

*Feedback van cliënten nog te weinig gewaardeerd*

# Welke advocaat weet hoe zijn cliënt over hem denkt?

Waarom doen zo weinig advocaten(kantoren) aan klanttevredenheidsonderzoek in een tijd dat cliënten minder loyaal zijn, het beter is bestaande relaties te onderhouden dan nieuwe op te bouwen, en de onderlinge concurrentie tussen kantoren verhevigt? Het korte antwoord is: 'Het gaat toch goed?'

*Juriaan Mensch*

De Amerikaanse advocaten-vindmachine Martindale-Hubbell® onderzocht recent of, en zo ja, de manier waarop advocatenkantoren wereldwijd feedback van hun cliëntèle zoeken. Dat bleek summier te zijn. Een enkele advocatuur-watcher dichtte de advocatuur in reactie op dat onderzoek zelfs autistische trekjes toe: 52% procent van de onderzochte kantoren zocht op geen enkele wijze feedback van haar cliënten over de dienstverlening, zo bleek uit het Global Client Feedback Initiative van Martindale.

## Geen prioriteit

Van die kantoren gaf ruim de helft aan dat feedback van cliënten geen prioriteit had; anderen gaven gebrek aan tijd en mankracht als reden op. Met name Canadese en Oost-Europese kantoren interesseert het blijkbaar weinig wat de cliënt van hun dienstverlening vindt.

'Ik denk dat dit internationale onderzoek representatief is voor de Nederlandse situatie,' zegt Babs Asselbergs van onderzoeksbureau Blauw Research. 'In de advocatuur is klanttevredenheidsonderzoek nog redelijk nieuw, maar het staat vaak al wel jaren op de agenda. Ik hoor vaak van verschillende kantoren waar ik contact mee heb dat het geen prioriteit heeft. Er is genoeg werk en de klanten van de advocatuur zijn tevreden.' Asselbergs is senior research specialist en gespecialiseerd in klant-relatieonderzoek.



Echter, in de laatste editie verloor de advocatuur haar koppositie – niet omdat de beroepsgroep slechter was gaan presteren, maar omdat andere sectoren het beter deden. Zoals gezegd, de klanten zijn zeer tevreden. Waar schort het nog aan? Asselbergs: 'De cliënt is zeer tevreden over vakkennis, branchekennis; allemaal hoge scores. Daar draait het ook om: advocaten zijn vakidioten. Maar het zit hem vaak in communicatie en bouwen aan een relatie. Daar zouden advocaten meer aan kunnen doen door pro actief

op te treden, de klant beter en breder te bedienen. Dat kan alleen wanneer je in gesprek gaat met cliënten. Luisteren en weten wat hun behoeften zijn en daar dan op inspelen. En liever nog die verwachtingen overtreffen.'

Blauw noemt de onderzoeken die ze doen niet voor niets 'klant-relatieonderzoek'. Naast tevredenheid en loyaliteit wordt gevraagd naar aanbevelingsintentie: de *Net Promotor Score* (NPS®). Deze steeds vaker gebruikte methode is een eenvoudig meetbare maat van enthousiasme die kan worden gebruikt als een groeivoorspeller. Op een schaal van 0 tot 10 wordt de onderzochte cliënt gevraagd of hij advocaat X zou aanbevelen aan een ander. Degenen die een 9 of een 10 geven zijn *promoters*, de ultieme klanten die positief over je praten. Belangrijk in een branche waar het meeste werk traditioneel via de netwerken en mond-tot-mondreclame wordt binnengehaald.

Mensen die tussen een 0 en een 6 scoren zijn de *detractors*, degenen die je niet zullen aanbevelen. Volgens Asselbergs zijn dat niet alleen cliënten die niet tevreden zijn, maar ook cliënten die niemand in hun omgeving hebben om ervaringen te delen, of er gewoon niet over praten met anderen, omdat ze vinden dat de ander dat zelf moet uitzoeken. Als je het percentage promoters van detractors aftrekt, heb je de zogeheten NPS®. 'Die verschilt heel erg per advocatenkantoor en ook een hoge mate van tevredenheid wil niet altijd zeggen dat de NPS® hoog is. Als je alleen doet wat je moet doen,

**'Klant-  
tevredenheids-  
onderzoek staat  
vaak al jaren op de  
agenda'**

## ‘Als je alleen doet wat je moet doen, creëer je geen promotors’

creëer je geen promotors. Het product moet écht goed zijn; maar je moet vooral cliënten verrassen en dus beter zijn dan het gemiddelde in de branche,’ aldus Asselbergs.

### Informele feedback

Grotere kantoren scoren goed, maar het zijn met name de kleinere en middelgrote kantoren die op gebied van klanttevredenheidsonderzoeken zeer goed scoren. Dat zit hem volgens Asselbergs met name in de prijs. Hoe zit het bij de grotere – duurdere – kantoren? Zuidaskantoor Stibbe doet onderzoek niet zelf, maar besteedt het uit aan een extern bureau. ‘Daar zijn twee redenen voor: de mogelijkheid tot benchmarking en de ervaring dat mensen soms makkelijker feedback geven aan een buitenstaander,’ zegt Marc Salomon, COO van Stibbe. ‘We zorgen voor een relatief grote groep van cliënten die ondervraagd worden, zodat we een ruime vertegenwoordiging hebben binnen alle sectoren en industrieën waarvoor we als kantoor werkzaam zijn. Het onderzoek is *face-to-face*. We doen geen schriftelijke enquêtes, omdat we het



persoonlijk contact belangrijk vinden en we meer cliëntspecifieke vragen kunnen stellen.’

Sinds 2008 houdt Stibbe iedere twee jaar zo’n onderzoek. ‘Met name om ons scherp te houden en te kunnen inspelen op veranderende behoeftes in de markt. Het onderzoek is gericht op de algemene dienstverlening, nooit op de individuele advocaat,’ legt Salomon uit. Verder komt alle feedback via de informele weg terug naar Stibbe: ‘De accountmanagers – de advocaten verantwoordelijk voor het contact met de cliënt – stimuleren cliënten tot het geven van informele feedback tijdens periodieke gesprekken. Na afloop van het onderzoek bespreken we individueel met iedere cliënt eventuele vervolgacties en we monitoren de *follow-up* nauwgezet. Over het algemeen zijn cliënten zeer tevreden met de kwaliteit van onze dienstverlening. Op individueel cliëntniveau zijn er soms aandachtspunten. We zorgen uiteraard dat die snel worden opgepakt binnen de organisatie,’ aldus Salomon.

### De vent belangrijker dan de tent

Opvallend is dat kantoren in het Martindale-onderzoek aangeven dat ze onderzoek naar de tevredenheid zeer belangrijk vinden, met name op het gebied van verbetering van de dienstverlening en het bestendigen van de loyaliteit van de klant. Maar gevraagd naar de resultaten die investering in het halen van feedback oplevert, is 44% van de kantoren weer vrij neutraal of zelfs negatief. Eenzelfde percentage is nog steeds niet van plan om in de toekomst wel een feedback programma op te tuigen.

Asselbergs ziet ook een zekere spanning in de manier waarop advocatenkantoren georganiseerd zijn: ‘Het zijn

maatschappen waar men individueel denkt: het is mijn klant, dus die bedien ik wel op mijn manier. En men zal een cliënt niet zo snel naar een andere collega sturen.’ Asselbergs ziet ook een trend dat, populair gezegd, de vent belangrijker wordt dan de tent. Door de toename van het aantal nichekantoren komt het vaker voor dat de klant met de persoon mee kan reizen. ‘In deze branche gaat het heel erg om de persoon. Dat is altijd zo geweest in deze *people business*: de advocaat die jouw zaak doet, doet het voor jou en die regelt het. Er zit wel een kantoor achter met een goede naam, maar het gaat ook om de persoonsrelatie. Op het moment dat die persoon veel voor je doet en heel veel extra’s doet, pro actief is, duidelijk communiceert, niet iedere vraag direct doorberekent, creëer je promotors. Wij stellen vragen zowel op kantoorniveau als persoonsniveau. We vragen: zou je het kantoor aanbevelen of alleen de persoon, of beide? Je ziet dan vaak dat de contactpersoon hoger scoort dan het kantoor zelf.’

## ‘Een hoge mate van tevredenheid wil niet altijd zeggen dat de aanbevelingsintentie hoog is’



je scoort zo veel hoger dan het kantoor zelf...

