

De cliënt in beeld

Een onderzoek naar loyaliteit van mkb-cliënten in de advocatuur

Esther Verboon, Gerrita van der Veen, Josje Dijkers & Rob van Otterlo¹

De markt voor juridische dienstverlening in Nederland is meer dan ooit in beweging en zet concurrentieposities van advocatenkantoren onder druk. Vooral in het midden en klein bedrijf maken ondernemers steeds meer gebruik van juridische kennis die ontsloten wordt via internet en neemt concurrentie toe vanwege andere aanbieders die hun juridische adviesdiensten uitbreiden. Het behouden van bestaande mkb-cliënten is voor advocaten dus een prangende kwestie geworden. Deze kwestie vormde de aanleiding voor nader onderzoek naar de volgende vraag: hoe komt loyaliteit bij mkb-cliënten in de advocatuur tot stand?

Aanleiding en onderzoeksvraag

In de advocatuur wordt vooral geïnvesteerd in bestaande cliënten. Dit is voor advocaten een adequate bedrijfsstrategie: men heeft kennis van de branches waaruit deze cliënten komen, het is gemakkelijker en goedkoper dan geheel nieuwe markten te betreden, én *vanuit de cliënt* geredeneerd, er is ook al een vertrouwensband met de advocaat. Advocaten leveren immers geloofsgoederen.²

De markt voor juridische dienstverlening in Nederland is echter meer dan ooit in beweging en zet concurrentieposities van advocatenkantoren onder druk. Vooral in het midden en klein bedrijf (mkb) maken ondernemers steeds meer gebruik van juridische kennis die ontsloten wordt via internet en neemt concurrentie toe vanwege andere aanbieders die hun juridische adviesdiensten uitbreiden. Het behouden van bestaande mkb-cliënten is dus voor advocaten een prangende kwestie geworden. Deze kwestie vormde de aanleiding voor nader onderzoek naar de volgende vraag: hoe komt loyaliteit bij mkb-cliënten in de advocatuur tot stand? Immers loyale cliënten komen terug of bevelen de advocaat bij anderen aan.³

In feite gaat deze vraag over kwaliteit van dienstverlening vanuit de cliënt bekeken, namelijk over dat wat de cliënt aanzet om o.a. opnieuw dezelfde advocaat te consulteren. De vraag gaat dus niet over de kwaliteit van dienstverlening gedefinieerd vanuit de advocatuur zelf, onder meer met de kernwaarden uit de advocatenwet⁴ en de gedragsregels 1992.⁵

In dit artikel zijn de resultaten van een 'mixed design'-studie⁶ naar loyaliteit van mkb-cliënten in de advocatuur beschreven en vertaald in aanbevelingen voor de marketingpraktijk van advocaten(kantoren).

Aanpak van onderzoek

Er blijkt weinig wetenschappelijk onderzoek naar klantloyaliteit in de advocatuur te bestaan. In Nederland is dit het eerste in zijn soort. Daarom is in deze studie gestart met literatuuronderzoek. Dat leverde enkele wetenschappelijke studies⁷ en een aantal niet-wetenschappelijke rapporten van juridische (beroeps)organisaties⁸ op, waarin dienstverleningsfactoren die leiden tot loyaal of deloyaal gedrag van cliënten zijn verkend. Uit het literatuuronderzoek blijkt ook dat *klantwaarden*, in deze studie vertaald als positieve gebruikservaringen met de advocatuur, voorwaardelijk zijn om loyaal te worden aan de advocaat.

Vervolgens is een meervoudige casestudie verricht waarbij in twintig diepte-interviews met advocaten en met mkb-cliënten is gevraagd naar dienstverleningsfactoren die cliënten belangrijk vinden en wat deze factoren voor cliënten opleveren in de vorm van klantwaarden. Ook is gevraagd naar vormen van loyaal gedrag dat cliënten vertonen en naar eigenschappen van cliënten waar advocaten rekening mee moeten houden bij het verlenen van hun diensten.

Aansluitend zijn met behulp van vragenlijstonderzoek onder 391 mkb-cliënten, de effecten onderzocht van deze dienstverleningsfactoren en daaruit voortkomende klantwaarden, op de loyaliteit van cliënten. Ook is daarbij bestudeerd welke eigenschappen van cliënten invloed hebben op deze effecten.

Waarom worden cliënten loyaal?

Loyaliteit is in het onderzoek gedefinieerd als *action loyalty*, het laatste stadium van Oliver's 'four stage loyalty model'⁹ dat beschrijft dat de klant in de tijd diverse loyaliteitsstadia doorloopt. Action loyalty refereert aan (uitgesteld) loyaal gedrag in de zin van de aanbieder steunen

Loyale klanten zijn relevanter voor een advocaat dan tevreden klanten

door hem bijvoorbeeld elders aan te bevelen, de aanbieder opnieuw inschakelen én belemmeringen hiervoor te overwinnen. Uit het onderzoek blijkt dat loyaliteit van cliënten in de advocatuur meerdere verschijningsvormen kent die overeenkomen met deze categorieën van action loyalty. Loyale cliënten steunen de advocaat, onder meer door hem elders aan te bevelen, waardering te tonen, zich op te stellen als samenwerkingspartner en zelfs als businesspartner. Zij komen bij de advocaat terug met nieuwe zaken, zelfs in situaties waarbij een advocaat bij een eerdere zaak een fout heeft gemaakt of wanneer de afloop van een eerdere zaak is tegengevallen. Loyale klanten zijn derhalve relevanter voor een advocaat dan tevreden klanten. Die laatste komen namelijk niet altijd terug, zo blijkt uit diverse wetenschappelijke studies.¹⁰

Cliënten worden niet alleen loyaal omdat ze de dienstverlening van de advocaat waarderen, maar vooral door datgene wat de dienstverlening voor hen oplevert, in de vorm van *klantwaarden*. Klantwaarden blijken dus een goede voorspeller te zijn van loyaliteit. Cliënten ervaren een scala aan klantwaarden, die volgens het onderzoek zijn te categoriseren in drie groepen. Ten eerste de klantwaarden die samen 'een goede uitkomst van de zaak' betreffen. Daarmee bedoelen cliënten niet alleen de (juridische) oplossing van hun zaak, maar ook positieve gevoelens zoals zich ontzorgd voelen en een gevoel van rechtvaardigheid dat de advocaat hen bezorgt. Daarnaast betreft een goede uitkomst van de zaak tevredenheid over de positie ten opzichte van de tegenpartij. Waar dit voor de ene cliënt een sterkere onderhandelingspositie betekent, is dit voor een andere cliënt een zo min mogelijk beschadigde relatie met de tegenpartij. Een tweede groep klantwaarden valt onder de noemer van 'vertrouwen in de advocaat'. Hierbij gaat het onder meer om een combinatie van vertrouwen in de advocaat en zich begrepen voelen. Een derde groep klantwaarden betreft de 'zelfwaardering van de cliënt' waaraan de advocaat bijdraagt. Hierin zitten gevoelens van zelfrespect en zich minder schuldig voelen.

Wat vraagt dit van de dienstverlening?

Cliënten vinden een mix van vakmanschap en klantgerichtheid van de advocaat tijdens de zaaksbehandeling essentieel. Beide wegen voor cliënten doorgaans even zwaar. Bijvoorbeeld het goed behartigen van belangen en opleveren van goede juridische stukken, in combinatie met inlevingsvermogen en zorgvuldigheid van de advocaat. Dit zorgt ervoor dat cliënten zowel de uitkomst van de zaak waarderen, als vertrouwen en zelfwaardering ervaren en zich loyaal zullen opstellen.

Ook nevendiensten zoals proactief advies of aanbieden van juridisch relevante informatie via bijvoorbeeld nieuwsbrieven of seminars kunnen er voor zorgen dat cliënten die even geen zaak hebben lopen, blijven vertrouwen in de advocaat en daardoor loyaal blijven aan hem. Het gaat er dan wel om dat een cliënt zo'n nevendienst op prijs stelt en niet ongevraagd wordt bestookt met adviezen. Vertrouwen en loyaliteit kunnen tevens onderhouden worden als de advocaat aan een goede reputatie werkt, onder meer door te zorgen voor een goed trackrecord. Ook een goed kantoorimago helpt om vertrouwen bij cliënten te genereren en hen te binden.

In figuur 1 zijn bovengenoemde effecten van gewaardeerde dienstverlening door de advocaat op klantwaarden en loyaliteit van de cliënt weergegeven. Hoewel gewaardeerde diensten ook direct tot klantloyaliteit leiden (zie de stippellijn), vormen de klantwaarden die de dienstverlening voortbrengt de belangrijkste reden voor het ontstaan van loyaliteit (zie de dikke pijlen).



Figuur 1. De relaties tussen dienstverleningsfactoren, klantwaarden en klantloyaliteit.

Auteurs

1. Dr. E.M. Verboon is directeur van het Instituut voor Recht en onderzoeker bij Hogeschool Utrecht. Dr. G. van der Veen en dr. J. Dijkers zijn beiden verbonden aan Hogeschool Utrecht, respectievelijk als lector Marketing, Marktonderzoek en Innovatie en hoofddocent-onderzoeker. Prof. dr. R.C.H. van Otterloo is hoogleraar Organisatie van de juridische dienstverlening aan de Universiteit van Amsterdam.

Noten

2. Geloofsgevoeren zijn complexe diensten

waarvoor specialistische kennis nodig is, die worden ingezet omdat de klant een probleem heeft dat hij niet zelf kan oplossen. Ontleend aan K. Mortimer, & A. Pressey, 'Consumer information search and credence services: Implications for service providers', *Journal of Services Marketing*, 2013, 27(1), p. 4-58.

3. Zie o.a. F.F. Reichheld & W. Earl Sasser, 'Zero defections: quality comes to services', *Harvard Business Review*, 1990, (september/oktober), p. 105-111.

4. Zie hiervoor <http://regelgeving.advocatenorde.nl/content/artikel-10>.

5. Zie hiervoor <http://regelgeving.advocatenorde.nl/content/ten-geleide>.

6. Deze studie is tot stand gekomen met financiële steun van Hogeschool Utrecht door middel van een promotievoucher.

7. S. Hart & G. Hogg, 'Relationship marketing in corporate legal services', *The Service Industries Journal*, 1998 18(3), p. 55-69; en D. Paliawadana & B.R. Barnes, 'Client loyalty and defection in the corporate legal industry' *The Service Industries Journal*, 2004, 24(4), p. 101-114.

8. O.a. S. Prufer, *In-house counsel axing law firms, survey: 70 percent of big compa-*

nies dissatisfied with primary outside counsel, American Bar Association Journal

E-Report, 2006, ontleend aan www.americanbar.org/tools/digitalassetabstract.html/content/dam/aba/migrated/litigation/mo/premium-lit/prog_materials/2007_jointtle/c03.pdf.

9. O.a. R.L. Oliver, 'Whence consumer loyalty?', *Journal of Marketing*, 1999, 63(4), p. 33-44.

10. O.a. S. Gupta & V.A. Zeithaml, 'Customer metrics and their impact on financial performance', *Marketing Science*, 2006, 25(6), p. 718-739.



© Ikon Images / Alamy Stock Photo

Advocaten zouden hun diensten moeten beschouwen als 'service' en niet als 'good'

Clënten verschillen in de mate waarin een bepaald dienstverleningsaspect of een bepaalde klantwaarde belangrijk is voor hun loyaliteit. Dat hangt af van hun persoonlijke eigenschappen, kenmerken van het mkb-bedrijf dat ze vertegenwoordigen of de juridische kwestie waarvoor ze de advocaat consulteren. Deze aspecten worden ook wel *klantkenmerken* genoemd.

Een belangrijk klantkenmerk dat bij juridische dienstverlening zorgt voor verschil, is de mate van informatieasymmetrie tussen advocaat en cliënt. Er is minder informatieasymmetrie bij cliënten die ervaring hebben met advocatuurlijke dienstverlening of juridisch zijn geschoold. Een advocaat die voornamelijk groot mkb bedient met ervaren cliënten, moet zich bewust zijn dat deze cliënten kritisch naar het functioneel resultaat van de zaaksbehandeling zullen kijken en dat hun loyaliteit daar grotendeels vanaf hangt. Bij onervaren en niet juridisch geschoolde cliënten is de mate van informatieasymmetrie hoog. Als een advocaat vooral klein mkb en particuliere cliënten bedient waarbij dus veel informatieasymmetrie speelt, staat het winnen van vertrouwen van die cliënten voorop. Elke cliënt heeft echter een andere combinatie van klantkenmerken. Het is de kunst om als advocaat erachter te komen wat voor elke specifieke cliënt belangrijk is.

Aanbevelingen voor de praktijk

Het onderzoek wijst uit dat het ontstaan van loyaliteit bij

cliënten grotendeels afhangt van de klantwaarden die zij ervaren. Dat betekent dat advocaten gericht moeten zijn op het *effect* van hun dienstverlening voor de cliënt en niet op de dienst op zich. Advocaten zouden hun diensten daarom moeten beschouwen als 'service' en niet als 'good'. Een advocaat die een 'service dominant'-marketingperspectief¹¹ hanteert, kan zich als volgt onderscheiden:

- door marketing niet als een bedrijfsfunctie te beschouwen maar als een overall-strategie waarbij de business wordt gestuurd door 'de ogen van de cliënt'. Marketing betekent immers volgens de American Marketing Association 'het proces van het creëren en leveren van waarde voor klanten'.¹²

Voorbeeld van 'service dominante' profilering: veel advocaten(kantoren) profileren zich op hun websites met hun rechtsspecialismen. Een enkel advocatenkantoor doet het anders en presenteert zichzelf door verschillende cliënten/bedrijfstakingen met daarbij behorende problematiek op de homepage te plaatsen en vervolgens aan te geven wat men daarvoor zou kunnen bieden. De cliënten met hun problemen vormen feitelijk het profiel van zo'n advocatenpraktijk en niet de advocaten met hun specialismen.

- door de cliënt echt centraal te stellen. Voor de advocaat die daadwerkelijk klantwaarde en daarmee gepaard gaande loyaliteit wil bereiken zijn cliëntvragen leidend. Zijn mindset wordt niet gedomineerd door aanbodgegericht denken vanuit de eigen expertise, maar door vraaggericht denken waarin problemen van cliënten en het vinden van adequate oplossingen centraal staan. Juridische dienstverlening is daarbij een middel en geen doel.

Voorbeeld van vraaggericht handelen: stel dat het belangrijkste voor een cliënt is dat zijn bedrijf met de juridische kwestie geen reputatieschade oploopt. De advocaat die servicegericht is, gaat voor een schikking en voorkomt onnodige afbreuk van de tegenpartij in plaats van zich toe te leggen op het juridische conflict en het winnen van de zaak.

- door niet alleen in te zetten op goede juridische oplossingen, maar ook bij de cliënt te zorgen voor positieve gevoelens en tevredenheid over zijn positie ten opzichte van de tegenpartij. De informatieasymmetrie tussen advocaat en cliënt maakt dat cliënten het functionele resultaat van de zaaksbehandeling maar ten dele kunnen beoordelen. Om loyaal te kunnen zijn, hebben cliënten dus meer nodig dan alleen een goede juridische oplossing, zeker als zij onervaren zijn. Door vakmanschap en klantgerichtheid te combineren, kan de advocaat bijdragen aan zowel functionele als emotionele en sociale opbrengsten van zijn dienstverlening.

Voorbeelden van emotionele en sociale klantwaarden: mkb-clianten willen zich ontzorgd, gerechtvaardigd en gerespecteerd voelen. Zij willen vertrouwen in de advocaat ervaren en zich begrepen voelen door hem. Zij willen zich ten opzichte van de tegenpartij sterker voelen in de onderhandeling, of zij willen juist ervaren dat de relatie met de tegenpartij niet onnodig wordt beschadigd, omdat zij na afloop van de kwestie met die tegenpartij weer verder moeten.

- door te investeren in de relatie met de cliënt, niet alleen tijdens de zaaksbehandeling maar ook daarbuiten, onder meer door activiteiten als voorlichting en proactief advies uit te bouwen mits de cliënt daarvoor open staat. Daarnaast loont het om te werken aan een goede reputatie, want ook dat draagt bij aan het vertrouwen dat de cliënt ervaart en de loyaliteit die hij tentoonstreeft.

Voorbeelden van effectieve activiteiten buiten de zaaksbehandeling: met nieuwsbrieven, artikelen, seminars over specifieke onderwerpen of proactieve advisering over juridische risico's, brengt de advocaat zichzelf 'in the picture' bij de cliënt en werkt hij onder meer aan zijn reputatie. Voor dit laatste is ook zijn persoonlijk trackrecord van belang en het imago van zijn kantoor.

- door rekening te houden met verschillen tussen cliënten. De mate waarin bepaalde klantwaarden en de daarmee samenhangende loyaliteit ontstaan, verschilt per cliënt. Het is afhankelijk van persoonlijke eigenschappen, kenmerken van het bedrijf dat hij vertegenwoordigt en het soort juridische kwestie waar hij mee komt. Advocaten kunnen de effectiviteit van hun handelen versterken door zich in de cliënt en zijn onderneming te verdiepen.

Voorbeeld van rekening houden met verschillen tussen cliënten: voor de loyaliteit van cliënten die hun zaak willen schikken is het vertrouwen in de advocaat belangrijker dan voor cliënten die willen procederen. Als de advocaat constateert dat een cliënt wil schikken om de relatie met de tegenpartij hoe dan ook te redden, kan hij gericht werken aan dat vertrouwen door zich te verdiepen in wat die specifieke cliënt daarvoor nodig heeft.

Het onderzoek wijst tevens uit dat advocaten de kwaliteit van hun dienstverlening beter kunnen meten door klantwaarden en loyaliteit van cliënten in kaart te brengen, dan door middel van klanttevredenheidsonderzoek. Enerzijds omdat loyale klanten terugkomen en tevreden klanten niet altijd, anderzijds omdat klantwaarden goede voorspellers zijn van klantloyaliteit. In de advocatuur staan de onderwerpen klantloyaliteit en klantwaarde echter nog nauwelijks op de agenda. Het concept klanttevredenheid krijgt daarentegen veel meer aandacht in de branche, zowel in onderzoeksrapporten¹³ als in de marketingpraktijk van advocatenkantoren.¹⁴

Relevantie voor andere juridisch dienstverleners

Hoewel deze studie zich beperkt heeft tot de advocatuur, kunnen de opgeleverde inzichten ook voor andere juridische dienstverleners interessant zijn omdat het mechanisme van klantenbinding waarschijnlijk op dezelfde manier zal werken. Immers, juridische kwesties hebben meestal grote impact op cliënten, wie ze ook behandelt. Dus de klantwaarde 'goede uitkomst van de zaak' zal ook voor cliënten van niet-advocaten relevant zijn en daarom van belang zijn voor hun loyaliteit. Evenzo geldt dit voor de klantwaarde 'vertrouwen' omdat andere juristen immers ook geloofsgoederen aan hun cliënten leveren. Een 'service dominant'-marketingperspectief is dus ook voor andere juridisch dienstverleners mogelijk van belang, met als belangrijkste kenmerken een gerichtheid op het effect van dienstverlening (= klantwaarden teweegbrengen) en niet op de dienst op zich, en een gerichtheid op het versterken van de relatie met de cliënt. •

11. Voor beschrijving van het 'goods-dominant'- en 'service-dominant'-marketingperspectief zie o.a. S.L. Vargo & R.F. Lusch, 'Evolving to a new dominant logic for marketing', *Journal of Marketing*, 2004, 68(1), p. 1-17.

12. American Marketing Association, 2004. Ontleend aan www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx.

13. Zie bijv. R. Vogels, *De kwaliteit van de advocatuur*, Zoetermeer: EIM 2006, in opdracht van de Nederlandse Orde van

Advocaten; of R.J.J. Eshuis, T. Geurts & E.M.Th. Beenackers, *Hulp bij juridische problemen. Een verkennend onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening van advocaten en rechtsbijstandsverzekeraars*. Den Haag: Bibliotheek WODC 2012,

Cahier 2012-3 in opdracht van het Ministerie van Veiligheid en Justitie.

14. Zie bijv. *Global client feedback initiatives*, Research study, Martindale-Hubbell Institute, Lexisnexis, 2011.