

Strategie als ritme, niet als éénmalige exercitie

Waarom accountants- en advieskantoren niet langer kunnen vertrouwen op een strategieproces dat elke vijf jaar weer vanaf nul begint.

Een white paper van **Chris Jansen**, senior strateeg Jester Strategy

Het strategiedocument dat al verouderd is op het moment van vaststellen

Het is een herkenbaar moment in elk middelgroot accountants- en advieskantoor. Een strategie is, na een traject van een klein jaar, met een externe begeleider, een serie partnerdagen en een paar enquêtes eindelijk vastgesteld. Het document ligt op tafel. Er staat een mooie ambitie in, een gezonde groeidoelstelling, een paar strategische pijlers en een richting voor de komende vijf jaar. De partners knikken. De marketingafdeling kan eindelijk aan de slag met de positionering. En in de gangen ontstaat het wrange gevoel dat een deel van wat erin staat al achterhaald is.

Herkenbaar gevoel? In de afgelopen drie jaar is in het accountancy- en finance-advieslandschap meer veranderd dan in de tien jaar daarvoor. Generatieve AI doet tegenwoordig werk dat ooit bestemd was voor junioren. Buitenlandse kapitaalverstrekkers (vaak private equity) hebben een groot deel van de Nederlandse mid-tier opgekocht. Het personeelsbestand vergrijsst, terwijl jonge professionals andere verwachtingen hebben van werk dan tien jaar geleden. En de klant vraagt om een type advies en een ritme van werken dat het traditionele jaarrekening-model niet langer vanzelfsprekend bedient.

Wie in deze omgeving zijn strategie eens in de vijf jaar tegen het licht houdt, stuurt op een wereldbeeld dat tijdens de eigen vergadering al voorbij is. De uitdaging is niet dat de strategie verkeerd is opgesteld. De uitdaging is dat het *strategieproces zelf* niet meer past bij het tempo van de buitenwereld. Wat de sector nodig heeft, is geen volgende strategiesessie. Het is een ander mechanisme: een rolling strategy, waarin het strategische gesprek geen evenement is maar een ritme.

Drie krachten die het tempo dicteren

Om te begrijpen waarom de klassieke vijfjaarscyclus is ingehaald, helpt het de drie krachten naast elkaar te leggen die op de sector afkomen. Geen van drieën is nieuw. Wat nieuw is, is dat ze gelijktijdig versnellen, en dat ze elkaar versterken.

De eerste is AI. Generatieve AI is binnen het accountancy- en advieswerk geen verre belofte meer; ze is vandaag concreet bezig met het automatiseren van samenstelwerk, voorbereidende auditprocedures, gestandaardiseerd belastingadvies en de eerste fasen

van due-diligence-onderzoek. Het meest disruptieve effect zit niet in welke taken verdwijnen, maar in wat dat doet met de prijs- en piramidestructuur van een kantoor. De grootste schok zit niet in het tarief van junioren, maar in het verdwijnen van het werk waarop hun rol traditioneel rustte. Taken waar teams vroeger dagen aan besteedden, zoals stukken voorbereiden, analyses maken, dossiers controleren of eerste concepten uitwerken, kunnen steeds vaker met één prompt, workflow of softwarematige check worden uitgevoerd. Daarmee komt de onderkant van de piramide onder druk te staan. Het standaardwerk van junioren waarmee zij uren maakten, leerden en factureerbaar werden, neemt snel af. Het verdienmodel verschuift daardoor van uren maken naar waarde leveren: scherp oordeel, domeinkennis, klantcontext en het vermogen om technologie effectief in te zetten.

De tweede is consolidatie. Het Nederlandse mid-tier landschap is in stilte gehertekend. Internationale netwerken nemen actief Nederlandse kantoren over, vaak gefinancierd vanuit fondsen met een rendementshorizon van enkele jaren. Voor de kantoren die overgenomen worden, betekent dit een nieuwe eigenaar met nieuwe targets en vaak een andere cultuur. Voor de kantoren die zelfstandig blijven, betekent het een concurrentielandschap dat wezenlijk anders is dan vijf jaar geleden (andere concurrenten, andere prijspunten, andere proposities). Een zelfstandige strategie uitstippelen in een markt die zich onder je voeten consolideert, vraagt een voortdurend bijgewerkt beeld van wie wat wanneer overneemt. Informatie die in een vijfjaarsplan onmogelijk vast te leggen is.

De derde is de opkomst van private equity als klantcategorie. De PE-portefeuille is voor veel mid-tier kantoren in tien jaar tijd uitgegroeid tot een substantieel deel van de omzet. PE-klanten brengen eigen ritmes mee. Een PE-bezit heeft meestal een houdbaarheidsperiode van drie tot vijf jaar, met een duidelijk begin (de overname, met due diligence), een midden (waardecreatie, met managementinformatie en groeiplannen), en een einde (de exit, met vendor due diligence en SPA-onderhandelingen). De vraag aan de adviseur is op elk van die momenten anders, en de timing wordt door de PE-eigenaar bepaald, niet door de boekjaarcyclus. Kantoren die hun capaciteit en diensten nog plannen op de traditionele jaarcyclus, lopen daardoor achter op de vraag van deze klanten. En in een markt waar PE-omzet vaak de marge maakt, is dat een serieus strategisch probleem.

De kracht van deze drie ontwikkelingen is niet dat ze elk op zich groot zijn. Het is dat ze gelijktijdig versnellen en dat ze het ritme van de klassieke strategiecycclus in elkaar laten zakken.

Waarom de vijfjaarscyclus is ingehaald

De vijfjaarsstrategie is geen toeval. Ze is een logisch product van een tijd waarin de externe omgeving relatief stabiel was, waarin grote verschuivingen zich aftekenden over jaren in plaats van maanden, en waarin een goed strategiedocument inderdaad vijf jaar mee kon. In de zakelijke dienstverlening werkte deze cyclus jarenlang prima.

Wat niet verandert is de behoefte aan langetermijndenken. Die is er nog steeds, en ze is misschien wel groter dan ooit. Wat verandert, is de aanname dat een strategisch kompas

één keer wordt vastgesteld en dan voor jaren bruikbaar blijft. Drie patronen maken die aanname problematisch.

De omgeving verandert sneller dan de cyclus. Een strategie die in januari is vastgesteld, kan in augustus al door drie majeure ontwikkelingen worden ingehaald: een nieuwe AI-tool die een hele dienstverleningslijn raakt, een overname door een internationale partij van een lokale concurrent, een wetswijziging die een adviespraktijk fundamenteel verschuift. In de klassieke cyclus zijn dat drie gelegenheden waarbij gezegd wordt: “we nemen het mee in de volgende strategieronde”. Tot die ronde aanbreekt, vier jaar later, zijn er nog tien soortgelijke ontwikkelingen geweest.

De aannames waarop de strategie rust, eroderen geleidelijk. Een strategie is altijd gebouwd op een set aannames over de markt, de klant, de concurrentie en de eigen organisatie. Als die aannames sneller eroderen dan de cyclus toelaat, implementeer je een strategie waarvan de fundering al is verschoven. Het probleem is dat erosie zelden zichtbaar is in één moment; ze gebeurt in honderd kleine signalen die alleen zichtbaar worden als je ze structureel verzamelt en bespreekt.

De organisatie leert niet uit haar eigen handelen. In een klassieke vijfjaarscyclus wordt de strategie geëvalueerd aan het eind. Wat goed ging, wat niet, wat we anders zouden doen. Maar tegen die tijd ligt het leermoment vier jaar achter de gebeurtenissen. Een verloren tender uit jaar twee wordt niet meer scherp herinnerd. De feitelijke redenen waarom een nieuwe propositie niet aansloeg, zijn onuitgesproken gebleven. De kennis is er, maar nooit teruggebracht naar het strategische gesprek. Daarmee mist de organisatie haar eigen leercurve.

Het is verleidelijk om hierop te reageren met “dan nemen we de strategie elk jaar door”. Dat helpt iets, maar lost het kernprobleem niet op. Want het probleem is niet de frequentie van de evaluatie. Het probleem is dat de evaluatie nog steeds een evenement is, niet een ritme. En een evenement, hoe goed ook gefaciliteerd, is te traag voor de werkelijkheid waarin een accountants- en advieskantoor opereert.

Strategie als ritme: twee gekoppelde cycli

Rolling strategy is dan ook geen vaker-doen-van-hetzelfde. Het is een andere ordening: in plaats van één groot strategieproces om de paar jaar, twee doorlopende cycli die elkaar voeden. Een korte, snelle cyclus over de prestaties van de organisatie. En een trage, fundamentele cyclus over de validiteit van de strategie zelf. Beide draaien continu door, beide informeren elkaar.

Het is een ordening die we bij Jester Strategy het *strategic control lemniscaat* noemen: een figuur van twee elkaar rakende cycli, geïntroduceerd door Breunesse en De Vries. De onderste cyclus gaat over prestaties: hoe doen we het ten opzichte van wat we hadden voorgenomen? Welke targets halen we, welke niet? Wat zegt de variantieanalyse op het budget en op onze andere stuurinstrumenten? Deze cyclus loopt in een

tempo van weken en maanden via bijvoorbeeld kwartaalrapportages, maandafsluitingen en voortgangsoverleggen. De bovenste cyclus gaat over strategische validiteit: kloppen onze aannames over de markt, de klant en de concurrentie nog? Welke trends, welke incidenten, welke nieuwe spelers vragen om een herziening van onze richting? Deze cyclus loopt in een ander tempo: kwartaalreflecties, halfjaarlijkse strategie-updates, een jaarlijkse fundamentele herijking.

De kracht zit in de koppeling. Wie alleen de onderste cyclus stuurt, optimaliseert binnen een strategie die misschien niet meer geldt. Wie alleen de bovenste cyclus stuurt, voert eindeloze marktanalyses uit zonder dat ze in de uitvoering landen. Wat de twee verbindt, is het gesprek waarin signalen uit de prestaties terugkeren in het strategische gesprek, en waarin nieuwe strategische inzichten doorvertaald worden naar de uitvoering. Dat gesprek heeft een vaste plek in de organisatieagenda.

Voor accountants- en advieskantoren is dit een verschuiving die meer is dan cosmetisch. Ze raakt aan hoe de partnernvergadering haar agenda inricht, hoe de managing partner zijn maand opbouwt, hoe het MT zijn jaaragenda plant. Strategie verschuift van iets waar je af en toe een sessie aan wijdt naar iets waar je voortdurend mee bezig bent.

Ver kijken én leren van het kleine

Wat een rolling strategy in de praktijk vraagt, is een organisatie die op twee afstanden tegelijk kan kijken. Een vermogen dat in veel kantoren slechts in één vorm aanwezig is.

Ver kijken betekent het systematisch verkennen van de externe omgeving: de bredere ontwikkelingen die over twee tot vijf jaar de markt zullen herdefiniëren. Welke AI-tools komen in de pijplijn van de grote softwareleveranciers? Welke kantoren zijn in gesprek met welke kapitaalverstrekkers? Wat doet de regelgever, in Den Haag én in Brussel? Welke type bedrijven groeit het hardst in de Nederlandse economie, en wat vragen zij van hun adviseur? Dit ver-kijken zou routine moeten zijn. In de kantoren die hier sterk in zijn, is iemand expliciet verantwoordelijk om dit beeld actueel te houden, en is er een vast moment per kwartaal waarop dat beeld wordt gedeeld en besproken.

Leren van het kleine betekent het andere uiteinde: de wekelijkse en maandelijkse signalen uit het werk zelf. Een verloren aanbesteding, en de echte reden waarom. Een nieuwe vraag van een PE-koper die niet in het bestaande propositie-aanbod past. Een mislukte hire die iets zegt over de positionering op de arbeidsmarkt. Deze signalen zitten in de dagelijkse stroom van het kantoor; iedereen ziet ze, niemand brengt ze structureel bijeen. Een lerende organisatie heeft een mechanisme om deze kleine observaties op te halen, te bundelen, en in het strategische gesprek te leggen.

Geen van beide vermogens is nieuw, en geen van beide is bijzonder ingewikkeld. Wat zelden goed gaat, is de combinatie. Kantoren die ver kijken zonder te leren van het kleine, krijgen mooie trendpresentaties die niet landen in de uitvoering. Kantoren die leren van het kleine zonder ver te kijken, optimaliseren tactisch terwijl de markt onder hun voeten verschuift. Een rolling strategy verbindt deze twee. Wie eerlijk in zijn organisatie kijkt, ziet meestal dat één van de twee fundamenteel onvolwassen is.

Drie ontwerpkeuzes voor het kantoor dat wil meebewegen

Een rolling strategy is geen tool en geen werkvorm. Het is een ordening van de organisatie, met drie ontwerpkeuzes die in onze ervaring bepalend zijn.

De eerste is dat strategie een vaste plek krijgt in de besturingsritmiek, niet alleen in het strategieplan. Concreet betekent dit dat de partnervergadering of de directie een vaste agenda-component heeft die structureel gaat over signalen uit de buitenwereld en over de validiteit van de strategische aannames. In de kantoren waar dit goed werkt, wordt dat moment voorbereid door iemand met een expliciet strategie- of marktintelligentie-mandaat, en wordt de uitkomst altijd vertaald naar één van drie reacties: doorgaan met de huidige koers, koers verfijnen, of koers fundamenteel herzien. Kortom, een expliciete keuze.

De tweede is dat de organisatie leert om kleine signalen serieus te nemen. Dit klinkt vanzelfsprekend, maar gaat tegen de cultuur van de meeste accountants- en advieskantoren in. De cultuur is gericht op afronden, op opleveren, op de volgende klant. Tijd nemen om te reflecteren op een verloren tender of een mislukt offerte-traject voelt als luxe. Een rolling strategy vereist het opbouwen van een mechanisme, soms zo eenvoudig als een vast format na elke gewonnen of verloren tender, of een kwartaal-reflectie met de salesteams, waarmee deze observaties worden opgehaald en gedeeld. Het belangrijkste is niet de techniek, maar de discipline om het echt structureel te doen.

De derde is dat ver-kijken een eigenaar krijgt. In de meeste mid-tier kantoren is langetermijnverkenning de informele verantwoordelijkheid van iedereen, en daarmee in de praktijk van niemand. Een rolling strategy vraagt dat één persoon of een klein team expliciet verantwoordelijk is om het externe beeld te onderhouden: markttrends, concurrentiebewegingen, klantontwikkelingen, regelgeving en dat beeld actief in te brengen in het strategische gesprek. Dat hoeft geen fulltime functie te zijn; het is wel een expliciete rol. Wie hierin geen eigenaar aanwijst, blijft afhankelijk van de toevallige opmerkzaamheid van wie er die week aan tafel zit.

Drie vragen voor de partnervergadering

Voor wie het herkenbare gevoel heeft dat het eigen strategieproces het tempo van de markt niet meer bijhoudt, zijn er drie vragen die het gesprek snel concreet maken.

Eén: wanneer hebben we voor het laatst een strategische aanname herzien op basis van wat er in de afgelopen drie maanden is gebeurd? Niet de hele strategie; één aanname. Een aanname over een dienstverleningslijn die kwetsbaar is voor AI. Een aanname over een klantsegment dat zich anders ontwikkelt dan voorzien. Als het antwoord is dat dit alleen gebeurt tijdens de strategiesessie, dan is de cyclus te lang voor de werkelijkheid waarin we werken.

Twee: weten we als partnergroep welke drie ontwikkelingen onze sector in de komende achttien maanden het meest fundamenteel kunnen veranderen? Één hebben we een gemeenschappelijk beeld van wat ons antwoord daarop zou kunnen zijn? Het antwoord hoeft niet uitgewerkt te zijn; het beeld moet er wel zijn. Als die ontwikkelingen niet in beeld zijn, of als de partners er fundamenteel anders over denken zonder dat dat is uitgesproken, dan is dat het belangrijkste werk dat de komende kwartalen wacht.

Drie: hoe leren we als organisatie van de tenders die we hebben verloren, de klanten die zijn opgestapt, de hires die zijn mislukt en komt dat leren terug in het strategische gesprek? Of blijft het hangen in informele gesprekken in de gang en losse opmerkingen in een MT-overleg? Een organisatie die niet leert van haar eigen handelen, voert haar strategie uit in het donker.

Strategie als ritme in plaats van als evenement: het klinkt eenvoudig, maar is voor veel kantoren een wezenlijke verschuiving. Het vraagt een andere agenda, een andere rolverdeling en vooral een ander gesprek. De winst zit in het vermogen om eerder te zien wat verandert, sneller te leren van wat er gebeurt en tijdiger keuzes te maken over koers, investeringen en positionering. Hiermee wordt strategie een onderscheidend vermogen. Sneller reageren op een veranderende markt. Eerder investeren in proposities waar klanten om gaan vragen. Scherper kiezen welke klantgroepen, diensten en talenten wel en niet bij de toekomst van het kantoor passen. Het strategieproces helpt dan continu bepalen of de gekozen richting nog klopt. Hierdoor bepaalt een kantoor zelfstandig haar richting óf komt het pas in beweging wanneer de ruimte om te kiezen al kleiner is geworden.

Over de auteur

Chris Jansen is senior strateeg bij Jester Strategy. Hij begeleidt directies en partnergroepen in de zakelijke dienstverlening — onder meer in accountancy, finance-advies en consultancy — bij strategische heroriëntatie en bij het inrichten van rolling-strategy-routines.



Dit white paper is geschreven op basis van praktijkervaring met strategische trajecten bij Nederlandse accountants- en advieskantoren. De geciteerde strategic control lemmischaat is afkomstig uit Breunesse en De Vries (2011). De overige inzichten zijn observaties van de auteur en weerspiegelen de bredere praktijk van Jester Strategy in deze sector.