

Luc van Daele (Legadex) spreekt met Jaap Bosman, auteur *Death of a Law Firm* en Principal partner TGO

‘Voor slimme advocatenkantoren zijn er kansen genoeg’

Diensten die bedrijven tien jaar terug nog als heel ingewikkeld en als maatwerk zagen, zijn nu – in de ogen van diezelfde markt – doodnormaal. Onderling uitwisselbaar en daardoor steeds minder onderscheidend. De trend van commoditisation heeft enorm veel impact op de juridische wereld. Vooral op advocatenkantoren. Jaap Bosman vertelt over de reikwijdte van de impact.

tekst Luc van Daele **foto's** Mirjam van der Linden

Welkom in 2020. Het jaar dat – volgens Jaap Bosman – veel zakelijke advocatenkantoren zijn omgevallen. In de ondertitel van zijn boek *‘Death of a Law Firm’* geeft hij het al aan: *‘Why many Business Law Firms will collapse in the next five years’*. De voornaamste reden? Steeds meer juridisch werk wordt door bedrijven als een commodity gezien. Een dienst die ze als niet meer dan vanzelfsprekend beschouwen. Weliswaar cruciaal voor het functioneren van een onderneming en dus graag zorgvuldig uitgevoerd, maar niet noodzakelijkerwijs als maatwerk. Of tegen hoge tarieven. Dat

ze het als heel normaal zien, betekent overigens niet dat ze de complexiteit ontkennen: ook commodity dienstverlening vraagt om veel kennis en expertise. Vergelijk het met automatisering en het maken van software: de gemiddelde bestuurder of manager weet prima dat programmeren ingewikkeld is. Maar van de software, het eindproduct, vindt de manager het doodnormaal dat het er is. Het moet gewoon goed werken, ongeacht wie de leverancier is. En die perceptie gaat nu ook op voor de advocatuur, betoogt Jaap. Met grote gevolgen voor het hele juridische speelveld.

Over Jaap Bosman

- Van huis uit jurist, ontwikkelde zich tot marketeer
- Startte in de juridische wereld in '99 als Marketingdirector bij Nauta
- Was vervolgens meer dan 11 jaar director Business development bij Houthoff
- Startte in 2015 zijn bureau TGO Consulting, waar hij nu Principal partner is

‘Waar bedrijven vinden dat veel juridisch werk commodity is, vinden kantoren dat dit niet voor hun werk opgaat – wel voor dat van andere kantoren’

Legadex ziet dit ook gebeuren. Het is zelfs één van de pijlers onder onze dienstverlening. Een deel van de juridische dienstverlening voor bedrijven zal altijd maatwerk blijven, maar er is een groeiend deel dat heel procesmatig kan. Als een commodity, zoals jij zegt.

‘Eigenlijk is het bestaan van een bedrijf als Legadex alleen al bewijs van deze verandering. Wanneer bedrijven juridische dienstverlening steeds meer als een commodity zien, dan gaan ze niet automatisch meer naar dat ene kantoor waar ze vroeger voor alle juridische kwesties heen gingen. Dan gaan veel meer factoren tellen. Naast zaken als beschikbaarheid en de gunfactor is dat vooral prijs. Met als gevolg: nieuwe alternatieve dienstverleners en druk op de tarieven.’

‘Wat veel bedrijfsjuristen al lang zagen aankomen, wordt door veel advocatenkantoren echter nog ontkend. Ik noem dat commoditisation-blindness. Een blinde vlek voor de normalisering van je eigen dienstverlening. De meeste kantoren erkennen wel dat die commoditisation gaande is, maar dan bij de buurman. Van de eigen dienstverlening zien ze alleen maar de unieke aspecten. Ik wil ze een spiegel voorhouden, ze kritisch naar zichzelf laten kijken. Zijn ze echt dat elitekantoor dat ze claimen te zijn?’

‘Zijn kantoren niet realistisch, grijpen ze niet op tijd in, dan gaan ze ten onder. In de verschillende segmenten van de advocatuur is er namelijk maar heel weinig plek voor de topkantoren. Je hebt de global elite in de VS en the magic circle in de UK, en dan nog een handjevol lokale topkantoren. Kantoren die je graag enkele tonnen betaalt wanneer je >>

bedrijf in brand staat en je voortbestaan bedreigd wordt. Maar dat is voor het overgrote deel van de kantoren niet weggelegd.'

In je boek vertel je daar ook over: hoe het verdienmodel van de advocatuur, dat uniek is, nu juist zo te lijden heeft onder de tarievendruk van commoditisation.

'Klopt. Het zet de tarieven enorm onder druk. En daarmee zet het de uitholling van kantoren in werking. Want die dalende tarieven hebben onevenredig veel effect op de winst van een kantoor. Stel dat de tarieven met 10% dalen, dan daalt de winst minimaal dubbel zoveel. Voor toppartners is dat een reden om een ander kantoor te zoeken, waardoor ook andere partners het kantoor verlaten. Zo sta je nog aan de top, het volgende moment ben je weg.'

'De crisis van 2008 heeft ook bij de kantoren diepe sporen nagelaten. Sinds die tijd hebben ze flink in de kosten gesneden. Nu, een aantal jaar verder, is nog meer snijden niet meer mogelijk. In combinatie met de tarievendruk door commoditisation is er maar één mogelijkheid: drastisch anders gaan werken. Scherp zijn op de mogelijkheden, je leefstijl drastisch veranderen. En daar houden kantoren niet zo van. Niemand eigenlijk.'

'Kantoren zoeken nu daarom naar de magical fix. Een deus ex machina. Ze huren een consultant in, lezen het advies, om vervolgens weer over te gaan tot de orde van de dag. Daar geloof ik dus absoluut niet in. Ik wil eerst de feiten boven tafel krijgen, kantoren een spiegel voorhouden: waar zijn ze goed in, waar liggen hun kansen, wat maakt hen onder-

scheidend? Dat doen we niet op basis van wishfull thinking, maar op basis van eigen onderzoek. Ik weet zeker dat er voor elk kantoor een markt is. We kunnen niet allemaal elite-kantoren zijn als Wachtell Lipton, maar iedere advocaat en elk kantoor kan een goed belegde boterham verdienen. Kansen zijn er genoeg.'

Terug naar het juridische speelveld: wat hebben General Counsels aan deze ontwikkelingen? Hoe profiteren zij hiervan?

'Goede vraag! In een onderzoek dat wij hebben gedaan naar commoditisation blijkt dat de General Counsels (GC's) hier al veel langer mee bezig zijn. Na verschijning van het boek, ben ik verder de sector ingedoken. We hebben 15 GC's van grote internationale ondernemingen gesproken. Daarnaast hebben bijna alle grote kantoren in de EU meegedaan aan ons online onderzoek. Het bevestigt het beeld. Waar bedrijven vinden dat veel juridisch werk inmiddels wel commodity is, vinden de kantoren dat dit niet voor hun werk opgaat – wel voor dat van andere kantoren. Dat verschil in perceptie is immens. Commoditisation is voor de advocatuur wat Ryanair was voor luchtvaartmaatschappijen. Een enorm disruptieve kracht in de gedaante van een sluipmoordenaar: je verwacht hem niet, maar ineens ben je geraakt. En voor je het weet ben je weg. Kantoren kunnen zich hiertegen wapenen door realistisch te zijn over wat ze te bieden hebben.' 'Due Dilligence-onderzoek is een

Death of a Law Firm

Welk veranderingen zijn er in de advocatuur geweest, welke komen nog? Jaap geeft in zijn boek een helder overzicht. En hij laat zien wat de urgentie voor kantoren is om strenger te kijken naar de eigen meerwaarde: waar zijn we mee bezig en waar moeten we naartoe? Mooi zijn de hoofdstukken waarin hij de persoonlijkheid van de advocaat fileert. Waar de advocaat gefocussed is op details, risico's vermijden, niets over het hoofd zien en debat voeren, moet een goede manager in staat zijn grote lijnen te zien, risico's te nemen en mensen meenemen, verbinden. Totaal tegenovergesteld dus.

Eerder schreef Advocatie.nl al een treffende recensie: www.advocatie.nl/de-susskind-van-de-lage-landen-jaap-bosman

Death of a Law Firm is direct leverbaar op www.bol.com

goed voorbeeld: ooit een belangrijke inkomstenbron voor een kantoor. Nu is het steeds vaker iets dat met alternatieve dienstverleners en de hulp van automatisering makkelijk opgepakt kan worden door GC's. Handig als besparingsmethode. Als kantoren daarvoor de samenwerking zoeken met alternatieve dienstverleners...'

Zoals Legadex?

'... ja, inderdaad, zoals jullie. Dan kunnen ze samen een heel aardige nieuwe dienstverlening ontwikkelen. Maar let op, ik wil geen magical fix gaan verkopen – het optimale nieuwe verdienmodel verschilt echt per kantoor. Per situatie.' <<

'Kritisch kijken naar het eigen functioneren is noodzakelijk, er is geen 'magical fix' voor kantoren'



Secure file sharing Matter collaboration Transaction management

HighQ Collaborate: Practical solutions to unleash in house legal power while connecting you with the outside legal world.

Legadex is our preferred consultancy partner for corporate legal departments.

To find out more or request a demo

visit highq.com or call us at 31-208-208-753 or call Hans-Martijn Roos at Legadex at 31-20-8208396.

LEGADEX

your legal company

HighQ