

Winstoptimalisatie-abc

Wie de ontwikkelingen op het gebied van strategie, communicatie en innovatie mist, zal zijn winst de komende jaren zien slinken. Maar: met een beetje inzicht en veel aandacht is de financiële structuur van een advocatenkantoor niet moeilijk te verbeteren.

Foto: Shutterstock



Verlossing van veel financiële zorgen schuilt in technologische mogelijkheden

Annemarie van de Weert

‘Ondanks de crisis is de omzet binnen de advocatuur in vijf jaar nog altijd gestegen met 0,3 procent. Hoera!’ twittert @H_Schuurman. Maar in zijn volgende bericht nuanceert deze financiële manager zijn optimisme: ‘Als je dat afzet tegen de inflatie die met 7 procent omhoog is geschoten, dan is de conclusie eigenlijk dat een aanzienlijk deel van je winst is weggeslagen.’

Hans Schuurman is als interim-professionaal de nichemarkt van de advocatuur ingedoken en geeft masterclasses Winstverbetering voor Balieplus, specialist in producten en diensten voor (advocaten-)kantoren. ‘Ik hoor advocaten vaak zeggen: “Tijdens de opleiding krijgen we een toga aan en op kantoor krijgen we dossiers in handen. Maar van de financiële afhandeling, daar hebben we geen kaas van gegeten.” Toch neemt iedere advocaat elk moment van de dag met het schrijven van uren beslissingen over de omzet. Besef goed, de financiële afdeling, dat ben je voor een deel zelf.’

In een notendop legt Schuurman deelnemende advocaten uit waar het geld de organisatie in- en uitloopt. ‘Ik start bij de winst want dat is voor partners het belangrijkste onderdeel. Immers, als zij investeren in zaken dan gebeurt dat ook echt letterlijk uit de eigen portemonnee. Vervolgens loop ik langs de componenten van de winst en start ik bij de keten van uren schrijven tot en met betaalde omzet. Hier laat ik zien waar lekkage kan worden voorkomen. Bij het onderdeel “Kosten” laat ik zien hoe deze zich verhouden tot de omzet en in hoeverre deze beïnvloedbaar zijn. Omzetdruk leidt in dat plaatje bij lastig te beïnvloeden kosten direct tot druk op de winst. Sturen op je resultaat is een kwestie van inzicht en aandacht. Daarom is er in de training veel aandacht voor de manier waarop de cijfers gepresenteerd worden.’

Kostbare uren

‘Vanuit financieel oogpunt ligt mijn focus op de betaalde omzet. Ofwel, het bedrag dat letterlijk op je rekening staat. Pas als er geld binnen is, kun je reke-

ningen betalen en jezelf feitelijk gaan uitbetalen, dat is hoe iedere ondernemer werkt. Maar veel kantoren sturen op geschreven uren en daarop worden medewerkers beloond. Maar waarom zou je niet de groep die gaat declareren zelf verantwoordelijk maken en *fee earners* pas belonen op betaalde omzet? Hiermee breng je het belang van de organisatie en de beloning op één lijn. Onder druk van marktontwikkelingen zijn prijsdruk en een verminderde betalingsmoraal zichtbaar. Door hier onvoldoende aandacht aan te besteden, volgt al snel een dalende winstgevendheid.’

Behalve een mooi ambacht, is advocaat zijn ook ondernemen. Birgit Le Haen-de Croon (Croon Advocaten te Den Haag), die onlangs Schuurmans workshop volgde, deelt die visie. ‘Het belangrijkste wat ik geleerd heb, is het besef dat als de winst stagneert, je moet concluderen dat je zelf iets niet goed doet. Er lekken bijvoorbeeld nog altijd kostbare uren weg door het niet-schrijven van waardevol werk. Houd uren daarom dagelijks bij en declareer tussentijds, want doe je dat

pas aan het einde, dan kan de cliënt zich wild schrikken, met als risico dat hij niet wil betalen.’

Outsourcen

Gezien het zware economische weer waar Nederland en dus ook de advocatuur zich in bevindt, mag duidelijk zijn dat een *mindshift* noodzakelijk is. Dat werd afgelopen juli op het congres *Reinvent Law* in Londen nog eens duidelijk gemaakt door Daniel Martin Katz. In zijn verhaal waarschuwde deze professor van de Amerikaanse Michigan State University dat de opkomst van diverse innovatieve concurrenten een bedreiging vormt voor de gevestigde kantoren. ‘Advocaten zijn bang om tijdelijk in te moeten leveren op hun inkomen. En als investeren ook nog eens móét omdat het winstdeel onder druk staat, dan wordt het wel heel persoonlijk. Maar doorschuiven naar de volgende generatie zal de doodsteek worden voor veel kantoren.’

Verlossing van veel financiële zorgen, aldus Martin Katz, ligt in technologische mogelijkheden. ‘Waar het werk procesmatig wordt, is het te automatiseren.’ Als voorbeeld hoe snel die investering loont, noemt Martin Katz het Engelse bedrijf Road Traffic Representation; hier heeft men het basisuitzoekwerk gestandaardiseerd en is er in feite een basisdossier voorhanden. Ook een goed voorbeeld, aldus Schuurman, die het Londense congres bijwoonde, is het Amerikaanse bedrijf Clearspire, een door een ‘echte ondernemer’ en goede ICT’er opgezet advocatenkantoor. Zij hebben het partnersysteem losgelaten. ‘Advocaten werken daar voor vaste tarieven en de helft van de prijs.’

Een ander *hot topic* in de media, aldus Schuurman, is *Legal Process Outsourcing*. ‘Vooral in Angelsaksische landen zie je dat al veel: dure Engelse arbeid wordt vervangen door goedkopere arbeid uit India. En check eens de websites *axiomlaw.com* en *yusonirvine.com*. De propositie van deze advocatenkantoren ligt volledig op efficiency.’ Schuurman raadt Nederlandse advocaten aan te leren van deze businessmodellen. ‘Want waarom zou je bepaalde dingen niet kunnen laten uitvoeren in Suriname?’

Column

Vakantielessen voor de praktijk



Dolph Stuyling de Lange

De vakantie is voorbij – wat blijft daarvan over: alleen wat foto’s en een uitgerust gevoel? Of zorgt de vakantie ook voor inspiratie? Ik legde die vraag eens voor aan een aantal mensen.

De eerste zei: ‘Ik wilde naar Sicilië, het liefst met de auto. Maar de afstand was zo groot dat ik bleef twijfelen. Uiteindelijk ben ik maar gewoon gaan rijden: de eerste dag een paar honderd kilometer – leuk hotelletje. De volgende dag nog een stuk. Toen ben ik daar een paar dagen gebleven en weer verder gereden. Na nog een stop was het opeens vrij dichtbij.’ Zo gaat het soms ook met een groot dossier. Het is zoveel dat je er maar liever omheen loopt. Een goede oplossing is er gewoon aan te beginnen, zonder de intentie dat het dan ook meteen ‘af’ moet zijn. Regelmatig een stukje eraan werken maakt de grootste klussen overzichtelijk.

De tweede vertelde hoe ze steeds op hetzelfde terrasje onder de platanen was beland, hoewel er wel meer waren. Maar bij dit terras had de eigenaar haar na haar tweede bezoek herkend en een hand gegeven. Dat maakte dat ze zich welkom en gezien voelde. Voor cliënten is dat niet anders. Als die zich niet alleen als leverancier van ‘zaken’, maar ook als mens gezien en gewaardeerd voelen, komen ze sneller en met meer plezier. Dus zorg dat je weet wat er bij die cliënt speelt – zakelijk maar ook privé – en kom daar bij een volgend bezoek van de cliënt op terug.

De derde constateerde dat je bij een bezoek aan een marktje, terwijl je denkt alleen maar kaas en olijven

te gaan kopen, toch vaak met veel meer naar huis komt. En al helemaal als je ter plekke wijn kunt proeven. Ook dit fenomeen – van het ‘samplen’ (gratis proeven) en het zien van onverwachte mogelijkheden – is in een advocatenkantoor goed toepasbaar. Als je een cliënt hebt met een bedrijf of organisatie, komt die vaak met een bepaald probleem. Maar als je met hem/haar meedenkt, zijn er vaak veel meer specialismen waarmee jouw kantoor die cliënt kan helpen. Dus laat eens – geheel gratis – een kantoorgenoot met een ander specialisme met die cliënt spreken. Of bied de cliënt een apk aan: een toets waarin alle belangrijke gebieden worden gescand.

Een vierde vertelde dat hij met zijn puberkinderen een mooie ontwikkeling had doorgemaakt. Eerst zaten ze alleen met hun mobieltjes als ballast aan boord maar op een gegeven moment had hij ze nieuwe verantwoordelijkheden gegeven. De een werd verantwoordelijk voor de tent, de ander voor het inpakken van de auto en de derde wilde ’s ochtends wel naar de bakker lopen. Zo werd de vakantie een gezamenlijk project. Ook dit is goed mogelijk in een kantoorsetting: verantwoordelijkheden delen, medewerkers taken geven op het gebied van marketing, knowhow management, begeleiding van jongeren. Vertrouwen en verantwoordelijkheden kunnen zo zorgen voor meer plezier in het werk en meer loyaliteit.

Ik ben benieuwd welke lessen jij hebt meegenomen van je vakantie. In elk geval: veel plezier weer met het werk!