

DEATH OF A

Advocatenkantoren staan momenteel op een cruciaal kruispunt in hun bestaan. Slaan ze de verkeerde richting in, dan betekent dat wellicht hun einde. Dat betoogt Jaap Bosman, die jarenlang marketeer was bij verschillende grote Zuidaskantoren, in het boek *Death of a Law Firm*. Hieronder een deel van het achtste hoofdstuk uit het in het Engels geschreven boek, getiteld *The Enemy Within*. En een interview met de auteur.

In the 1970s the UK suffered a series of severe strikes by powerful trade unions that led to power cuts, closures of power stations and industrial disruption. The UK was at this time referred to as the ‘sick man of Europe’ by critics of its government at home, because of a troubled economy compared to other European countries. The industrial strife and poor economic performance culminated in the Winter of Discontent in 1978–1979. After two toppled governments and a bout of unusually hard hitting strikes, leaving schools closed and hospitals in danger, Margaret Thatcher came to power in 1979. In her first years in office she was faced with the cold war, the Falklands War as well as severe clashes with trade unions. It was against this background that she wrote a highly controversial speech that she was going to deliver for the first time in public at

the 1984 conservative party conference in Brighton. In this speech she was planning to state that it was not so much external forces that were a threat to the UK as it was the undermining by the ‘enemy within’. [...] It would have been a powerful speech that accused not only the militant miners but also the Labour party of being part of an insurrection against democracy. [...] The speech was never publicly delivered due to the IRA bomb that exploded in the Grand Hotel in Brighton not long before the speech was scheduled.

INTERNAL DISRUPTORS

There are many parallels to be drawn between politics and the internal workings of a law firm. In many ways the internal disruptors in a law firm are far more dangerous



LAW FIRM

than any external competition. Partners tend to look for enemies amongst external competitors, while it is the firm's core mechanism that is the true 'enemy'. In order to understand the inner workings of a law firm, based on the partnership of its owners, one must understand a few common character traits amongst lawyers. [...] Focus on detail, insecurity and fear of being ousted: the behaviour of partners boils down to these three drivers. Many seemingly incomprehensible decisions or actions will make sense when explained from these viewpoints. "Managing lawyers is like herding cats" is how the saying goes, but this is a simplistic catch phrase that is used in slapdash articles that base their success on the fact that human beings yearn for easy explanations. Dissecting the personalities of lawyers may seem like idle talk with little bearing on any serious conclusions for the survival of law firms. This is where people are mistaken though. The drivers that explain how partners will act in the running of their own firm are profound in their consequences and therefo-

**ALL THE
CHARACTERISTICS
THAT MAKE A GREAT
PARTNER, TURN INTO
A MASSIVE
HINDRANCE WHEN
MANAGING A FIRM**

re paramount to understand. When it comes to running a business, all of these character traits will constitute a weakness. They stand in the way of a law firm forming a strategy and implementing this. In times when the market is monumentally shifting, such internal stumbling blocks in a law firm may be its undoing. The internal disruptors are far more dangerous than any competition.

WEAK PARTNERS

Perhaps the most important consequence, flowing from the above identified character traits of a lawyer, is the constant dynamics of the weakest. The bottom 20% of partners on the list ranking them according to performance will have a tremendous influence on the firm. The goal is to stay on for as long as possible. At all costs. Every extra year is worth a lot of money. Being ousted means that such a partner will have to move on to their own far less profitable practice and lose status in equal measure. Partners in the bottom 20% will keep a low profile. [...] This leads to problematic behaviour, not so much in the decision-making process as when it comes to implementation. Due to the urge to keep a low profile a 'weak' partner will vote in accordance with the strong partners or the majority, even if it is a decision that is detrimental to him or her. Weak partners may even openly be promoting a strategic decision that on a closer look is damaging to their position or profit share, all to avoid being seen as obstructive or becoming a target for displeasure that may lead to them being ousted. However, once the decision has been voted through, this partner has no intention of executing it and might even sabotage it. Even if an important decision has been voted through with 100% of the votes, it does not mean it will be executed. On the contrary, it probably means it was so detrimental to the bottom 20% that nobody made a noise in opposition, and everyone is resolute not to aid its fruition. [...]

BOOKS ABOUT HEAVEN

The 'enemy within' is not only the obstructing behaviour of the bottom 20%, or the counterproductive wailing over inconsequential details, it is also the love of theory over action. There is an often cited cartoon from *The New Yorker* that cleverly depicts the preference for thinking about things, rather than doing them. The cartoon shows a perplexed person standing before the choice of two doors. One door says 'HEAVEN'. The other says 'BOOKS ABOUT



“DE COMMODITISERING VAN JE EIGEN PRAKTIJK ONTKENNEN IS BIJZONDER RISKANT”

“Nothing fails like succes”, aldus Jaap Bosman, tot voor kort ‘oppermarketeer’ bij Houthoff Buruma, nu principal partner van TGO Consulting en schrijver van het begin oktober verschenen *Death of a Law Firm*, een strategisch managementboek gericht op de advocatuur. Bosman reageert op de vraag hoe het kan dat hij enerzijds constateert dat advocatenkantoren een uiterst succesvol business model kennen, maar anderzijds dezelfde kantoren een uiterst onzekere toekomst voorspelt.



Veel onheilspropheten voorspelden reeds donkere tijden voor de advocatuur. Tot op heden hebben kantoren iedere storm succesvol doorstaan. De winsten zijn gemiddeld hoger dan ooit.

Volgens Bosman papegaaien veel schrijvers over de advocatuur elkaar na. Sinds Susskind's boek *The end of lawyers* tien jaar geleden aankondigde dat IT de advocatuur voorgoed zou veranderen (wat niet gebeurde) zijn veel advocatuur-watchers gaan schrijven over dit thema. De laatste tijd is er bijvoorbeeld de hype rond de ‘ongekende mogelijkheden’ van IBM's mythische Watson computer. Bosman: “De werkelijkheid is dat automatisering advocaten zeker kan ondersteunen, maar nooit kan vervangen.” Er is nog een ander axioma dat Bosman naar het rijk der fabelen verwijst: cliënten zouden alleen nog maar *alternative fee arrangements* willen. Niet waar, zegt hij: uurtje-factuurtje is en blijft het meest populair.

De financiële crisis in 2008 had een dramatische impact op de M&A en financieringspraktijk. Inmiddels zijn de volumes weer op het oude niveau of zelfs hoger. “Dan is het dus geen wonder dat partners in slaap worden gesust en denken dat alles blijft zoals het is”, zegt Bosman. “In de jaren van de financiële crisis zijn vrijwel alle kantoren enorm gaan snoeien in de kosten. Hierdoor zijn de meesten er tot nu toe in geslaagd de winst op peil te houden of zelfs te verhogen. Die methode is nu uitgewerkt en dat creëert een riskante situatie.”

Bosman heeft zelf meer dan vijftien jaar ervaring bij kantoren aan de Zuidas; hij was directeur Business Development bij Houthoff Buruma en NautaDutilh. Hij heeft voor die kantoren veel gereisd en door de jaren

heen veel kennis en ervaring opgedaan met advocatuur buiten Nederland.

“Overall in de wereld zie ik dezelfde ontwikkeling en wordt advocatuurlijke dienstverlening steeds meer een *commodity*. Dat is een onomkeerbare tendens die op termijn een enorme impact heeft. Ik ben nog nooit een partner tegengekomen die vindt dat wat hij/zij doet een commodity is, advocaten vatten dat op als eenvoudig (bulk)werk. Dat is een misvatting. Van een commodity is sprake wanneer in de ogen van een cliënt meerdere partners/kantoren in staat zijn dezelfde

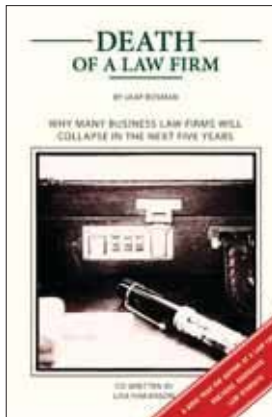
taak even adequaat uit te voeren. Tien jaar geleden was een financieel product als een *securitisation* iets wat maar een handjevol partners en kantoren konden doen. Vandaag de dag is het een commodity.”

Die commoditisering van grote delen van het advocatuurlijk werk in combinatie met de ontkenning dat het de eigen praktijk betreft is bijzonder riskant, stelt Bosman. Daar komt bij dat advocaten slecht geëquipeerd zijn om hun eigen businessmodel te vernieuwen. “Al die eigenschappen die iemand tot een goede en succesvolle advocaat maken, vormen een enorme belemmering als het gaat om het nemen van strategische beslissingen. Ik heb daarvan ontelbare voorbeelden gezien, in binnen- en buitenland.”

De subtitel van zijn boek is ‘Why many Business Law Firms will collapse in the next five years’. Bosman verwacht dat er ook in Nederland bekende kantoren uiteen zullen vallen. Eind 2014 ontkwam al een gevestigd Zuidas kantoor (Boekel De Nerée; red.) ternauwernood aan een fatale crisis. De komende jaren breken er ook voor veel andere kantoren onzekere tijden aan.

AANBIEDING

Lezers van Mr. kunnen de hele maand oktober het boek *Death of a Law Firm* bestellen voor 35 euro (normale verkoopprijs 40 euro) door een mail met hun naam en adres te sturen naar orders@tgo-consulting.com onder vermelding van Mr. oktober. Daar bovenop geldt gedurende dezelfde periode een speciale extra studentenkorting. Stuur in dat geval een kopie van je collegekaart met adresgegevens naar bovenstaand mailadres.



HEAVEN'. The fact that the person is hesitating when confronted with these choices is funny because we all know there is some truth to this absurd conundrum. We recognise that a lot of people may be tempted to read books about heaven rather than actually experience it. This especially applies to lawyers. If we just read up on it a bit more, do some extra research or hire

that guru consultant, then alternatives on what we can do will become clearer. Let us read up on heaven before we go there. We tend to think that possibilities are always there, they just have not been unearthed yet. The preparatory phase will help law firm management to see all the possibilities and make an informed choice. What

few understand is that not taking action is in itself very harmful. [...]

POINT OF NO RETURN

When having to operate in a field which is not within their expertise, such as the running of a business, lawyers tend to become paralyzed by the planning phase. No matter how much the plan is tweaked or shored up by research and statistics the outcome will always look too uncertain to them. So they order a bit more research and get the opinion of more consultants in order to become more confident. [...] This endless preparation phase is somehow not seen as in-action. Nobody considers the inability to decide to be a decision. And yet, that is exactly what it is, camouflaged as thoroughness. This inability to move forward is an action in itself, only we do not appreciate the consequences because they are slow, chronic, and not obvious. That makes them worse. A practice, or an entire law firm, will edge itself little by little beyond the point of no return. ■