

Een Community als nieuwe opzet voor de “professional service firm”

- Door [Rob Wagenaar](#)

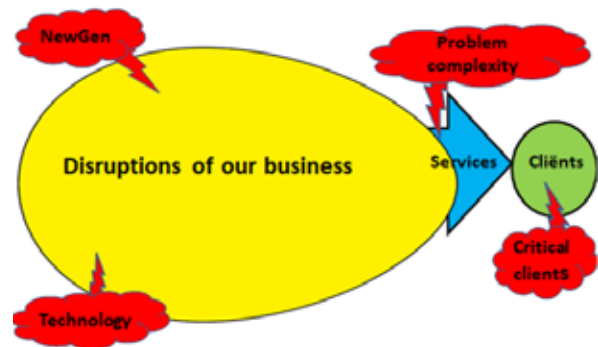
De beroepspraktijk van advocaten, accountants en adviseurs verandert fundamenteel, omdat de vraag naar hun diensten en de manier waarop ze worden geleverd fors wijzigt. De oorzaak van deze ernstige, maar sluipende verstoringen die plaatsvinden, vallen in vier categorieën uiteen.

De “nieuwe generatie” professionals die op een andere manier willen werken en hun carrière op hun eigen voorwaarden willen vormgeven, informatie- en communicatietechnologie die radicaal andere manieren van werken vereist, de complexiteit van problemen en oplossingen die blijft toenemen en ten slotte de constante druk van onze kritische klanten om de beste prestaties te leveren tegen steeds competitievere voorwaarden.

Martijn Van der Mandele, Henk Volberda en Rob Wagenaar zijn al enige jaren gefascineerd door deze uitdagingen voor het opzetten van PSF's (Professional Service Firms). Onze internationale studie heeft in 2019 geresulteerd in een Nederlands boek: *De nieuwe professional service firm*, L. Martin van der Mandele et al., Scriptum.

In November 2022 is er een herziene en compactere uitgave van ons gedachtengoed verschenen in het Engels: *The New Professional Service Firm, How Consultants, Accountants and Lawyers Need to Reinvent Themselves*, L. Martin van der Mandele, Henk W. Volberda, Rob B. Wagenaar, *Business Guides on the Go*, Springer Nature Switzerland AG 2022.

Dit artikel bevat de essentie van de gedachtenlijn uitgewerkt in onze boeken en een nieuwe visie op de manier waarop PSF's zich zouden moeten organiseren.



Hoe werken wij vandaag? Archetypen in professionele diensten

Professionele firma's zijn er in vele smaken en kleuren. Van de eenzame dorpsadvocaat tot de 'Big Four'-accountant in een grote stad. Van een ZZP één-op-één begeleiding tot veranderingstrajecten met meer dan 100 projectmedewerkers. Het loont om te kijken naar de verschillende variëteiten - archetypen - van professionele firma's en te zien hoe ze reageren op verstoringen die we hebben besproken.

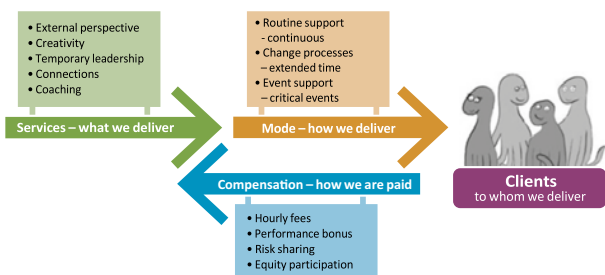
We bespreken drie archetypen:

- De herenclub, die het traditionele professionele partnerschap vertegenwoordigt;
- De professionele onderneming, die de grote, hiërarchische structuren kent van de geglobaliseerde wereld van accountancy, recht en consulting;
- De flexfirm, een los, niet-hiërarchisch netwerk met een hoge mate van onafhankelijkheid voor medewerkers. Flexfirms kunnen ook goed inspelen op de verlangens van NewGen-professionals.

We identificeren ook andere archetypen zoals de alliantie en ict-gebaseerde netwerken.

Het businessmodel voor de professionele firma

Een goed uitgangspunt bij het beschrijven van het businessmodel van een bedrijf is om te vragen hoe het waarde voor zijn klanten bepaalt, ontwikkelt en produceert. In het geval van professionele firma's betekent dit dat moet worden vastgesteld wat professionals leveren, op welke wijze en hoe men wordt gecompenseerd voor de inspanningen. Het volgende diagram illustreert de beschrijving: Een effectieve manier om naar een professionele



organisatie en haar succes te kijken, is door deze te scheiden in tien bouwstenen die samen een bedrijfsmodel vormen. We beginnen met de bronnen van professionele waarde: de denkracht van haar professionals, de vaardigheden die zij toepassen, de beschikbare kennis en informatie en de reputatie die hun succes ondersteunt. Professionele waarde wordt gecreëerd op basis van een sterke visie op wat de firma wil bereiken, de organisatie en het verdienmodel van de firma en de cultuur die het samenbindt. Professionele waarde wordt geleverd door middel van diensten aan de cliënten van de



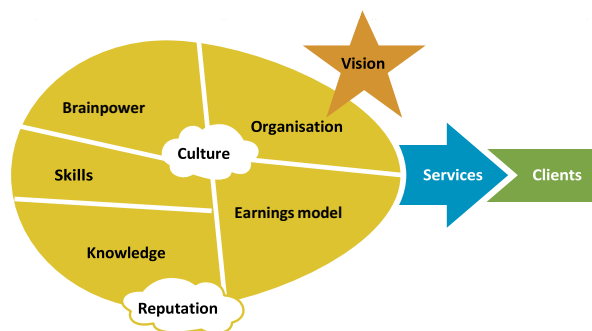
Naam: Rob Wagenaar

Bureau: Wagenaar & Associés

Specialisme(n): Regisseur van veranderingen voor en met mensen in -grotere -organisaties, mentor en bestuursadviseur.

Voor adviseurs: Leven is lef hebben, voor jezelf en samen met je klanten.

firma. Het volgende diagram illustreert dit businessmodel:



Reacties op de verstoringen

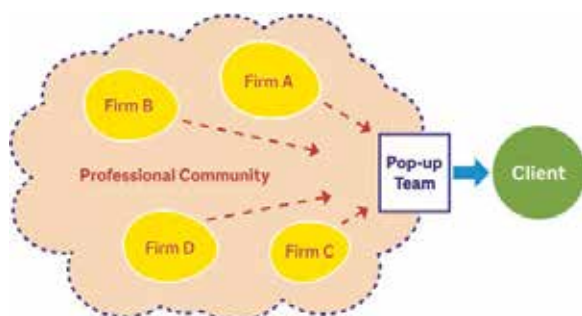
Professionele diensten vormen een zeer dynamische arena, die grote kansen biedt voor ondernemerschap en innovatie. Het is niet verwonderlijk om firma's te zien ontstaan die profiteren van de nieuwe technologieën en kansen bieden voor nieuwe generaties die willen vermijden wat zij zien als de "loopband" naar partnerschap. Gelukkig zijn er cases van firma's die zich creatief hebben ontwikkeld en aangepast aan de uitdagingen van deze tijd. Veelal betreft het hier dan "professional communities", of tendert men daarnaartoe. De cases laten zien dat

men niet langer traditionele structuren hoeft te volgen om te slagen in professionele dienstverlening. Er zijn casebeschrijvingen van de Montage Group en Eden McCallum. Rocket Lawyer rechtvaardigt een eigen beoordeling als een op software gebaseerde leverancier van juridische diensten. Berkeley Research Group is een voorbeeld van een volwaardige en functionerende professional community van behoorlijke omvang.

De professional community – het model voor de toekomst

De professional community is een team van onafhankelijke firma's die hun eigen bedrijfsmodellen onderhouden, maar ook toegewijd zijn om samen te werken en gezamenlijk te investeren in een gemeenschappelijk doel. De deelnemers kunnen grote en kleine bedrijven zijn, maar ook individuele professionals. De bedrijven vertegenwoordigen de verschillende disciplines waarop de community een beroep kan doen. De bindende kracht kan een bepaald type betrokkenheid of klantgroep zijn, of wordt bepaald door de achtergrond van de partijen die deel uitmaken van de community. De community heeft een eigen identiteit, merk en reputatie. De community heeft haar eigen interne regels en cultuur. Er is ook een kern van professionals die tijd besteedt aan het werken voor de community, bijvoorbeeld door kwaliteit en reputatie te bewaken. Deze kern omvat ook een kleine, krachtige en wisselende leiderschapsgroep. Als een signaal voor een opdracht wordt opgepikt door een lid van de community, wordt een trekker aangesteld en de collega's helpen mee bij het binnenhalen van het contract. Wanneer het contract is ondertekend, wordt de meest geschikte groep professionals van de community samengesteld om het werk als een "pop-up" -projectteam uit te voeren. Het onderstaande diagram illustreert het concept.

Een community speelt in op de huidige trend naar marginale hiërarchie en maximaal zelfmanagement.



Professionals die zijn afgestemd op een gemeenschappelijke visie en waarden zijn immers zeer goed in staat om te functioneren met minimale controle. De community is aantrekkelijk voor klanten vanwege de flexibiliteit en het vermogen om snel een effectief team te vormen met een brede vaardighedenbasis, maar ook met lagere kosten. De community is aantrekkelijk voor professionals/partners vanwege de flexibiliteit in de inzet van mensen en het gedistribueerde ondernemerschap. Voor veel kleinere bedrijven biedt de community effectieve toegang tot wereldwijde markten. En voor de nodige innovatie is een community een geschikte flexibele opstelling. Tenslotte geeft een adhoc ingesteld pop-up team optimale mogelijkheden om een cliëntvraagstuk multidisciplinair op te pakken. Daarmee kan de waarde voor cliënten aanzienlijk worden verhoogd.

Wanneer wordt de professional community een succes?

Succes heeft een andere betekenis voor elk van de besproken archetypes. Het is belangrijk dat de stakeholders van het nieuwe model het eens worden over wat succes voor hen betekent. Niettemin zijn er zes onderliggende factoren te identificeren die een hoog potentieel hebben om bij te dragen aan het succes van de professional community:

1. Connectiviteit, compatibiliteit en gemeenschappelijkheid tussen leden van de community,
2. Professionals met een gemeenschapsoriëntatie,
3. Vertrouwen, tolerantie en transparantie,
4. Synergie tussen de leden,
5. Groei - de eeuwige aanjager van organisatorisch succes en ten slotte
6. Innovatie en vernieuwing.

Aan de slag om een professional community te realiseren

We formuleren een vier stappen programma om een professional community op te starten: een oriëntatiestap (1) waarin we de verstoringen signaleren en een open blik werpen op onze huidige manier van zakendoen. Dit leidt tot stap (2) waarin we ons businessmodel analyseren en bepalen wat er veranderd moet worden. Op dit punt nodigen we potentiële partners om een community op te starten uit om deel te nemen aan de discussie. Stap (3) is gewijd aan het opbouwen van onze professionele gemeenschap. En bij stap (4) gaan we toewerken naar success terwijl we controleren of het nodige aan funderingen aanwezig is en functioneert.