

*Business  
Model  
Innovatie*



*‘Begin  
met*

**De notaris is geen leider, doet niet genoeg aan innovatie en weet niet goed wat de cliënt wil. Dit blijkt uit de Business Model Innovatie Scan van Henk Volberda, hoogleraar strategisch management aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Wel hebben de 108 onderzochte kantoren een sterke identiteit en het besef dat technologie belangrijk is. Zijn advies: ‘Wees bereid je eigen markt op te eten, schaf de partnerstructuur af en vernieuw niet alleen op ICT-gebied.’**

TEKST Jessica Hendriks | BEELD Truus van Gog

**N**otarissen voelen volgens Volberda een grote druk om te veranderen, dat is goed. Ze willen iets doen met het verdienmodel, maar wat? Om te innoveren, doen ze vaak meer van hetzelfde. Of ze experimenteren in de marge met een nieuw businessmodel. Maar het over een andere boeg gooien, doen ze niet. Ze gaan eerder voor een duaal businessmodel, waarbij ze de bestaande diensten aanvullen met iets nieuws: online dienstverlening bijvoorbeeld. Volberda ziet dit overal in de hoogwaardige professionele dienstverlening (accountancy, advocatuur en consultancy) terugkomen. ‘Professionals vinden het moeilijk om te veranderen. Ze voegen liever iets toe dan dat ze een dienst laten vallen. Dat geldt ook voor het bedrijfsleven. Kijk naar KLM. Daar gingen ze de strijd aan met *low cost carriers*, zoals Easy Jet. Er werd gekozen voor een duaal businessmodel. “Buzz” werd in het leven geroepen. Met dit merk gingen zij de concurrentie aan. Dat is een grote mislukking geworden. Daarna heeft KLM prijsvechter Transavia overgenomen en dat werd wel een succes. Het zijn nu twee labels naar buiten toe, maar aan de achterkant is het dezelfde organisatie. Kortom, KLM was niet in staat zelf zo’n prijsvechter op te richten binnen de bestaande organisatie, maar via een overname lukte het wel.’

**MARKT OPETEN**

Transavia is zo succesvol dat het wordt uitgerold als *corporate label*. Maar een duaal businessmodel op de markt brengen, is volgens de hoogleraar niet zo gemakkelijk. ‘Vaak leeft het gevoel dat de eigen markt wordt opgegeten. En dat wil men niet. Een duaal model gaat nu eenmaal weleens ten koste van het bestaande model. Zo zie je bij KLM dat Transavia sneller groeit dan KLM zelf.’ In het geval van het notariaat denk Volberda aan een notaris die er online diensten bij gaat doen. Zelf vindt die notaris de ‘oude’ werkzaamheden veel leuker, maar online is de toekomst, dus hij voegt online diensten toe. Als blijkt dat de vraag naar nieuwe diensten groot is, gaat dat ten koste van de oude werkzaamheden. ‘Wees niet bang om afscheid van oude diensten te nemen. Het is tenslotte beter om je eigen marktaandeel op te eten dan dat de concurrent dat doet’, stelt Volberda. Maar wat als je de nieuwe tak van sport niet leuk vindt? Volberda: ‘Als ondernemer moet je doen wat het best rendeert, maar mensen excelleren het best in wat ze leuk vinden. Kun jij echt niet uit de voeten met de nieuwe dienstverlening, doe het dan niet. Laat dit dan over aan iemand anders binnen het kantoor.’

**VALKUIL**

Volberda zou als spreker optreden tijdens het jaarcongres op 2 oktober van de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie, maar moest vanwege privéredenen verstek laten gaan. In de aanloop naar dat congres konden congresdeelnemers de door hem ontwikkelde Business Model Innovatie Scan invullen. Uit de scan blijkt dat de meeste notariskantoren een duaal businessmodel hebben of kiezen voor





# leiderschap'

businessmodel replicatie. Dat laatste wordt vaak gebruikt als het huidige businessmodel onder druk staat, de marges afnemen en het besef leeft dat er iets moet veranderen. 'Dit is ook gaande in het notariaat', zegt de hoogleraar. 'Bij replicatie wordt het huidige businessmodel verbeterd en aangescherpt. Denk aan Ikea. Terwijl de levertijd voor meubels overal zo'n beetje zes weken was, heeft dit Zweedse concern het met haar vernieuwde businessmodel teruggebracht tot nul. Met de klant als coproducent, je moet het tenslotte zelf in elkaar zetten. Dit concept hebben ze vervolgens gerepliceerd in verschillende landen en het is zeer succesvol.' Scherp blijven, is belangrijk bij businessmodel replicatie. Als voorbeeld waarbij dat dreigt mis te gaan, noemt hij McDonalds. 'Daar zie je nu de eerste haarscheurtjes ontstaan van de eindeloze herhaling en *fine-tuning* van het hamburgerconcept. Ze kunnen niet inspelen op de *organic*-trend en denken na over een nieuw concept. Het gevaar met replicatie is dat het ook je valkuil wordt.'

## GEVAAR

Niks doen, is eigenlijk geen optie, maar wordt wel veel toegepast. Volberda noemt dit businessmodel fixatie. 'Ik noem dit ook wel het Kodakmodel. Dat bedrijf was marktleider in fotorolletjes en digitale fotografie is

ontwikkeld in de labs van Kodak. Ze hebben alleen de fout gemaakt door te denken dat de kwaliteit van digitaal nog niet goed genoeg was. Het bedrijf wilde de klant daarvoor behoeden, maar die ging ondertussen naar de concurrent. Daarnaast dachten ze daar dat de marge op filmrolletjes hoger zou zijn dan op digitale fotografie. En fotorolletjes waren gewoon leuker.' Hierin schuilt ook het gevaar voor de notaris: te veel doen wat hij leuk vindt en niet denken aan wat de cliënt wil. Uit de scan blijkt namelijk dat de notaris niet veel aandacht heeft voor wat de klant wil. Hij is veel meer bezig met juridische ontwikkelingen. Volberda: 'Toch hoeft je niet altijd alleen een nieuw businessmodel te ontwikkelen. Dat kan ook met andere partijen. Dat zien we veel bij financieel adviseurs. Naar buiten toe zijn het verschillende labels, maar zij delen de back-office. Vooral geschikt voor notarissen die flink gaan digitaliseren en daarom moeten investeren.'

## WAARDE

Wat je ook doet, een keuze maken is belangrijk. Kies bijvoorbeeld voor vergaande specialisatie, wordt een allround dienstehuis of onderscheid je als 'digitaris'. 'Als je dat niet doet, heb je een businessmodel dat zich niet onderscheidt. En als je geen waarde creëert,

kun je dat ook niet toe-eigenen.' 'Waarde is belangrijk', vervolgt hij. 'Als de klant waarde ervaart, is hij ook bereid daarvoor te betalen. Het gaat overigens niet alleen om euro's, maar ook om alle transacties waarbij de notaris betrokken is. Daarmee creëert hij veel waarde.' Volberda begrijpt dat het voor de notaris steeds moeilijker wordt om die waarde toe te eigenen. Dit omdat hij steeds meer functioneert in een keten waarbij een groot deel van het belang wordt 'weggeslurpt' door andere partijen. 'De notaris heeft een monopoliepositie aangaande bepaalde activiteiten, maar een groot deel van het proces kan worden uitgekleeft en door een derde worden gedaan. Kijk maar naar HEMA, daar is het warenhuis in staat zich een groot deel van de waarde toe te eigenen.'

## INNOVATIESUCCES

De meest innovatieve notarissen gaan aan de slag met businessmodel innovatie. Maar wat houdt dit precies in? Uit de scan blijkt dat notarissen denken aan technologie. Zij maken





*‘Slechts 25 procent van het innovatiesucces wordt behaald uit technologie’*



zich zorgen over *big data* en *cloud computing*. Volgens Volberda wel terecht: er wordt nu eenmaal met veel persoonlijke gegevens gewerkt. Maar dit is niet waarmee je als kantoor innoveert. Het aspect technologie is hier slechts een onderdeel van. ‘Succesvolle bedrijven met een businessmodel innovatie zijn niet altijd de meest technologische ondernemingen. Ook aan management en organisatie moet aandacht worden besteed. Je ziet door de scan dat het notariaat hier niet naar kijkt. Pas hiermee op! Investeren in ICT-systemen betekent niet dat je dan een nieuw businessmodel hebt. Wij zien veel van dit soort projecten mislukken. Uit de Erasmus Innovatie Monitor blijkt dat slechts 25 procent van het innovatiesucces wordt behaald uit technologie. 75 procent komt door je leiderschapsstijl en manier van organiseren’, zegt hij. Ter illustratie noemt de hoogleraar de taxiapp van Uber. Deze app is ook door TomTom ontwikkeld, maar die trok de stekker eruit. Waarom lukt het een technologisch bedrijf als TomTom niet om een taxiapp in de lucht te houden en een nieuwkomer zoals Uber wel? ‘Leiderschap’, aldus Volberda. ‘Dat is ook iets voor het notariaat. Denk na over de toekomst. Vraag je af waar de kansen liggen en welke mensen je daarvoor nodig hebt.’

**PARTNERSTRUCTUUR**

Als het aan Volberda ligt, voert het notariaat ook nieuwe managementvormen in. Bijvoorbeeld zelfsturende teams. ‘Je kunt je afvragen of het notariskantoor anno 2015 nog wel van

deze tijd is. Vooral bij grote kantoren. Is de partnerstructuur wel geschikt om snel te kunnen veranderen? Ik denk het niet. Die zitten nieuwe verdienmodellen vaak in de weg.’ Ook een breder type professional die niet alleen beschikt over juridische vaardigheden kan bij notariskantoren zorgen voor vernieuwing. En andere organisatievormen. ‘Waarom is modeketen Zara zo’n succes? Zara heeft een verticaal geïntegreerde organisatievorm. Zij besteden bijna niets uit, doen alles in huis. Hierdoor hebben zij binnen 24 uur een nieuw kledingitem binnen Europa geleverd en binnen 48 uur buiten Europa’, legt Volberda uit. De hoogleraar noemt ook Dell als voorbeeld. ‘Die doen aan disintermediatie. Ze hebben er een schakel uitgehaald. Je koopt niet in de winkel, maar rechtstreeks bij Dell. Ik ben geen notaris, maar je zou wel kritisch kunnen kijken naar de keten en jezelf afvragen of je al die stappen die je doet, wel nodig hebt. Ook zou de notaris aan voorwaartse integratie kunnen doen. Combineer het notarisschap met projectontwikkeling in de bouw. Nu ben je een klein schakeltje in de keten, dan heb je de regie.’

**STERKE IDENTITEIT**

Maar hoe begin je met een nieuw model? Wat als het besef er is, maar je niet weet waar je moet beginnen? ‘Begin met leiderschap’, aldus de hoogleraar. ‘Besef in de top dat het een aflopende zaak is als je zo doorgaat. Daarna zul je moeten nadenken over welk businessmodel voor jou van toepassing is. Moet de manager een notaris en meewerkend

voorman zijn of een professionele manager die losstaat van het vak? Dat laatste zie je steeds meer in de accountancy.’ Uit de scan blijkt dat de notaris niet erg hoog scoort op leiderschapskwaliteiten: in hoeverre is hij charismatisch en kan hij commitment creëren bij de mensen om zich heen? Ook is gekeken naar de identiteit. Notariskantoren hebben een sterke identiteit. Dat klinkt mooi. De medewerkers identificeren zich sterk met het kantoor. ‘Goed voor businessmodel replicatie, maar een *pain in the ass* voor vernieuwing’, stelt Volberda. ‘Die mensen identificeren zich heel sterk met hoe het nu gaat. Lastig van af te wijken. Bij nieuwe modellen moet je juist buiten de grenzen van het notariaat kijken. Wil je de identiteit veranderen, moet je dus ook aan de diversiteit van medewerkers werken.’ De scan laat ook zien dat de interne samenwerking bij notarissen niet zo goed is. Daar scoren de 108 gescande kantoren nu nog slecht op. Volberda: ‘Bij weinig samenwerking, kun je niet innoveren. Diversiteit en samenwerking zijn heel belangrijk. Frisse ideeën voor nieuwe businessmodellen ontstaan op de grenzen van meerdere expertises en kennisgebieden.’ ■