hun softwareleverancier, willen deze uit angst voor intern kannibalisme ook niet zo hard lopen. Hoelang heeft Exact software er niet over gedaan om volledig te kiezen voor online t.o.v. on premise.

Die concurrentie wordt dus steeds minder zichtbaar?

Uit welke hoek die concurrent komt wordt steeds diffuser. Het landschap kan met name door nieuwe toetreders in korte tijd sterk veranderen. Als voorbeeld kun je LOPAC noemen, ooit een grote leverancier van salarissoftware. Toen dit werd overgenomen door Unit4 gaf deze overnemende partij aan dat de klantenkring van LOPAC zou moeten overstappen naar Unit4. Juist op dat moment kwam Loket.nl beschikbaar, dit trok veel klanten bij Unit4 / LOPAC weg. Loket.nl werd als duur ervaren ten opzichte van LOPAC omdat de accountantgebruiker veel zelf moest doen. In onze laatste benchmark zagen we dat er al weer Loket.nl klanten overstappen naar concurrerende aanbieders, zoals Nmbrs®. Je ziet dat de levenscyclus van producten sterk verkort wordt.

Gaan digitale disruptieve innovaties anders dan traditionele innovaties?

Dat moet je met name zien in de snelheid waarmee digitale vernieuwingen gaan. Het connecten en overstappen gaat door online mapping zeer snel. Innovatie in de traditionele software is er haast niet meer, het is allemaal online. Binnen de kantoren is het er wel maar met name gericht op het digitaliseren van het dossier en soms voorzichtig een workflow of een portal. We staan aan de vooravond, het is nog niet overtuigend genoeg wat de gevestigde kantoren nu doen.

Welke mensen spelen in gevestigde organisaties een rol in innovatietrajecten?

Dat begint vaak bij de eigenaar/vennoot. Een profielschets van de vennoten die innoveren is niet makkelijk te maken. Ze zijn vaak jong, maar ook weer niet per definitie. Ze voelen de urgentie van noodzakelijkheid van verandering, ze hebben een duidelijke visie en weten medevennoten mee te krijgen. Dit laatste is soms lastig, zeker als er een kloof ligt tussen de oude en jonge generatie. Waar er vroeger overnamebedragen voor de klantportefeuille van 1,2x de omzet gebruikelijk waren loopt dit thans terug naar 0,6x, dus naar de helft.



Dit geeft de uittredende vennoten een extra rem om zwaar te investeren in innovaties. De jonge generatie wil zich ook niet meer zomaar inkopen als vennoot. Je ziet daardoor meer zelfstandige startups. In onze blauwdruk geven we aan dat het aantal kantoren zal teruglopen onder andere door fusies. Kleinere kantoren bedienen een specifieke niche en zijn daarmee gespecialiseerd op een specifieke doelgroep. Dit is soms ingegeven door de aanwezige kennis (specialisatie), maar ook door bijvoorbeeld geografische ligging.

Kom je tegen dat klanten worden betrokken bij innovatieprojecten?

Eigenlijk kom ik twee vormen tegen. Enerzijds cocreatie met de klant en kijken naar bijvoorbeeld de behoeften in een klantportaal. Hoe moet deze eruit zien en wat verwacht je ervan? Anderzijds kom je tegen dat er op basis van een geloof, een visie wordt doorgezet (denk aan Steve Jobs: ze vragen er niet om maar als het er eenmaal is dan gaan ze het gebruiken: de Ipad). Deze kantoren bieden een oplossing aan en klanten komen er opaf.

Wat zijn de belangrijkste middelen voor succesvolle digitale disruptieve innovatie?

Het begint, zoals aangegeven, vaak bij de partner die zich in zijn eigen tijd innovatief ontplooit. Hij/zij wordt daarmee ambassadeur binnen zijn organisatie, die zijn geloof als een olievlek moet verspreiden. Het draait hierbij naast tijd voornamelijk om de mens.

Het ambassadeurschap kan ook lager in de organisatie liggen, maar moet wel in de top van de organisatie gedragen worden. Cultuurverandering is het lastigste in organisatie. Ik denk terug aan mijn tijd bij Exact waar de CEO Raj Patel cultuurverandering als project aanvloog. De eerste weken was er heel veel dynamiek en enthousiasme, maar toen het project eindigde, bloedde het langzamerhand dood en keerde men terug naar de oude gedragspatronen. Cultuurverandering gaat in mijn optiek in kleine stapjes, je hoeft niet alles volledig op zijn kop te zetten. Alleen al het nog verder versterken van de punten waar je al goed in bent, kan je een sterk onderscheidend vermogen opleveren.

Andere voorbeelden zijn er ook. Ik ken een kantoor dat een aantal van 7 FTE's had vrijgemaakt die de switch van samenstelpraktijk naar adviespraktijk moesten maken. Van deze 7 vielen er na verloop van tijd 4 of 5 af. Door hun passie voor cijfer en hun "blauwe" karakter voelden zij zich totaal niet thuis in de advisering. Het vergt eigenlijk een ander type mens.

Welke rol heeft het onderwijs?

Met enige regelmaat sta ik nog voor klassen uit het hoger en universitair onderwijs. Ook daar moet men werken aan verandering van het curriculum. Het is ook in het onderwijs nog te sterk gericht op de traditionele accountantspraktijk. Het onderwijs moet meer focus leggen op klantgerichtheid, communicatie, commercie en de inzet van ICT.

Welke factoren hebben we niet benoemd?

De samenstelling van het personeelsbestand op het kantoor moet veranderen, deels hebben we dat net geraakt. In onze blauwdruk 2020 onderscheiden we proactief (commercieel/front-office), creatief (vooruitkijkende adviseurs) en procesoperators (back-office). Juist de cohesie is belangrijk. Geen van deze groepen is meer of minder belangrijk in het kantoor van de toekomst. Ze kunnen niet zonder elkaar.



Daarbij geeft hij wel aan dat hij binnen 6,8 10 maanden resultaat wil zien in de zin van wat is er gedaan, wat is er opgeleverd en hoe slaat dit aan bij klanten.

Als het niet geëntameerd wordt door de kantoorleiding dan zie je dat medewerkers op een kantoor zelf aan de slag gaan met de innovatie maar dan snel tegen beperkingen aanlopen wegens het gebrek aan steun bij die kantoorleiding. Die medewerkers gaan dan vaak weg naar een kantoor waar zij het innovatieve karakter wel kunnen vinden. Sommige beginnen voor zich zelf echter is er technologie nodig om daadwerkelijk te beginnen. Dan wordt het vrij snel kapitaal intensief. Dus naast technologie is tijd en geld een belangrijke factor voor digitale innovatie. Als accountantskantoor moet je gewoon 2 of 3 man vrijmaken voor 2 jaar die dus niet declarabel zijn maar wel salaris verwachten elke maand.

Eerder gaf u aan zelf met een krediettool bezig te zijn, kunt u daar meer over vertellen?

Zelf ben ik inderdaad bezig met het ontwikkelen van een kredietpaspoort. Het kredietpaspoort geeft inzicht in het ondernemerschap en de kredietwaardigheid van de ondernemer in het MKB. Door nieuwe wetenschappelijke en in de praktijk gevalideerde inzichten valt er steeds meer te zeggen over de kwaliteit van het ondernemerschap. Deze ontwikkeling doe ik met een groep van 15 ondernemers. Inmiddels zit er al 1,5 miljoen euro in en meer dan 1000 manuren per persoon. Dit bevestigt die kapitaalintensiviteit. Innovatie is een organisch proces dat zo strak niet loopt. De stip aan de horizon is helder alleen de weg ernaar toe is niet zo strak. Toen we twee jaar geleden begonnen konden er bepaalde zaken nog niet die nu wel kunnen, dat is iets waar je rekening mee moet houden. Ik heb geleerd dat tussentijdse ontwikkelingen een impact hebben op dit proces.

Inmiddels is het product klaar en komen er partijen naar ons toe om aanvullende diensten rondom het product te ontwikkelen. Dan zie je dat het ineens anders wordt. We hebben er ook accountants over gesproken en die zeggen dat deze tool hun werk zal gaan beïnvloeden. Dat is de reden waarom het als gamechanger wordt gezien. Of in jouw terminologie; waarom deze digitale tool disruptief zal zijn voor de accountancy.

Op welke wijze beïnvloedt kredietpaspoort de activiteiten van de accountant?

De ondernemer kan meer zelf doen en kan zonder inmenging van zijn accountant zien hoe hij er voor staat. De accountant zal in het samenstelproces minder te doen krijgen. Het samenstellen is niet meer nodig. Over 2 tot 3 jaar zal het samenstellen van de data technologisch vanzelf gaan. SBR en XBRL wordt door accountants echt onderschat. Recent heb ik op een blog ook geschreven dat de accountants 10 jaar geleden zelf de regie hadden kunnen pakken hierin, maar dat hebben ze laten liggen. De jonge onderneming en de ontwikkelingen van de banken veranderen het speelveld.

Waarom heeft de accountant dit laten liggen?

Accountants zijn risico-avers en in de opleiding is niet geleerd om te kijken naar de impact van cijfers op de toekomst. Er wordt enkel naar het hier en nu gekeken. Voor de toekomst zijn bedrijfskundigen. In het bestuur van de NBA denken wij na over de invulling van de accountancy opleiding in de toekomst. Er veranderen al dingen in die opleiding maar dit gaat langzaam. De nieuwe generatie komt pas over 4 tot 5 jaar in de kantoren binnen. Het oude onderwijssysteem is te veel gericht op belangen. Er zijn ook te veel accountancyopleidingen. Momenteel zijn er 8 of 9. Dit aantal moet terug om meer focus aan te kunnen brengen.

Welke mensen zijn betrokken in de accountantsorganisaties, waar u komt, gericht op het kantoor van de toekomst?

Innovaties komen vaak van de jongeren in het kantoor. De oudere venoot, boven de 40 jaar, ziet ontwikkelingen waar hij wat mee wil. Als hij gemotiveerd is dan zal hij jongeren betrekken. Wanneer er jongere en oudere vennoten zijn in een maatschap dan kan innovatie leiden tot frictie. De jongere generatie wil doorgaans maar als de oudere vennoten niet willen dan valt zo'n maatschap vaak stil.



Beginnen die jongere vennoten dan voor zichzelf?

Soms wel maar die jongeren hebben zich voor veel geld ingekocht dus dat gaat ook niet zo gemakkelijk.

Wat is de rol van leveranciers in de innovatieve ontwikkelingen?

De kantoren wachten op de innovaties vanuit de software industrie. Pas bij een proven technology zullen zij dit in hun ICT landschap op willen nemen. Die software industrie gaat daarentegen ook niet zo hard. Die borduren nog altijd voort op wat er 30 tot 40 jaar geleden bedacht is namelijk het geautomatiseerd aanleveren van een administratie. Met alle respect maar meer zit er niet in. Het platform is veranderd maar meer ook niet. De enige partij die ik disruptief kon noemen is Yuki. Al vallen die inmiddels ook weer terug op het oude model. Het begon bij de ondernemer die zelf ging boeken maar nu valt Yuki alweer terug op de accountant voor het invoer werk.

Ik vond het 5 jaar geleden innovatiever dan dat ik het nu vind. Een concept als Beace ken ik wel. Echter blijft het betrekkelijk kleinschalig. Er zal fors geld bij moeten, 2 tot 3 miljoen om het breed uit te rollen. Dan trekt het concept zo veertig tot vijftig procent van de markt naar zich toe. Accountants zijn veel te aardig voor elkaar. Het zijn geen ondernemers, de accountant die dit wel doet is snel ongelukkig in een maatschap. Dit wordt gewoon niet geaccepteerd.

Gaat, in organisaties die wel innoveren, dit via een structureel proces?

Bij organisaties die het oppakken gaat het op basis van een signaal, ze weten niet of het van te voren gaat lukken, maar er is een visie en een structuur. In de begroting is ook één of twee procent van de uren beschikbaar voor R&D. Er is dus ruimte en er worden beslissingen genomen. Binnen twee weken is er een go or no-go beslissing wanneer dit nodig is. Vennoten die de digitale innovatie oppakken overleggen met externen alvorens ze zich confirmeren. Hierna worden medewerkers betrokken en worden er milestones vastgelegd.

Hoe is de evaluatie op die milestones en deliverables?

Er wordt gekeken naar verbetering van efficiency op de procedures, het sneller kunnen werken, betere informatie of aanvullende producten.

Gaat digitale innovatie daadwerkelijk anders dan gewone innovatie in het product van de accountant?

Ja, er komen technische mensen bij die verstand hebben van die digitale technieken. De vaktechnische mensen worden hieraan gekoppeld ten behoeve van de inhoudelijkheid. Juist die samenwerking is belangrijk ten behoeve van een beter product. Als je enkel technische mensen inzet krijg je een technisch hoogstaand product waar niemand iets mee kan. Als je enkel vaktechnische mensen inzet dan kom je niet verder dan een spreadsheet.

Gaat digitale innovatie sneller dan normale innovatie?

Nee, digitale innovaties kosten enorm veel energie doordat je mensen mee moet nemen in het veranderingsproces. Ook in het te verrichten denkwerk zit enorm veel tijdsbeslag. Eventuele koppelingen zijn makkelijk gezegd maar vaak lastig om te realiseren.

Wat accountants nog niet hebben geleerd is hoe je uiteindelijk moet innoveren met scrum methodes en business prints. Vaak definieert men het eindproduct en werkt daar naar toe. Terwijl, als je met minimum viable products gaat werken, je ook minder faalkosten om je oren zal krijgen. Dit doordat je gaandeweg kan bijsturen en dan daarop kunt door ontwikkelen. Accountants willen een eindproduct hebben en dat in de markt zetten. Terwijl ze beter een minimaal product kunnen definiëren en dat dan door ontwikkelen met de markt.



Zijn digitale innovaties anders in hun kostenstructuur?

Het klinkt goedkoper maar doorgaans zijn ze juist duurder. Beveiliging maakt duur, er zit veel tijd in. Soms kun je beter kiezen om het extern te laten doen. Besparingen in personeel voor de samenstelpraktijk leveren in het toekomst wel een geldbesparing op maar de accountant kijkt niet ver vooruit. Het geld en de business van vandaag is meer van belang dan die van de toekomst.

Is de slagkracht van digitale innovaties groter dan van normale innovaties?

De slagkracht is inderdaad veel groter, er is ook een veel groter rendement te behalen. Dit hangt naar mijn mening wel vast aan de schaalgrootte. Bij een groter bereik en doordat er meer dingen bij elkaar komen. Hiermee wordt het effectiever en de fusie kosten nemen af voor de keyprocessen. Blijft wel staan dat er vreemd kapitaal nodig is als je echt baanbrekend wil zijn; dit ten behoeve van de schaalgrootte.

Het geeft mogelijkheid voor nieuwe klantgroepen voor de accountant. Ik neem even de arts als voorbeeld. Klanten/patiënten zijn al beter voorbereid voordat men een gesprek ingaat. Het kwetsbaar opstellen van een accountant is voor een accountant niet gewoon. De accountant zal zich moeten realiseren dat hij niet alle wijsheid in pacht heeft. Er zijn twee klantgroepen. Traditioneel welke een specialist zoekt; deze groep neemt af en de nieuwe groep welke veel informatie al heeft vergaard en een adviseur zoekt met een goede achterban.

Moet er een echte projectleider worden aangesteld om de digitale disruptie in een kantoor te laten slagen?

Het draait in eerste instantie om commitment van de eigenaren/vennoten. Eigenlijk moet je dan zowel een creatieve geest hebben maar daarnaast ook een projectleider die de meters weet te maken. Belangrijk is dat zij verbinden en onderweg toetsen of de doelstellingen gehaald worden. Het verbinden zorgt voor betrokkenheid.

De organisaties van accountants zijn te blauw. Ze observeren, controleren en beheersen. Voor de innovatie is een aantal geel ingestelde medewerkers nodig ten behoeve van de creativiteit. Daarnaast moet er een goede rode zijn ten behoeve van de verkoop. Zoals gezegd blijft innovatie teamwork!

Hoe ziet u de ontwikkeling van Big Data?

Het is in mijn ogen maar voor een select aantal kantoren weggelegd. Je moet conceptueel kunnen denken, dat is niet voor veel accountants weggelegd. Ook moet je afvragen welke business cases je erop kunt bouwen. En wat kun je echt met die data uit het verleden, het vertelt weinig over de toekomst. Het zegt niets over of een bedrijf potentieel in de problemen komt. Dat is nou net wat we met het kredietpaspoort willen bereiken. Banken zijn veel beter geïnformeerd. De ondernemer moet gelijk geïnformeerd zijn als die bank, het liefst nog beter. Op basis van trends en trendanalyses moet je al kunnen zeggen dat er over een half jaar problemen ontstaan. En dus niet een half jaar later gaan vertellen dat de ondernemer in de problemen is gekomen: een koe in de kont kijken is nooit zo lastig.

Welke factoren heb ik nu niet benoemd?

Volgens mij ben je aardig volledig geweest. Nog wel belangrijk is dat het goed is om bij innovatie ook mensen buiten de sector eens mee te laten kijken. Neem een bioloog aan of een gedragskundige voor een half jaar of een jaar die gaat je dingen laten zien waarover je nog niet nagedacht had.



Wij zaten er positief in, dat is leuk maar het geeft iets aan over de sector op dit moment. We staan niet in een al te positief daglicht. JAN© Accountants en Belastingadviseurs heeft op dit moment 10 partners. Deze partners draaien de grote klantportefeuilles. We doen accountancy, administraties, lonen, fiscaal, pensioenen, HRM, juridisch, bedrijfs optimalisatie en corporate finance.

Dat zijn toch meer activiteiten die jullie vanuit het kantoor bieden dan het gemiddelde accountantskantoor. Vanwaar deze extra activiteiten als HRM en Juridisch?

De reden hiervan is dat de cake kleiner wordt. De technische mogelijkheden maken dat het proces efficiënter wordt. We hebben bewust gekozen voor een aantal specialistische diensten. De externe HRM dienst bijvoorbeeld heeft 5 professionals die zich inzetten bij ondernemingen. Bij veel van die ondernemers is personeel gewoon een hoofdbreker. Met de vier personeelsgerichte activiteiten t.w. HRM, arbeidsjuridisch, lonen en pensioenen. Dat zet een sterke propositie neer.

Administratie is echt anders, die hebben we gecentraliseerd in Weesp. Het is een administratieve straat. Van scannen en herkenning tot en met dashboards en dat allemaal in de cloud. Deze straten zijn ingericht op de diverse branches. We gebruiken Twinfield, Exact-Online, Baseone voor scannen en herkennen, Nmbros voor loonverwerking en Beegua voor dashboards. Dit positioneren wij onder het JAN© Online label. JAN© Online biedt een online oplossing.

JAN© Online is dus separaat georganiseerd in Weesp. Is het business model echt anders?

Hierin zit het verschil met name in de online dienstverlening. Er zijn een aantal MBO'ers actief ten behoeve van het inboeken en verwerken van de administraties. Dit gaat echt om meters maken en is daarom zeer strak georganiseerd. Er zijn verschillende vormen online beschikbaar. De klant kan zelf bonnen uploaden, of met de app een foto nemen en op die wijze facturen rechtstreeks opnemen in de administratie.

We maken inmiddels zelfs voor klanten betaaladvieslijsten en er is een directe koppeling met diverse banken.

Het gaat hierbij ook om ontzorgen. We regelen zo de wettelijke verplichtingen en via de dashboard analyseren we data wat ons de gelegenheid geeft direct te adviseren. JAN© Online zou je een aparte unit kunnen noemen met administratieverwerking en lonen. Het verdienmodel is anders in de zin dat de verpakking anders is. De basis voor pakketprijzen blijft de ureninschatting vermenigvuldigd met een tarief met een prijs voor de software.

Kunt u meer vertellen of er specifieke mensen betrokken zijn om de organisatie voor de toekomst vorm te geven?

Per vakgroep hebben we een leider. Eigenlijk meewerkend voormannen en voorvrouwen. Elke zes weken hebben we bijvoorbeeld met de vakgroepen sparringsmomenten om nieuwe (gecombineerde) dienstverlening te bedenken. In die zin dat het beter aansluit bij de behoeften van de klant.

Is ICT een separaat product in de dienstverlening?

Nee, ICT is puur intern. Er zijn 3 collega's actief waarvan er één applicatiebeheerder is. Deze knoopt veel pakketten aan elkaar. Ook data-analyse begint daarmee bij de ICT club. Per vestiging hebben we superusers ten behoeve van de gebruikerssoftware. Tezamen met partners enthousiasmeren zij de collega's en geven trainingen. De adoptie van een innovatie draait om de mate waarin de medewerkers het uitdragen binnen de organisatie en naar buiten.



Gaf de initiële samenvoeging van de kantoren moeilijkheden in de integratie?

De oorspronkelijke twee kantoren gingen goed. In Weesp maakten we vooral in de eerste jaren na de samenvoeging een forse groei door. In eerste instantie wilden we voor best practice gaan maar dat vertraagde de integratie. Iedereen is van mening het beste proces en pakket te gebruiken. Als management hebben we besloten om de structuur van de vestiging Weesp aan te passen en mee te gaan in de structuren en pakketten van de partner. Dit heeft in 2006 tot wat uitstroom geleid van collega's.

Zojuist benoemden we bij het onderwerp ICT het belang van data, hoe willen jullie data toekomstig inzetten?

JAN© levert met een aantal SRA kantoren jaarrekeningen digitaal en geanonimiseerd met vermelding van branchecode aan bij het SRA. Ik geloof wel in data-mining. Dat zullen we meer en meer gaan gebruiken. Volgens mij bij 30 jaarrekeningen is er een bruikbare benchmark. Soms is die nu nog vrij generalistisch maar ik denk dat dit in de toekomst nauwkeuriger wordt, uiteraard afhankelijk van de input.

Nieuwe kantoren komen met disruptieve prijsmodellen voor dienstverlening. Hoe benader je nieuwe klanten?

Het standaardwerk moet zeer strak georganiseerd worden. Het voorbeeld van Lonen eruit halend is Nmbros een fantastisch pakket voor ons. Loonverwerking kan aanzienlijk efficiënter door de mogelijkheid van digitale aanlevering van mutaties en collectieve verwerking van loonstroken van meerdere klanten tegelijk. Ook de loonaangiften worden digitaal afgehandeld en ingediend. We kunnen met onze prijzen concurreren met de specialistische bureaus maar we bieden wel een veel betere en meer inhoudelijke dienstverlening. Ervaren salarisverwerkers (RPP) halen de bijzonderheden er uit en benaderen de klant om zodoende dichterbij te komen. Vervolgens zie je dan vaak dat er diensten uit het HR team worden afgenomen.

Betrek je klanten in de ontwikkeling van de toekomstige organisatie?

We hebben in 2012 een klanttevredenheidsonderzoek laten doen door een externe partij om onze dienstverlening te toetsen. Daarnaast betrekken we onze klanten bij onze dienstverlening en vragen om feedback. Enkele klanten en specialisten in ons kantoor leggen we nieuwe ontwikkelingen voor. Het is een organisch proces van co-creatie.

En de leveranciers?

We geven regelmatig feedback aan onze softwareleveranciers waardoor de functionaliteit van de software beter wordt. en leveranciers leggen vaak contact om de ervaringen met de software te delen. We zijn één van de eerste klanten van Beegua voor de dashboards. Het is ook vaak op basis van relatie, het is een klein wereldje waar we veel partners en leveranciers weer kennen.

Worden innovaties echt gepland?

Dat kan beter. Het zijn vaak portefeuillehouders die met ideeën komen. Deze werken met hun rechterhanden het idee uit. Vervolgens presenteren zij dit aan de partners. Wanneer er een akkoord is voor de implementatie dan is er wel een strakke planning voor de integratie in het proces. Daarbij worden dan de pilotklanten betrokken. Het is ook weer geen vrijbriefje. Er moeten wel milestones zijn benoemd en deliverables die direct efficiencyverbeteringen geven of een nieuwe samenstelling van diensten.

Zijn er intern beloningsmodellen voor het inbrengen van innovaties?

Nee, niet voor innovatie. Enkel voor het aanbrengen van nieuwe klanten en nieuw personeel.



Er zijn tien partners. Geven innovatie keuzes en daarmee de inzet van middelen wel eens aanleiding tot frictie?

Eigenlijk niet, we hebben vooraf bepaald of eigenlijk gekozen welke rol een partner invult. Deze vijf rollen zijn acquisitie, klantregisseur, specialist, coach en bestuurder/manager. Elke vestiging heeft een partner als manager. Maandelijks overleggen de vestigingsmanagers met elkaar om goede afstemming te houden met elkaar en te zorgen voor eenheid in uitvoering van acties en processen.

Elke maand komen de partners bij elkaar tijdens een partneravond in Zwanenburg. De avond is bedoeld om op een informele manier met een hapje en een drankje elkaar te informeren over wat er gebeurt in de wereld om ons heen. Hier komt innovatie soms om de hoek kijken. De avonden worden bij gelegenheid benut om nieuwe ideeën te toetsen. Ik zie innovatie ook als het combineren van bestaande diensten. Bedrijfs optimalisatie is hierin een voorbeeld. Het combineert op basis van het business model Canvas diverse expertises (bijvoorbeeld een combinatie van Accountancy, HRM, fiscaliteit) om de klanten te helpen het maximale uit zijn of haar onderneming te halen.

Gaat digitale innovatie anders dan gewone innovatie?

Ik vind deze vraag lastig te beantwoorden. Wat ik zie is dat kosten voor de baten uitgaan en dat je vaak te optimistisch bent over de succeschansen van digitale innovaties. Om een digitale innovatie om te zetten in klinkende munt vraagt, organisatie, doorzettingsvermogen en enige lenigheid in denken. We hebben de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in tijd en geld en zien daar inmiddels vruchten van ontstaan. We hebben een aantal mooie outsource opdrachten binnen gekregen. Het zijn klanten waar met verouderde systemen wordt gewerkt. Wij integreren de bijvoorbeeld technische/digitale mogelijkheden in onze administratieve dienstverlening. Met deze manier van werken worden veel administratieve handelingen overbodig en wordt de foutenkans aanzienlijk verminderd. Als een klant dan het sommetje maakt van de kosten voor de administratie en interne informatievoorziening intern houden of buiten de deur onderbrengen, blijkt dat in een aantal situaties outsourcen een goede beslissing is.

Zijn er innovatiebudgetten beschikbaar?

Ja er zijn budgetten vrijgemaakt, jaarlijks wordt er zo'n 1,5 tot 2 ton geïnvesteerd door inzet van uren, dus tijd en middelen en investering in koppelingen.

Vergt het nieuwe businessmodel een ander type mens?

Jazeker, je raakt een belangrijk punt. De nieuwe accountant moet kunnen communiceren en moet zich kunnen inleven in de knopen in de buik van de ondernemer.

Welke factoren heb ik nu niet benoemd?

Er is veel doorgenomen. In mijn ogen gaat het om op basis van onderkende behoeftes van de klant, nieuwe combinaties te zoeken en maken van dienstverlening die daarmee een meerwaarde opleveren voor de klant.

In ons hoofd kunnen we al veel meer processen digitaliseren en aan elkaar verbinden. Echter blijkt in de praktijk dat softwareleveranciers vaak nog niet zover zijn. Zelf bouwen van nieuwe oplossingen kost enorm veel tijd en geld dus daarom blijven we wel naar leveranciers kijken en stimuleren we hen om voort te maken met het doorontwikkelen van hun producten. Hoe ik naar een organisatie kijk, is als een levend organisme. De ondernemingen die het beste in staat zijn mee te bewegen met de veranderende omgeving zal blijven bestaan.



Hoe werden die innovaties gedreven?

Ik was zelf altijd erg gedreven op automatiseringsgebied. Als het binnen mijn mogelijkheden lag dan paste ik de ontwikkelingen toe op het moment dat ik verbeteringsmogelijkheden zag voor de efficiency. Het repeterende werk kon worden geautomatiseerd. Vroeger werden de jaarrekeningen nog handmatig ingevoerd. De tekstverwerker was dan natuurlijk een uitkomst. Later kwamen daar boekhoudprogramma's bij en fiscale software van Elsevier. De nieuwste ontwikkelingen naar online volg ik niet en dat ga ik ook niet doen. Ik ben me langzamerhand meer aan het oriënteren om het kantoor over te dragen aan een opvolger.

Je kiest bewust de ontwikkelingen van online niet. Vragen je klanten daar niet naar?

Dat verschilt per klant. Sommige klanten komen nog met een stapel papier aan die wij verwerken. Andere klanten boeken zelf en dragen de data aan ons over. Dit gaat doormiddel van het uitwisselen van back-ups.

Hoe zal de ontwikkeling van de dienstverlening zijn die door de kantoren geboden wordt?

Tot nu toe ben ik nooit zo'n adviseur geweest. Meer een samensteller. Langzamerhand is er meer en meer tijd gekomen voor advisering maar in kleine bedrijven is ook niet zo veel te adviseren. Ik werk de jaarrekeningen af en geef fiscaal advies, dat wel. Ten opzichte van 20 jaar geleden doe je meer met de data dan vroeger. Je kan sneller schakelen en je hebt meer tijd om echt naar die data te kijken. Dus in die zin is de klantvraag wel anders.

Hoe werd er in die tijd bij Egbert en Bakker nagedacht over innovatie?

Eigenlijk niet, ik was de enige die hierover nadacht. Het zat allemaal in mijn hoofd en ik koos ervoor wat we wel en niet toe gingen passen. Een echt proces voor innovatie was er daarmee niet. Wat je vandaag de dag ziet is dat er bij kantoren aparte organisaties worden ingericht voor de digitale businesscase. Dit ligt aan de grootte van de organisatie.

Kleinere organisaties kun je gemakkelijker keren/bijsturen. Hoe groter de organisatie hoe moeilijker dit wordt. In grotere organisaties heb je ook de middelen om het apart neer te zetten; zowel in mensen als in financiële middelen. In kleine organisaties zoals Davax moet het vanuit de directie gedragen en geïmplementeerd worden. In alle gevallen moeten de mensen in de organisatie het dragen en uitstralen, anders werkt het niet.

Het is een groot verschil tussen bestaande klanten en nieuwe klanten. Die laatste groep heeft duidelijk een andere behoefte. Deze zijn al meer online actief en willen zelf gaan boeken. Deze willen eigenlijk alleen een stukje ontzorgt worden op het gebied van het jaarrekening werk. Mijn klanten heb ik wel eens gevraagd wat er anders zou kunnen in de samenwerking. Dan benoem ik bijvoorbeeld online boekhouden. Daarentegen zijn er ook voorbeelden die dat pertinent niet willen. Ik heb een tandarts als klant welke best capabel hiervoor zou zijn maar die geeft helder aan dat hij dat niet wil. Het is niet zijn vak geeft hij aan. Hij is goed in andere dingen.

Wat is de rol van leveranciers in innovatie in de accountancy?

Die samenwerking met leveranciers is wisselend. Ik ben voorstander van elektronisch uitfactureren maar een flink aantal grote pakketten kan dit dus niet eens. Sommige wel maar dat zijn dan weer nieuwkomers in de software.



Zie jij iets in een ander verdienmodel?

Wij werken nog steeds op urenbasis. We rekenen de uren per kwartaal af met de klanten. Dat zou eigenlijk naar maanden moeten maar heb ik nog niet doorgevoerd. Gaat waarschijnlijk ook niet meer gebeuren. Voor standaard diensten zoals verwerking van administraties zou je naar pakketten kunnen. Dit werk is in grote mate uniform te maken. Zodra je naar jaarrekening werk en fiscale advisering gaat dan kom je toch gauw weer in uurtje-factuurtje. Fiscaal is moeilijk in te schatten, er hoeft maar iets kleins te gebeuren en je hebt een paar uur meerwerk. Pakketten geven vaak ook ruimte voor discussie. Wat zit er nu wel en niet in het pakket is dan de discussie.

De ICT expertise lijkt steeds noodzakelijker in de accountancy, klopt deze stelling?

Vroeger deed ik alles zelf. Nu gaat het vaker via een extern contact. Die ontwikkelingen gaan zo enorm hard. Grotere kantoren hebben natuurlijk een eigen ICT club in huis. Belangrijke andere factoren voor een succesvolle innovatie zijn naast de betrokkenheid van mensen ook de wijze waarop je businesspartners innoveren op het administratieve gebied. Als voorbeeld voor de horecabedrijven zie je dat grote partijen als Heineken en Bavaria tot voor kort nog niet eens XBRL facturen konden sturen.

Binnen Profit van Afas hebben we een flinke slag gemaakt. Ik heb geen consultants hiervoor ingehuurd. Dat leert het snelst. Het kost meer tijd maar achteraf gezien levert het veel efficiency op. Ook de eigenaar heeft deze automatiseringsdrive. Alles is terug te halen. Het kassasysteem is gekoppeld aan de administratie zodat we terug kunnen zien wat er bijvoorbeeld op 30 april is omgezet. Ook HRM is volledig geïntegreerd aan het kassasysteem. Dit is voor mij innovatief en nu is het zaak om met de data ook iets te gaan doen. Die enorme hoeveelheid data is enorm van waarde. De eigenaar is een bedrijfskundige, hij stuurt op cijfers.



Worden klanten betrokken in innovatietrajecten?

Jazeker, bij klanten vindt het zelfde proces plaats van groei. Door klantsessies proberen wij mee te groeien. Het is een zaak van relatiemanagement. Nieuwe klanten komen vaak vanuit het netwerk. Een voorbeeld is dat wij op basis van een vraag van een nieuwe klant data zijn gaan verzamelen over de sector. Bijvoorbeeld jaarrekening informatie is hierbij een belangrijke bron. Deze data stelt ons in staat om trends te zien en sectoranalyses te maken. Juist deze zijn van belang voor de adviespraktijk. Het geeft de mogelijkheid om de klanten specifiek te informeren en te matchen met de branche.

Wie is er naast de klant nog meer betrokken bij innovatie?

In basis wordt iedereen uitgedaagd om met nieuwe ideeën te komen. Opleiding en training zijn hier een belangrijke basis voor. Maar ook onze consultancytak heeft een belangrijke rol. Zij zitten dicht op de klant en dat geeft mogelijkheid om de producten en diensten nauw aan te laten sluiten.

In het MKB segment hebben wij ook de profilering middels een online platform. Hier komen veel processen bij elkaar. De klant kan direct online zien hoever het samenstelproces van zijn jaarrekening gevorderd is. Het biedt vervolgens mogelijkheden om die jaarrekening verder te ontsluiten met XBRL ten behoeve van de data analyse en vervolgens de brancherapportages. Op deze wijze komen processen bij elkaar en dat geeft een duidelijke win-win situatie. Het online platform biedt ook mogelijkheden voor online boekhouding. Nog niet voor de publieke sector maar dat gaat nog wel komen zo vermoed ik.

Bij onderwijsinstellingen heb je bijvoorbeeld een kwetsbare financiële functie. Waar we waarde kunnen toevoegen aan financiële gegevens kan dit ingevoerd worden. Invoeren van administraties is niet onze core business maar het geef wel inzichten en voed de managementinformatie.

Wat is de rol van leveranciers?

Vroeger ontwikkelden wij zelf software, nu kiezen we voor standaard software uit de markt. De continuïteit en kosten-bate analyse liggen hieraan ten grondslag. Daarbij ontwikkelen we door met de leveranciers. Per klanttype wordt de benodigde management informatie beoordeeld. Welke informatie is er nodig en hoe is dit te ontsluiten uit de softwaretools. Besturen en raden van toezicht willen meer zicht op de zaken die zij kunnen beïnvloeden. Wat is de verhouding salariskosten ten opzichte van de totale kosten is een belangrijke vraag hier. Tachtig procent van de kosten zijn salaris gerelateerd. Dit wordt steeds actueler omdat het rijk steeds meer activiteiten naar de gemeenten brengt. De gemeentelijke budgetten verdubbelen inmiddels ten opzichte van enkele jaren terug. Dus hier groeit de informatiebehoefte intern maar ook ten opzichte van de sector. De tools moeten kunnen worden ingezet om toekomstige analyses te maken.

Hoe krijgt de besluitvorming rond innovaties vorm?

Binnen onze organisatie is innovatie als speerpunt benoemd. Dit vergemakkelijkt de allocatie van de middelen tijd en geld. Dit is zowel in Nederland als wereldwijd. Deze kostenpost bestaat dus uit uren als indirecte kosten. In rustige perioden als in de zomer geven assistenten bijvoorbeeld invulling aan de datatool. Om de processen te versnellen moeten er intern processen opgetuigd worden zodat het deel gaat uitmaken van de standaard dienstverlening. Hierin kunnen we ons onderscheiden van de concurrenten.



Hoe betrek je mensen in het innovatieproces?

Uren zijn onze levensader als urenfabriek. Het binnenhalen van directe uren is essentieel voor de continuïteit. We worden opgeleid om klantvragen te herkennen. Je moet dus in dit organische proces klanten en medewerkers betrekken en laten inzien dat bijvoorbeeld die datatool van toegevoegde waarde is. Partners moeten toestemming voor de indirecte uren geven maar moeten ook draagvlak bieden voor verdere inbedding in de organisatie. Je hebt collega's nodig die kansen zien, maar er is altijd de frictie tussen declarabel zijn en tijd voor innovatie. Ofwel een frictie tussen directe en indirecte uurbesteding. Het eeuwige dilemma is tussen korte termijn en de lange termijn cash.

De technieken zijn niet eens zo spannend, het is een zelfontwikkelde tool. De beschikbaarheid van data is belangrijker dan de tools. Wij hebben een grote set data, dit geeft ons gelegenheid brancheoverzichten te verstrekken. Deze kengetallen voor sectoren presenteren we ook bij potentiële nieuwe klanten. Deze worden hier erg enthousiast van. Het genereert verkoop daar ben ik van overtuigd.

Is de rol van de accountant veranderd?

Ja, met name door externe factoren. Compliance is bijvoorbeeld nu heilig. Als je te ver afwijkt is het fout. Het beeld is nog wel belangrijk maar belangrijker is of alle regeltjes zijn nageleefd. De toezichthouders, zoals de AFM, geven toch wel een verlamdend effect op de accountancy. Als we maar voldoen aan de regels dan is het goed. Het beeld is minder belangrijk. Wanneer je niet voldoet aan de regels kom je negatief in het nieuws. Alles is er daarmee aan gelegen om maar niet slecht in het nieuws te komen.

Ook bij de klant wordt het toezicht verhoogt. Dit geeft ook daar meer druk vanuit toezichthouders. Deze willen een afdoende risicomanagement systeem, ze willen meer zekerheid. Dit verhoogt de informatie ook intern. Ook de gemeenteraden verhogen de druk. Het dualisme waarin bestuur en controle gescheiden zijn heeft ook de behoefte aan betrouwbare informatie vergroot. Als multiplier hierop zijn zoals gezegd ook de geldstromen binnen de gemeenten vergroot. Dit verhoogt ook daar de druk om het huishoudboekje op orde te hebben.

Wat is de rol van ICT in die verandering?

Er is een hele belangrijke rol voor ICT weggelegd. Je hebt meer mensen nodig met ervaring op het gebied van ICT. Zoals aangegeven ontwikkelen we de software niet meer zelf. Maar in onze grote organisatie is meer kennis nodig om die informatie uit de databases te onttrekken en te analyseren. We hebben een eigen cybercenter, hierin is een aparte groep actief op dit gebied.

Gaan digitale innovaties daadwerkelijk anders?

De ontwikkelingen in de vaktechniek zijn niet zo innovatief. Natuurlijk zit er ontwikkeling in maar ze worden vaak gestoeld vanuit de wet- en regelgeving. Veranderende wet- en regelgeving is hier de trigger voor verandering. We zullen onze klanten niet adviseren een heel ander stramien te hanteren. Digitale innovaties zijn meer gestoeld op advisering en ondersteuning. Het auditproces wordt meer en meer een continue proces. Je gaat toekomstig het informatieproces certificeren niet meer de jaarrekening op zich. Je moet dus weten hoe de systemen werken en geïntegreerd zijn. Hoe is de ouderdom van de systemen?, hoe zijn de competenties van de gebruikers ten opzichte van de gebruikte systemen, hoe zijn de rollen en rechten ingeregeld?, zijn de systemen te manipuleren? Deze vragen spelen een grote rol in de betrouwbaarheid van de uiteindelijke informatie. Het verdienmodel van de toekomst is daarmee wel anders. We gaan klanten helpen in control te komen en te blijven. Het moet mogelijkheden bieden om de klanten tijdig te laten bijsturen. Dit overall concept is de basis voor het veranderende business model.



Welke factoren heb ik nu niet benoemd?

We staan als organisatie in nauw contact met het onderwijs. Het biedt de mogelijkheid om in interactie te komen met de jongere generatie. Het onderwijs is nog niet de katalysator van de verandering. Continuïteit vinden ze hier belangrijker, er zou wat meer een verandering moeten komen van de controle en audit naar de toekomst analyses. Betekenis geven aan de cijfers, het vertalen van cijfers naar sturing.

Er is een grote honger naar sturingsinformatie. Bestuurders en toezichthouders willen meer en meer weten aan welke knoppen ze kunnen draaien om sneller te anticiperen. De tijd om bij te sturen wordt steeds korter. Er is geen tijd om adem te halen, wet- en regelgeving veranderd, de wereld veranderd enorm snel door onder andere de waan van de dag.

Digitale disruptie is enorm vanuit de sociale media. Met één verkeerde tweet kun je een enorme reputatieschade oplopen. En die informatie gaat met een enorme snelheid de wereld over. Diezelfde sociale media geeft mij aan de andere kant ook zicht op de klant. Je weet door de sociale media gelijk wat er speelt bij de klant en dat neem je weer mee in de dienstverlening die wij bieden.

