

DE NIEUWE PROFESSIONAL SERVICE FIRM

Martijn van der Mandele Executive fellow van de Rotterdam School of Management en bestuurder van twee kennisinstituten. Hij heeft jaren als consultant en managing partner gewerkt bij Booz & Company, Arthur D. Little en RAND Corporation.

Henk Volberda Hoogleraar Strategisch Management en Innovatie aan de Amsterdam Business School van de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is hij wetenschappelijk directeur van het Amsterdam Centre for Business Innovation. Volberda bekleedt verschillende bestuurs- en adviesfuncties. Zo is hij lid van de Raad van Commissarissen van NXP Semiconductors Netherlands en lid van de wetenschappelijke adviesraad van de Nederlandse Defensie Academie. Ook is hij expertlid van het World Economic Forum en Fellow van de European Academy of Management.

Rob Wagenaar Organisatieadviseur. KPMG, De Galan & Voigt. Oprichter/managing partner van WagenaarHoes (1987) en ASI Consulting (1990) en verschillende advieskantoren in het buitenland. Commissaris en bestuurder, met name van beroepsverenigingen (Ooa, voorzitter, en ICMCI, vice-president). Specialist in organisatie- en cultuurontwikkeling.

De nieuwe professional service firm

Hoe advocaten, accountants & adviseurs
zichzelf opnieuw uitvinden

Martijn van der Mandele
Henk W. Volberda
Rob Wagenaar

SCRIPTUM

Copyright © 2019 Martijn van der Mandele, Henk Volberda & Rob Wagenaar

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd in enige vorm of op enige wijze zonder schriftelijke toestemming, met uitzondering van korte citaten als onderdeel van kritieken en boekbesprekingen.

De columns in dit boek zijn van de hand van Rob Wagenaar en verschenen eerder op de websites managementenconsulting.nl en nu.nl/zakelijk, later gebundeld uitgegeven in eigen beheer.

Grafische vormgeving www.igraph.be

ISBN 978 94 6319 161 6

NUR 801

info@scriptum.nl

www.scriptum.nl

[Facebook.com/UitgeverijScriptum](https://www.facebook.com/UitgeverijScriptum)

[Twitter.com/ScriptumNL](https://twitter.com/ScriptumNL)

Inhoud

DEEL I	Professional Service Firms onder druk	9
1	Zo gaat het niet verder: disruptie	10
2	Onze diensten zijn onze diensten niet meer – ons kantoor kan zó niet verder	21
3	Disrupties in onze professionele firma	34
DEEL II	Bouwstenen voor de toekomst	45
4	Wat wij als professionals eigenlijk doen	45
5	Teamwork heeft zin – ook in de klusseneconomie	55
6	Netwerken geven de richting aan	62
7	Terug naar de basis: hoe werkt ons businessmodel?	68
8	Archetypen in professionele diensten – hoe werken wij vandaag?	77
DEEL III	De professional community	87
9	Bestaande modellen voldoen niet meer	88
10	Van firma naar community	99
11	Het succes van onze community	109

DEEL IV	De community tot leven gebracht	117
12	Visie en leiderschap	118
13	Denkkracht voor de community vinden en behouden	129
14	Vaardigheden en vermogens	137
15	Kennis in onze community	148
16	Organisatie van onze community	154
17	De cultuur van de community	162
18	Geld verdienen in onze community	174
19	Reputatie als duurzaam fundament van onze community	184
20	Welke diensten wij willen leveren met onze community	193
21	Ontwikkelen van het juiste cliëntenbestand	202
DEEL V	Aan de slag	211
22	We starten de community op	212
23	Strategie: inzetten op flexibiliteit en ondernemerschap	222
24	Innoveren met de community	227
	Verantwoording	237
	Literatuur	241
	Eindnoten	249
	Index	253

Welkom in de professional community

U zit in de directie van een firma in de zakelijke dienstverlening, ook wel *professional service firm* genoemd. U bent advocaat, accountant of adviseur. Of u werkt in een ander type kennisintensieve organisatie, zoals een reclamebureau, een ingenieurs- of architectenbureau of een academisch onderzoeksinstituut. Misschien heeft u belangstelling voor het leiden van een professional service organisatie en wilt u daar meer van weten. Of misschien heeft u gewoon belangstelling voor de toekomst van de professional service firm in het algemeen ...

Het gaat nu goed in Nederland, maar er komen ook weer andere tijden. We weten alleen niet wanneer. Maar wel dat er veel verandert bij de professional service firms. Het kost steeds meer moeite om goede jonge mensen te vinden en – vooral – te houden. We merken dat automatisering steeds verder ingrijpt in onze professies. Mondialisering is een gemeenplaats geworden. En onze cliënten blijven ons onder druk zetten om nóg meer en beter te leveren voor nóg minder geld.

Er is nu nog tijd om even opzij te stappen en te kijken hoe wij ons kunnen wapenen voor de structurele ommekeer die al aan de gang is.

Als u dáárover wilt nadenken, dan is dit boek voor u geschreven.

Hoofdstuk 1–3 Professional service firms staan onder druk. We vatten eerst samen welke bedreigingen er momenteel op hen afkomen. Doorgaan op dezelfde weg zal leiden tot uitholling van het bestaande businessmodel.

Hoofdstuk 4–8 We beschrijven systematisch de bouwstenen voor de toekomst. Op basis van een analyse van diverse elementen van een businessmodel van professional service firms zullen we verschillende archetypen beschrijven. Het laat u zien hoe professionals vandaag de dag vaak werken. Waarschijnlijk herkent u in één van de opties uw eigen kantoor. Maar nog belangrijker: Hoe zou u ook in de toekomst in hele andere verbanden kunnen werken?

Hoofdstuk 9–11 Het kan ook anders. Een vorm die ons erg aanspreekt als antwoord op de vele uitdagingen die we vandaag de dag signaleren is de professional community. Dit is niet meer het traditionele partnerkantoor of de imposant grote professionele corporation en evenmin de vrijblijvende alliantie, maar een flexibele ondernemende vorm daar tussenin.

Hoofdstuk 12–21 Stap voor stap laten wij u zien hoe u zo'n professional community kunt opbouwen. Daar komt echt veel bij kijken. Wij geven u inspiratie en ideeën om zo'n professional community vorm te geven.

Hoofdstuk 22–24 Dit is geen instructieboek waar u vanaf bladzijde 1 stap voor stap tot aan het eind doorheen wordt geleid. Wel is het een boek waarin wordt gepoogd ramen open te zetten en u ideeën en handvatten te geven waarmee u uw eigen oplossingen kunt vinden. Want één ding staat vast: elk kantoor is uniek en vraagt om zijn eigen, unieke strategische weg vooruit.

Veel succes. Of u nu advocaat, accountant of adviseur bent, dit boek kan u helpen om uw professional service firm opnieuw uit te vinden.

**Martijn van der
Mandele
Henk Volberda
Rob Wagenaar**
Juni 2019

A close-up photograph of a hammer with a wooden handle and a metal head, positioned as if about to strike a white egg. The egg is cracked, with a jagged line running down its side. The background is a solid, light blue color. The text 'I Professional Service Firms onder druk' is overlaid on the image in white.

I

Professional Service Firms onder druk

1 Zo gaat het niet verder: disruptie

Onze economie groeit en bloeit. Hoewel er ook alweer neerwaartse trends worden gesignaleerd, laten veel accountants, advocaten en adviseurs mooie groeipercentages zien. Toch is de toekomst onzekerder dan ooit. Het is duidelijk dat de bestaande business modellen van de professional service firms – dus van onze kantoren – in de komende jaren aanzienlijk zullen veranderen. De mogelijkheden, maar ook de noodzaak, van nieuwe en steeds meer geavanceerde ICT-systemen dringen zich op. Denk aan blockchain voor de accountantscontrole, big data in de advocatuur en kunstmatige intelligentie voor adviseurs. Jonge medewerkers van de millennials-generatie brengen nieuw talent maar ook andere carrièrevwachtingen en werkeisen. Steeds meer geëmancipeerde cliënten stellen

‘Niet meer dan 10 procent van de markt heeft enig idee van de disrupties die wij zullen ondergaan.’

– Managing partner van een internationaal accountantskantoor¹

professionals voor grote uitdagingen en deinzen niet terug om innovatieve vormen van in- en outsourcing te introduceren. De concurrentie komt niet alleen van de bekende spelers maar in toenemende mate van nieuwe innovators en grote expanderende partijen. Internationalisatie is een voorwaarde geworden, ook voor het kantoor ‘om de hoek’.

De meeste kantoren expanderen. Met meer praktijken, meer locaties en meer landen neemt de diversiteit toe en moeten er keuzen worden gemaakt. We kunnen immers alleen maar duurzaam succes hebben als we excelleren in één van de drie pijlers van ondernemerssucces en behoorlijk meekomen in de andere twee – terwijl we in perioden van snelle (technologische) verandering op alle fronten zullen moeten presteren.² Die drie pijlers zijn:

- 1 Excelleren op een bepaald kennisgebied
- 2 Excelleren in verbindingen met de cliënt
- 3 Goedkoop leveren.³

Met een steeds grotere variëteit aan activiteiten riskeren we de aandacht voor de pijler waarin wij willen excelleren, te verliezen.

Met nieuwe businessmodellen kunnen we in de toekomst waarde blijven creëren en verder innoveren

Het businessmodel-denken heeft ook de wereld van de professional service firms in zijn greep gekregen. Verder buigen veel kantoren zich over hun waardepropositie, netwerken en klantenkeuze. Het analyseren van activiteiten is een uitstekend startpunt om een algemene richting te bepalen en ideeën te genereren, maar vormt tegelijkertijd slechts een eerste aanzet voor echte vernieuwing. Traagheid van bestaande structuren en gewend zijn aan traditionele werkwijzen vormen stevige hinderpalen. Onze professionals adviseren hun cliënten bij de meest dramatische veranderingen, maar blijken in eigen huis conservatiever dan gedacht. 'Bij de loodgieter lekt het dak.' Het unieke karakter van ieder kantoor vraagt om oplossingen op maat: sjablonen werken slechts als inspiratiebron.

Vernieuwing is een weg die door het hele kantoor zal moeten worden 'bewandeld' en 'trial and error' spelen daarbij een belangrijke rol. Innovatie

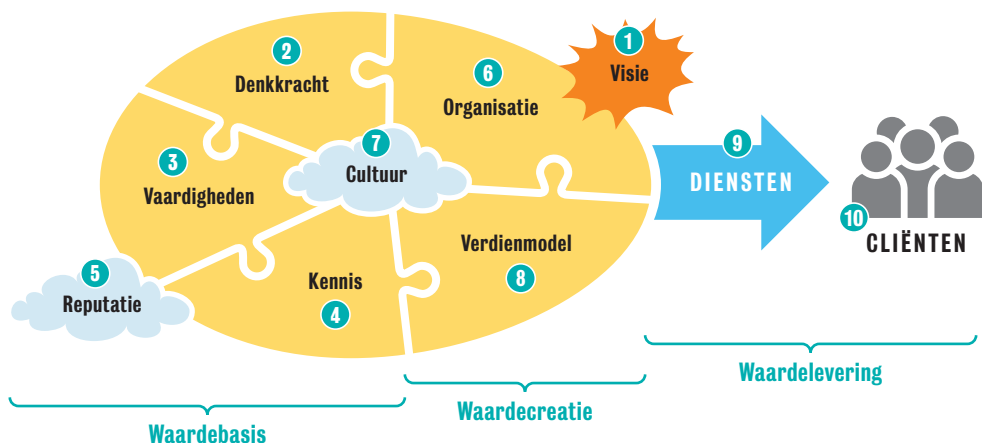
kan slagen als die wordt ondersteund door een passende organisatievorm en technologie, maar vooral ook door vooruitziende en inspirerende leiding en gedragsverandering van hoog tot laag. Dan helpt een gezamenlijk gevoelde 'sense of urgency'.

Om aan de majeure uitdagingen die wij noemen het hoofd te bieden, moeten we goed begrijpen hoe ons kantoor in elkaar zit en wat de hefboomen zijn voor verandering. Kortom, we moeten ons businessmodel begrijpen, om daarna tot een nieuwe invulling ervan te komen.

Het succes van een professional of een professionele organisatie wordt bepaald door de volgende cruciale bouwstenen:

Om te beginnen hebben we een sterke *visie* en strategie nodig (1), waarin is uitgestippeld wat onze doelen zijn en hoe we die willen bereiken. Verder is een scherp inzicht in de *waardebasis* van onze professionele diensten noodzakelijk, bestaande uit de *denkkracht* van de medewerkers (2), de *vaardigheden* die zij nodig hebben (3), en de *kennis* en informatie die zij gebruiken (4). De *reputatie* van het kantoor (5) heeft een enorme invloed op het effect van onze diensten. Het proces van *waardecreatie* vindt plaats binnen de beschreven *organisatie* (6), die wordt gesteund door de ongeschreven maar zeer invloedrijke *cultuur* (7) en het *verdienmodel* (8) van de organisatie. Tot slot leveren we waarde in de vorm van *diensten* (9) aan de *cliënten* (10). Figuur 1.1 illustreert ons businessmodel.

Onze professionele firma's moeten, als zij over vijf tot tien jaar nog willen bestaan, nu aan de slag. De veranderingen zijn té fundamenteel en té bedreigend. Traditionele oplossingen – kosten besparen, een nieuw softwarepakket, een alliantie – zijn nuttig maar niet voldoende. Dóórgaan op dezelfde wijze is een optie, maar op termijn fataal. En juist omdat het nu zo goed gaat, aarzelen we. 'Het gaat wellicht wel mis, maar dat zal mijn tijd wel duren.' Dat het mijn tijd zal duren, geldt wellicht voor oudere partners, maar niet voor de firma in haar geheel.



Figuur 1.1 Businessmodel voor professionele firma's

Gelukkig is er een visie op een ander model voorhanden die voldoet aan de nieuwe eisen van cliënten en professionals, en die mogelijk wordt gemaakt door de nieuwe informatie- en communicatietechnieken: *de professional community*.

Wat is een 'professional community'?

In de toekomst gaan we onze professionele diensten aanbieden in relatief kleine groepen van 5–100 mensen die elkaar goed kennen en samen een effectief team vormen. Onze eigen groep maakt afspraken met andere teams die beschikken over complementaire kwaliteiten en daarmee complementaire diensten kunnen leveren. Zo komt een geïntegreerd pakket tot stand. Dit pakket wordt geleverd door de 'community' van teams. De samenwerking tussen deze teams is gebaseerd op sterke afspraken, maar nog meer op een duidelijke gemeenschappelijke visie over wat de

community wil. Visie en afspraken worden bijgehouden door een kleine maar effectieve community-leiding die beschikt over eigen middelen. Overtredingen pakt deze leiding aan met krachtige sancties. Dit leidinggevende team wordt op zijn beurt weer gecontroleerd door een toezichthoudende raad. De community heeft een gemeenschappelijk merk en een gemeenschappelijke reputatie naar buiten.

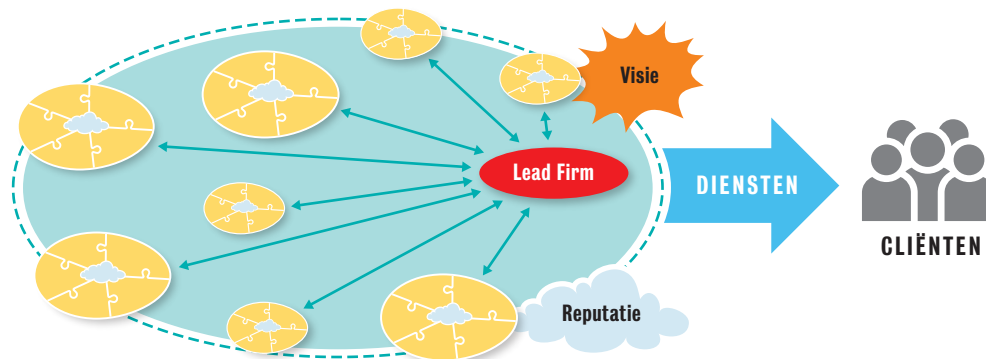
In de community heerst ook subsidiariteit: de community doet alleen wat nodig is om het gemeenschappelijke doel te verwezenlijken en de overeengekomen strategie te verwezenlijken. Voor het overige hebben de leden vrijheid: vrijheid om eigen cliënten te bedienen, om eigen diensten te ontwikkelen, om een eigen businessmodel te ontwikkelen. De leden hebben dan ook ieder hun eigen submerk. Al met al zou één en ander er bijvoorbeeld als volgt uit kunnen zien:

- 'Goudhaan – Professionals voor de Bouw' – naam van de community
- Goudhaan Strategie – aangesloten bij Goudhaan
- Kip en Partners – trainingen geassocieerd met Goudhaan
- GAB Accountancy – aangesloten bij Goudhaan
- Xelion Change Management – geassocieerd met Goudhaan
- Z-Bouw – Kunstmatige Intelligentie voor de Bouw – aangesloten bij Goudhaan
- P-Control – Projectmanagement voor het Bouwbedrijf – geassocieerd met Goudhaan
- Hi-tech Bouw – Innovatieve Bouwsystemen – aangesloten bij Goudhaan.

Het unieke van de community is de duidelijkheid van het netwerk. Vanaf de eerste dag wordt een scheiding aangebracht tussen de gemeenschap (community) en de firma's die er deel van uitmaken. Dat onderscheidt zich van de vaagheid die zo kenmerkend is voor het 'eilandenrijk' van de grote firma's van vandaag, de corporates, waar een verscheidenheid aan activi-

teiten binnen één organisatie wordt uitgevoerd. Of het anarchisme dat we zo vaak zien bij de internationale allianties van de middelgrote firma's. In de community is er duidelijkheid met betrekking tot merk en positionering van zowel de community als de individuele deelnemers. En het is ook duidelijk hoe de leiders de community aansturen en ingrijpen bij afwijkingen van de kwaliteitsmaatstaven en andere essentiële regels die de community laten functioneren.

De professional community combineert de kwaliteiten van de businessmodellen die nu in zwang zijn bij professionele diensten. Zo kent een goed functionerende community het collegiale vertrouwen dat het klassieke kantoor – de 'gentlemen's club' – karakteriseert. Tegelijkertijd kan de community dit combineren met de schaalgrootte die kenmerkend is voor de grote multinationale 'corporate' kantoren. Bovendien heeft de professional community ook de flexibiliteit die we zien bij sommige nieuwere kantoren die met flexkrachten werken, de 'flexfirms'. Onderstaand diagram illustreert het concept van de professional community.



Figuur 1.2 De professional community