



De klant van de toekomst

Het duurde even, maar nu is ook de advocatuur onderworpen aan de wet van vraag en aanbod. De cliënt, steeds vaker klant geheten, is koning en een stuk mondiger dan vroeger. Maar wat wil die klant eigenlijk? Vier ontwikkelingen die de vraag naar advocaten bepalen en zo de weg vrijmaken voor een nieuw type: de ondernemende, zuinige, dienstbare en technologisch onderlegde advocaat.

Juriaan Mensch
Illustraties: Matthijs Sluiter

De klant heeft niet per se een advocaat nodig

De meeste advocaten kennen het evangelie van de Schotse professor Richard Susskind inmiddels. Juridisch werk wordt opgeknipt en verdeeld onder verschillende juridisch dienstverleners die allemaal een stukje van de taart, tussen maatwerk en standaardwerk, voor hun rekening nemen. Technologie versterkt die trend en de klanten willen meer waar(de) voor hun geld. Maar wat betekenen de perspectieven die Susskind schetst?

In de eerste plaats staat vast dat consumenten in de toekomst, van bedrijven tot particulieren, minder behoefte zullen hebben aan advocaten. Ze zijn relatief duur en de vele alternatieve juridisch dienstverleners beloven lagere kosten. Maar er treedt ook veel versnippering op, wat meer gereguleerd betekent. Susskind hoor je er niet over, maar daar ligt een kans voor advocaten.

Bijzonder hoogleraar professionele dienstverlening Frans Kwakman van de Universiteit Nyenrode voorziet dat er behoefte ontstaat aan goede *access points*; plekken waar het werk binnenkomt en

wordt verdeeld. Advocatenkantoren kunnen in die rol als een soort hoofdaanemers optreden en alleen het gespecialiseerde werk voor hun rekening nemen. Ze krijgen de opdracht en verdelen het overige, eenvoudige, werk onder goedkopere juridisch dienstverleners en zelfstandige juridisch professionals.

Het gevaar bestaat wel dat als de advocaat niet inspringt, andere juridisch dienstverleners of klanten zelf de rol van die hoofdaannemer gaan vervullen. Netwerken van kwaliteitsprofessionals opbouwen, wordt per slot van rekening gemakkelijker. Op internet staan straks genoeg beoordelingen over juristen, vaak geschreven door kundige bedrijfsjuristen en andere consumenten. Een beetje zelfstandig juridisch professional bouwt al netwerken om klanten heen.

De klant van morgen wil sowieso vaker doe-het-zelven. Neem het Britse Legal365.com. Consumenten kunnen daar zelf documenten opstellen en bepalen of er nog een advocaat wordt ingehuurd. Denk niet dat het alleen om eenvoudige juridische zaken gaat. De zogeheten IKEA-klant kan ook op eigen houtje complexere documenten maken. Daartoe zijn intelligente *document drafting*-diensten ontwikkeld als Smartdox van Uitgever Wolters Kluwer en Quire Law Company. Gewoon ja- of nee-vragen invullen en de klant

krijgt wat hij nodig heeft dankzij slimme algoritmes gekoppeld aan een juridische database.

Quire Law leverde al vaak aan advocatenkantoren die efficiënter willen werken, maar mag nu ook steeds meer *in-house*-afdelingen tot zijn klanten rekenen. En die afdelingen met bedrijfsjuristen zien graag dat ook andere afdelingen, zoals Human Resources, met de *document drafting*-diensten aan de slag kunnen gaan. Bedrijfsjuristen kijken documenten dan alleen nog na. Dat scheelt een hoop tijd, geld én advocaten.

Een andere reële bedreiging voor advocaten vormen initiatieven die accountantskantoren ontplooiën op juridisch gebied, vooral op het gebied van risicomanagement en *compliance*; het controleren of organisaties zich aan de geldende wetten regelgeving houden. Advocatenkantoren in het middensegment gaan zeker de opkomst van de accountants voelen. Susskind signaleert opkomende concurrentie van accountants ook in zijn laatste publicatie *Tomorrow's Lawyers*. Organisaties in het midden- en kleinbedrijf zonder eigen advocaten bijvoorbeeld vragen in toenemende mate om juridische dienstverlening, zeker voor wat betreft risicomanagement. Advocaten doen daar vooralsnog weinig mee volgens de Schotse professor. >>



De klant wil meer voor minder geld

Een nog onopgelost vraagstuk tussen bedrijfsjuristen en hun advocaat heeft te maken met de inefficiëntie van het traditionele, op *leverage* gebaseerde, businessmodel, met veel onervaren krachten, zoals stagiaires die uren draaien. De juridisch adviseurs weten dat een groot percentage van het uurtarief direct naar de bankrekening van de partners gaat. Een ander substantieel deel gaat naar overheadkosten als (dure) kantoren. De rest gaat op aan het salaris van de medewerkers die het juridische werk doen en daadwerkelijk waarde toevoegen. Ruwweg twee derde van de rekening is zodoende voor iets waar de klant niets aan heeft.

Veel bedrijfsjuristen hebben moeite met het grote verschil in verdiensten tussen hen en de advocaat-partners. Een adviseur verdient met twee ton zeer goed.

Maar er zijn partners die zeven of acht ton per jaar binnenhalen. Dat gat is niet langer uit te leggen. Hoe goed moet je dan wel niet zijn? Relatief gezien dragen de bedrijfsjuristen meer verantwoordelijkheden en risico, voegen ze meer waarde toe aan hun bedrijf en werken ze net zo hard. Bedrijfsjuristen zeggen dan ook niet langer mee te willen werken aan het in stand houden van deze werkwijze. Hun bedrijven hebben er per slot van rekening relatief weinig voordeel van. Om die reden, zeggen adviseurs, zullen ze steeds vaker uitwijken naar nichekantoren.

Hoe bedrijfsjuristen als klant kunnen worden behouden, tonen advocaten in het buitenland. Zij komen met innovatieve modellen. Neem het advocatenkantoor Clearspire Law Co., gevestigd in Washington DC, Verenigde Staten. Met geld van externe investeerders haalt het kantoor toppartners bij grote kantoren weg en groeit het snel. Alles wat geen hoogwaardig advieswerk is, wordt gedelegeerd aan een zusterbedrijf. Dat neemt de administratie, de techniek en al het gestandaardiseerde werk over.

De advocaten en andere medewerkers werken in de regel vanuit huis via een online platform dat dienstdoet als virtueel kantoor. In de virtuele wandelgangen ontmoeten de geografisch gescheiden advocaten elkaar. Ze overleggen intern door te chatten en te bellen. Met de klant communiceren ze via videoconferencingssystemen. Hun overheadkosten liggen door dit alles 50 procent lager dan bij traditionele kantoren. Het mooie, stelt de American Bar Association, de Amerikaanse advocatenorde, is dat de klant minder betaalt, terwijl het salaris van de partners en medewerkers marktconform blijft. Een win-winmodel is dus mogelijk en dat alles voor een vaste prijs per klus.

Je vraagt je af waarom zo'n innovatief kantoor er in Nederland nog niet is. Welnu, er zou te weinig van de winst worden gebruikt voor innovatie. Bovendien verbieden Orde-regels het in Nederland om extern kapitaal te steken in advocatenkantoren. Maar dit laatste geldt in de Verenigde Staten ook. Clearspire omzeilde deze regels door twee aparte 'bedrijven' op te zetten; een advocatenkantoor en een bedrijf voor de backoffice.

In Groot-Brittannië zijn dergelijke constructies overigens al niet meer nodig. Daar brengt deregulering, ingezet met de Legal Services Act, voor consumenten betaalbare rechtshulp. Niet-advocaten stappen daar nu in de markt en verkopen juridische diensten zoals drogist Kruidvat verzekeringen verkoopt. Maar zover is het in Nederland voorlopig niet.

Kostenbeheersing blijft onverminderd hoog op de agenda staan van de klant. Amerikaanse bedrijfsjuristen, aangesloten bij de Association of Corporate Counsel, hebben op het terrein van kostenbeheersing al een voorsprong op hun Nederlandse collega's. In de Verenigde Staten maken zij gebruik van zogeheten *Value Billing*-modellen met prijsafspraken op basis van prestatie die op elk gewenst moment inzicht geven in gemaakte kosten op dossiers. Een kleine greep uit gerealiseerde kostenbesparingen: wit-

goedfabrikant Whirlpool bespaarde vijftien procent door advocaten automatisch een bonus te geven als een claim snel werd beëindigd. Warenhuisketen Home Depot halveerde dankzij *Vallue Billing* zijn juridische uitgaven.

In Nederland verloopt kosteninnovatie traag. Er is wantrouwen tegenover alternatieve modellen en er zijn zelfs klanten die het zeuren over de hoge tarieven opgeven: dat hoort nou eenmaal bij het werken met grote kantoren. Maar ook wegens de kostenmodellen zijn er klanten die uitwijken naar goedkopere nichekantoren; volgens sommigen het model van de toekomst.

Wat er moet veranderen om de klant in de toekomst te behouden? Een veelgenoemde reden voor de trage innovatie van kostenmodellen is dat oudere partners te veel naar de korte termijn kijken en niet voorbij de jaren tot aan hun pensioen.

Klanten willen dan ook dat jonge partners en medewerkers de ruimte krijgen het anders te doen. Advocaat-medewerker blijkt niet voor niets de ongelukkigste beroepsgroep in de Verenigde Staten, schreef zakenblad *Forbes* recent. Reden: de druk van het aloude uurtje-factuurkje. De onwil om te veranderen staat in de weg van de arbeidsvreugde van jonge advocaten, hun financiële toekomst, innovatie en, niet te vergeten, de kostenbesparing voor de klant van de toekomst.

Natuurlijk zijn niet alleen bedrijfsjuristen en hun organisaties gespitst op prijzen. Ook de particuliere klanten laten zich afschrikken door het hoge uurtarief van advocaten. De 'gewone' klant van de toekomst vraagt dus net zo goed om kosteninnovatie. Maar die wordt in zijn behoeften binnenkort al bediend dankzij voorzichtige experimenten met betaling naar prestatie door middel van *no cure no pay*.

De klant wil een technisch onderlegde advocaat

Kennis over wet- en regelgeving wordt als vanzelfsprekend gezien door klanten, maar daar komen meer eisen bij. De Amerikaanse advocatenorde stelde in 2012 een verordening op die van advocaten eist dat ze voldoende kennis hebben van technologie omdat ze anders hun cliënten niet goed kunnen vertegenwoordigen. Technologisch up-to-date zijn, kortom, is een kwaliteitsverplichting volgens de American Bar Association.

Daarvoor heb je echt niet altijd dure systemen nodig. Advocaat-partner Erik Vollebregt die bij het Life Sciences-nichekantoor Axon werkt, gebruikt nauwelijks dure systemen. Hij moderniseert zijn wijze van advisering anders. Zijn klanten krijgen vaak geen geschreven advies meer, maar hij visualiseert juridische processen in *flow charts* of *mind maps* die het verloop van een procedure grafisch weergeven. Alles is in één oogopslag >>



duidelijk voor zijn Aziatische klanten. En die lopen met hem weg. Technologie helpt ook culturele verschillen overbruggen.

Het gebruik van technologie wordt alleen maar belangrijker voor de advocatuur. Big Data, het analyseren van grote hoeveelheden gegevens, bijvoorbeeld staat nog in de kinderschoenen, maar de eerste toepassingen zijn er al. Wie zou nog een zaak aanspannen als programma's vrij zeker uitwijzen op een verlies? Die zekerheid heeft de klant van de toekomst straks dankzij mensen als dr. Daniel Martin Katz, één van de initiatiefnemers van de ReInvent Law, een conferentie die begin maart in Silicon Valley werd gehouden. Hij presenteerde daar zijn Big Data-toepassingen die hij voor de rechtspraktijk ontwikkelt.

Voorspellen of de klant een zaak heeft, dat doen advocaten ook. Maar vaak zijn ze terughoudend. Vooral procesadvocaten doen nog vaak alsof winstkansen en kosten voorspellen onmogelijk is. Elke zaak is uniek, zeggen ze. Maar dat is onzin. Katz' Big Data-toepassing wikt en weegt alle mitsen en maren, jurisprudentie, gerechtelijke uitspraken en wat soortgelijke zaken hebben gekost. De computer geeft de klant een hard antwoord: zoveel procent kans op winst en dit gaat het kosten. Dat scheelt een hoop tijd en geld en werkdruk voor de rechtbanken.

Michiel van Straaten, directeur en eigenaar van cliëntonderzoeksbureau KeyClients, oppert dat de Nederlandse Orde van Advocaten in de toekomst het advocaten verplicht kan stellen om vooraf een realistische inschatting te maken

van wat een zaak kost en wat een klant daarvoor mag verwachten. Nu nog gaan veel tuchtklachten over declaraties; met slimme Big Data-toepassingen wordt dat mogelijk verleden tijd.

Nog verder in de toekomst is het zelfs nog maar de vraag of een advocaat voor klanten nog iets wezenlijks heeft toe te voegen als mens met een rechtendiploma op zak. Volgens de bekende futurist Ray Kurzweil, oprichter van The Singularity University in de Verenigde Staten, zullen wetenschappers er binnen enkele decennia in slagen de rekenkracht van het menselijk brein na te bootsen. Menselijke kampioenen van het feitenkennisspelletje Jeopardy werden in 2011 al verslagen door Watson, een artificial intelligence-programma ontworpen door IT-concern IBM.



Bronnen

De personen, boeken en websites waarop dit artikel is gebaseerd.

Voor dit artikel werden gesprekken gevoerd met Michiel van Straaten (KeyClients/General Counsel Netherlands (GCN)), Marja Gorter (senior corporate vicepresident Legal & Compliance LeasePlan Corporation), Bernadette van Leeuwen (JuristvandeZaak), Wouter Ofner en Reijnoud Homveld (Quire Law Company), Erik Vollebregt (Axon Lawyers), Martijn Snoep (De Brauw Blackstone Westbroek), Frank

Kwakman (Nyenrode Business University) en anderen.

Bovendien werden onder meer de volgende bronnen gebruikt:

- *Tomorrow's Lawyers* (Richard Susskind),
- *Declining Prospects* (Michael Trotter),
- reinventlaw.com (dr. Daniel Martin Katz),
- www.clearspire.com,
- www.wired.com,
- computationallegalstudies.com,
- www.abajournal.com,
- www.acc.com,
- www.forbes.com.

De klant wil een advocaat die sociaal en zakelijk is

Voorlopig zijn mensen nog niet overbodig en blijft het recht vooral werk voor juristen, in plaats van programmeurs. Maar wat de toekomstige klant eist van de advocaat als persoon zal veranderen.

De opkomst van technologie en het procesmatiger werken, knabbelden al aan de romantiek van het 'ambt'. Wat klanten betreft mag dit proces verder gaan. Ze zien de advocaat steeds meer als ondernemer en die heeft zich in hun ogen ook als zodanig te gedragen. Klanten willen dat advocaten zich minder afstandelijk opstellen en dat ze klantenservice als een onderdeel van hun werk zien. Bovendien eisen ze een flexibeler opstelling. De advocaat moet zich aanpassen aan de werkwijze van de klant en niet andersom.

Klanten willen nog altijd dat er een 'goede klik' is met hun advocaat. Bestaande relaties tussen klant en advocaat worden zeker in Nederland niet snel opgegeven. Maar klanten krijgen ook het gevoel dat advocatenkantoren hen daardoor als vast

gegeven zien en daardoor weinig klantgericht zijn. Het duurt te lang voordat naar klanten wordt geluisterd en er iets verandert. Wie overstapt naar een andere advocaat, wordt belachelijk gemaakt om zijn of haar keuze. Dat wordt niet gewaardeerd.

Klanten verwachten in toenemende mate van een advocaat dat die zakelijk en sociaal is en weet wat service betekent. Dus meer is zoals zijn collega's over de grens. Duitsers interesseert het bijvoorbeeld minder of er een klik is met de advocaat. Als de advocaat maar goed is. In Amerika is dat niet anders. Ook daar zijn reputatie en prestaties leidend bij de keuze voor een advocaat. De klant van de toekomst wil dat advocaten hen op een persoonlijke maar objectieve wijze benaderen, niet door dik te doen of een concurrent af te kraken.

Niet onbelangrijk is dat klanten, bijvoorbeeld bedrijfsjuristen, verlangen dat hun zakelijk ingestelde advocaat met beide benen op de grond staat. Al dat in de watten leggen tijdens die *beauty parades*, de etentjes, weer naar het Concertgebouw, soms hele weekenden weg met de partners van de grote kantoren. Het hoeft niet per se. In gesprek blijven is goed, maar vrienden worden is niet nodig. Gewoon doen, volstaat in de toekomst.



DE KRACHT VAN EEN LANDELIJKE DEKKING, MET DE SERVICE VAN EEN LOKALE PARTNER.

De SGH Groep, Gerechtsdeurwaarders en Incasso, is een samenwerkingsverband tussen een breed netwerk van kantoren. Gezamenlijk biedt de SGH de advocatuur landelijke dekking, met als toegevoegde waarde een sterke regionale binding en een persoonlijke service. Een mentaliteit die staat voor resultaat en kwaliteit!

De gerechtsdeurwaarders van de SGH Groep hebben een No Nonsense instelling, zijn actief en ondernemend. Ze spreken uw taal en staan dag en nacht voor u klaar. Zo zijn bijvoorbeeld uw exploten binnen 3 dagen betekend. En als u exploten, in geval van spoed, voor 11.00 uur aanlevert, worden deze dezelfde dag nog betekend!

Samenwerken met de SGH betekent meer!
Kijk nu op www.sgh-groep.nl.

SGH  **GROEP**
gerechtsdeurwaarders en incasso