

De cliënt centraal; introductie van nieuw marketingdenken in de advocatuur in het MKB

Door Esther Verboon¹, Gerrita van der Veen² en Rob van Otterlo³

Juridische dienstverleners, in het bijzonder advocaten kunnen zich op basis van hun expertise in de markt van het MKB onvoldoende onderscheiden. Concurrentiekracht zal vooral gezocht moeten worden in andere aspecten van de dienstverlening die er voor zorgen dat advocaten klantwaarde genereren. Klantwaarde als gecombineerde uitkomst van de perceptie van de klant van kosten en baten, leidt tot loyaal gedrag van klanten. In de voornamelijk aanbodgerichte advocatuur is dit een nieuw marketingprincipe.

In dit artikel wordt derhalve beargumenteerd waarom advocatenkantoren de cliënt centraal moeten stellen in hun marketingdenken. Daarnaast pleiten de auteurs voor specifiek onderzoek naar factoren van klantwaarde en daaraan gerelateerde loyaliteit in de juridische dienstverlening, aangezien wetenschappelijke bevindingen aantonen dat deze factoren per businesscontext verschillen.

De markt voor de zakelijk juridische dienstverlening is meer dan ooit in beweging en zet concurrentieposities van advocatenkantoren onder druk. Met name in het MKB waar kleine- en middelgrote kantoren hun omzet vooral vandaan halen, is de verwachting dat klandizie wordt verloren dan wel buiten bereik van de advocaat blijft. Een aantal ontwikkelingen is hier debet aan. De economische crisis waardoor de prijs van juridische dienstverlening een kritischer factor wordt, de verkleining van het procesmonopolie van advocaten vanwege het oprekken van de competentiegrens van de kantonrechter, het toenemend aantal goedkopere juridische aanbieders en de gemakkelijke toegang tot juridische informatie via internet waardoor de informatieasymmetrie tussen advocaten en hun zakelijke cliënten afneemt. Waar volgens advocatenkantoren het werk grofweg voor 70% uit 'hoogwaardig kenniswerk' bestaat, ervaren cliënten het juridische werk steeds meer als 'commodity'.

Deze bewegingen in de markt zijn in de advocatuur niet onopgemerkt gebleven. Zo heeft de Orde van Advocaten in 2008 een onderzoek⁴ laten uitvoeren waarin geconcludeerd wordt dat advocatenkantoren vooral moeten excelleren op expertise, kwaliteit en transparantie van dienstverlening en persoonlijk contact. Dit laatste betreft met name het zich kunnen inleven in de problematiek en situatie van de cliënt en het kunnen meedenken. Vooral de kleine tot middelgrote kantoren hebben op deze terreinen nog veel te winnen.

Marketing in de advocatuur

Niettegenstaande een aantal goede praktijkvoorbeelden is het in de advocatuur in Nederland nog niet zo gebruikelijk om vanuit het perspectief van de cliënt de dienstverlening in te richten en zich daarmee te onderscheiden van de concurrent. Marketing in veel kantoren is ondersteunend aan de core business en wordt niet gezien als voertuig om klantstrategieën vorm te geven. Uit recent onderzoek naar marketing in de advocatuur door Annalise Market Intelligence in 2011 onder 30 grote kantoren blijkt dat marketingafdelingen op strategisch niveau nog weinig te vertellen hebben en dat bij één derde van deze kantoren marketing nog in de kinderschoenen staat⁵.

¹ Opleidingsmanager HBO Rechten aan de Hogeschool Utrecht en promovenda aan de Universiteit van Amsterdam.

² Lector "Marketing, Marktonderzoek en Innovatie" aan de Hogeschool Utrecht, partner bij High Value en copromotor van Esther Verboon

³ Bijzonder hoogleraar "Organisatie van de juridische dienstverlening" Universiteit van Amsterdam en Lector 'Organizing legal services' aan de Hogeschool van Amsterdam. Van Otterlo is promotor van Esther Verboon.

⁴ Kwakman, F.E., Burgers, R.G.B.M., Spaargaren, F.D. & Zomerdijk, C.J. (2008). *De markt van de advocatuur*. Marktstudie van Nyenrode Business Universiteit.

⁵ Kraats, B. van de & Bulten, J. (2011). *Het belang van marketing in de advocatuur*. Onderzoeksrapport. Utrecht: Annalise Market Intelligence.

Men doet in de advocatuur in beperkte mate aan klanttevredenheidsonderzoek. Uit een door Martindale-Hubbell recent gepubliceerd onderzoek naar 'global client feedback initiatives' waar wereldwijd 415 kantoren aan deelnamen, blijkt bijvoorbeeld dat slechts 48% van de advocatenkantoren aan klanttevredenheidsonderzoek doet. Ook wordt er weinig geïnvesteerd in klanttevredenheidsonderzoek: bij 64% van de kantoren die klanttevredenheidsonderzoek doen, wordt minder dan 5% van het marketingbudget hieraan besteed⁶. Boer & Croon (2008) constateren in hun onderzoek naar trends in de commerciële juridische dienstverlening dat '... a majority of general counsels in large multinationals say that most law firms do not bother to ask for feedback, which they find *annoying and disturbing*'. Cliënten gaven daarentegen aan dat '... it would give their relationship an *"enormous boost"* if their legal service providers would actively and in a structured way ask for evaluation on their performance.'⁷ Een mogelijke oorzaak van het achterblijven van de ontwikkeling van het marketingdenken in de advocatuur is de onlangs afgeschafte 'Verordening op de publiciteit': het is advocaten jarenlang verboden om aan enige vorm van actieve klantbenadering te doen.

Van transactie naar relatie

Palihawadana & Barnes (2004)⁸ hebben in Groot-Brittannië een studie gedaan naar loyaliteit van businessklanten in de advocatuur. Vanwege de toenemende concurrentie, pleiten zij voor een verschuiving van de marketingstrategie in de branche van een 'transactie' focus naar een gerichtheid op behoud van klanten en versterking van relaties. Dat gaat een stap verder dan het verbeteren van klanttevredenheid waar de Nederlandse advocatuur zich voornamelijk op richt. Klanttevredenheid is in essentie de optelsom van een serie van klantervaringen ofwel het netto resultaat van de goede minus de slechte ervaringen. Het is de emotionele resultante voor wat betreft allerlei aspecten van het aanbod, zowel de uitvoering van de dienstverlening als het effect van de dienst zelf.

Daarentegen gaat loyaliteit van klanten over gedrag. Het kan zich uiten door het opnieuw aankopen van producten of diensten, het continueren van een samenwerkingsrelatie met de dienstverlener of het promoten van een aanbieder bij anderen. Tevredenheid en loyaliteit hebben uiteraard met elkaar te maken. Klanten die tevreden zijn, zijn eerder geneigd terug te komen bij dezelfde aanbieder. Toch blijkt tevredenheid van klanten niet voor 100% tot loyaliteit te leiden. Zo constateert onderzoeksbureau Blauw Research dat de Net Promotorscore - een loyaliteitsmaat - zeer verschilt per advocatenkantoor ondanks een hoge mate van tevredenheid: 'als je doet wat je moet doen dan creëer je geen promotors!'⁹ Kennelijk is er voor een loyale klant meer nodig dan tevredenheid met de dienstverlening.

Zowel tevreden klanten als loyale klanten dragen bij aan de winstgevendheid van een onderneming, maar in een concurrerende markt is het zinvoller om in loyaliteit van klanten te investeren. Er zijn verschillende redenen waarom dat voor de advocatuur in het bijzonder geldt.

Bij veel concurrentie is het voor ondernemingen lastiger om klanten vanwege hun functioneel aanbod aan zich te binden. Zoals ook uit de studie van Blauw Research blijkt, zal het voor advocaten steeds moeilijker worden om zich uitsluitend op basis van hun juridische expertise te onderscheiden. Zo wordt door enkele Amerikaanse specialisten in de dienstenmarketing inmiddels betwijfeld of het creëren van onderscheid in de markt voor professional services

⁶ Martindale-Hubbell Institute, Lexisnexis (2011). *Global client feedback initiatives*. Research study.

⁷ Kwakman F., Krans, A. (2010) *Relation shipmanagement and marketing*. In: De Jong, R.A. (ed) (2010). *Professional services firms*. Strategic Management Centre, Laren

⁷ Boer & Croon (2008). *Trends in de commerciële juridische dienstverlening. Een kwalitatief onderzoek in opdracht van Eversheds Faasen*, Amsterdam (www.boercroon.nl)

⁸ Palihawadana D. & Barnes B.R. (2004) Client loyalty and defection in the corporate legal industry. *The Service Industries Journal* 24 (4): 101 - 114

⁹ Mensch, J. (2011). Welke advocaat weet hoe zijn cliënt over hem denkt? *Advocatenbladspecial De ondernemende advocaat*, september 2011, pg 18, 19.

überhaupt mogelijk of zelfs nuttig is.¹⁰ De combinatie met andere aspecten van de dienstverlening zoals een goede samenwerkingsrelatie met de cliënt, kan het verschil wel maken. Daarnaast is de advocatuur bij uitstek een 'credence service' ofwel dienstverlening waarbij geloofsgoederen worden geleverd en dus een hoge mate van informatieasymmetrie speelt. Vaak is er sprake van maatwerk en een intensieve interactie tussen dienstverlener en klant. Cliënten zijn bijzonder afhankelijk van de advocaat en moeten er maar op vertrouwen dat de geleverde dienst juist is. Afnemers van geloofsgoederen nemen dus altijd een zeker aankooprisico. In een concurrerende markt is dat bijzonder lastig want zodra er ongeloof of wantrouwen ontstaat is men de klant kwijt. Advocaten kunnen zich onderscheiden door er voor te zorgen dat het ervaren aankooprisico van hun cliënten afneemt, door bijvoorbeeld hun know how af te stemmen op de cliënt en te investeren in vertrouwen en klantbetrokkenheid. Daarmee versterken ze de loyaliteit van hun cliënten.

Verder is in een sterk concurrerende markt waar het moeilijker is om de slag om de nieuwe klant te winnen, een focus op behoud van klanten essentieel. Bovendien kost het verkrijgen van klanten een onderneming vijf tot tien keer zoveel geld dan het behouden van bestaande klanten. Ook blijken loyale klanten een onderneming vaker aan te bevelen aan mensen in hun omgeving. Voor de advocatuur, waar mond-tot-mond reclame een belangrijk instrument is in het werven van nieuwe klanten, zijn loyale klanten daarom van cruciaal belang.

Klantwaarde

Loyaliteit wordt bepaald door de waarde die de onderneming heeft voor haar klanten. Volgens recente opvattingen is marketing dan ook het proces van het creëren en leveren van die klantwaarde. Er is veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de betekenis van het begrip klantwaarde, inmiddels ook in de context van dienstverlening. De meest eenvoudige definitie stelt dat klantwaarde de verhouding weergeeft tussen de totale opbrengsten en de totale kosten van een dienst voor de klant. Er zijn andere opvattingen die stellen dat er sprake is van meer dimensies van klantwaarde, naast functionele ook emotionele en sociale klantwaarde. Op basis van een grote overzichtsstudie definiëren Boksberger & Melsen (2011)¹¹ klantwaarde van dienstverlening als een gecombineerde uitkomst van de perceptie van de klant van kosten en baten, gebaseerd op verschillende dimensies van die klantwaarde.

Er zijn aanwijzingen in de wetenschap dat factoren die klantwaarde en daarmee de loyaliteit van klanten versterken, verschillen per type onderneming en zelfs per type klant. Tot nu toe is nog heel weinig onderzoek gedaan naar klantwaarde in de context van de credence services, ofwel dienstverlening waar geloofsgoederen worden geleverd zoals de advocatuur. Howden & Pressey (2008)¹² hebben een onderzoek naar klantwaarde gedaan in de verzekeringsbranche, ook een sector waarbij geloofsgoederen worden geleverd. Zij identificeren zes factoren die in deze branche klantwaarde en loyaliteit versterken. De know-how van de dienstverlener in relatie tot de business van de klant, het vertrouwen tussen klant en dienstverlener, de persoonlijke interactie tussen klant en dienstverlener, de uitvoering van de verzekering, de bereikbaarheid van de dienstverlener en de (in)directe kosten. De meeste van deze factoren dragen bij aan het geruststellen van de klant waardoor het ervaren aankooprisico wordt verminderd.

In de Nederlandse advocatuur is onderzoek naar factoren van klantwaarde en daarmee

¹⁰ Schultz, M. & Doerr, J.E. (2009). *Professional services marketing. How the best firms build premier brands, thriving lead generation engines, and cultures of business development success*. New Jersey, John Wiley & Sons en Aquila, A.J. & Marcus, B.W. (2004). *Client at the core. Marketing and managing today's professional services firm*. New Jersey, John Wiley & Sons.

¹¹ Boksberger, Ph. E. & Melsen, L. (2011). Perceived value: a critical examination of definitions, concept and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing* 25/3: 229 - 240

¹² Howden C. & Pressey A.D. (2008) Customer value creation in professional service relationships: the case of credence goods. *The Service Industries Journal* 28 (6): 789 - 812

samenhangende loyaliteit waardoor betere concurrentieposities bereikt kunnen worden, nog nooit gedaan. Daarnaast is onbekend hoe het marketingdenken vanuit klantperspectief in de bedrijfsprocessen van advocatenkantoren kan worden geïntroduceerd. Vanuit de bijzondere leerstoel Organisatie van de juridische dienstverlening aan de Universiteit van Amsterdam en het lectoraat Marketing, Marktonderzoek & Innovatie van de Hogeschool Utrecht is een promotieonderzoek geïnitieerd om factoren van klantwaarde en loyaliteit in kaart te brengen die in de dienstverlening van advocaten die het MKB bedienen, een rol spelen. In het onderzoek wordt samengewerkt met Stichting Viadicte en met advocatenkantoren uit het middensegment die vooral van klandizie in het MKB afhankelijk zijn. De MKB ondernemingen die in het onderzoek worden betrokken zijn zogenaamde 'repeat-players', cliënten die regelmatig diensten van de advocaat afnemen. Bij deze groep businessklanten speelt immers loyaliteit een rol. Het promotie onderzoek zal worden afgerond met aanbevelingen voor implementatie van de opgedane kennis in het managementproces van advocatenkantoren die hun cliëntgericht ondernemen willen versterken.