

‘Meer polariseren, maar vooral meer positioneren’

Creëer je eigen walhalla

Tekst: Mark Maathuis

Voor de managing partners en board members die vandaag willen weten waar morgen de focus moet liggen, kan de training van strategiegoeroe-consultant Martin van der Mandele uitkomst bieden. Zijn hypothese: bepaal je eigen positie en staar je niet blind op het walhalla van *global players* met hoge tarieven.

Aanleiding genoeg om de manier waarop advocatenkantoren hun strategie bepalen en uitvoeren eens kritisch tegen het licht te houden, zegt Martijn van der Mandele. ‘Als je vroeger iets had, dan belde je je advocaat. Maar de tijd dat partners tussen kerst en oud en nieuw in een koffiesessie bij een knappende haardvuur bijeenkwamen om daar met elkaar de vraag te beantwoorden “wat willen we dit afgelopen jaar verdiend hebben en welke cliënten gaan dat betalen?” is echt achterhaald. Wat wij zeggen, is zet zelf je eigen, unieke strategie uit. Maar dat roept direct de vraag op: “Hoe segmenteer je een professionele markt?” Laat daarbij het vijfdaagse programma Leadership of Professional Service Firms, dat Van der Mandele sinds 2010 verzorgt aan de Rotterdam School of Management (RSM), een helpende hand kunnen bieden.

Vier grote spelers

Want voor wie het nu nog niets wist, legt Van der Mandele het graag nog een keer uit: de advocatuur staat grote veranderingen te wachten. ‘En dat kan ook niet anders,’ zegt hij terwijl hij een aantal sheets pakt die ook tijdens de cursus aan bod komen. Zo heeft een overzicht van de bezetting van Nederlandse advocatenkantoren in de periode 2008-2011 de veelzeggende kop ‘Slechts weinig grote namen doen het echt goed’. Uitgesplitst naar de top 35 laat de volgende sheet zelfs een gemiddelde afname van 1 procent te zien.

Op de volgende sheet staat nog meer slecht nieuws: ‘Honoraria blijven sinds 2009 achter bij de inflatie.’ Tel daarbij op: meer concurrentie, de veranderde rol van de advocaat die in grote zaken waarbij ook accountants en consultants betrokken zijn meer en meer als procesmanager optreedt en de rondshoppende cliënt die weet wat er waar te halen valt. ‘En dan komt het conjuncturele verhaal

hier nog overheen,’ zegt Van der Mandele. ‘De laatste jaren was het erg makkelijk en schoten de tarieven, de salarissen op partnerniveau en het aantal advocaten omhoog. Nu hebben we te maken met tegenslag en aangezien het aantal advocaten bij de grote kantoren gelijk blijft, gaat het kleine werk bij hen overboord en komt de focus op de M&A-praktijk te liggen. Maar als iedereen dat gaat doen, zal het mij niets verbazen als er op de Zuidas een paar gaan afvallen. Ervaringen in andere dienstensectoren zoals accountancy, consultancy en software suggereren dat er ook hier ongeveer vier grote spelers over zullen blijven. Oftewel, de toekomst wordt meer polariseren, maar vooral meer positioneren.’

Wat behelst het programma?

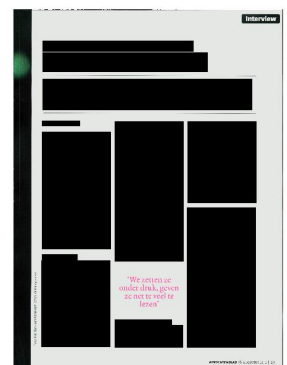
Gedurende vijf dagen krijgen deelnemers aan de hand van praktijkgerichte instructies, cases en discussies over strategie, marketing, ethiek en governance inzage in professionele organisaties en het hoe en waarom van hun succes. En dat alles in een razend tempo, aldus Van der Mandele. ‘We zetten ze onder druk, geven ze net te veel te lezen en laten ze net te veel doen.’ Om de kwaliteit van de groepsdiscussies te garanderen, tekenen deelnemers een geheimhoudingsverklaring. ‘Door de interactie tussen de verschillende professionals kan er iets bijzonders ontstaan, maar dan moet er vrijuit gesproken kunnen worden. Zo kunnen mensen open zijn en probleemloos verliezen, tegenvallende groeicijfers of weglappend personeel bespreken.’

Het programma is geïnspireerd op de training Leading Professional Service Firms die aan de Harvard Business School gegeven wordt, aldus Van der Mandele. ‘Een gedegen opleiding waar sommige grote advocatenkantoren hun aanstaande managing partners heen sturen. Ik heb enige jaren geleden deze cursus zelf in Amerika gedaan. Dat was erg leuk en interessant, maar ik kwam wel

terug met het idee “dat kan anders en dat kan beter.” Dat resulteerde onder andere in een Europese variant van de training die, zo benadrukt Van der Mandele, meer is dan een één-op-één vertaling. ‘De Harvard training, die op dat moment de enige in zijn soort was, was erg Amerikaans van opzet, waardoor bepaalde terminologie een eigen, niet-Europese inhoud krijgt. Ook ligt bij Harvard de focus op winstmaximalisatie, terwijl wij daar een meer *Rheinländische* visie tegenover stellen. Bij ons ligt het accent op reflecteren. Deelnemers willen namelijk naast verdieping ook een aantal handvatten waarmee ze direct aan de slag kunnen. Zo hebben we naast de vier cursusedagen een terugkomdag waar we ingaan op hoe je het geleerde in de praktijk gaat brengen.’

Maar wij hebben strand

Ook niet onbelangrijk: het prijskaartje. Betaalt men aan Harvard bijna 10.000 euro, deelname aan het RSM-programma kost 7.250 euro. ‘Nog steeds fors, maar het inhuren van goede sprekers en locatie kost nu eenmaal geld. Plus, het is in Nederland, wat alweer twee dagen reizen scheelt ten opzichte van Harvard en met alle drukke agenda’s is dat geen overbodige luxe. Wat we natuurlijk missen, is de naam van Harvard.’ Maar, zo zegt Van der Mandele lachend, ‘ons programma vindt plaats in Huis ter Duin en daar is strand en dat hebben ze daar dan weer niet.’ Om daar serieus aan toe te voe-



gen: 'Wat wij beter doen, is gastsprekers. Bij Harvard was dat er maar één, terwijl wij er elke dag wel eentje hebben. Dat kunnen hoogleraren zijn, mensen uit de klantenkring of ondernemingsleiders. Zo hadden we vorige keer Robert Swaak, voorzitter van de Raad van Bestuur van PwC, met een interessant verhaal over cultuur.'

Net als op Harvard is het Rotterdamse programma gericht op seniors en leidinggevendenden bij *professional service firms*, zegt Van der Mandele. 'Dat zijn niet alleen advocaten, maar ook accountants, consultants en ingenieurs. Divers, ja, maar hun werkomgevingen en klanten lijken op elkaar. De advocaten, terwijl ze qua managementsystemen vaak achterlopen bij hun collega's uit de andere sectoren, springen er wel vaak uit door hun welbespraaktheid en assertiviteit. En tijdens de cursus zitten die verschillende groepen elkaar soms bewonderend te bekijken. Het is natuurlijk een uitdaging om aan de verwachtingen van dit kritische publiek te voldoen, maar gezien de positieve beoordelingen zijn we daar goed uit gekomen.'

'Harvard was leuk, maar dat kan anders en beter'

'We zetten ze onder druk, geven ze net te veel te lezen'

Strategisch advies zit in zijn bloed

Na een studie rechten in Leiden en een MBA van de Universiteit van Chicago startte Van der Mandele begin jaren tachtig Nederlandse vestigingen van de adviesbureaus Booz Allen Hamilton en Arthur D. Little. In 2001 trad hij toe tot de Amerikaanse denktank RAND Corporation waarvan hij van 2002 tot 2006 President Europe was. In 2004 promoveerde hij aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Naast drijvende kracht achter deze training is hij senior partner bij de Parma Group, een strategie- en organisatieadviesbureau. Samen met Parma collega James Parker schreef Van der Mandele in 2009 *Changing the Leopard's Spots: renewal of the professional firm*. In dit boek gaan de auteurs in op de uitdagingen die professionals vandaag de dag te wachten staan en worden modellen behandeld waarmee elke onderneming voor zichzelf de beste strategie kan ontwikkelen en uitvoeren. En om te zorgen dat het geleerde ook echt wordt uitgevoerd, gaat het laatste hoofdstuk in op de 'next steps: Monday morning.'



Interview

‘Het zal mij niets
verbazen als er op
de Zuidas een paar
gaan afvallen’

28 | 16 AUGUSTUS 2012 **ADVOCATENBLAD**