



Death of a law firm

Afscheid van het traditionele verdienmodel

In de vorige editie van *Notariaat Magazine* sprak hoogleraar Henk Volberda over Business Model Innovatie en goed leiderschap. Hij is niet de enige die het notariaat tips kan geven over bedrijfsvoering. Jaap Bosman, business developer, marketing-deskundige en oud-director of global business bij Houthoff Buruma, heeft net zijn eerste boek uitgebracht. Onder de titel *Death of a law firm* laat hij zien dat het traditionele verdienmodel voor law firms niet langer het goede verdienmodel is.

| TEKST Jessica Hendriks

Het is decennialang goed gegaan met het businessmodel van de notaris, maar door *commoditization* is dat nu niet meer van deze tijd, dat stelt Jaap Bosman. Door zijn jarenlange ervaring bij Houthoff Buruma weet hij waar hij over praat. In zijn boek – dat Engelstalig is – staat een aantal quotes. Een paar daarvan licht hij kort toe.

Most lawyers suffer from commoditization blindness

'Commoditization is een begrip dat door notarissen en advocaten verkeerd wordt begrepen. Zij vatten het op als eenvoudig bulkwerk, terwijl cliënten het zien als werk dat meerdere notarissen op meerdere kantoren even

adequaat kunnen uitvoeren. Dit betekent niet dat het eenvoudig is. Door het verkeerd interpreteren van het begrip zegt iedereen wel dat er sprake van is, maar niemand vindt dat het zijn of haar praktijk betreft. Werk dat heel ingewikkeld is, wordt maar door een paar notarissen gedaan, dus veel kantoren hebben wel degelijk te maken met *commoditization*. Er zal niemand zijn die denkt dat notaris zijn een gemakkelijk vak is. Wat notarissen doen, is ingewikkeld. Je moet daar een goede opleiding en veel ervaring voor hebben. Wel zijn er een heleboel die dat kunnen. Je kunt het vergelijken met een blindedarmoperatie. Moeilijk werk, maar wie het doet, maakt de meeste mensen niet uit. Bij een hersenoperatie daarentegen wil je wel graag van tevoren weten wie jou opereert.'

Legal media and lawyer conferences are busy discussing the potential use of artificial intelligence in legal services, while most law firms have not even solved their basic software needs yet

'Predikers laten zien wat voor fancy software er in de wereld is. Je zou volgens hen een app moeten ontwikkelen en online akten maken. Allemaal marginaal boeiend als je geen goed documentmanagementsysteem hebt. Begin dus niet aan fancy dingen als je de *basics* niet op orde hebt. Stel dat je een ge-commoditized product hebt. Een product waarbij de prijs voortdurend onder druk staat. Hoe zorg je er dan voor dat je niet steeds minder gaat verdienen en uiteindelijk de winstgevendheid afneemt? Dan moet je je werkproces anders inrichten. Bijvoorbeeld proberen sommige dingen te automatiseren. Of misschien ook wel de teamsamenstelling veranderen en minder kandidaat-notarissen in dienst hebben. Die zijn namelijk duur. Een notaris wordt nooit vervangen door een computer, daar hoeft je echt niet bang voor te zijn. Maar die computer kan wel een heleboel dingen sneller en beter dan de mens. Omarm

dat! 90 procent van het werk dat notarissen en advocaten doen, is *commoditized*, dat weet ik zeker. Je moet – zeker als je een kleiner kantoor hebt – enorm slim zijn omdat je niet de investeringskracht hebt. Het begint met reëel in kaart brengen wat voor praktijk je hebt. Wees reëel in wat je kan met je kantoor en zorg dat je de processen ook zodanig inricht.'

It's pointless for a firm to pitch for work outside of its segment

'Het heeft geen zin om als kantoor in de provinciehoofdstad – net buiten de Randstad – te proberen grote internationale vastgoedcliënten te bedienen of om scheepsregistraties als specialisatie te nemen. Partijen uit landen zoals China zijn bijvoorbeeld altijd op zoek naar zo laag mogelijke kosten om dingen voor elkaar te krijgen. Die zijn niet angstig om met een klein kantoor in zee te gaan. Ik zeg niet dat je die cliënt als klein kantoor dan moet afwijzen, maar wees realistisch. Ieder kantoor wil groeien en meer en mooier werk doen, maar vraag je goed af waar je dat gaat halen. Als je een aardig kantoor hebt in de regio Eindhoven heeft het niet veel zin om te zeggen dat je al

'Als je probeert om alle risico's weg te halen, kom je niet vooruit'

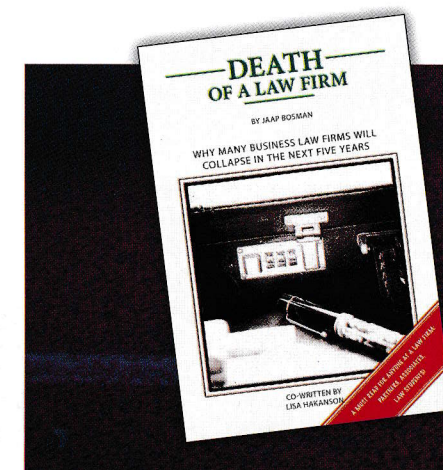
het notariële werk wilt doen rondom de fusie tussen NXP en Freescale. Dat is werk voor specialisten.'

Partners tend to look for enemies amongst external competitors, while it is the firm's core mechanism that is the true 'enemy'

'Binnen een kantoor heb je altijd een paar notarissen die vooruit willen én je hebt mensen die traditioneler zijn. Dat levert discussies op. Maar stel dat zo'n kantoor een wat vooruitstrevender notaris als bestuursvoorzitter heeft benoemd die zaken wil moderniseren, dan duurt het vaak lang voordat er ook iets gebeurt. De conservatievere partners zeggen tijdens de vergadering dat ze het ermee eens zijn, maar op het moment dat het uitgevoerd moet worden, blijven ze gewoon doen wat ze al deden. Hoe groter de groep, hoe meer dit speelt. Het is dus enorm moeilijk om mensen in beweging te krijgen. Er is een verschil tussen "ja" zeggen en "ja" doen. Dat is een van de grootste horden die men moet nemen. Het is moeilijk om de beroepsgroep ertoe te bewegen uit te voeren wat is afgesproken. Dat mislukt bijna altijd. Toch is het meest schadelijke helemaal geen actie ondernemen. Je kunt beter iets doen, dan wachten op perfectie.'

There is a vast difference between running a successful business and running a successful law firm

'De beroepsgroep heeft een enorme risico-aversie. Wat de notaris doet, moet 100 procent risicovrij zijn. Op die manier kun je een bedrijf niet leiden. Als je wilt ondernemen – en een notariskantoor is ook een onderneming – dan moet je ondernemersrisico's nemen. Als je probeert om alle risico's weg te halen, kom je niet vooruit. Bedrijfsjuristen werken met het begrip *risk appetite*. Dat betekent dat je bereid bent een zeker risico te nemen. Soms doe je het misschien niet helemaal perfect, maar kom je wel vooruit met je *business*. In het bedrijfsleven is dit begrip een manier van zakendoen, maar niet in het notariaat. Neem Uber. We lezen in de krant dat het bedrijf dingen doet die wettelijk gezien niet mogen. Een enorme *risk appetite*, maar dat wil niet zeggen dat het bedrijf niet succesvol is. Natuurlijk moet je met notarieel werk geen risico nemen, maar bij het leiden van het kantoor hoort dat wel. Niet op de Uber-manier, maar wel meer dan nul.' ■



Het boek *Death of a law firm* is speciaal voor lezers van *Notariaat Magazine* verkrijgbaar tegen een gereduceerde prijs van 35 euro (winkelprijs 40 euro). Het boek is te bestellen via www.deathofalawfirm.com. Met kortingscode KNB15 ontvangen lezers tot en met 31 december 2015 5 euro korting. Ook hoeven zij geen verzendkosten te betalen. Het boek is ook te bestellen door een e-mail te sturen naar info@deathofalawfirm.com onder vermelding van de kortingscode.