

Innovatie, efficiency en omzetgroei

Het belang van een goede propositie en juiste doelgroepselectie.

Vorige maand verscheen ING's Sectorvisie Advocatenkantoren waarin een aantal interessante beschouwingen aan bod komen. Kern van het stuk is dat “innovatie en commercie de komende jaren steeds meer het verschil maken”. In dit artikel wordt ingegaan op de praktische consequenties hiervan.



Innovatie voor verlaging van productiekosten

Ten aanzien van innovatie wordt in de sectorvisie vooral gewezen op de wenselijkheid van meer en andersoortige IT systemen om een bijdragen te leveren aan verbetering van efficiency. Die efficiency is niet zo zeer nodig omdat cliënten daardoor beter bedient worden. Nee, het gaat er vooral om het “vastlopende bedrijfsmodel” vlot te trekken. De kostenstructuur van vele kantoren leunt (te?) sterk op vaste kosten en in combinatie met de piramide-



structuur van kantoren leidt dit tot situaties waarin het grootste aantal uren wordt gemaakt door de minst ervaren advocaten. Dat steeds meer cliënten dit steeds minder waarderen is genoegzaam bekend.

IT kan volgens ING een oplossing betekenen op gebieden als uitbesteding van werk, het standaardiseren en zelfs automatiseren van werkzaamheden. Dat verlaagt de kosten en leidt daarmee tot een betere (lees: lagere) kostprijs en, mist dat wordt doorgegeven aan de cliënt, tot een betere prijs-prestatie verhouding.

Advocaten aan het innoveren?

Deze gedachten worden overtuigend gebracht. Een eerste reactie is dan ook dat er bijna geen speld tussen te krijgen valt. Echter er zijn ook 2 stevige vraagtekens te zetten:

1. Return on investment

Het invoeren van nieuwe IT systemen is in vele organisaties een tijd- en geldverslindend aangelegenheid. Kunnen die inspanningen daadwerkelijk een verbetering opleveren die 1) de kostprijs significant verlaagt en 2) de investeringen die noodzakelijk zijn terugverdienen?

De verschillende leveranciers (al dan niet gespecialiseerd) zullen met behulp van voorbeeldcases kunnen laten zien waar dit uit blijkt. De vraag die de financieel goed geïnformeerde advocaten zullen stellen is of de cash flow het ook toelaat. Het is aannemelijk dat aansluitend hierop de *equity partners* zich zullen afvragen of dergelijke investeringen zich verdragen met de gewenste ontwikkeling van hun winstaandeel.

Advocatenkantoren worden niet duurzaam succesvol door focus op kosten alleen.

2. Acceptatie van innovaties binnen het kantoor

Een innovatie die zich op papier ‘bewijst’ is niet altijd in praktijk succesvol. De praktijk is vaak weerbarstig: een verandering in een systeem vraagt ook verandering in denken en doen van de gebruikers van een dergelijk systeem. Anders gezegd, zullen advocaten een significante veran-



dering in de ondersteunende systemen op soepele en snelle manier integreren in hun bestaande werkwijze integreren? Ervaring leert dat dit vaak moeilijker (en tijdsintensiever) is dan vooraf ingeschat. De kosten van deze verandering kunnen aanzienlijk zijn en leggen daarmee extra druk op de ROI.

Efficiency verbeteren - in kosten of in omzet?



Het is ontegenzeggelijk waar dat efficiencyverbetering een bijdrage kan leveren aan verbetering (lees: verlaging) van kostprijs en daarmee aan het bedrijfsmodel en – resultaat. Een goed bestuurder heeft dus altijd oog voor efficiencyverbetering. Het risico ligt echter op de loer dat de blik van de bestuurder daarmee vooral naar binnen gericht is; op de kostenkant van de organisatie. Dat is nodig en cruciaal, maar niet voldoende: een organisatie wordt niet duurzaam succesvol door focus op kosten alleen. Anders gezegd, welke organisaties zijn er naar grote hoogten gestegen door zich te concentreren op kostenbeheersing of -beperking? Het omgekeerde is waar: bedrijven die investeren in innovatie, klantgerichtheid en commercie hebben een veel grotere kans om duurzaam succesvol te zijn.

Ook voor advocaten geldt daarom dat de focus primair op de inkomstenkant moet zijn: hoe grip te krijgen op de inkomsten en dus cliënten.

Betere commercie door heldere propositie & toegevoegde waarde

Het verbeteren van commercie en omzet moet volgens ING en haar gesprekspartners gebaseerd zijn op de propositie: welke *toegevoegde waarde* leveren de kantoren aan hun cliënten. Deze toegevoegde waarde moet vervolgens passen bij de verwachtingen van de cliënt en, nadat de werkzaamheden zijn verricht, bij de ingediende factuur.

Ontwikkeling van propositie

Een propositie is het gecombineerde antwoord op

- Wat is het product/dienst?
- Voor wie is het bedoeld (doelgroep)?
- Welk probleem van de doelgroep lost de dienst op?
- Hoe werkt het?
- Wat zijn de voordelen?
- Wat zijn de bewijzen dat die voordelen gerealiseerd worden?

Ook hier is geen speld tussen te krijgen. Maar als het zo eenvoudig is, waarom worstelen vele kantoren dan met juist deze vraag? Hoe komt het dat vele kantoren niet in staat zijn om hun toegevoegde waarde onderscheidend over het voetlicht te brengen? Een rondgang langs diverse kantoren laat zien dat toegevoegde waarde vooral rust op de bekende pijlers van kwaliteit, juridische deskundigheid, breed aanbod aan rechtsgebieden en jarenlange ervaring. Maar dat is voor cliënten niet voldoende. Ze horen en lezen dat al jaren. Neem bijvoorbeeld deskundigheid. Die wordt door cliënten verondersteld: “natuurlijk is een advocaat deskundig in het recht”. Oftewel, voor cliënten is deskundigheid een hygiënische voorwaarde: zonder deskundigheid zal geen cliënt naar de advocaat willen komen.

“Kwaliteit” is niet te beoordelen

Voor kwaliteit geldt iets vergelijkbaars: niemand wil een advocaat die geen kwaliteit biedt. De kernvraag waar cliënten een antwoord op zoeken is waarom en hoe die kwaliteit en deskundigheid gaan zorgen dat hun individuele juridische probleem op een juiste (snelle, goedkope etc.) wijze wordt opgelost. Dat is wat cliënten verstaan onder kwaliteit.

Probleem is echter dat de cliënt de kwaliteit zo lastig concreet kan maken: cliënten vinden het nagenoeg onmogelijk om de kwaliteit van een advocaat te beoordelen.





Ze hebben geen weet van de werkwijze van de advocaat, de zelfstudie, het onderzoek en het denken dat voorafgaat aan gedegen juridisch advies.

Uw cliënt heeft toch een mening over uw kwaliteit... Perceptie

Namelijk hun EIGEN oordeel, hun perceptie. Die is soms, maar meestal niet, gebaseerd op een objectieve ervaring. Cliënten gaan af op andere, subjectieve zaken zoals uitstraling, presentatie, begrijpelijkheid van informatie en communicatie, snelheid van reageren (en terugbellen), inzichtelijkheid in kosten en factuur etc.

Er zijn weinig bedrijven (laat staan particulieren) die een uitgebreide studie en vergelijking maken van de verschillende advocatenkantoren. Ten eerste hebben ze er geen verstand van en willen ze dat eigenlijk ook niet krijgen. Wel belangrijker nog is dat de beschikbare informatie waar ze over (kunnen) beschikken te weinig helderheid en inzicht biedt. Anders gezegd, er is te weinig informatie waarmee ze zich een beeld kunnen vormen van de kwaliteit van de verschillende kantoren. De oorzaak hiervan ligt voornamelijk in de wijze waarop kantoren zich profileren. Al eerder genoemd, vooral bekende kreten als kwaliteiten en deskundigheid.



Hier is het kernpunt waar de sleutel ligt om uit deze patstelling te geraken: de toegevoegde waarde van de juridische dienstverlening wordt niet bepaald door die advocaat, maar door de cliënt. Deze klantperceptie is leidend voor het denken en doen van cliënten. Cliënten percipiëren de wereld meer in termen van problemen en de bijbehorende oplossingen dan in rechtsgebieden en juridische nouveautés zoals advocaten neigen te doen.

Zoveel cliënten, zoveel percepties

Daarbij zijn er ook nog vele onderlinge verschillen tussen cliënten: bedrijfsjuristen met hun kennisvoorsprong beoordelen adviezen anders dan ondernemers. Een Hoofd Finance die de strijd aangaat met de AFM zal anders redeneren en beoordelen dan een hoofd PZ die voor het eerst te maken heeft met een bedrijfsbrede reorganisatie incl. massaontslag. Advocaten doen er goed aan de verschillen tussen cliënten te kennen, te begrijpen en er hun benadering en dienstverlening daar op aan te passen.

... en die klantperceptie is wèl te beïnvloeden

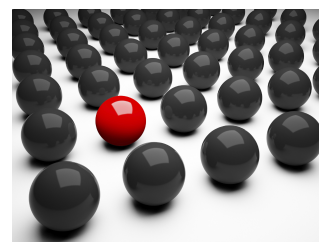
Door een sterkere aandachtspunt te geven aan de wijze van dienstverlening (dus niet juridisch inhoudelijk) en de resultaten van het kantoor, kan de perceptie van cliënten beïnvloed worden. Wat dit betreft zijn er zinvolle lessen te leren uit andere zakelijke dienstverleners zoals accountants en organisatieadviseurs die via z.g. *thought leadership* een helder zicht geven op hun toegevoegde waarde om daarmee een voorkeur van hun cliënten te realiseren.

Een andere manier om de klantperceptie te beïnvloeden is door middel van casuïstiek. Daarmee wordt niet bedoeld de juridisch inhoudelijke kant, maar voorbeelden uit de praktijk waarmee de advocaat en zijn kantoor laten zien wat & hoe ze in de praktijk opereren. Daarmee wordt overigens ook niet bedoeld om klantinformatie naar buiten te brengen, zeker niet. Een algemene beschrijving van de klant en enkele kleine uiterlijke aanpassingen (zonder de kern van de case aan te tasten) kan gedemonstreerd worden hoe het kantoor een bepaalde problematiek heeft aangepakt en waar dat toe leidde.



Grijze muis of doelgroepgericht?

Veel kantoren bieden een breed pakket aan rechtsgebieden aan voor elk type cliënt. Een soort *one-stop-shopping*. Een dergelijk vergelijkbaar aanbod door meerdere kantoren leidt er toe dat de verschillen tussen de kantoren nagenoeg onzichtbaar zijn, het lijkt meer op een groep grijze muizen waarin de individuele verschillen onherkenbaar zijn. Dat is nog niet zo erg zo lang als cliënten zich beperkt verdiepen in de keuzemogelijkheden.



Dat laatste is al langer niet meer het geval: ontevredenheid over o.a. dienstverlening en facturen heeft geresulteerd in uitgebreider zoekgedrag door cliënten. De *huisadvocaat* is op zijn retour. Cliënten zijn actiever informatie aan het inwinnen om een goed beeld te krijgen van de advocaat: shop-gedrag. In toenemende mate vinden cliënten andere advocaten/kantoren aantrekkelijk genoeg om dossiers daar onder te brengen. Ergo, de loyaliteit daalt en daarmee komt ook de omzet per cliënt onder druk. Het rendement op klantniveau komt hiermee ook onder druk.

Propositieontwikkeling met behulp van 4 B's

- **BEHOEFTE** - Wat is de (latente) vraag van doelgroep?
- **BELOFTE** - Wat belooft de aanbieder met zijn product/dienst? (t.a.v. het vervullen van die vraag/behoefte)
- **BENEFITS** - Welke voordelen ervaart de klant van het gebruik? (méér dan alleen vervullen van behoefte)
- **BEWIJS** - Waarmee toont de aanbieder aan dat deze benefits daadwerkelijk gerealiseerd worden?

Kortom de one-stop-shop propositie is aan herziening toe: niemand wil een grijze muis zijn en rendementen moeten verbeterd worden. Een heldere propositie is daartoe cruciaal. En die propositie moet is gebaseerd op de keuze voor de juiste doelgroep: alles voor iedereen willen zijn, leidt langzaam maar zeker naar de afgrond.

De keuze om niet alles voor iedereen te willen zijn, impliceert keuzes voor één of enkele klantgroepen. Daaruit volgt dat andere klantgroepen niet gekozen worden. Dat lijkt een onnatuurlijke gedachte: een klantgroep uitschakelen en bewust kiezen ze niet te bedienen. Het voordeel is echter dat zowel qua tijd en aandacht en menskracht alle inzet gericht is op een centraal thema. Deze bundeling van krachten (i.p.v. versnippering) zal zorgen voor een beter resultaat zowel voor de cliënt als voor het kantoor.

Doelgroep bepalen, hoe dan?

Het lijkt zo eenvoudig: maak lijst van huidige klanten, laat de advocaten of maatschap er naar kijken en er over praten en er wordt besloten waar de focus zal liggen in de komende jaren. Maar de ene klant is de andere niet.

- Een indeling in **sectoren** ligt voor de hand; de kennis en ervaring kan dat gebundeld worden en als basis dienen voor de profilering in de betreffende sector. Maar ander elementen kunnen een efficiënte benadering dwarsbomen: verschillen in bedrijfsomvang beïnvloeden de juridische problematiek, zowel qua omvang als complexiteit.
- **Lokaal, regionaal of landelijk** – lokale bekendheid kan een voordeel zijn: weten hoe de hazen lopen en het bestaande zakelijke netwerk kunnen prima zaken opleveren. Maar de afhankelijkheid van de lokale clientèle brengt ook het *alle eieren in 1 mandje* risico met zich mee. Regionalisering kan een goede keuze zijn als de advocaat zich vergewist van de concurrentie in de regio. Hetzelfde geldt voor een keuze om landelijk te gaan opereren.
- **Kennis & ervaring van de cliënt** - hoe groot is de aanwezige juridische kennis bij uw cliënt? Dit bepaalt mede de rol die een advocaat kan/mag spelen: het maakt nogal wat uit of u met een bedrijfsjurist, een hoofd Finance of PZ heeft te maken of met de ondernemer zelf.





- **Omvang van juridisch probleem** - grote bedrijven, grote juridische vraagstukken? Kunt u bijvoorbeeld reorganisaties met meer dan 50 werknemers begeleiden? Bent u echt deskundig genoeg om over mededingingsvragen te adviseren of te procederen?

Kiezen? Finance kan uitkomst brengen

De keuze voor de juiste cliëntengroep dient niet gebaseerd te worden op persoonlijke voorkeuren of interesses.

Feitelijke informatie is daarvoor nodig; de financiële afdeling of accountant kunnen een prima overzicht geven van omzetinformatie. Uit hun cijfers zal met enige inspanning haarfijn te destilleren zijn welke (groepen van) klanten meer of minder bijdragen aan de huidige omzet- en winstgroei.

Gecombineerd met marktinzichten (mogelijk ondersteund door onderzoek) wordt ook het potentieel voor de (nabije) toekomst helder. De combinatie van deze elementen leidt tot een rangorde van cliënt(groepen) waaruit kan vervolgens een verantwoorde keuze gemaakt worden in lijn met de kantoorstrategie.

Advocaten die zich concentreren op specifieke groepen van klanten met vergelijkbare juridische vraagstukken zullen daar een stabiele omzetgroei kunnen realiseren. Bovendien zullen deze advocaten in staat zijn om enorme efficiencyvoordelen weten te behalen: het sneller bevatten van de kern van het probleem en, gebruikmakend van eerdere ervaringen, met een snellere (dus efficiëntere) of betere oplossing komen dan een andere advocaat.

Mei 2013

© Kyboko / Dirk Heuff