

ADVOCATEN POSITIONERING

'Overleven in advocatuur begint met eerlijke blik in de spiegel'

Jaap Bosman heeft vijftien jaar ervaring op de Zuidas verwerkt in een boek over de toekomst van de advocatenfirma. Hoe word je de Ryanair van de advocatuur?

Jeroen Piersma
Amsterdam

Jaap Bosman heeft een boek geschreven met de pretentieuze titel: *Death of a Law Firm*, met als ondertitel 'Why many business law firms will collapse in the next five years'. Pretentieus vanwege de apocalyptische bijklank, maar ook omdat de titel lijkt te verwijzen naar het beroemde boek van Britse advocatengoeroe Richard Susskind: *The End of Lawyers*.

Bosman is het niet eens met die vergelijking. 'Google levert eerder de associatie met Death of a Salesman', zegt hij. Het gaat ook niet in de eerste plaats om de opmars van ICT-technologie in de advocatuur, het grote thema van Susskind. 'Hij heeft wel een punt, maar het is niet zo dat over tien jaar advocaten worden vervangen door een computer.'

Het boek, dat gaat over de zakelijke advocatuur, is gebaseerd op een loopbaan aan de Zuidas: eerst vijf jaar bij NautaDutilh en daarna nog eens tien jaar bij Houthoff Buruma. Niet als advocaat, hoewel Bosman wel rechten heeft gestudeerd, maar als hoofd marketing. Een insider dus, maar niet helemaal. Want marketing heeft een lastige positie in de advocatuur, in de woorden van Bosman 'de laatste witte vlek op de kaart van de marketing'. Maar heel langzaam ontstijgt deze discipline in de advocatuur het niveau van een 'kast met paraplu's en golfballen'.

Volgens hem zit marketing dicht aan tegen strategie, ook een moeilijke discipline binnen de advocatuur. 'Het is lastig om strategisch richting te geven aan een advocatenkantoor. Strategie betekent keuzes maken en daar zijn advocaten niet zo goed in. Zij vinden het moeilijk om iets af te sluiten. Voor je het weet haal je je urennorm en je omzet niet.'

Toch is 'positionering', de keuze welk werk je voor welke cliënten doet, essentieel voor het overleven als kantoor, zegt Bosman. Want de advocatuur is in de

'Strategie betekent keuzes maken, daar zijn advocaten niet goed in'

'Na de crisis van 2008 is de Citroën tot de laatste druppel uitgeknepen'



Death of a Law Firm
Why many business law firms will collapse in the next five years
.....

greep van de 'commoditization': de klermaker die maatkleden maakte, blijkt steeds vaker te werken in een confectiefabriek. Alleen weet hij dat zelf nog niet. 'Als je aan een advocaat vraagt: treft het jou? Dan luidt het antwoord: nee, want mijn praktijk is heel complex.'

De fout die advocaten dan maken is dat zij commoditization vertalen met bulkwerk. Maar dat klopt niet: veel advocaten doen nog steeds complex werk. Alleen beleeft de klant het anders. Bedrijven werken niet meer met een huisadvocaat, maar met panels waarin verschillende kantoren om het werk moeten concurreren. Het leidt ertoe dat veel bedrijfsjuristen advocatenkantoren als onderling uitwisselbaar gaan zien.

Het gevolg is dat de tarieven en daarmee de winst van advocatenkantoren onder druk komen te staan. En het afkalven van de winst is een gevaarlijke ontwikkeling, zo leert de ervaring in de VS. Advocatenkantoren van naam en faam bleken de afgelopen jaren zo maar om te kunnen vallen, omdat toppartners uit onvrede over de gang van zaken naar andere kantoren overstapten. Bekende voorbeelden zijn Howrey en Dewey & LeBoeuf.

Dus is het essentieel om de winst op peil te houden. Maar hoe doe je dat in een tijd dat cliënten zonder met hun ogen te knippen naar een ander kantoor overstappen? 'Dat proces begint met een eerlijke blik in de spiegel', zegt Bosman. 'Waar sta je in de markt?' Veel kantoren hebben de neiging om zichzelf tot de top van de markt te rekenen, de beroemde kantoren die worden ingeschakeld als het voortbestaan van een bedrijf op spel staat.

Maar dat zijn er niet zo veel: een paar Amerikaanse en Britse kantoren, de 'global elite', en in Nederland misschien De Brauw. De meeste kantoren doen niet het absolute topwerk ('bet the firm'), maar werk dat veel andere kantoren ook kunnen doen. 'Maar dat hoeft helemaal niet erg te zijn', zegt Bosman. 'Als je bedrijfsmodel maar is aangepast aan je werkelijke plaats in de markt.'

Hij trekt een vergelijking met de vliegtuigindustrie. Ryanair biedt geen 'premium service', maar verdient wel veel geld. Dus luidt de vraag: hoe word je de Ryanair van de advocatuur? Het is niet een kwestie van snijden in de kosten. 'Na de crisis van 2008 is de Citroën al tot de laatste druppel uitgeknepen', zegt Bosman. 'Van goedkopere huisvesting tot het ontslaan van ondersteunend personeel. Op dat punt zijn de kantoren klaar.'



Volgens marketingman Jaap Bosman zal het bedrijfsproces van de advocatuur er over vijf jaar anders moeten uitzien. FOTO: PETER BOER
VOOR HET FINANCIEELE DAGBLAD

De oplossing is een andere inrichting van het bedrijfsproces. 'Nu wordt een overname van € 100 mln tot € 500 mln nog gedaan door een partner met acht advocaten. Over vijf jaar zal zo'n team anders in elkaar moeten zitten: een partner, een procesmanager en data-analisten. En misschien hoeft niet al het werk meer binnenshuis gedaan te worden.'

'Er is geen gemakkelijke oplossing, in de trant van de zeven stappen naar...', zegt Bosman. Maar het moet wel op tijd gebeuren. Ook in Nederland kunnen de beste partners hun kantoor in de steek laten met de 'death of a law firm' als gevolg. Amerikaanse toestanden zijn meestal de voorbode van wat in Europa gaat gebeuren.

De meeste kantoren doen niet het absolute topwerk, maar werk dat andere kantoren ook kunnen doen