



Innovatie in Advocatenkantoren

Barend Blondé,
FrahanBlondé

Dit artikel werd gepubliceerd naar aanleiding van de 25^e Dag van de bedrijfsjurist: 'Innovatie, bron van recht – Recht, bron van innovatie', georganiseerd door het Instituut voor Bedrijfsjuristen (www.ibj.be).

Inhoud

1. Zijn advocaten innovatief?	1
2. Waarom is 'innoveren' voor advocaten zo moeilijk?	13
3. Van welke advocaten mogen we innovatie verwachten?	19
4. Hoe kunnen advocaten innoveren?	20
5. Conclusie: een blik in de glazen bol	28

Tijdens de Olympische Spelen van 1968 verraste Dick Fosbury vriend en vijand met een heel nieuwe techniek in het hoogspringen. Fosbury moest opboksen tegen scepsis, ongeloof en vastgeroeste ideeën maar had lak aan alle conventies binnen zijn sport. Het leverde hem de gouden medaille en eeuwige roem op.

Zitten er vandaag ergens Fosbury's klaar in de juridische markt? Of komen er Fosbury's van buitenaf die de juridische markt overhoop zullen gooien? Of zal het allemaal zo'n vaart niet lopen?

In dit artikel buigen wij ons over vier vragen rond innovatie in advocatenkantoren:

- Zijn advocaten innovatief?
- Waarom is innoveren voor advocaten zo moeilijk?
- Van welke advocaten mogen we innovatie verwachten?
- Hoe kunnen advocaten innoveren?

1. Zijn advocaten innovatief?

'Innovatief zijn' is blijkbaar niet iets waarvan advocaten geloven dat cliënten het belangrijk vinden. Immers, weinig advocaten roemen zichzelf om hun 'innovativiteit'. De afgelopen 25 jaar stonden in het teken van 'excellence': de dingen 'beter' of 'uitmuntend' doen, niet per se 'anders'. Weinig kantoren claimen dat ze 'innovatief' zijn. 'Creatief', dat is zowat het verste dat men wil gaan in de zelfbeschrijving.

Zijn advocaten dan niet innovatief? Om een antwoord te vinden op die vraag moeten we uiteraard eerst definiëren wat 'innovatief zijn' inhoudt.

Wanneer we op zoek gaan naar een definitie van innovatie komen we uit bij "de ontwikkeling van nieuwe ideeën en dingen." Wanneer we nog wat verder zoeken, komt er een interessante verfijning: "de geslaagde invoering van nieuwe vormen van toegevoegde waarde".

Om innovatief te zijn, zijn er dus drie dimensies nodig:

1. iets 'nieuws', iets wat voorheen niet bestond. Een bepaald proces of dienst verbeteren is dus niet innoveren.
2. 'toegevoegde waarde': de nieuwigheid moet een meerwaarde hebben. De cliënt, de organisatie of de maatschappij moet er een voordeel uit halen.
3. 'geslaagde invoering': het voordeel moet zich ook effectief gerealiseerd hebben. Het mag niet bij ideeën of modellen blijven, er moet ook een implementatie zijn.

Slagen advocaten er in om 'nieuwe vormen van toegevoegde waarde in te voeren'? Deze vraag is al concreter, maar het blijft een erg breed kader om te beoordelen. We willen daarom nog een spade dieper graven en een onderscheid maken tussen de verschillende mogelijke vormen van innovatie. Een interessant model hiervoor zijn de "Ten Types of Innovation" van Larry Keeley. Laat ons proberen om deze 10 vormen van innovatie af te toetsen aan de advocatuur (zie fig. 1).

Fig. 1 "Ten Types of Innovation" (Larry Keeley), vertaald naar advocatuur

		Hoe het advocatenkantoor...	
ORGANISATIE	Winstmodel	...winst maakt	
	Netwerk	... samenwerkt met derden om toegevoegde waarde te creëren	
	Structuur	... haar talenten en middelen aligneert	
	Proces	... haar interne processen optimaliseert	
AANBOD	Productperformantie	... oplossingen biedt aan haar cliënten	
	Productstelsel	... haar diensten en producten aanvult met opties en extra's	
CLIËNTENERVARING	Service	... haar diensten en producten ondersteunt en omkadert	
	Kanaal	... haar diensten en producten aan de man brengt	
	Merk	... haar diensten en producten bekend maakt in de markt	
	Cliëntinteractie	... interageert met haar cliënten om tot betere oplossingen te komen	

In elk van deze 10 domeinen kan een organisatie, en dus ook een advocatenkantoor, innovatief zijn. Bij voorbeeld: Dell werd op heel korte termijn een wereldspeler dankzij een volledig nieuw winstmodel: het werd betaald voordat het produceerde. Zara heeft een veel goedkoper stockbeheer en kan sneller inspelen op trends dankzij een fundamenteel ander bestel- en productieproces. De samenwerking tussen Douwe Egberts en Philips (Netwerk) zorgde met de koffiepads voor een nieuw product dat de koffiemarkt veranderde. Zalando gooit de kledingmarkt overhoop door kleding via een volledig nieuw kanaal en met onvoorwaardelijke service aan de man te brengen. Etc.

Laat ons één voor één de verschillende innovatietypes bekijken en nagaan in welke mate de advocatuur ze hanteert.

1. Winstmodel

Innovatieve winstmodellen vinden een nieuwe methode om de toegevoegde waarde van de organisatie om te zetten in cash. Een quote vanuit het boek van Larry Keeley: "Innovative profit models often challenge an industry's tired old assumptions about what to offer, what to charge, or how to collect revenues. This is a big part of their power: in most industries the dominant profit model often goes unquestioned for decades."

Het lijkt wel of Keeley tijdens het schrijven van deze tekst de advocatuur in het achterhoofd had.

De laatste grote innovatie van het winstmodel in advocatenkantoren dateert van ... het interbellum. Ene Reginald Heber Smith¹, managing partner van de Amerikaanse law firm Hale and Dorr, uitvinder van het 'uurtarief', werkte tussen 1920 en 1940 het hele systeem van de 'billable hours' uit, inclusief de 'timesheets' en de 'targets'. In de tweede helft van de vorige eeuw veroverde het uurtarief ook onze contreien. Sindsdien staat de tijd stil wat betreft innovatie van het winstmodel. Het uurtarief is omnipresent en advocaten hebben de grootste moeite om zich zelfs maar een ander model voor te stellen.

De laatste jaren lijkt het winstmodel op basis van uurtarieven een beetje op zijn grondvesten te daveren. Het uurtarief is door consultants en guru's allerhande al tientallen keren dood verklaard, maar voor een dode komen we het nog verrassend vaak, om niet te zeggen bijna altijd, tegen.

Het klopt dat, vooral in de Angelsaksische landen, advocaten, onder druk van hun cliënten, op zoek gaan naar nieuwe winstmodellen. Er zijn inmiddels al boeken volgeschreven over de AFA's (Alternative Fee Arrangements) en vele kantoren proberen, meestal met het mes op de keel, nieuwe vormen van tarifiering uit. In de VS, de UK en recent ook Nederland, zijn er kantoren die volledig afstappen van het uurtarief en hun diensten aanbieden tegen vaste prijzen, abonnementsformules of hybride vormen van ereloonberekening.

¹ Slice of History: Reginald Heber Smith and the Birth of the Billable Hour, August 9, 2010
<http://www.wilmerhale.com/pages/publicationsandnewsdetail.aspx?NewsPubId=95929>

Er hangt innovatie in de lucht. Voor het eerst zijn er advocaten en nieuwe spelers op de juridische markt, die nadrukkelijk op zoek gaan om, via een nieuw winstmodel dat beter aansluit bij de behoeften van de cliënten, marktaandeel te winnen (i.p.v. marktaandeel te verdedigen). Maar we zitten nog in de 'trial & error' fase. De cliënten hebben striemende kritiek op het uurtarief, maar hebben nog geen vertrouwen in alternatieven.

Mijn persoonlijke inschatting is dat we landen bij 'vaste tarieven en budgetten, gebaseerd op een voorafgaandelijke inschatting van de tijd die nodig is'. Innovatie? Misschien niet, maar het zal de interne werking van de advocatenkantoren wel degelijk veranderen. Het efficiëntierisico zal bij de advocaten terecht komen (waar het m.i. ook moet liggen) en advocatenkantoren zullen moeten leren om, net als andere ondernemingen, 'het voortdurend streven naar efficiëntiewinst' in hun interne structuren en processen in te bouwen.

Als er al enige vorm van innovatie plaatsvindt op vlak van het winstmodel, dan loopt België zeker niet voorop. Er zijn wel enkele deeldomeinen van de advocatuur ('invorderingen' bij voorbeeld) die alternatieven voor het uurtarief hebben ontwikkeld, maar de overgrote meerderheid van advocaten geniet, en niet met mate, nog volop van het risicoloze uurtariefensysteem. Pas wanneer cliënten voldoende druk zetten, wil men knarsetandend wel iets anders voorstellen. Maar het blijft anekdotisch, ad hoc en met heel veel tegenzin.

2. Netwerk

In onze hyper-genetwerkte wereld, liggen enorme mogelijkheden om krachten te bundelen. Organisaties die hun kennis, vaardigheden en middelen samenleggen, kunnen zowat alle mogelijke aspecten van het ondernemen innoveren. In 1993 sloten Starbucks en Barnes and Nobles een partnership om Starbucks coffee shops te openen in de boekenwinkels van Barnes and Nobles. Een groot succes waarop Starbucks zijn latere succes bouwde.

Voor de advocatuur betekent dit: er zit enorm veel potentieel in multidisciplinariteit: samenwerking tussen advocaten en andere beroepen. Een heikel punt. Verliest de advocatuur haar eigenheid en onafhankelijkheid wanneer het structurele partnerships sluit met andere beroepen? Onvermijdelijk komen we zo uit bij de samenwerking met accountants. Overall rukken de BIG 4, maar ook andere accountants, weer op richting advocatuur. De juridische markt is een logisch verlengstuk van hun bestaande markt. Is die golf nog te stoppen?

Het is niet aan mij om de deontologische krijtlijnen te trekken, maar de advocatuur kan maar beter niet de deontologie gebruiken als schild om de eigen markt af te schermen. Het is niet alleen een verloren strijd, de advocatuur ontzegt zich zo ook een van de krachtigste motoren voor innovatie en vernieuwing. Op vlak van IP, M&A, arbeidsrecht, milieurecht... zijn er partnerships mogelijk met derde partijen die een fantastische meerwaarde kunnen betekenen voor de cliënten. Als de advocatuur ze niet ontwikkelt, zal een ander het doen.

Een inspirerend voorbeeld van netwerk-innovatie is in ieder geval Kreskado (www.kreskado.be), een all-in-one expert-platform voor startende ondernemingen waaronder NautaDutilh zijn schouders gezet heeft.

3. Structuur

Innovatie van de ondernemingsstructuren focust op het vernieuwend inzetten van de bedrijfsmiddelen, materiële, immateriële en menselijke, om zo bijkomende toegevoegde waarde te leveren. Het kan gaan om innovatief talent management, om ingenieuze IT-systemen of om slimme machines. Innovatie wordt dan meestal gestuurd door ondersteunende departementen zoals HR, ICT, R&D of, waarom niet, Legal.

Een voorbeeld: Goldman Sachs vernieuwde in de jaren zestig drastisch haar interne structuren. 'Sales' en 'productie' werden gescheiden. Partners die het talent hadden om deals binnen te halen, moesten niet langer de deals zelf ook mee uitwerken. Dat deden andere partners, die daar specifiek sterk in waren. Goldman Sachs realiseerde een dubbele winst die hen een enorm concurrentieel voordeel gaf: een verdubbeling van de sales capaciteit en een verhoging van de cliëntentevredenheid. Het duurde jaren vooraleer de concurrenten intern klaar waren om hun organisatiemodel aan te passen.

De advocatuur heeft de laatste decennia ongetwijfeld vooruitgang geboekt op het vlak van haar structuren. Advocatenkantoren proberen carrièrepaden uit te tekenen, werken aan een HR beleid, investeren in ICT, trachten aan kennisdeling te doen...

'Professionalisering' ja, maar van innovatie kan men nog niet spreken. Vennoot wordt men veelal nog steeds om dezelfde redenen als twintig jaar geleden, alleen heeft men de lat de afgelopen jaren nog wat hoger gelegd. De Counsel positie is nog niet echt doorgebroken als alternatief carrièrepad. Vrouwen stoten onvoldoende door. Talent management is nog veelal beperkt tot bonus- en evaluatieschema's en een intern opleidingsprogramma. Veel modellen en standaarddocumenten blijven nog steeds heel erg aan C-schijven plakken. Cross-selling blijft een pijnpunt in de meeste kantoren. Etc. Kortom, structureel werken advocatenkantoren in grote lijnen nog steeds zoals ze twintig jaar geleden werkten.

De grote structuur-innovaties in de Belgische advocatuur dateren nog van de vorige eeuw: In de jaren zeventig innoveerde Jean-Pierre De Bandt o.m. door in het nieuw opgerichte kantoor De Bandt, van Hecke, Lagae & Loesch te werken volgens het lockstep-model voor winstverdeling. De statuten van De Bandt circuleren vandaag nog als voorbeeld voor vele andere kantoren. In 1990 traptten Louis-H. Verbeke en Thierry Claeys de internationalisatie op gang door te fusioneren met het Nederlandse kantoor Loeff & Van der Ploeg. Ze brachten bovendien de ondernemerscultuur naar de advocatuur en trokken als eersten professionals aan om de vennoten te ondersteunen.

Sindsdien is er een internationalisatiegolf op gang gekomen wat uiteraard voor de betrokken kantoren tot grote veranderingen heeft geleid. Maar structureel is er sindsdien in de Belgische advocatenkantoren weinig veranderd. Er is vandaag het fenomeen van de 'break-away firms': topadvocaten, opgeleid in de grote kantoren, die samen met een paar andere enthousiastelingen een nieuw, kleiner, vaak niche, kantoor oprichten. 'Topadvocatuur tegen betaalbare tarieven', luidt bijna telkens de slogan. Een trend is het

zeker, en vele van die kantoren zijn ook succesvol en nemen mooie posities in op de markt. Maar echt innovatief zijn ze niet. Ze werken eigenlijk op dezelfde manier als de grote kantoren, alleen op een andere schaal en met minder overheadkosten. Wanneer ze succesvol zijn en groeien, krijgen ze dezelfde problemen en uitdagingen die ze hadden achtergelaten bij de grote kantoren.

4. Proces

Om van de vraag van de klant tot het eindproduct te komen, heeft elke onderneming een 'productieproces'. Een keten van activiteiten, systemen, onderdelen... die samen leiden tot een resultaat voor de klant. Procesinnovatie betreft de wijze waarop de onderneming zoekt naar nieuwe methodes om hetzij sneller of goedkoper tot het eindresultaat te komen, hetzij een eindresultaat te bekomen dat een hogere toegevoegde waarde oplevert dan de concurrentie.

Internationaal was de belangrijkste innovatie van het afgelopen decennium ongetwijfeld 'LPO' of 'Legal Process Outsourcing': het outsourcen van belangrijke hoeveelheden juridisch werk (due diligence, volumecontracten, e-discovery...) naar landen zoals India of de Filipijnen. Deze landen beschikken over goedkope juristen met een degelijke kennis van het Engels. Werk dat in het verleden werd gedaan door duurbetaalde stagiairs, kan zo een stuk goedkoper uitgevoerd worden. De initiatiefnemers waren echter niet de advocatenkantoren, maar wel nieuwe spelers zoals Pangea3, Integreon en Quislex. In 2012 werd de LPO markt geschat op 1 miljard USD.

Maar belangrijker misschien nog dan het werk dat ze afsnoepten van de US en UK law firms, waren de nieuwe, op de industrie gebaseerde begrippen die ze introduceerden om juridische diensten te benaderen: 'process management, metrics, service level agreements (SLA), playbooks, governance plans, lower cost labor, accuracy rates, progress reports...'. De global US en UK law firms zagen de bedreiging en reageerden door zelf de interne processen te innoveren. 'Legal Project Management', 'Lean Six Sigma', 'budgeting and tracking'... liggen vandaag op de bestuurstafels van de Angelsaksische advocatenkantoren. Verschillende internationale kantoren hebben zelf een aantal van hun activiteiten verplaatst naar gebieden met lagere arbeidskosten zoals Wheeling, Dayton, Belfast, Manila, en Delhi. Deze nieuwe centra verzorgen niet alleen juridische diensten maar ook ondersteunende diensten zoals marketing, IT, finance en knowledge management.

Het goede nieuws voor de Belgische advocatenmarkt is dat het niet meteen bedreigd wordt door LPO. Het Nederlands is geen wereldtaal en er is te weinig volume om LPO rendabel te maken. Het slechte nieuws is dat de Belgische advocatenmarkt hierdoor ook geen druk voelt om te innoveren. Wij vrezen dan ook dat we opnieuw moeten vaststellen dat het 'productieproces' van de Belgische advocatuur de laatste decennia weinig structurele veranderingen heeft ondergaan. De wijze waarop de cliënten hun problemen voorleggen, advocaten vervolgens 'het dossier behandelen' en hun eindproduct opleveren (advies, contract, conclusie...), zit blijkbaar in (mentaal) beton gegoten:

- Het papier tiert weliger dan ooit. Brieven worden nog altijd in drievoud afgedrukt om in drie verschillende klassen terecht te komen. E-mail idem dito. Men heeft

mooie, leren suitcases op wieltjes uitgevonden om de 'paperless office' te kunnen versjouden naar meetings of closings.

- Cliënten ontvangen memo's, al dan niet doorspekt door wollig jargon. Contracten worden heen en weer gezwaard in 'track changes'. Cliënten krijgen op beleefd verzoek een consultatie, hier en daar wordt dat een 'telephone conference' of een krakkemikkige 'video conference'.
- In vergelijking met andere sectoren, bevinden standaardisering en automatisering in de advocatuur zich nog in het stenen tijdperk. Slecht geüpdate modellen bevinden zich ergens diep verscholen op C-schijven, in doolhof-boomstructuren of zelfs in binders in kasten.

Het uurtarief heeft de Belgische advocaten hier geen dienst bewezen. Decennia lang was het rendabeler om het warm water uit te vinden dan om structureel kennis te beheren, te delen en te standaardiseren. Het is een harde vaststelling maar notarissen, accountants en stilaan ook bedrijfsjuristen... staan verder in procesinnovatie, niet alleen 'technisch' maar ook, en vooral, mentaal.

5. Productperformantie

Innovatie op vlak van productperformantie betreft de waarde, kwaliteit en eigenschappen van het aanbod van de onderneming: de uitvinding van nieuwe producten of inventieve updates van bestaande producten. Het nadeel van innovatie van producten is dat het zeer zichtbaar is en dus makkelijk te kopiëren door concurrenten. Geen beter voorbeeld, wellicht, dan Apple. Met de iPod, de iPhone en de iPad creëerden ze telkens revoluties in hun markten.

Als er een domein is waarop advocaten met de regelmaat van de klok wel innovatief zijn, dan is het wellicht op het domein van productinnovatie: nieuwe juridische constructies op vlak van fiscaliteit, eigendomsrecht, intellectuele eigendom... De advocatuur is gelukkig nog de broedplaats van de juridische hi-tech. Maar deze vorm van innovatie is niet haalbaar voor alle advocatenkantoren. Het kantoor moet beschikken over de nodige experts, vaak met een link naar een universiteit waar fundamenteel onderzoek kan gedaan worden. Bovendien is het resultaat inderdaad vaak makkelijk kopieerbaar. Eenmaal de constructie gekend is in de markt, gaan concurrenten er relatief makkelijk mee aan de haal.

Een prachtig voorbeeld van alternatieve productinnovatie in de Belgische advocatuur is de Claeys Formule. Thierry bracht statistiek in de advocatuur. Rechtspraak in een wiskundig model gieten. Vloeken in de kerk. Maar het heeft wel zijn impact niet gemist. De Formule Claeys veranderde het arbeidsrecht voor de volgende 20 jaar. Thierry heeft een Fosburyflop tot stand gebracht in het arbeidsrecht. Hij bekeek de zaken niet zoals iedereen ze bekeek. Hij durfde ze anders te bekijken en, nog straffer, hij durfde geld en tijd te investeren om een onbewandeld en onzeker pad in te slaan. Dergelijke vormen van productinnovatie in de advocatuur zijn echter nog uiterst zeldzaam.

6. Productsysteem

Vele producten of diensten krijgen een bijkomende toegevoegde waarde wanneer men ze gaat bundelen met andere producten. Innovatie van productsystemen is de zoektocht naar dergelijke krachtige combinaties. Innovatieve productsystemen zijn doorgaans duurzamer want moeilijker te kopiëren door concurrenten.

Een mooi voorbeeld hiervan is 'Runners Service Lab'. Runners Service Lab verkoopt loopschoenen, een op zich banaal product, in combinatie met een heel andere dienst: de footscan ®. Het resultaat is een loopschoen op maat ... aan 150 EUR per paar.

Geïntegreerde, multidisciplinaire teams in advocatenkantoren zijn een voorbeeld van een productsysteem: verschillende juristen leggen hun kennis samen om betere oplossingen te ontwikkelen. We kunnen de laatste jaren ook enige innovatie vaststellen doordat steeds meer advocatenkantoren trachten om dergelijke teams te bouwen rond sectoren.

Nog interessanter wordt het echter wanneer advocaten juridische diensten beginnen te combineren met niet-juridische diensten, zoals consultancy, document management, contract management, risk management, training, bemiddeling. Wanneer we vaststellen dat het juridische product op zich steeds meer een commodity, en dus prijsgevoelig, wordt, zit de toegevoegde waarde voor de toekomst wellicht in bijkomende diensten, vaardigheden of technologische tools die het juridisch product verrijken.

Er zijn nu al mooie voorbeelden, ook in de Belgische markt. Denken we maar aan Jozef Lievens (Eubelius) met zijn Instituut voor Familiebedrijven of aan Greenille met haar 'Family Succession'. In 2005 reeds ontwikkelde Van Bael & Bellis samen met Michelin een DVD 'Complying with EU competition law', die de onderneming hielp om op een efficiënte manier honderden managers te informeren over de risico's van het mededingingsrecht.

Innovatie van productsystemen in de advocatuur is nog te anekdotisch en te veel afhankelijk van het ondernemerschap van enkelingen. Maar met een innovatieve ondernemersbril zijn de mogelijkheden haast eindeloos.

7. Service

Innovaties op vlak van 'service' of dienstverlening verbeteren de gebruikservaring van de klant. Ze maken de producten of diensten van een organisatie gemakkelijker, aangenamer of nuttiger. Een fantastische service kan zelfs de meest banale producten of diensten verheffen tot grootse klantenervaringen waarvoor klanten telkens weer terugkomen. Wie eens een voorruit laten vervangen heeft bij Carglass kan niet anders dan onder de indruk komen van het waanzinnige serviceniveau van deze onderneming, doorheen alle geleidingen van het klantencontact.

Binnen de advocatuur is service nog vaak een heel persoonsgebonden aangelegenheid. Binnen één en hetzelfde kantoor kan de service dag en nacht verschillen, afhankelijk van de advocaat waarmee men werkt. Zoals vele vrije beroepen gaan advocaten er nog steeds van uit dat het technische, juridische product uiteindelijk de cliëntentevredenheid zal bepalen. Maar vele cliënten kunnen de kwaliteit van dat product niet inschatten of

vergelijken. Het zal vaak hun totaalervaring met de dienstverlening zijn die zal bepalen of ze later opnieuw beroep zullen doen op het kantoor.

Advocaten teren al jaren op dezelfde aspecten van de dienstverlening om cliënten te behagen: beschikbaarheid, bereikbaarheid, reactiesnelheid... Maar zelfs deze aspecten van de dienstverlening zijn inmiddels commodities. Welke zakenadvocaat is niet bereikbaar en beschikbaar?

Wij wachten met ongeduld op het Belgische advocatenkantoor dat er in slaagt om de hele ervaring van de cliënt met het kantoor, van de eerste telefoon tot de factuur en alles wat er tussen ligt, tot een ware belevenis te maken. Een kantoor dat over alle interacties met de cliënt heeft nagedacht en zich de vragen heeft gesteld: Hoe kunnen we het de cliënt aangenamer maken? Hoe kunnen we de cliënt tijd doen besparen? Hoe kunnen we bij de cliënt zorgen wegnemen? Etc.

Wanneer we zelf als klant onder de indruk zijn van de dienstverlening van een organisatie, dan is het omdat alles klopt, telkens opnieuw en op elk moment. Advocatenkantoren staan vandaag nog aan het begin van innovatie op vlak van dienstverlening.

8. Kanaal

Innovaties op vlak van 'kanaal' zorgen er voor dat een klant kan genieten van het aanbod van een onderneming op plaatsen of ogenblikken waar het voorheen niet kon. E-commerce heeft de kanaalstrategie van heel wat sectoren overhoop gegooid. Reizen, boeken, muziek, tickets en steeds vaker ook kleding, technologische producten, meubelen, zelfs de wekelijkse boodschappen, kopen we aan via het internet. Maar ook andere kanaalinnovaties hebben hun doel niet gemist: bpost heeft haar kosten o.a. onder controle gekregen dankzij het verschuiven van de verkoopkanalen naar supermarkten en krantenwinkels. Uitgevers kijken naar bakkers om hun kranten aan de man te brengen. Kanaalinnovatie heeft één doel: er voor zorgen dat de klant het product of de dienst kan aankopen of gebruiken, wanneer hij het wil, waar hij het wil en hoe hij het wil, tegen een minimale transactiekost.

E-commerce heeft de juridische markt nog niet veroverd. De 'virtuele advocatenkantoren' die men hier en daar in het buitenland ziet ontstaan, worden met veel bombarderie aangekondigd maar zijn nog geen overdonderend succes. Het aanbod blijft banaal en de professionele cliënt lijkt er niet klaar voor.

In de UK trachten advocatenkantoren als QualitySolicitors het over een andere boeg te gooien. Zij bouwen een keten uit van laagdrempelige, Panos-achtige advocatenkantoren. Tesco verkoopt juridische producten in haar supermarkten.

In België blijft het erg stil op dit vlak. De enige ontwikkeling die we eventueel onder de vlag van kanaalinnovatie kunnen plaatsen, zijn 'secondments'. De cliënt gaat niet meer naar de advocaat maar de advocaat zit bij de cliënt. Lang bleven secondments een noodoplossing voor goede cliënten, maar steeds meer advocatenkantoren zien de secondments als een afzonderlijke, te ontwikkelen service, een nieuw kanaal om zo dicht mogelijk bij de cliënt te geraken en te blijven.

9. Merk

Merkinnovaties zorgen er voor dat klanten het aanbod van een onderneming herkennen, herinneren en prefereren boven dat van de concurrentie. Grote merken houden een belofte in die de onderneming een onderscheiden identiteit geven. Een merk is het resultaat van alle contactpunten tussen onderneming en klant: communicatie, reclame, contacten met personeel, media etc. Sterke, innovatieve merken kunnen van klanten supporters maken die actief het merk mee uitdragen. Denken we maar aan Apple, Harley Davidson, Starbucks, Duvel...

Advocaten zijn niet vies meer van een beetje marketing. De grote kantoren beschikken over interne professionals die marketing-, verkoops- en marktstrategieën uitdenken en uitrollen. Een aantal Angelsaksische global law firms hebben een naam als een klok binnen de mondiale zakenwereld. Die kantoren zijn er de afgelopen decennia ook in geslaagd om het 'kantoormerk' sterker te maken dan de individuen die die kantoren bevolken. Het vertrek van een of meerdere individuen of teams tast het merk en de marktpositie van die kantoren niet meer fundamenteel aan. Zij hebben inmiddels ook de middelen om alle communicatiekanalen spitsvondig te bespelen.

In België zijn er een aantal grote, onafhankelijke kantoren zeker in geslaagd om een mooie naambekendheid en reputatie op te bouwen. De dominante wijze waarop een kantoor als Claeys & Engels zijn duidelijk omliggende doelgroep met intensieve, brede, inhoudelijke communicatie heeft bewerkt, was zeker innovierend op Belgisch vlak. En ook andere kantoren hebben met een aantal slimme initiatieven de aandacht van de markt kunnen trekken. Denken we maar aan de M&A Survey van Contrast of de opvallende advertentiecampagne van Stibbe.

En toch blijft het ook hier een verhaal van anekdotes en uitzonderingen. De meeste merkstrategieën van advocatenkantoren, als we ze een strategie kunnen noemen, zijn slaapverwekkend saai, risicoavers, defensief en kleurloos.

De (meeste) websites van advocatenkantoren hebben een modern jasje gekregen maar, afgezien van een paar gimmicks, verschillen de inhoud en de functionaliteiten nauwelijks van de websites van rond de millenniumwisseling. Ik weet ook niet wie maar blijft verzinnen dat een foto van het kantoorgebouw op de voorkant van de kantoorbroschure een goed idee is. En op de sociale media blinken de meeste kantoren uit door hun afwezigheid en diegenen die er wel zijn, steken eigenlijk niet meer dan hun teen in het water.

De meeste kantoren krijgen de ego's niet voldoende op één lijn om een echte, innoverende merkstrategie te kunnen uitbouwen. De merkstrategieën zijn compromissen tussen advocaten en compromissen zijn dodelijk, zowel voor merken als voor innovatie.

10. Cliëntinteractie

Innovatie op vlak van cliëntinteractie zoekt naar nieuwe vormen van dialoog tussen de klant en de onderneming die de onderneming in staat stelt om de klant te doorgronden en haar aanbod en diensten voortdurend te verbeteren en aan te passen. Cliëntinteractie zorgt er voor dat de klant betrokken wordt in de ontwikkeling van de onderneming.

Een chronisch gebrek aan cliëntinteractie is vandaag een van de meest striemende kritieken van cliënten naar de advocatuur toe. Luisteren naar de cliënt, doorgronden wat hij echt wil en de dienstverlening hieraan aanpassen. Uiteraard zijn er advocaten in de markt die dit kunnen en die hiervoor door hun cliënten op handen worden gedragen. Maar er zijn bijna geen kantoren in geslaagd om hier een systeem van te maken, om een gestructureerde, voortdurende dialoog op te zetten tussen alle geledingen van het kantoor en haar cliënten.

De meeste advocaten zijn bang van feedback. Bang om zich kwetsbaar op te stellen naar de cliënt toe. Bang om te horen dat ze iets in hun werking moeten veranderen (en dat dit geld gaat kosten). Bang om de cliënten een vinger in de pap te geven. Advocatenkantoren hebben doorgaans geen systematische cliëntentevredenheidsmetingen, geen feedback systemen, geen cliëntenklankborden, geen forums op sociale media, geen externe bestuurders, geen adviesraden (een uitzondering: Van Olmen & Wynant beschikt over een externe adviesraad), ... Uiteraard zijn er advocaten die debriefings houden met hun cliënten en die relatiemeetings hebben met cliënten en hen vragen hoe de samenwerking verder verbeterd kan worden. Maar het is zelden een systeem. Advocatenkantoren houden liefst hun cliënten zo ver mogelijk weg van hun eigen, interne werking en ontzeggen zich zo dat wat zovele andere ondernemingen net zo sterk maakt.

Op vlak van cliënteninteractie ligt innovatie in de advocatuur voor het rapen, zeker nu de technologie cliëntinteractie erg snel en efficiënt kan laten gebeuren. Maar het vraagt moed, veel moed, blijikbaar.

Conclusie: is de advocatuur innovatief?

Uiteraard is de advocatuur geëvolueerd: de advocaat is commerciëler geworden, wil al eens meer in oplossingen denken dan in problemen, is zeven op zeven beschikbaar via de smartphone, laat zich al vaker ondersteunen door managers of paralegals, stuurt nieuwsbrieven en krijgt geen jeuk meer bij woorden zoals 'reclame' of 'strategie'.

En ja, uiteraard zijn er advocaten en advocatenkantoren die wel een stap verder durven gaan en die kritisch sleutelen aan hun eigen organisatie en die trachten met hun dienstverlening nieuwe wegen in te slaan. Maar het zijn vooralsnog slechts uitzonderingen die de regel bevestigen.

Au fond, is de Belgische advocatuur nauwelijks of niet veranderd. Weinig advocaten kunnen beweren dat ze hun beroep nu fundamenteel anders uitoefenen dan 20 jaar geleden. In diezelfde 20 jaar zijn de business modellen van sectoren zoals media, retail, luchtvaart, horeca... structureel onderuit gehaald en ondergaan andere sectoren zoals

energie, de zorg, de bankensector... een metamorfose zonder weerga. Tegen het eind van dit jaar zullen zelfs de notarissen hun aktes enkel nog elektronisch registreren...

Innovatie is niet 'verbeteren', het is de dingen vanuit een heel ander perspectief benaderen. De fundamenteën durven loslaten, de premisses in vraag durven stellen. Advocaten doen het nog veel te weinig en ze nemen daarmee een groot risico.

De juridische behoeften van particulier en bedrijf worden te groot, te omvattend en te strategisch om ze met dezelfde bril te blijven bekijken.

In de luchtvaart gebeurde hetzelfde. De economische behoefte aan vliegen nam sterk toe, maar de kost van het vliegen was te hoog in verhouding tot de behoefte. De traditionele maatschappijen zagen niet dat de marktbehoefte groter was geworden dan hun business model en dat de cliënt niet dezelfde prijs zou blijven betalen voor een sterk toenemende behoefte. Tot Ryanair op de proppen kwam.

Hetzelfde dreigt nu te gebeuren in de juridische sector. De nood aan juridische begeleiding van zowel burger als bedrijf groeit exponentieel door regels, boetes, geschillen en juridische risico's allerhande. Bedrijven en burgers kreunen onder de regels. Bedrijfsjuristen verzuipen in het werk. De behoefte wordt stilaan groter dan het business model van de advocatuur. Ook al zijn de uurtarieven in België niet eens hoog, de 'totale juridische productiekost' voor de cliënt is te hoog, want aan het 'productieproces' is al 20 jaar niets fundamenteels gewijzigd. De vraag is wie de rol van Ryanair gaat vervullen.

Die totale juridische productiekost structureel verlagen zal innovatie vergen. Verandering zal niet volstaan. Sinds de Legal Services Act van 2007, waarbij 'vreemd' kapitaal toegelaten werd in advocatenkantoren, experimenteert men in de UK volop met nieuwe structuren, nieuwe modellen, nieuwe spelers. Uiteraard zullen er heel wat eerst op hun bek gaan, maar uiteindelijk zullen er doorbraken komen. Waar, wie, in welke niches? Onduidelijk en onzeker.

Hoe dan ook, het is absoluut uitgesloten dat de komende 20 jaar even 'traag' zullen evolueren dan de afgelopen 20 jaar. Het moet niet alleen meer 'beter', het moet ook 'anders'.

Innovatie vergt echter een specifieke voedingsbodem. In vele advocatenkantoren is die bodem niet aanwezig. Om advocaten innovatiever te maken, moeten we eerst begrijpen waarom ze vandaag weinig of niet innoveren.

2. Waarom is 'innoveren' voor advocaten zo moeilijk?

Ondanks de vraag en de noodzaak om te innoveren, zijn weinig advocaten echt actief op vlak van innovatie. We onderscheiden hierna vijf belangrijke hinderpalen voor innovatie.

a) De financiële structuur van advocatenkantoren

De financiële huishouding van advocatenkantoren is erg eenvoudig. Grofweg: op het einde van het jaar tel je alle inkomsten op, je trekt er alle kosten af, je betaalt de bonussen van de medewerkers uit en de rest is winst die je verdeelt volgens een bepaalde sleutel onder de vennoten. Simple comme bonjour. Juristen en cijfers. U weet wel.

De vennoten bezitten daarnaast uiteraard aandelen van de vennootschap maar hier houdt men het liefst nog eenvoudiger. De waarde van een aandeel is gelijk aan het minimum kapitaal gedeeld door het aantal aandelen. Voor een CVBA (meest gebruikte vennootschapsvorm in de advocatuur) dus 18.550 EUR. De waarde van de vennootschap kan soms nog wat oplopen door wat fiscaal geoptimaliseerde onroerende goederen en er is uiteraard ook nog de goodwill, de waarde van de cliëntenportefeuille, maar die waarde is letterlijk en figuurlijk immaterieel.

Veel woorden om aan te geven dat advocaten weinig waarde opbouwen binnen hun 'onderneming'. Op het einde van het jaar plegen de vennoten een grote hold-up op de kas en duikt de vennootschap berooid het nieuwe jaar in.

Dit principe is uiteraard comfortabel. Hebben is hebben en dat kan men niet meer afpakken. Korte termijn return voor korte termijn inspanningen. Onmiddellijke genoegdoening. Hedonistisch ondernemen. Een grijpbare wortel voor de neus.

Maar deze manier van werken staat haaks op het 'echte ondernemen'. Echt ondernemen impliceert dat de eigenaar zijn winsten deels herinvesteert in de onderneming, in de overtuiging dat dit hem op langere termijn nog meer winst opbrengt. Ondernemers pur sang hebben zo'n geloof in eigen kunnen dat ze geen betere belegging voor hun winst zien dan hun eigen onderneming. Ondernemen is durven investeren: geld en tijd pompen in iets waarvan men gelooft dat het op langere termijn een mooi rendement zal opleveren.

Men zou het zo kunnen stellen: advocaten hebben blijkbaar meer vertrouwen in de prestaties van hun private banker dan in hun eigen vaardigheid om met een herinvestering een hoger rendement te halen.

De reden waarom advocaten voor dit model kiezen (vele accountants hebben een volledig andere insteek: zij bouwen wel aandeelhouderswaarde op in hun onderneming) is successieplanning. Advocaten zijn bevreesd dat ze anders op het einde van de rit geen overnemers zullen vinden voor hun -dure- aandelen en dat ze alsnog hun mooie investeringen in rook zullen zien opgaan. Men kiest dus liever eieren voor zijn geld.

Er is zeker iets te zeggen voor deze redenering. Het risico bestaat inderdaad. Er zijn in het verleden 'ongelukken' gebeurd en de hoge aandeelhouderswaarde van bij voorbeeld

accountantskantoren ligt vandaag aan de basis van de consolidatie van de sector: de jonge vennoten zijn niet bereid (of niet in staat) de dure aandelen over te nemen en dus men moet verkopen aan een grotere speler in de sector.

Maar vandaag dreigt de remedie een groter gevaar te worden voor de advocatuur dan de kwaal. Het huidige financiële perspectief van de meeste advocatenkantoren is zo korte termijn - maximum één jaar - dat het elk ondernemerschap, en bij uitbreiding elke innovatie, in de kiem smoort. Innovatie resulteert zelden in winst op het einde van het eerste jaar. Het vraagt een financieel langetermijnperspectief dat advocatenkantoren vandaag niet hanteren.

We kunnen over innovatie in de advocatuur praten zoveel we willen, maar wanneer het verdienmodel van de advocatuur niet juist zit, is een innovatieve advocatuur ver weg.

b) Het business model van advocatenkantoren

De kern van een advocatenkantoor zijn uiteraard de advocaten. Alles draait rond hen. De andere functies in het kantoor (secretariaat, boekhouding, office manager, eventueel professionele managers voor marketing, human resources, ICT) ondersteunen de advocaten.

In zowat alle advocatenkantoren worden die advocaten financieel vergoed en beloond voor het werk dat ze doen en de cliënten die ze aantrekken. Het aantal gepresteerde factureerbare uren, de gerealiseerde omzet (samen met medewerkers) en de aangebrachte omzet: deze drie factoren bepalen in quasi alle advocatenkantoren minimaal 90% van de vergoeding van de advocaten. Wanneer we dat vertalen naar algemene ondernemingstermen wil dat zeggen dat 'productie' en 'verkoop' volledig het verdienmodel van de individuele advocaat bepalen.

Mensen doen datgene waarvoor ze vergoed worden. Advocaten focussen zich dus volledig op hun dossiers en op het vinden van nieuwe cliënten. Als advocaten 1300 of meer factureerbare uren per jaar moeten realiseren en daarnaast nog hun administratie, bijscholing en marketing moeten organiseren, schieten er enkel nog enkele tijdskruimeltjes over om aan structurele innovatie op lange termijn te werken.

Ook van de andere functies binnen het kantoor, office managers, marketing managers, HR managers... (voor zover die er zijn) verwacht men meestal uitsluitend operationele ondersteuning.

Het business model van de advocatuur, de zeldzame Belgische uitzonderingen en de grote internationale law firms niet meegerekend, is dus eigenlijk gebaseerd op drie pijlers: productie, verkoop en operationele ondersteuning.

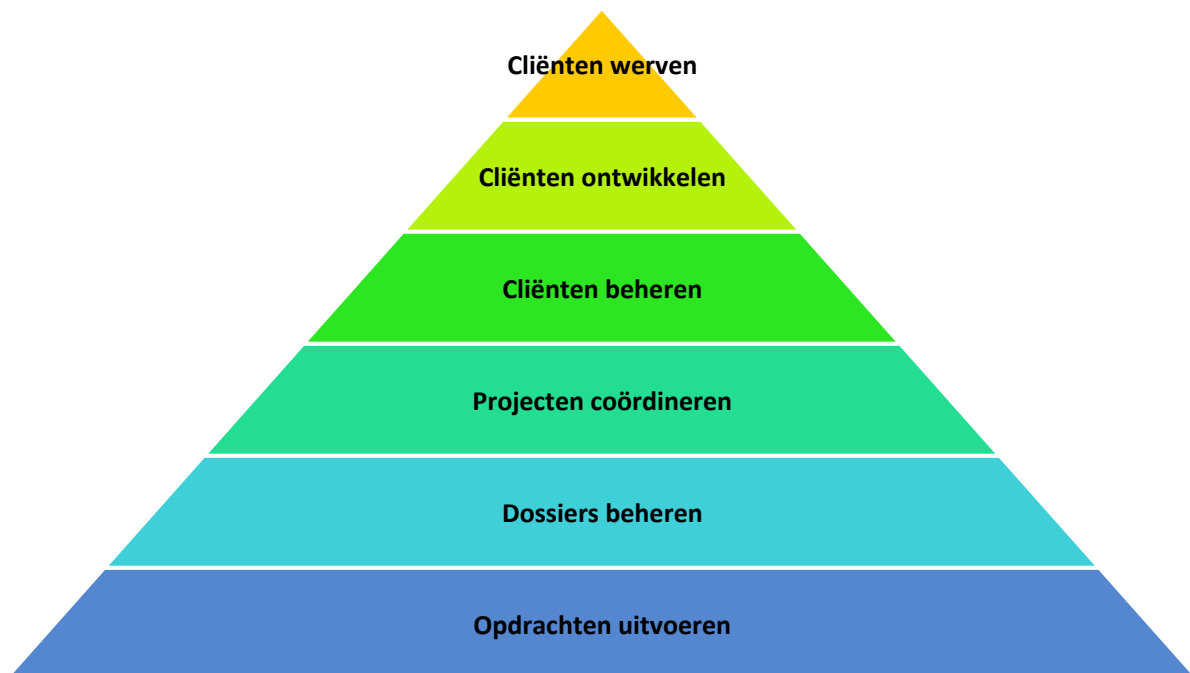
Kijk naar de tijdsbesteding van advocaten en van andere functies binnen advocatenkantoren, kijk naar de basis voor verloning, kijk naar de criteria op basis waarvan mensen carrière maken in advocatenkantoren. We kunnen alleen maar vaststellen dat 'onderzoek naar nieuwe werkwijzen, naar nieuwe producten, naar nieuwe technieken' in het overgrote deel van de advocatenkantoren geen enkele plaats heeft. R&D, Research & Development, is vandaag geen onderdeel van het business model.

c) Het eenzijdige carrièrepad in de advocatuur

Het derde grote obstakel voor innovatie in de advocatuur is eigenlijk een rechtstreeks gevolg van de twee vorige. Elke jonge, ietwat ondernemende advocaat heeft snel door hoe het spel binnen de meeste advocatenassociaties gespeeld wordt. Hoewel het voor een belangrijke groep jonge advocaten niet meer zo is, blijft 'vennoot worden' het nec plus ultra van de meeste advocatenkantoren. Wie het niet is, blijft meestal toch wat met dat gevoel van tweederangsburger zitten.

Hoe wordt je dan vennoot? Als we het laagje chroom er af krabben, komen we meestal toch snel terecht op de naakte realiteit: door cliënten te hebben en er nieuwe te kunnen aantrekken. De positie van de advocaat wordt in het overgrote deel van de advocatenkantoren nog steeds bepaald door de 'Power Pyramid'.

Figuur: Law Firm Power Pyramid © FrahanBlondé



Het aanzien en de macht van de advocaat wordt bepaald door zijn plaats op de Power Pyramid. Hoe hoger we klimmen, hoe meer we wegen op alle belangrijke beslissingen. Het probleem van de Power Pyramid is dat ze bijzonder eenzijdig is. Eén bepaalde skill domineert alle andere. Wat doen we immers met advocaten die misschien niet meteen de commerciële vaardigheden hebben om de volgende grote klant aan te trekken, maar die wel op andere domeinen kunnen uitblinken:

- de 'juridische topexpert' (de 'nerd'), die het recht kent als geen ander en die juridische verbanden legt die anderen niet gezien hebben.
- de 'visionair' (de 'dromer'), die ziet hoe de dingen zullen evolueren en die maatschappelijke, politieke en economische verbanden legt waar anderen alleen maar mist zien.

- de 'technicus' (de 'techneut') die met computers kan toveren en die technologische toepassingen en functionaliteiten kan toepassen op het recht (maar die meestal slechts ingezet wordt om een vastgelopen printer terug aan de praat te krijgen).
- De 'ondernemer' (de 'hyperventilator') die nieuwe opportuniteiten, nieuwe producten en nieuwe markten ziet en die projecten opstart om die te ontginnen.

Het is niet dat deze figuren niet gewaardeerd worden. Als ze echt goed zijn, worden ze meestal ook goed verloned en hebben ze hun plaats binnen het kantoor. Maar als het echt om de knikers gaat, zitten ze niet mee aan tafel omdat ze het op de Power Pyramid moeten afleggen tegen anderen.

Een sterke CEO van een onderneming omringt zich met een team van competente experts: technische experts, financiële experts, commerciële experts, HR experts, juridische experts... Al die complementaire krachten samen geven de beste garantie op een succesvolle strategie en dito implementatie.

De advocatuur ontzegt zich deze bron van strategische rijkdom. Het zet te weinig in op complementariteit van vaardigheden. Het stelt meestal alle vaardigheden ondergeschikt aan één vaardigheid: 'business development'. De absolute paradox is dat 'commercialiteit' de sleutelvoorwaarde is om succes te hebben in een beroep dat decennia lang vocht (en in sommige voorname middens nog steeds vecht) tegen diezelfde 'commercialiteit'.

De grote Angelsaksische law firms hebben deze eenzijdigheid wel doorbroken. Vennoot worden in deze kantoren, is weliswaar nog steeds een kwestie van omzet en cliënten binnenhalen. Maar naast de vennoten, duldt men experts op vlak van finance, technologie, marketing, HR... die mee aan de bestuurstafel zitten. Professionals die impact hebben en die wegen op beslissingen, die vaak een verloning krijgen die hen een invloedrijke positie geven op de power pyramid.

Er zijn heel wat 'gurus' die voorpellen dat de grote Angelsaksische kantoren de komende jaren zullen imploderen omdat nieuwe spelers hun business model zullen onderuit halen. Wij geloven van niet. Net omdat ze intussen die complementariteit in hun bestuursmodel hebben. Omdat ze begrepen hebben dat ze ook andere leidinggevende profielen nodig hebben dan alleen maar sterke, commerciële advocaten en omdat ze de middelen hebben om te veranderen en te innoveren. En ze zijn er wel degelijk mee bezig.

In de meeste Belgische advocatenkantoren aanvaardt men geen sterke niet-advocaten aan de top van het kantoor. En vennoot wordt men niet door in te zetten op innovatie. Die eenzijdigheid van het carrièrepad is zo een erg belangrijke rem op innovatie.

d) Innovatie vraagt om een strategie

Innoveren is investeren. Geld en/of tijd steken in een project met een onzekere return. Voorafgaand aan elke investering, dus ook innovatie, gaat een strategische beslissing. De investering past in een lange termijn strategie die de verschillende aandeelhouders van de onderneming zijn overeengekomen.

Hier ligt opnieuw een kalf gebonden. Advocatenkantoren zijn niet goed gewapend voor het nemen van gedurfde beslissingen op lange termijn. Hiervoor zijn twee grote redenen.

Een eerste reden is de associatiestructuur: advocaten-vennoten die gezamenlijk eigenaar zijn van het kantoor. De associatievorm, in combinatie met het feit dat aandelen in een advocatenkantoor doorgaans weinig waarde hebben en er dus vaak geen 'dominante aandeelhouders' zijn, maakt dat zowat alle belangrijke beslissingen een consensus vragen.

Niet zelden is het al een hele klus om niet-strategische beslissingen te nemen (vele advocatenkantoren kennen legendarische discussies over briefpapier, over kantoorinrichting, over foto's op de website etc.), laat staan strategische. In nogal wat kantoren moeten we gewoon vaststellen dat de visies tussen vennoten zodanig verschillen dat gedurfde strategische beslissingen, die vaak een zeker risico of investering inhouden, gewoon niet meer kunnen genomen worden. Vele associaties zijn vleugellam als het op echte, cruciale strategische beslissingen, zoals innovatie, aankomt. De tweede reden die advocaten vaak weerhoudt om strategisch te denken en te beslissen is de existentiële vrees dat kiezen ook verliezen is. De vrees om (potentiële) cliënten te verliezen is sterker dan de moed om de strategie toe te spitsen op troeven van het kantoor of op specifieke doelgroepen of deelmarkten. Michael Porter stelde: "Strategy is about choices: You can't be all things to all people. The essence of strategy is choosing what not to do." Strategie is 'durven kiezen'. Maar advocaten kiezen niet graag, vanuit een existentiële vrees om andere cliënten of dossiers te verliezen. Die existentiële vrees om te kiezen komt bij voorbeeld sterk tot uiting in de websites van advocatenkantoren. Die websites willen vooral niets uitsluiten: alles zijn voor iedereen. Het gevolg is dat de ene website al banaler is dan de andere en dat cliënten wel de gelijkenissen maar niet de verschillen zien tussen kantoren. Wie kan cliënten dan verwijten dat ze vooral prijzen beginnen te vergelijken?

Maar niet kiezen is ook kiezen. In een gesloten, groeiende markt was het nog mogelijk om alle opties open te houden. Maar in een competitieve, stagnerende markt die bovendien van buitenaf aangevallen wordt door allerlei nieuwe spelers, zou die conservatieve houding op termijn wel eens een verkeerde keuze kunnen zijn. "The biggest risk is not taking any risk... In a world that is changing really quickly, the only strategy that is guaranteed to fail is not taking risks." (Mark Zuckerberg)

Vele advocatenkantoren zijn 'strategisch inert' en, bij uitbreiding, dus ook 'innovatie-inert'.

e) Conservatieve cliënten

Er is nog een belangrijke reden waarom advocaten niet zo actief zijn op het vlak van innovatie: de cliënten die ze bedienen zijn het ook (nog) niet.

'De cliënt' bestaat uiteraard al lang niet meer. Er is een gigantisch verschil tussen particulieren en ondernemingen. Er is een fundamenteel verschil tussen bedrijven met een bedrijfsjurist en die zonder. Bedrijven die lokaal opereren hebben hele andere noden

dan bedrijven die internationaal opereren. En ga zo maar verder. In het kader van deze publicatie beperken wij ons even tot de bedrijfsjuristen als cliënten van de advocaten.

De eerlijkheid gebiedt ons te stellen dat ook de bedrijfsjuristen niet uitblinken in innovatie. Wanneer we er onze definitie van innovatie nog eens bijnemen, 'innovatie is de geslaagde invoering van nieuwe vormen van toegevoegde waarde', dan kunnen we ook bij de bedrijfsjuristen nog geen hyperactiviteit waarnemen.

We mogen zeker niet veralgemenen. Er is innovatie in de juridische diensten, en wellicht meer dan bij de advocaten: nieuwe structuren, nieuwe invullingen van de rol van bedrijfsjurist, nieuwe methodes, nieuwe communicatiekanalen. En zeker op vlak van technologie zien we steeds meer bedrijfsjuridische diensten inzetten op document management systemen, contract management systemen, kennisbeheerssystemen, rapporteringssystemen, workflows etc. De druk op de bedrijfsjuristen om de zaken anders aan te pakken neemt hand over hand toe. Het volume aan juridisch werk neemt toe, maar de CFO is niet meer bereid om de budgetten evenredig op te trekken. 'Niet meer resources, maar de bestaande resources beter inzetten', is een boodschap waarmee menig General Counsel vandaag zijn evaluatiegesprek verlaat. Veranderen of omvallen van het werk, is een tweestrijd die in heel wat juridische departementen vandaag geleverd wordt.

Maar ook hier zijn we nog maar aan het begin van een evolutie. Voor vele bedrijfsjuristen is het, bij voorbeeld, nog verdomd moeilijk om in te zien dat technologie een belangrijk deel van hun huidige werkzaamheden kan overnemen. De conservatieve reflexen die we in de advocatuur zien ("we hebben het altijd zo gedaan" of "met onze werkwijze is er niets mis, we hebben gewoon meer mensen nodig"), zien we ook nog zeer sterk onder de bedrijfsjuristen. Misschien niet verwonderlijk nu we weten dat bijna de helft van de bedrijfsjuristen een voorgeschiedenis heeft als advocaat².

Dit maakt het er voor de advocaten met innovatieve ideeën uiteraard niet makkelijker op. De bedrijfsjurist is niet gelukkig met het uurtarief maar staat nog wantrouwiger ten opzichte van andere facturatiesystemen. Wanneer advocaten met technologische oplossingen komen aandraven, staan ze vaak nog tegenover bedrijfsjuristen-gebruikers voor wie technologie niet verder gaat dan e-mail.

De juridische markt is vandaag nog een moeilijke markt voor innovatie. Er moeten nog heel wat taboes sneuvelen, comfort zones doorprikt worden en heilige koeien geslacht worden. Ook bij de cliënten.

² USG Legal – Salary Survey editie 2014

3. Van welke advocaten mogen we innovatie verwachten?

Het gevaar van dit soort artikels is dat we iedereen over de dezelfde kam scheren. En dat is uiteraard niet correct. Het lijkt nog wat in de marge, maar er beweegt wel degelijk iets. Om Jacques Delors te citeren: "The surface of the sea remains the same, but underneath the currents are changing". Wat er zich vandaag in het Verenigd Koninkrijk afspeelt, zal ook het Belgische juridische landschap op termijn impacteren. Kijk naar hoe de Belgische advocatuur zich in het verleden steeds heeft moeten aanpassen aan de nieuwe winden die van overzee kwamen. Er is geen enkele reden om te geloven dat het deze keer anders zal lopen.

Welke advocaten innoveren vandaag reeds en van wie mogen we in de toekomst de innovatie verwachten?

Om deze vraag te beantwoorden, moeten we opnieuw kijken naar de hinderpalen voor innovatie hierboven. Advocaten en advocatenkantoren die het minst onderhevig zijn aan deze krachten, hebben ook de beste kaarten om te innoveren.

Zo komen we uit op twee categorieën: a) grote kantoren, met vele vennoten en b) kleine kantoren met slechts enkele vennoten. We leggen uit.

De slagkracht van grote structuren

Grote, sterke (en veelal internationale), advocatenassociaties hebben een aantal concurrentiële voordelen die innovatie makkelijker mogelijk maken.

Om te beginnen kunnen ze de financiële investeringen die innovatie vergt uitspreiden over vele vennoten zodanig dat die financiële investering een beperkte impact heeft op de jaarlijkse winst van vennoten. De vennoten moeten zich weinig ontzeggen. Ze kunnen aan het eind van het jaar langs de kassa passeren en het deeltje dat opzij gelegd wordt voor innovatie slaat niet meteen een gat in hun individuele cash flow. Als het kantoor goed geboerd heeft, kan een risicoinvestering in innovatie er wel af.

Grote structuren hebben ook de middelen om professionals aan te trekken. Slimme marketeers, ingenieurs of consultants die zich niet druk hoeven te maken over hun 'billables' en hun plaats op de 'power pyramid', maar die zich vol mogen concentreren op nieuwe markten, nieuwe diensten, nieuwe technologieën. Ze kunnen ook advocaten vrijstellen van dossiers en andere opdrachten geven. Productie en research worden zo gescheiden, met een veel grotere daadkracht tot gevolg.

Last but not least, grote structuren kunnen ook makkelijker strategisch werken. Gezien het aantal vennoten is het sowieso onwerkbaar geworden om met iedereen een consensus te vinden of om ieders hoogst individuele mening te aanhoren en te respecteren. De vennoten 'delegeren' hun macht aan een verkozen bestuur dat het kantoor kan leiden op een manier die vergelijkbaar is met het bestuur van een onderneming. Als het goed functioneert, kan dit bestuur sneller beslissen, grootser beslissen, vrijer beslissen en op langere termijn beslissen. Vier voorwaarden voor strategische slagkracht.

Kortom: door hun omvang kunnen grote advocatenkantoren opereren als grote ondernemingen en ligt innovatie beter binnen hun bereik. Kijk naar hoe de grote Angelsaksische kantoren zich hebben aangepast aan de LPO-trend. Kijk hoe sommigen nu inspelen op de flexibele sourcing-behoefte van grote ondernemingen (voorbeeld: 'Peerpoint' van Allen& Overy). Het is vaak reactief, in reactie op trends of nieuwe concurrenten, maar meestal ook performant en doortastend. Veel hangt af van de visie van het bestuur en van haar skill om de visie over te zetten op de hele associatie.

De flexibiliteit van kleine structuren

Aan het andere eind van het spectrum bevinden zich de kleine advocatenkantoren: één, twee, drie of vier vennoten. Ook deze structuren hebben een aantal troeven waardoor de kans groter is dat ze innoverend uit de hoek kunnen komen. Hun grootste potentiële kracht is 'ondernemerschap'.

Innoveren is ondernemen en ondernemen is risico nemen. Kleine kantoren kunnen makkelijker risico nemen omdat ze hier makkelijker eensgezindheid over kunnen hebben tussen de vennoten. Wanneer alle vennoten op vlak van visie en passie op één lijn zitten, is ondernemerschap mogelijk. De kans dat dit gebeurt tussen twee vennoten is vele malen groter dan tussen pakweg 10 vennoten. De kans dat een beperkte groep vennoten samen durven te beslissen om de eerste drie jaren substantieel minder te verdienen, is groter dan een grote groep van vennoten die in consensus moet beslissen. Want hoe groter de groep, hoe groter de kans dat er toch iemand kiest voor de eieren.

Kleine structuren kunnen ook makkelijker lak hebben aan systemen en processen. Hoe belangrijk is het dat iemand geen 1300 uren factureerbare uren op zijn timesheets heeft staan? Onbelangrijk als de vennoten er van overtuigd zijn dat die persoon met projecten bezig is die op langere termijn veel meer toegevoegde waarde hebben dan de factureerbare uren op korte termijn. Maar hoe groter de vennotengroep, hoe hoger de vaste kosten, hoe strakker het keurslijf wordt om toch maar voor die 1300 factureerbare uren te gaan.

Tenslotte, hoe kleiner het aantal vennoten, hoe makkelijker het is om doortastende, strategische keuzes te maken. Hoe minder compromissen men moet maken, hoe zuiverder de beslissing, hoe groter de kans dat de beslissing ook impact heeft.

Kleine kantoren kunnen dus broeihaarden van innovatie zijn of worden. Net als in andere sectoren kan hun flexibiliteit er voor zorgen dat ze de groten het vuur aan de schenen leggen. Maar dan moeten ze de uitgangspunten van de grote kantoren naast zich neer leggen en de advocatuur benaderen van een wit blad. Innovatie wordt niet geboren uit imitatie.

4. Hoe kunnen advocaten innoveren?

We hebben vastgesteld dat advocaten op vlak van innovatie nog niet erg actief zijn. We hebben ook gezocht naar de onderliggende oorzaken van deze beperkte dynamiek. Rest ons nog de belangrijke vraag: wat kunnen advocaten doen om innovatiever te worden? Advocatenkantoren die willen innoveren hebben twee opties: de top-down methode of de bottom-up methode.

In de top-down methode beslist het kantoor, de gezamenlijke vennoten dus, om te innoveren en geeft één of meerdere advocaten de expliciete opdracht, en de middelen, om in een bepaald domein de mogelijkheden voor innovatie te onderzoeken en ontwikkelen. Deze aanpak zien we voornamelijk in grotere, meestal internationale kantoren. Geconfronteerd met een strategische bedreiging (recent voorbeeld: Legal Proces Outsourcing) of opportuniteit, zetten ze bewust mensen en middelen in om hierop een antwoord te bieden. Vaak leidt dit tot innovatie.

In de bottom-up methode, stimuleert het kantoor het ondernemerschap bij de advocaten. Ze geven de advocaten de ruimte om out-of-the-box te denken en ideeën te spuien. Zoals het een goede bottom-up benadering betaamt, belandt het grootste deel van deze ideeën in de prullenmand en leiden een aantal van hen tot een verbetering van de kantoorwerking. Heel soms slagen ze er in om uit te groeien tot innovatie. Deze methode, die meer een soort bedrijfscultuur is, zien we eerder in kleine organisaties. Welke benadering het kantoor ook hanteert, top-down of bottom-up (of een combinatie van beiden), innovatie vertrekt altijd van duidelijke, strategische keuzes. Daarnaast moet het kantoor ook het juiste biotoop creëren om innovatie alle kansen te geven. Hieronder gaan we hier dieper op in.

Strategie is een noodzakelijke maar onvoldoende voorwaarde

Via een kleine maar essentiële omweg willen we aantonen waarom de strategie van het advocatenkantoor een noodzakelijke voorwaarde is voor innovatie.

Inzicht is het basisingrediënt van innovatie

Om tot innovatie te komen is er één cruciaal, onontbeerlijk bestanddeel en dat is 'inzicht'. Om te kunnen innoveren moet men eerst begrijpen en doorgronden. Het Engelse 'insight' dekt nog beter de lading: 'zien van binnenuit'. Zien van binnenuit waar zich een probleem of beperking stelt en doorhebben hoe je het kan oplossen. Het is deels een 'coup de foudre', deels voortschrijdend inzicht, deels het resultaat van een ontdekkingstocht. Innovatie vertrekt vanuit een diepgaande, gefocuste nieuwsgierigheid. Dit wezenlijk bestanddeel van innovatie maakt dat zoveel advocaten zich zo weinig kunnen voorstellen bij innovatie. Ze graven niet diep genoeg om te innoveren. Ze behandelen te veel verschillende soorten cliënten, ze zijn actief in te veel sectoren. Ze kunnen technologie toepassen maar zonder de achterliggende techniek te begrijpen. Ze lossen problemen op, maar graven niet verder om de oorzaak, die meestal niet juridisch is, weg te nemen. Ze bestrijden symptomen bij cliënten maar niet de ziekte. Innovatie gebeurt niet aan de oppervlakte, maar binnen- en onderin. Wie binnenin zit, ziet de mogelijkheden. Hoe dieper men duikt, hoe meer mogelijkheden men ziet. Wie aan de oppervlakte staat, beseft niet eens dat er mogelijkheden zijn.

Waar in kunnen advocaten 'inzicht' verwerven?

In het recht, uiteraard. Het is mogelijk om een dermate specialistische kennis van een rechtsdomein uit te bouwen, dat men linken, argumenten, combinaties, lacunes... ziet die anderen niet zien. We spreken dan van een juridische diepgang op academisch niveau. In de juiste biotoop kunnen juridische superspecialisten nog altijd juridisch innoveren.

Voorbeelden genoeg in het financieel recht, het fiscaal recht, intellectuele eigendom... Het belangrijkste probleem dat zich hier stelt, is dat innovatie altijd een praktische inslag moet hebben. Het moet 'toegevoegde waarde' hebben. En het is net deze praktische inslag waar de juridisch-technische superspecialisten vaak hun tanden op stukbijten. Fundamenteel onderzoek moet kunnen omgezet worden naar toegepast onderzoek.

Maar advocaten kunnen gelukkig niet alleen inzicht verwerven in het recht. Ze kunnen ook inzicht verwerven in andere domeinen. Bij voorbeeld:

- a) *In economische sectoren.* Een diepgaande kennis van een bepaalde sector (zorg, retail, energie, transport, private equity...) levert advocaten meestal inzichten op die ze kunnen vertalen naar diensten, producten, marketingtechnieken etc. Maar om inzicht te verwerven in een economische sector moet men er als het ware deel van gaan uitmaken. De advocaat moet zelf een actieve speler zijn in de sector: persoonlijk de belangrijkste stakeholders kennen, behoren tot de sectornetwerken, de concurrentiedynamiek doorgronden, begrijpen hoe het spel in de sector gespeeld wordt, welke de uitdagingen zijn van de ondernemingen, welke trends en evoluties de sector beïnvloeden en hoe de regelgeving er een impact op heeft. Naast een juridische expert wordt de advocaat ook een sector-expert. De combinatie van beiden levert inzichten op die kunnen leiden tot innovatie.
- b) *In cliëntensegmenten.* Cliëntensegmenten zijn groepen van cliënten die aantal gemeenschappelijke kenmerken of uitdagingen delen. Ze hebben een gelijkaardig 'aankoopgedrag' voor juridische diensten. Bij voorbeeld:
 - Overheidsbedrijven die ambtenaren tewerkstellen: de specifieke regelgeving voor ambtenaren maakt dat die bedrijven gelijkaardige noden hebben.
 - Industriële multinationals met een distributiecentrum in België: ook al kunnen die bedrijven grondig van elkaar verschillen, ze hebben ook een aantal vergelijkbare noden en doelstellingen.
 - Startende bedrijven: in welke sector ze ook actief zijn, ze botsen op dezelfde hinderpalen.
 - En vele tientallen andere mogelijkheden: familiebedrijven, vermogende particulieren, kapitaalintensieve bedrijven, industrieparken, groeiende bedrijven, ondernemingen onderworpen aan REACH, Italiaanse ondernemingen actief in België, etc.

Het mooie aan cliëntensegmenten is dat ze eindeloos zijn. Door technische, economische, sociale, juridische, regionale... behoeften te kruisen, komt men tot een quasi eindeloos aantal mogelijkheden. Cliëntensegmenten maken het mogelijk voor elke advocaat om marktleider te worden.

Het diepe inzicht in een bepaald cliëntensegment is weer een mooie voedingsbodem voor innovatie.

- c) *In specifieke cliëntenbehoeften.* Sommige behoeften van cliënten zijn zo groot of sterk dat ze op zich een verdieping verdienen. Het is mogelijk om een specifieke behoefte van cliënten te onderzoeken, uit te rafelen en te doorgronden om er vervolgens een innovatief antwoord op te geven. Enkele voorbeelden maken het duidelijk:

- Voorspelbare prijs. Voor cliënten die een vast juridisch budget moeten beheren (steeds meer) is de onvoorspelbaarheid van het uurtarief een echt probleem. Onderzoeken hoe men in de eigen werking de voorspelbaarheid van de uiteindelijke kost beter kan inschatten of zelfs garanderen, kan leiden tot innovatieve prijsvoorstellen voor cliënten.
- Volume. Steeds meer ondernemingen kreunen onder het volume aan juridisch werk. Niet de techniciteit is de uitdaging, wel de hoeveelheid. Hoe kunnen we ondernemingen helpen 500 non-disclosure agreements per jaar op een kwalitatieve maar kostenefficiënte manier te verwerken? De klassieke werking van advocatenkantoren biedt hiervoor geen oplossing. De oplossing zit ergens verscholen in procesmanagement en technologie.
- Juridische administratie. Heel wat administratieve verplichtingen van ondernemingen hebben een juridisch kantje: corporate housekeeping, contract management, merkregistraties... Tot vandaag hebben weinig advocatenkantoren zich echt bekommerd om deze werklust voor ondernemingen. Het is bijna onwezenlijk, maar ondernemingen met corporate housekeeping verplichtingen in 15 landen of meer zitten vaak met de handen in het haar om een kwalitatieve en kostenefficiënte oplossing te vinden voor een, in grote mate, administratief probleem. De oplossing zal komen, de vraag is enkel van wie. Ze zal in ieder geval niet uurtarief-gebonden zijn en technologie zal een belangrijke rol spelen.

Innovatieve oplossingen voor specifieke cliëntenbehoeften zal opnieuw grondig onderzoek en inzicht vragen. Maar dat zal hier niet volstaan. De behoeften bestaan omdat ze vandaag niet ingevuld wordt door de klassieke advocatuur. Enkel advocatenkantoren die bereid zijn om hun klassieke structuren en processen (uurtarieven, carrièrepaden, verloningssystemen...) in vraag te stellen of aan te passen, zullen in staat zijn om innovatieve oplossingen uit te werken.

- d) *In technologie.* We komen er nog verder op terug maar technologie zal de komende jaren een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van de juridische markt. Advocaten leren wel om technologie te gebruiken maar ze verdiepen zich nog niet voldoende in technologie om de nieuwe mogelijkheden er van in te zien. Advocaten die een dieper inzicht krijgen in de technologische ontwikkelingen en mogelijkheden, zullen de komende jaren sneller zien hoe ze via technologie kunnen innoveren.

Inzicht vergt een strategie

Zo komen we uit op de volgende vragen: wat maakt dat sommige advocaten wel dat inzicht hebben en andere niet? Het antwoord is 'focus' en 'strategie'.

Inzicht vergt focus. Inzicht vergt (tijds)investeringen. Inzicht vergt keuzes. Men kan geen inzicht verwerven op vijf domeinen, in vijf sectoren of in vijf segmenten. Het is eerst aan de advocaat en aan het advocatenkantoor, wanneer hij in associatieverband werkt, om een duidelijke keuze te maken over waar men diepgang wil realiseren. Dergelijke keuzes maken en er onvoorwaardelijk de gevolgen van dragen, is de definitie van 'strategie'. De enige, logische ketting voor innovatie is:

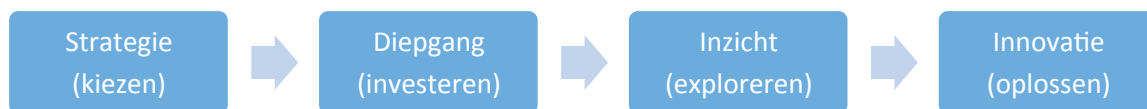


Fig. De innovatieketting. © FrahanBlondé

Elk kantoor, elke advocaat heeft dus eerst een strategie nodig: het mandje kiezen waarin men de eieren zal leggen. Niet kiezen is verliezen. Niet kiezen is kiezen om niet te innoveren.

Een van de belangrijkste voordelen van de innovatieketting is dat ze bijna altijd leidt tot succes voor de advocaat of het advocatenkantoor, zelfs wanneer de laatste stap in de ketting niet genomen wordt. Wanneer men komt tot het stadium van 'inzicht', trekt men ook automatisch nieuwe cliënten en nieuwe dossiers aan. Zelfs zonder innovatie is 'inzicht' zo waardevol voor cliënten dat het nieuwe business oplevert.

Een vruchtbaar biotoop creëren

Een strategie is noodzakelijk, maar onvoldoende. Het is niet omdat men keuzes maakt, dat ze automatisch tot succes en innovatie zullen leiden. De strategie is het zaadje. De volgende stap is het klimaat scheppen waarin dat zaadje tot wasdom kan komen.

De juiste incentives voor advocaten

Welke strategie men ook uittekent, mensen doen datgene waarvoor ze erkenning en verloning ontvangen. Het is absoluut noodzakelijk dat de interne incentive-mechanismen van het advocatenkantoor de strategie ondersteunen. Zo niet kan men evengoed geen strategie hebben.

Wanneer we willen dat advocaten focussen, diepgang ontwikkelen, inzichten verwerven, innovatieve oplossingen suggereren... moeten ze hiervoor beloond worden door de kantoorssystemen en de kantoorcultuur. De beloning moet op vier domeinen in lijn zijn met de strategie:

- a. Korte termijn verloning. Als het kantoor werkt met een variabele verloning (bonus), dan moet deze minstens gedeeltelijk afhankelijk zijn van investeringen en progressie in de innovatieketting (zie hoger).
- b. Lange termijn verloning. Advocaten die investeren in 'inzicht en innovatie' moeten dezelfde promotiekansen hebben als advocaten die zich focussen op korte termijn productie en korte termijn sales. Dit is een erg lastige klip voor vele kantoren, niet in het minst voor kantoren met een 'up or out' – systeem. De innovatieketting aflopen kost tijd, tijd die er vaak niet is in een strikt up or out – systeem. Wanneer jonge advocaten merken dat een lange termijn-strategie (de innovatieketting) minder promotie zekerheid of minder kansen oplevert dan de korte termijn-strategie (productie en sales), dan is voor de meesten de keuze snel genomen. Kantoren die willen investeren in innovatie zullen een stuk flexibiliteit moeten inbouwen in hun carrièrepaden.

- c. De feedbackmechanismen. Vele advocaten beseffen dit niet, maar feedback is ook een vorm van erkenning en dus verloning. Ook de evaluatiesystemen, de persoonlijke ontwikkelingsplannen, de informele manieren om erkenning te geven... moeten in lijn zijn met de strategie. Wanneer het kantoor niet de moeite doet om haar advocaten feedback (positief of constructief negatief) te geven over de investeringen in 'inzicht', dan zal de motivatie snel smelten als sneeuw voor de zon.
- d. De interactiviteit in het kantoor. Innovatie gedijt het best in een interactieve omgeving. In een omgeving waarin er gediscussieerd wordt, waarin er gebrainstormd wordt, waarin er ideeën uitgewisseld worden. Innovatieve advocaten hebben 'sparring partners' en klankborden nodig. In een eilandje van het kantoor zal er weinig innovatie tot stand komen. Interactie motiveert, stimuleert en creëert. Het kantoor kan maatregelen nemen om deze interactie te stimuleren.

Innovatie vergt een zekere 'drive'. De kantoorstructuren moeten deze drive aanwakkeren.

Financiële investeringsmiddelen uittrekken

Je kan geen ei bakken zonder een omelet te breken. Op een bepaald ogenblik zal de omslag van 'inzicht' naar 'innovatie' financiële middelen vragen. Bij voorbeeld:

- De ontwikkeling van een technologische tool.
- Het inhuren van externe experts voor de uitwerking van een specifiek onderdeel.
- Investerings in marketing (uit onderzoek³ blijkt dat de uitgaven aan marketing ongeveer 50-70% van het succes van een nieuw product verklaren).

Uiteraard moet eerst nagegaan worden of het sop de kool wel waard is (het opstellen van de 'business case' voor innovatie), maar als het antwoord positief is, moeten de middelen ook beschikbaar zijn zonder dat ze de vennoten 'pijn doen'.

Om te voorkomen dat een goede investeringsbeslissing toch zou aanvoelen als 'pijnlijk', kunnen advocatenkantoren doen wat andere ondernemingen doen: jaarlijks een deel van de winst reserveren om provisies aan te leggen voor innovatie. Dringen uitgaven zich op dan kunnen ze uit deze reserves genomen worden, wat psychologisch veel makkelijker is. Advocaten zullen zo veel sneller geneigd zijn om te investeren en om te redeneren in termen van 'return on investment'. En wanneer de uitgaven niet nodig zijn, kan men de reserve alsnog uitkeren.

In de sector 'Business Services', waartoe advocatenkantoren behoren, spenderen ondernemingen gemiddeld 3,2% van hun omzet aan onderzoek en ontwikkeling⁴. Gemiddelden zeggen niet alles, maar het is een indicatie.

³ 2011, 'The relevance of marketing in the success of innovations.' Abraham Garcia, European Commission, Joint Research Center-Institute for Perspective Technological Studies, Sevilla and UNU-MERIT.

⁴ 2014, 'The Industries Plagued by the Most Uncertainty', Jeff Dyer, Nathan Furr & Curtis Lefrandt, Harvard Business Review.

Advocaten onderdompelen in technologie

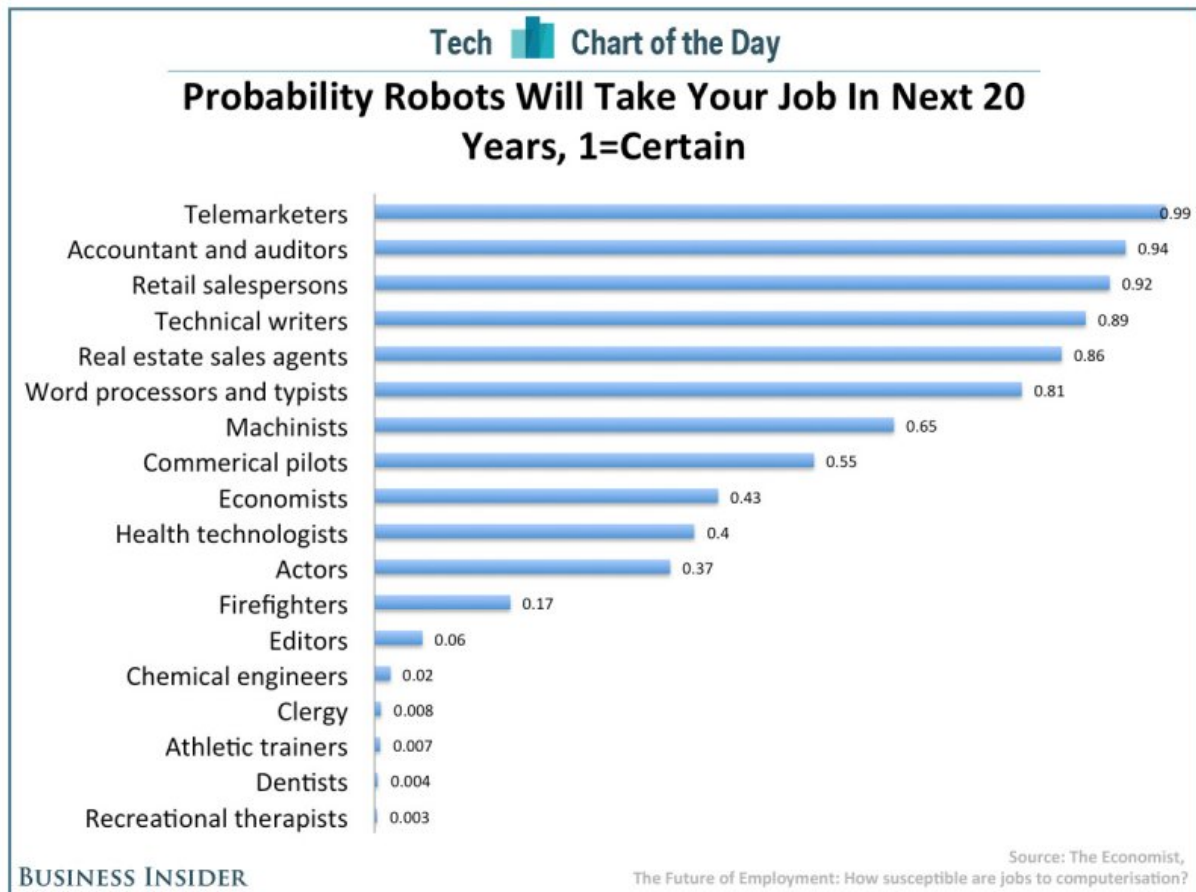
Het is meer dan waarschijnlijk dat technologie de komende jaren een enorme katalysator van verandering en innovatie in de juridische markt zal zijn. In de grafiek van Business Insider ziet u hoe automatisering een impact zal hebben op vele beroepen. Advocaat komt niet voor in de lijst van onderzochte beroepen maar iemand als Richard Susskind, auteur van thrillers als 'The End of Lawyers' en 'Tomorrow's Lawyer' (geen vakantieliteratuur) laat er geen twijfel over bestaan. De advocaat staat zeker niet onderaan dit lijstje.

'Mobile', 'Social', Cloud, Consumerization en 'Big Data' zijn de 'Big Five' van de IT trends⁵ voor de volgende vijf jaar (verder durft men zelfs niet meer te kijken). Het probleem is dat deze evoluties mogelijkheden openen die we zelfs niet eens kunnen bevroeden.

Advocaten die willen vernieuwen, kunnen niet anders dan minstens nieuwsgierig zijn voor wat er op technologisch vlak beweegt. Het is onmogelijk om alles te doorgronden, alles te begrijpen en alles te voorzien wat er op technologisch vlak gebeurt. Maar gelukkig geldt dat voor iedereen. De omvang van de evolutie mag de advocaat niet afschrikken om er aan te beginnen. Men hoeft niet alles te weten, om de mogelijkheden van bepaalde technologische evoluties in te schatten. Zelfs met een beperkt inzicht, en in combinatie met diepe inzicht in een andere materie (sector, segment), zullen de mogelijkheden snel duidelijk worden.

Advocatenkantoren moeten advocaten in een eerste fase onderdompelen in technologie. Sprekers uitnodigen, deelnemen aan congressen, literatuur lezen, task forces opzetten. *Curiosity killed the cat, but might save some law firms.*

⁵ ZDNET.com



Ramen en deuren opengooien

Last but not least, de advocatuur heeft er m.i. grote behoefte aan om zich te laten inspireren door buitenstaanders. De krachten in de advocatuur komen te veel van binnenin en te weinig van buitenaf.

Om te beginnen moet de dialoog met cliënten veel intensiever: luisteren wat cliënten te vertellen hebben, wat ze van de dienstverlening vinden, waar hun grootste uitdagingen liggen, waar ze oplossingen verwachten. Via interviews, cliëntenforums, surveys, client sounding boards... Laat cliënten mee druk zetten op de interne keuken. In andere sectoren is voldoende aangetoond dat ondernemingen die het aandurven er wel bij varen.

Advocaten hebben boeken vol geschreven over corporate governance. Over het nut van externe bestuurders, audit committees, adviesraden etc. Maar zelf houden ze vreemde ogen liefst op zo ver mogelijke afstand. Het zou een enorme verrijking betekenen als meer advocatenkantoren zich zouden laten uitdagen op hun strategie en business plannen door ondernemers, captains of industry of experts uit andere sectoren. Externe bestuurders kunnen vooralsnog niet, maar niets belet een advocatenkantoor om een informele adviesraad te hebben.

Wie ramen en deuren openzet, zal wind voelen. Maar is die wind net niet wat we nodig hebben om te veranderen en te innoveren?

5. Conclusie: een blik in de glazen bol

Het komende decennium wordt uitermate boeiend. Met grote mogelijkheden voor wie durf heeft: durven kiezen, durven verdiepen, durven in vraag stellen en durven investeren. Het juridisch landschap zal veranderen. In een eerste fase wellicht niet met een 'Fosburyflop', maar met vele kleine innovaties voor specifieke doelgroepen. Technologie zal hierbij een grote rol spelen. De druk op de juridische kosten is te hoog. We zullen administratieve taken automatiseren, we zullen recurrente vragen en dossiers standaardiseren en we zullen kennis, verstopt in hoofden, op c-schijven, in dossiers, in archieven... ontsluiten. Niet met grote revoluties, maar met kleine stapjes. Het zullen de advocaten zijn die de innovatie-remmende factoren, die nu ingebakken zitten in het business model, kunnen wegnemen die de meeste kans hebben om te innoveren. En ze zullen daarbij zeker steeds vaker concurrentie ondervinden van niet-advocaten: accountants, dienstengroepen, IT-bedrijven... bedrijfsjuristen.

De doos van Pandora zal maar echt opengaan wanneer ook in België vreemd kapitaal wordt toegelaten in advocatenkantoren. Dit is geen kwestie van 'of' maar van 'wanneer'. Zodra in het Verenigde Koninkrijk de nieuwe juridische markt vaste vormen begint te krijgen, zullen de expansieve Engelsen die opnieuw exporteren naar het continent, zoals voorheen. Zoals Fosbury zullen externe investeerders alle conventies in vraag stellen. Zo komen we toch terug terecht bij 'strategie'. Times they are a changing. Het is aan elk advocatenkantoor afzonderlijk om, vanuit haar sterktes, de juiste keuzes te maken en verstandig om te gaan met deze veranderende realiteit.