

Accountants en advocaten gaan nu op de schop

Het partnermodel werkt niet meer, aldus *Henk Volberda* en *Martijn van de Mandele*.

Veel professionele dienstverleners denken dat zij gevrijwaard blijven van omwentelingen zoals nu in de detailhandel - denk V&D en Hema, taxi-branchen (Uber), hotelketens (Airbnb) en de reiswereld (Booking.com). Het tegendeel is waar. Juist in de professionele dienstverlening is de technologische ommekeer pas begonnen, gaat de globalisering 'full speed' verder. Het oude leiderschapsmodel, gebaseerd op partner-juniorteamen, voldoet niet meer. Cliënten en nieuw talent zoeken nieuwe wegen. Nieuwe, innovatieve boutiques blijken vaak met lagere tarieven goed en aantrekkelijk werk te leveren.

In de advieswereld verdwenen Boer & Croon en Booz en werken Twynstra Gudde en Berenschot aan hun nieuwe strategie. In de advocatuur is er de turnaround van Boekel de Nerée, terwijl alternatieve aanbieders van juridische kennis als grote accountancybureaus, interne juridische afdelingen en rechtsbijstandsverzekeraars opdrijven. In de accountancy is afgelopen drie jaar het werk met bijna 10 procent verminderd, terwijl het aantal fusies en overnames steeg van 40 in 2008 tot 114 in 2014.

Business model-denken komt ook bij professionele diensten op. Herkennen waar het kantoor goed in is - zoals in klanten bedienen, hoogstaand werk verrichten, omzet genereren en kosten beheersen - zodat nieuwe groei ontstaat. Deze techniek uit industriële en commerciële bedrijven moet wel voor een professionele omgeving worden omgewerkt. Een tweede complicatie is dat een businessmodel voor ieder kantoor uniek is en interessante ideeën oplevert, maar nog geen oplossingen. Die komen uit steeds proberen, kijken wat lukt en mislukkingen accepteren. En eindigen met nieuwe activitei-

ten die wél succesvol zijn.

Voor innovatie kan een aantal hefboomen gebruikt worden. Zo zijn veel kantoren al hard met informatietechnologie aan de slag om routinewerk te versnellen, kennis te mobiliseren en flexibel werk mogelijk te maken. Grote kantoren als KPMG en EY maar ook kleine bureautjes als Account Anders in Alblisserdam bieden totaalpakketten aan waarin de traditionele boekencontrole slechts onderdeel is van een lang menu. De organisatie moet ook worden aangepast aan de nieuwe werkwijze door vernieuwing van het partner-juniormodel. Zoals Eden McCallum, die zich presenteert als virtuele consultancy die voornamelijk uit freelancers bestaat. Ook cliënten zijn te betrekken in de ontwikkeling van nieuwe diensten en werkmethoden (co-creatie).

We hebben transformatieel leiderschap nodig dat een visie kan ontwikkelen en uitdragen. En een cultuur die vernieuwing ondersteunt. Het traditionele meester-gezelmodel van de meeste kantoren staat veranderingen in de weg. En als de prestaties in het rood zakken, is er geen tijd en geld meer om nieuwe dingen te proberen. De eerste signalen zijn gemakkelijk te herkennen: nieuwe concurrenten die cliënten wegsnoepen met diensten waar de partners nog niet aan gedacht hadden, de doorstroming naar de top die stopt en talent dat de deur uit loopt. Laat het verleden voor wat het was en kijk vooruit naar wat haalbaar en inspirerend is. Aan de slag!

Henk Volberda is hoogleraar Strategisch Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Martijn van de Mandele, senior partner bij de Parma Group, vroeger bij Arthur D. Little Europe.