



Inleiding op ondernemerschap

Een pragmatische basis

Het speelveld

Zoekende naar een pragmatische definitie van ondernemerschap gaf de combinatie van Van Dale, Wikipedia en de Kamer van Koophandel de volgende kernelementen van ondernemerschap:

1. het zien en benutten van kansen
2. voor eigen rekening en risico
3. met als doel het creëren van waarde
4. voor klanten en voor de onderneming.

1 Het zien en benutten van kansen

Zien van kansen – behoeften

Bij het zien van kansen gaat het om de vraag: *waar is er een behoefte die niet (of niet voldoende) wordt ingevuld door de bestaande kantoren?* Dat is de kernvraag achter het identificeren van kansen: is er iets wat klanten willen, maar wat ze nu nog niet kunnen krijgen, wat ze missen?

Aan dat *missen* zit een aantal kanten:

Functionaliteit

Hierbij gaat om het ontbreken van de ‘techniek’ waardoor een bepaalde behoefte niet vervuld kan worden. Denk aan tijdreizen, dat anno nu niet kan, maar waar een veel mensen wel interesse in hebben. Een voorbeeld van een behoefte die al langer bestaat en inmiddels is ingevuld: autorijden op batterijen. Of denk aan de hele snelle thuisbezorging die door Amazon en Zalando groot is gemaakt door de logistieke schakels tussen producenten en klanten sterk te verbeteren en daarmee te versnellen.

Voor de juridische wereld heeft de opkomst van internet ervoor gezorgd dat klanten sneller toegang hebben tot een groter aantal aanbieders en ook een beter inzicht kunnen krijgen in wat deze te bieden hebben. Klanten shoppen in de rondte op zoek naar de goedkoopste notaris, en mkb'ers kunnen modelcontracten snel en (bijna) gratis downloaden. Een ander voorbeeld: IBM's Watson en kunstmatige intelligentie die grote hoeveelheden jurisprudentie kunnen doorzoeken en (concept)contracten kunnen schrijven.

Geld

De prijs is nog te hoog voor (een groot deel van) de markt. Denk bijvoorbeeld aan 3D-printers. Deze waren bij hun introductie zo kostbaar dat er maar weinig bedrijven gebruik van konden maken. Inmiddels zijn ze veel goedkoper en hebben ze ook hun intrede gedaan op de particuliere markt.



Kunstmatige intelligentie wordt steeds goedkoper, waardoor de functionaliteit van IBM's Watson ook op andere en op kleinere schaal toegepast wordt, met de bijbehorende lagere kosten. Rocketlawyer stelt klanten in staat om zelf juridische documenten te maken tegen lagere kosten. ChatGPT genereert teksten en documenten tegen minimale kosten (over kwaliteit en bruikbaarheid doen we hier geen uitspraken).

Onbewuste behoeften

Klanten hebben nog geen bewust gevoel van 'dat wil ik': de concrete behoefte ontbreekt bij hen, maar is alleen latent aanwezig. Denk aan de mobiele telefoon: in 1995 was er geen uitgesproken behoefte aan touchscreens, en het swipen was ook niet iets wat consumenten op hun 'verlanglijst' hadden staan. Tegenwoordig zijn er hele volksstammen die zich afvragen hoe je ooit zónder swipen door het leven kon gaan.

Een ander voorbeeld: voor goede foto's hadden we een Nikon of Canon, en Kodak leverde de filmrolletjes. Met de miniaturisering van lenzen en geheugenchips werd het mogelijk om ook in mobiele telefoons camera's in te bouwen. The rest is history.

In de juridische wereld werd kunstmatige intelligentie lange tijd met argusogen bekeken: een machine kan toch niet het werk van een notaris of advocaat overnemen? De praktijk laat zien dat repeterende handelingen en diepgaande controle van gegevens vele malen sneller en goedkoper door computers gedaan kunnen worden dan door mensen. Kunstmatige intelligentie is ook in staat om in grote datasets verbanden te vinden die een mens over het hoofd kan zien.

Benutten van kansen – innovatie

Innovatie is waarschijnlijk de belangrijkste factor om kansen in de markt te benutten. Daarbij zijn technische innovaties in veel gevallen de grootste aanjager. Denk weer aan touchscreens en de miniaturisering, denk aan kunstmatige intelligentie.

Maar er zijn ook andere soorten innovaties:

Proces/werkwijze

Waarbij een andere werkwijze tot verbetering leidt: snelheid, hogere kwaliteit, lagere kosten. Bijvoorbeeld een online intake via een vragenlijst en het door de klant zelf uploaden van relevante documenten. En nee, dit is niet voor alle juridische kwesties mogelijk.

Een ander voorbeeld is het gebruikmaken van een flexibele schil waarmee snel ingespeeld kan worden op (grote) vragen van klanten.

Prijzmodelinnovatie

Een mooie term om aan te geven dat het uurtarief écht anders kan, een stokpaardje van deze auteur. *Fixed* en *capped fees* zijn vrij breed geaccepteerde alternatieven die voorzien in een behoefte aan zekerheid vooraf. Beide baseren zich op het traditionele 'uur maal tarief'.

Echte innovatie wordt het als de stap naar *value pricing* (of 'prestatiebeloning') wordt gemaakt (zie hoofdstuk 'Over uurtarieven, prestatiebeloning en money in the bank'), waarbij de waarde voor de klant als uitgangspunt geldt voor het bepalen van de beloning.

Marketinginnovatie



Als het gaat om een heel andere manier van gebruiken van de verschillende marketinginstrumenten. Denk aan een andere profilering zoals bijvoorbeeld de *echtscheidingsadvocaat voor mannen* die een duidelijke keuze maakt voor één doelgroep.

Een ander voorbeeld: de HEMA-notaris van enkele jaren geleden waarbij eenvoudige notarisproducten verkrijgbaar waren bij de HEMA.

Of het *Dawn Raid Manual* waarbij bedrijven een handleiding en training krijgen om voorbereid te zijn op een inval van een van de Autoriteiten zoals AFM of ACM.

Klantcontactinnovatie

De manier waarop u de relaties met klanten opbouwt en onderhoudt. Telefoon, e-mail, face to face of online? In het notariaat kwam de vereiste live identificatie van klanten in het gedrang door corona. Er was een wetswijziging nodig om die identificatie ook online mogelijk te maken. Dat scheelde de klanten behoorlijk veel tijd (het notariaat trouwens ook, want er was geen noodzaak voor vriendelijke *chit-chat* en kopjes koffie). Het zou mooi zijn als kantoren ook andere manieren mogelijk maken om hun klantcontact te onderhouden.

Een tweede variant van klantcontactinnovatie gaat over uw kennis over, en uw inzichten in de klant en zijn/haar situatie. Die zijn vaak verschillend en als u die verschillen (h)erkent en gebruikt in uw contact met de klant, dan zal de klant u zien als 'iemand die begrijpt waar ik het over heb' en dat geeft u net dat kleine stukje voorsprong.

Voorbeeld: twee facilitair managers met de opdracht om een bouwvergunning en bestemmingsplanwijziging in verband met nieuwbouw te organiseren. De een werkt voor een ziekenhuis, de ander in een betonfabriek. Hoewel het juridisch gezien vergelijkbare kwesties zijn, zijn de context, de belevingswereld en het gebruikte jargon totaal anders. Die verschillen onderkennen en benutten in uw contact met de klant is misschien niet iets wat u 'innovatie' noemt, maar vraagt u zich eens af in hoeveel van de gevallen uw communicatie en uw omgang met de klant daadwerkelijk passen bij de wereld van die klant.

Verderop in dit boek wordt dieper ingegaan op dit fenomeen.

Ondernemer, ja of nee?

Als ondernemers risico's nemen en juristen ze vermijden, dan is de conclusie van deze gedachtegang dat notarissen en advocaten geen ondernemers zijn.

Lekker belangrijk, zo'n conclusie. Wie is daarmee geholpen?

Veel belangrijker is dat advocaten en notarissen die deze gedachte ook hebben, dat niet als 'excuus' gebruiken om de principes van ondernemerschap te verwerpen. 'Ik ben geen ondernemer dus ik hoef niet ...' is een sussende gedachte voor hen die denken dat het bord op de deur van het kantoor voldoende is en dat klanten als vanzelf zullen aankloppen. Een dergelijk automatisme bestaat niet. Helaas.

Als dit boek een lans wil breken voor iets, dan is het dat het vooral gaat om een ondernemende mentaliteit. Dat notarissen en advocaten een stapje uit hun comfortzone zetten om hun klanten actief tegemoet te treden en daarmee hun praktijk te ontwikkelen en waarde te creëren voor hun klanten en zichzelf.



2 Voor eigen rekening en risico

Wie ontvangt de inkomsten en wie betaalt de rekeningen van het ondernemerschap?

Wie ervaart de pijn van een gemiste offerte, wie pakt de winst van een succesvol project?

Als we praten over *eigen rekening & risico*, dan gaat het om de financiële kant van het ondernemerschap. Wie is uiteindelijk degene die de financiële consequenties draagt? Wiens beloning is direct afhankelijk van de mate van (financieel) succes van het kantoor? Dat zijn de eigenaren: de vennoten, compagnons, aandeelhouders, maten enzovoort.

Ondernemers staan meer dan gemiddeld open voor risico's. Ze nemen ook meer risico's, investeren in onzekere initiatieven zonder over alle relevante kennis en inzichten te beschikken. Iets wat anderen liever niet doen of niet kunnen. Ondernemers doen dat omdat ze verwachten dat de potentiële opbrengsten hoger zijn dan de kosten. Ze kunnen, beter dan anderen, omgaan met de onzekerheid van incomplete informatie en van toekomstige ontwikkelingen waar ze geen controle over hebben.

Juridische professionals zijn, over het algemeen, risicomijders. Dat heeft ook te maken met hun vak, waarin ze de klanten en hun belangen 'beschermen'. Daarvoor moeten ze met grote regelmaat de mogelijke risico's van die klanten inschatten, deze proberen te verminderen of te vermijden. Dat maakt ook dat ze in hun eigen praktijk vaak voorzichtiger zijn.

3 Door het creëren van waarde

Het grote misverstand is dat de notaris en de advocaat bepalen welke waarde ze leveren aan hun klanten. Nee, nee, nee. Niet u bepaalt de waarde, dat bepaalt de klant.

Voorbeeld: op vrijdagmiddag verschijnt een arrest van de Hoge Raad en nadat u het in het weekend hebt gelezen, stuurt u het door naar enkele van uw klanten (alleen degenen voor wie dit relevant is).

Begrijpelijkerwijs vindt u dat u waarde hebt gecreëerd.

Een van uw klanten heeft echter die vrijdagavond een LinkedInbericht gelezen, afkomstig van een ander kantoor, waarin beknopt de consequenties van dat arrest besproken worden en voorzien zijn van suggesties voor te ondernemen acties.

Deze klant zal uw 'doorgestuurde arrest' niet als 'waarde-vol' beoordelen. Dat van de concurrent hoogstwaarschijnlijk wel.

Later in dit boek wordt uitgebreider ingegaan op 'waarde'.

4 Voor klanten en voor de onderneming

Een ondernemer moet niet alleen waarde creëren voor de klanten, maar ook voor de onderneming. Eufemistisch gezegd gaat dit om de ruil tussen kantoor en klant: de klant ontvangt advies/bijstand die van waarde is; het kantoor ontvangt daarvoor een beloning. Die beloning moet van meer waarde zijn dan de kosten en inspanningen die nodig zijn om dat advies/die bijstand te kunnen leveren. In Jip-en-Janneke-taal: de prijs die de klant betaalt voor het advies moet hoger zijn dan de kosten die het kantoor maakt om het advies te kunnen leveren. Dat klinkt als een open deur, maar u weet ook dat met enige regelmaat facturen gematigd worden en er DUS een negatieve waarde voor het kantoor gecreëerd wordt.



Naast financiële waarde kan er ook non-financiële waarde ontstaan. Denk bijvoorbeeld aan referenties en introducties bij andere klanten. Een *kleine* klant kan u toegang geven tot haar netwerk van klanten. Bijvoorbeeld: uw klant, de eigenaresse van een klein administratiekantoor, heeft een conflict met de huurbaas over vergoeding van reparaties aan het pand. Uw bemiddelende advies leidt tot oplossing van het conflict, en de factuur wordt betaald. Als de eigenaresse van het administratiekantoor daar héél tevreden mee is en u krijgt daardoor een introductie bij haar klanten, dan is de waarde van die klant, door haar verwijzersrol, opeens veel groter dan die ene factuur die u haar kon sturen.

Ondernemerschap gaat dus over kansen in de markt en over het creëren van waarde voor klanten en daarmee voor uw praktijk. Dat is niet voorbehouden aan een select groepje van de maatschap. Alle kantoorgenoten, ook degenen die niet voor *eigen rekening & risico* opereren, kunnen de principes van ondernemerschap ter hand nemen en onderdeel maken van hun dagelijkse werk. Want iedereen binnen de praktijk kan op de eigen individuele manier waarde creëren voor klanten.

Juist als die focus op *waarde voor de klant* (hopelijk resulterend in tevredenheid van die klant) gecombineerd wordt met verstandig kiezen van de financiële componenten van dienstverlening, kan er ook (veel) waarde gecreëerd worden voor het kantoor.

Iedereen kan ondernemend zijn

Hoewel de meeste advocaten en notarissen niet de primaire ambitie hebben (of hadden) om ondernemer te worden, is het voor een groot aantal wel de realiteit: twee derde van alle advocaten werkt als zogeheten 'eenpitter'¹, en van de bijna 2000 kandidaat-notarissen² heeft een groot aantal ook ondernemende verantwoordelijkheden binnen hun kantoor. Soms met plezier, soms tegen wil en dank. Sommigen vinden het een opgave en zijn er daardoor niet erg goed of efficiënt in, sommigen zijn onbewust bekwaam.

Toch kan elke advocaat/notaris én elke ondersteuner een rol spelen en ondernemend bijdragen aan het kantoor. Daarmee wordt niet bedoeld dat iedereen leiding moet kunnen geven, acquisitiegesprekken moet kunnen voeren, de implementatie van een nieuw IT-systeem moet kunnen managen of de debiteurenstand met een glimlach moet kunnen verlagen.

**Ondernemend denken & doen =
gezond verstand + nuchtere kijk op kosten & baten
+ communicatievaardigheden van een professional**

Ondernemend denken & doen gaat in de kern over gezond verstand combineren met een nuchtere kijk op en redelijk gevoel voor kosten en baten, aangevuld met communicatievaardigheden die van professionele adviseurs verwacht mogen worden:

¹ www.advocatenblad.nl/2023/03/30/aantal-advocatenkantoren-in-nederland-gedaald/.

² www.knb.nl/nieuwsberichten/aantal-toegevoegd-notarissen-dit-jaar-voor-het-eerst-gelijk-gebleven.



Gezond verstand	Snappen dat een kantoor zonder klanten geen bestaansrecht heeft en dat werving van klanten geen aan-uitknop is, maar een werkwijze.
Kosten & baten	Het is werk en geen hobby, dus u moet inkomsten genereren. Daarvoor moeten kosten gemaakt worden die in redelijke verhouding staan tot die inkomsten. Plus dat u nadenkt over hoeveel moeite en tijd het mogelijk kost om investeringen terug te verdienen: een Volkswagen Golf is sneller terugverdiend dan een BMW 5. Dat is geen wiskunde, maar redelijk nadenken.
Communicatie	Advocaten-/notarissenwerk is dienstverlening en DUS mensenwerk. De invloed van communicatie mag niet onderschat worden, want ze is ZO vaak een bron van onbegrip en dus discussie. Het kennis- en opleidingsverschil tussen een advocaat/notaris en klant kan heel goed overbrugd worden door communicatie. En dan in de echte zin van het woord: tweeweg-informatie uitwisselen. Dat vraagt naast uitdrukkingsvaardigheden vooral om goed luisteren. Dat vraagt tijd, aandacht en energie, en terughoudendheid met betrekking tot uw aannames over de klant en over 'hoe het precies zit'.

Hoewel niet iedereen deze eigenschappen/vaardigheden in dezelfde mate heeft, is er geen enkele reden waarom kantoorgenoten zich hiervan afzijdig zouden houden. Hoe hoger in de boom, hoe groter de verantwoordelijkheden en dus ook hoe beter zij zich dienen te ontwikkelen op deze onderwerpen.

Ook de jongste advocaat of kandidaat-notaris kan en behoort enig inzicht hierin te hebben: de beroepsopleidingen van de Nederlandse Orde van Advocaten (NOvA) en de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie (KNB) hebben het onderwerp 'ondernemerschap' inmiddels omarmd.

Maar ook ondersteuners kunnen hier een rol in spelen: een open houding naar klanten, verwijzers en andere stakeholders toe door vriendelijk geïnteresseerde vragen te stellen is een eerste stap naar klantgerichtheid. Het herkennen van de waardevolle klanten (aan de telefoon of tijdens evenementen) en hen positief benaderen, dragen ook bij. Dat is geen hogere wiskunde, dat is menselijke klantgerichtheid die van iedereen binnen het kantoor verwacht mag worden.

Werk doen en werk genereren

Vanuit opleiding en ambitie gaat de voorkeur van het overgrote deel van de advocaten en notarissen uit naar het juridisch inhoudelijke werk. Dat maakt hen niet anders dan andere professionals zoals accountants, architecten, fiscalisten, medici enzovoort. Het is dat werk, dat vak, dat ambacht dat ze zo interessant en uitdagend vinden om te doen.

Die drijfveer wordt in dit boek niet ter discussie gesteld. Integendeel, die wordt erkend en gewaardeerd. Echter, het is niet voldoende om een gezonde praktijk te kunnen bestieren. Wat nog meer aandacht verdient, is dat die inhoud niet op zichzelf staat: er is iets of iemand die iets wil (of moet) met hetgeen u bedacht en geschreven hebt. Dat 'iets' of die 'iemand' kunnen we een gebruiker of cliënt of klant noemen



en hij/zij heeft een achterliggende/concrete bedoeling met uw werk. Als dát inzicht niet ook deel is van de ontwikkeling van uw praktijk, dan doet u hen en uzelf tekort.

Datzelfde geldt voor de eerdergenoemde 'kosten & baten'. Elke advocaat/notaris zal zich hiermee bezig moeten houden, op welk niveau dan ook. Dat heeft voor een deel te maken met het bedenken van wat een redelijke verhouding is tussen declarabele en non-declarabele tijd. Ook moet u nadenken over wat een redelijke vergoeding is voor hetgeen u de klant levert. Nog belangrijker is dat ook u zich het belang van het genereren van nieuw werk bij klanten realiseert, én daar een rol in pakt. In een kantoor dat meer wil zijn dan de combinatie van enkele individuen is teamwork (op alle vlakken van ondernemerschap) noodzakelijk. Dus naast het **doen** van werk moet eenieder ook bijdragen aan het **genereren** van dat werk. De kost gaat ook hier voor de baat uit.