

LEGAL **BUSINESS** WORLD

• Editie Nederland • Nummer 3 • 2018 • www.legalbusinessworld.nl

Niche-kantoren hebben de 'artificial' toekomst

Door Mr. Alain Camonier

Fraude, kan het ons ook overkomen?

Het merk-DNA als fundament voor commercieel succes

De opmars van de Legal Operations Expert

How to blog your way into business

Ervaring van een businesscoach in de advocatuur

Make them proud to be associated with your firm

How technology changes the legal profession

Business of Law



www.legalbusinessworld.nl



Nichekantoren hebben de ‘artificial’ toekomst

Door mr. Alain Camonier, partner en eigenaar van Pallas Advocaten

Dat niche advocatenkantoren bestaansrecht hebben is anno 2018 een feit. Niet alleen in Nederland bestaan meerdere advocatenkantoren die zich bezighouden met een niche: bijvoorbeeld met arbeidsrecht, intellectueel eigendomsrecht, strafrecht, bank- en effectenrecht, verzekeringsrecht, ondernemingsrecht etc. Maar over de hele wereld zijn niche advocatenkantoren een trend en worden gezien als een serieuze speler binnen de advocatuur.

In het Verenigd Koninkrijk bestaan al sinds jaar en dag ‘boutique law firms’ (het Engelse equivalent van “niche advocatenkantoren”) en het Britse Legal Business Magazine kiest elk jaar zelfs een ‘Boutique Law Firm of the year’¹. Ook in de Verenigde Staten bestaan dit soort lijstjes, waarbij niche advocatenkantoren in een ranking terechtkomen ².

Deze lijstjes zeggen niet per se veel over de kwaliteit en/of het specialisme van het kantoor, maar geven wel aan dat er veel niche advocatenkantoren bestaan en dat er veel aandacht voor is.

Als wij verder kijken in de wereld, blijkt dat in Australië het aantal niche advocatenkantoren groeiende is ³. En ook in Azië groeit al sinds jaren het aantal 'boutique law firms'⁴. China, Hong Kong, Singapore en Zuid-Korea kennen allemaal het groeiende verschijnsel van de 'boutique law firms'⁵.

Boutique law firm/niche advocatenkantoor

Wat is nu eigenlijk een boutique law firm of een niche advocatenkantoor? Wikipedia zegt hierover:

“A boutique law firm is a collection of attorneys typically organized in a limited liability partnership or professional corporation specializing in a niche area of law practice. Although a general practice law firm includes a variety of unrelated practice areas within a single firm, a boutique law firm specializes in one or a select few practice areas. There may be some confusion as legal publications may refer to any small- or mid-sized firm as a boutique, though generally firms with fewer than 100 attorneys would count. Boutique should apply to those firms that focus on particular areas, regardless of size, though they are typically smaller, with exception to a few firms [...].”

Uitgaande van deze definitie betreft een niche advocatenkantoor derhalve (1) een professioneel samenwerkingsverband van advocaten, (2) gespecialiseerd in een niche rechtsgebied en (3) waarbij grote van het kantoor minder relevant is.

Historie

Vanuit de historie, zijn de huidige (Nederlandse) niche advocatenkantoren veelal opgericht door advocaten die hebben gewerkt bij een van de grote (Zuidas) advocatenkantoren. Omdat doorgroei bij het oude kantoor niet mogelijk was, en/of de ondernemerszin van de advocaten niet ten volle kon worden benut, werd besloten om alleen of met een aantal gelijkgestemden, een eigen kantoor op te zetten. De focus van een dergelijk kantoor was dan vaak het rechtsgebied, waarin deze advocaten al jarenlang werkten en ook hun netwerk hadden. Als 'unique selling points' werden dan veelal genoemd de hoge mate van gespecialiseerde kennis van de advocaten en van het kantoor, de toegankelijke tarieven en het persoonlijke contact met de advocaten c.q. partners van het kantoor.

Unique selling points

Al deze genoemde argumenten van de niche advocatenkantoren zijn waar, onderscheidend en van toegevoegde waarde. De advocaten bij de nichekantoren kunnen vaak bogen op jarenlange ervaring in een bepaald specialisme, hebben hun hele kantoor ingericht om dat specialisme uit te kunnen oefenen (o.a. zakenpalet, bibliotheek, abonnementen, lidmaatschappen specialisatieverenigingen, publicaties en docentschappen allemaal binnen de niche) en nemen personeel aan met een bijzondere aandacht voor deze niche.

Omdat deze kantoren vaak een kleinere setting hebben en “enkel” hoeven te investeren in de bepaalde niche, zijn de overheadkosten beperkt in vergelijking met de grotere kantoren, hetgeen zich vertaalt in lagere tarieven, zonder te hoeven inboeten op kwaliteit.

De kleinere setting zorgt automatisch voor kortere lijnen, waardoor veel meer persoonlijk contact is, zowel binnen het kantoor, als met cliënten.

Deze unique selling points hebben derhalve gezorgd voor een eigen positie en een bestaansrecht van de 'boutique law firms' wereldwijd, naast de bestaande grote en middelgrote advocatenkantoren. In verband hiermee worden de niche advocatenkantoren vaak genoemd als concurrenten van de grote en middelgrote kantoren en het is geen uitzondering dat grote (en belangrijke cliënten) van de meer traditionele advocatenkantoren de laatste jaren zijn overgestapt naar niche advocatenkantoren.

'Nichekantoren niet meer vernieuwend en bijzonder'

Anno 2018

We kunnen nu alleen wel zeggen dat niche advocatenkantoren niet meer vernieuwend en bijzonder zijn, waar dat tien jaar geleden misschien nog wel het geval was. Anno 2018 is een specialisme binnen een advocatenkantoor goed (en misschien zelfs wel noodzakelijk), maar het bijzondere is ervan af en niemand kan ontkennen dat de verschillende secties van de grote(re) kantoren minimaal even goed gespecialiseerd zijn.

Er bestaat nog steeds een positief verschil in tarieven tussen de niche advocatenkantoren en de grotere advocatenkantoren, maar aan de andere kant zijn er ook niche advocatenkantoren die forse tarieven rekenen voor hun

hoge mate van specialisatie en er zijn grotere kantoren die werken met gedifferentieerde tarieven voor verschillend werk en verschillende specialismen.

Het persoonlijke contact bij de kleinere niche advocatenkantoren blijft vaak op een hoger niveau dan bij de grote kantoren. Maar ook hier zie je bij niche advocatenkantoren dat tegenwoordig een logische interne opbouw is ontstaan van stagiaires, medewerkers en partners, die weer leidt tot een meer traditionele vorm van contact met cliënten. Daarnaast is duidelijk dat grotere kantoren vaak beter zijn in multidisciplinaire zaken (bijvoorbeeld overnametrajecten), omdat dit soort zaken de niche overstijgen. Bij dit soort zaken moet met andere juridische disciplines nauw worden samengewerkt. Niche advocatenkantoren moeten dan met andere gespecialiseerde kantoren samenwerken, terwijl grote kantoren de verschillende disciplines in één huis hebben en de daar werkzame advocaten dus samenwerken met hun naaste collega's.

Boetiek

Cliënten zijn goed op de hoogte van wat er speelt en schakelen tegenwoordig voor hetzelfde rechtsgebied vaak verschillende advocatenkantoren in. Soms zelfs naast elkaar.

Grote kantoren worden ingeschakeld voor zaken die meerdere rechtsgebieden bestrijken, voor zaken die zich in meerdere jurisdicties afspelen of waarvoor veel capaciteit nodig is. Of zelfs omdat de cliënt enkel met een grote bekende naam wil werken. Niche advocatenkantoren worden dan weer ingeschakeld als er juridisch gepuzzeld moet worden, conflict-situaties bestaan met het grote kantoor,

flexibiliteit gewenst is met specifieke wensen van cliënten, of met de kosten/financiën. Ondanks dat cliënten bij zowel grote advocatenkantoren als bij niche advocatenkantoren in veel gevallen hetzelfde kunnen kopen, is er bestaansrecht voor beide groepen. Wat dat betreft is de Engelse term ‘boutique law firm’ wel treffend: je koopt je zaken bij een boetiek of bij een groot warenhuis, al naar gelang je wensen en mogelijkheden op dat moment. Niemand vindt een warenhuis beter dan een boetiek, maar omgekeerd ook niet.

‘Flagshipstore van één bepaald merk’

Als we dan toch een vergelijk maken met een boetiek in de winkelstraat. Let op: een ‘boutique law firm’ of een ‘niche advocatenkantoor’, dient niet verward te worden met een klein advocatenkantoor. De boutique law firm laat zich misschien beter vergelijken met de flagshipstore van één bepaald merk, dan met een gemiddelde boetiek in een gemiddelde winkelstraat: een goede zakelijke uitstraling, met aantoonbare specialisatie op hoog niveau, waarbij tevens een diepgaande kennis aanwezig is van het vakgebied van de doelgroep of de sector waarbinnen de dienstverlening zich uitstrekt. Om deze reden is de boutique law firm ook bekend met andere specialisten op aanpalende rechtsgebieden. En..., andere specialisten kennen en herkennen de boutique law firm ook als zodanig. De prijzen dienen concurrerend te zijn (en lager dan bij de grote kantoren) en de clientèle moet weten en aanvoelen dat flexibel gewerkt kan worden, zowel wat aanpak van een zaak betreft, wat betreft de menskracht die wordt

ingezet, als wat betreft de tarieven. Als deze flexibiliteit er is, is waarschijnlijk ook de kwaliteit van de (juridische) dienstverlening hoog, omdat de advocaten gewend zijn dat elke situatie vraagt om een bijzondere en eigen aanpak. Zelfs als het gaat om vergelijkbare zaken bij dezelfde cliënt; met gebruik van een modewoord, wordt de juridische dienstverlening op deze wijze derhalve als vanzelf: ‘agile’.

Toekomst van de juridische dienstverlening

Bij het bovenstaande dienen we te beseffen dat de ontwikkeling van de juridische dienstverlening onverminderd hard doorgaat. Het is derhalve niet zo dat de status quo die thans is ontstaan tussen de grote kantoren en de nichekantoren een garantie biedt voor het voortbestaan van beide groepen advocatenkantoren. Verre van! De advocatuur staat voor een periode van snelle veranderingen, informatievloedgolven op het internet, technologische vernieuwingen met ‘artificial intelligence’ en nieuwe generaties juristen.

‘Google als grootste concurrent?’

Beschikbare juridische informatie

Er is nog nooit zoveel (juridische) informatie beschikbaar geweest als nu. Over tal van onderwerpen is op het internet veel diepgaande kennis te vinden. Als vanouds worden veel advocaten ingehuurd door de legal counsel van het bedrijf. Dit zijn ervaren juristen (niet zelden met een achtergrond in de advocatuur) die als geen ander weten hoe zij met beschikbare juridische informatie moeten omgaan. De tijd dat een advocaat werd geraadpleegd om

simpelweg aan juridische informatie te komen is voorgoed voorbij. Het gaat nu alleen om toepassing van deze informatie. Wat is de reden om een dure advocaat in te schakelen als de gewenste informatie online beschikbaar is: Google als grootste concurrent van de advocatuur.

Legaltech

Daarnaast is legaltech in opkomst en is een aantal (internationale) advocatenkantoren zwaar aan het investeren in LegalTech om te kunnen voldoen aan de vraag van hun internationale clientèle. Op dit moment is bij legaltech veelal sprake van 'data analysis systemen' en 'accelerated contract drafters'. De eerste kunnen heel snel (juridische) data verwerken, zodat bijvoorbeeld due diligence trajecten sneller, effectiever en goedkoper kunnen worden uitgevoerd. De 'accelerated contract drafters' zijn systemen waarmee niet enkel simpele contracten kunnen worden gemaakt, maar ook ingewikkelde juridische constructies in contracten kunnen worden uitgewerkt. Deze producten zijn niet gemaakt om door leken gebruikt te worden, maar door bijvoorbeeld bedrijfsjuristen die zich met een specifiek onderdeel van hun bedrijf bezighouden. Door deze technologische producten valt niet de gehele noodzaak om externe advocaten in te schakelen weg, maar een groot gedeelte van het bulkwerk voor de advocatenkantoren (urenmachines voor de advocaat-stagiaires en advocaat-medewerkers) valt wel degelijk weg⁶.

Vanwege de verdere ontwikkeling en forse investeringen in legaltech bestaat zelfs de idee dat in de nabije toekomst slechts een beperkt aantal van vier of vijf mondiale advocatenkantoren in staat zullen zijn om de grote multina-

tionals wereldwijd van juridische informatie te voorzien. Simpelweg omdat deze advocatenkantoren voldoende hebben kunnen investeren in legaltech om zo aangesloten te kunnen blijven op de IT-systemen van hun grote internationale cliënten⁷. Indien sceptici zeggen dat dit wel zal meevallen, moeten zij naar de accountancy kijken, waarin dezelfde grote multinationals wereldwijd nu al slechts door vier accountskantoren gecontroleerd kunnen worden: de zogenaamde Big 4⁸. Alle andere accountantskantoren in de wereld zijn niet (meer) in staat om – wat betreft auditdiensten - aansluiting te krijgen bij de grote multinationals, met name ook vanwege de systemen.

Een nieuwe generatie juristen

Een andere wijziging die komen gaat, is de opkomst van een nieuwe generatie juristen. Hiermee wordt niet zozeer bedoeld de HBO-juristen in Nederland, alswel juristen die een andere achtergrond hebben, bijvoorbeeld als gespecialiseerde IT-er.

‘Samenwerkingsvormen van advocaten met andere beroepsgroepen’

Ook de samenwerkingsvormen van advocaten met andere beroepsgroepen zullen waarschijnlijk snel flexibeler worden.

Advocaten mogen thans alleen met andere advocaten, notarissen of belastingadviseurs op voet van gelijkwaardigheid samenwerken en ze kunnen (op bedrijfsjuristen die als advocaat alleen voor hun eigen werkgever optreden na) niet in loondienst werken bij niet-

advocaten. Dit volgt uit de Verordening op de advocatuur. In het Verenigd Koninkrijk heeft men echter al eerder ingezien dat het samenwerkingsverbod advocaten nodeloos in de weg zit. De Engelse toezichthouder heeft daarom een einde gemaakt aan het samenwerkingsverbod en een apart toezichtregime ingesteld voor kantoren, waarin advocaten met branchevreemde adviseurs samenwerken. Het gaat dan bijvoorbeeld om nieuwe combinaties van juridische diensten, ontwikkeld in samenwerking met bedrijfseconomen, financiële specialisten, ICT'ers en andere consultants. Deze kunnen dan wellicht ook risicodragend kapitaal aantrekken, wat huidige advocaten niet kunnen en niet mogen⁹.

‘Waar moeten de nichekantoren van de toekomst dan rekening mee houden?’

Niche advocatenkantoren van de toekomst

De cliëntèle zal om bovenstaande redenen steeds meer van hun juridische dienstverleners gaan vragen, omdat cliënten als geen ander weten wat er mogelijk is en zij op hun beurt door hun klanten voor dezelfde uitdagingen wordt gesteld.

Dan blijft over het werk voor de minder grote bedrijven (wat overigens niet enkel het MKB is) en werk bij de grote bedrijven waar legaltech (en de uitvloeiselen daarvan) geen rol speelt. Logischerwijs zal dit best veel werk zijn, maar minder dan nu het geval is, omdat het eenvoudigere juridisch werk door de verdere opkomst van internet en de technologische vernieuwingen ook zal wegvallen voor

de externe advocaten. Daarnaast zal de resterende koek waarschijnlijk moeten worden verdeeld onder meer partijen dan nu het geval is. Zeker als in de nabije toekomst ook andere partijen toegang krijgen tot de advocatuur en/of de advocatuur zich gaat uitbreiden met andersoortigen (bijvoorbeeld met de informaticajuristen).

Nieuwe unique selling points voor de niche advocatenkantoren

Dan komen we dus weer terug bij de ‘unique selling points’ voor de nichekantoren. De klassieke punten: de hoge mate van gespecialiseerde kennis, de toegankelijke tarieven en het persoonlijke contact, kunnen eigenlijk niet meer gelden als unique selling point. Dit zijn simpelweg de voorwaarden van het zijn van een niche advocatenkantoor.

Een algemeen unique selling point, waarmee de niche advocatenkantoren zich op dit moment ten positieve onderscheiden van de grote kantoren is het procesmonopolie: de proceservaring en de bereidheid een dagvaarding uit te brengen of beslag te leggen.

Hiernaast is het belangrijk om te beseffen dat de wezenlijke verschillen tussen mens en computer ook leiden tot unique selling points, die met name niche advocatenkantoren moeten koesteren:

- Kennis is niet hetzelfde als wijsheid
- Recht is niet hetzelfde als rechtvaardigheid

Oftewel, de menselijke maat kan ook in het recht het verschil maken, waarbij vertrouwen en ethiek (vraag expliciet wat de cliënt wil!) een grote rol speelt. Hoe meer het persoonlijke contact tussen de advocaat en de cliënt

wordt geoptimaliseerd, hoe meer winst valt te behalen uit de relatie en hoe beter samen een strategie kan worden uitgewerkt en uitgerold. Dan is het ook pas mogelijk om flexibel (of zo men wil: 'agile') te werken, zowel met betrekking tot het inhoudelijke juridisch werk, als met de kosten/financiën.

Duidelijke en transparante samenwerking met andere specialisten binnen de niche of sector (zowel nationaal, maar ook zeker internationaal) is ook een vereiste, mede om de juridische oplossingen te kunnen plaatsen binnen ontwikkelingen in de markt van de cliënt. En om het probleem van de cliënt ook echt te kunnen begrijpen, zeker als een deel van het probleem niet sec juridisch van aard is.

Last but not least, moeten ook niche advocatenkantoren meegaan met (technologische) veranderingen en hun ogen hiervoor niet sluiten. Beweeg mee met de markt, luister goed naar de wensen van de cliënten en pas daar de opbouw van het kantoor en de investeringen op aan!

Noten:

[1] <https://www.legalbusiness.co.uk/the-legal-business-awards/categories/boutique-law-firm-of-the-year/>

[2] Zie o.a. <https://abovethelaw.com/2016/07/the-best-midsize-and-boutique-law-firms-to-work-for/>

[3] <http://insight.thomsonreuters.com.au/posts/rise-of-specialty-law-firms>

[4] <http://www.asialegalbusiness.com/news/boutique-firms-gain-market-general-practices/58450>

[5] http://www.legalbusinessonline.com/search?search_api_views_fulltext=boutique

[6] Zie o.a. <http://www.legalweek.com/2018/04/24/half-of-londons-biggest-law-firms-believe-artificial-intelligence-technology-will-lead-to-job-cutbacks/>

[7] <https://thefuturesagency.com/wp-content/uploads/2013/04/The-Future-of-Law-Firms-ILTA-Legal-Technology-Future-Horizons-Final-Report.pdf>

[8] EY, PWC, Deloitte en KPMG.

[9] <https://fd.nl/opinie/1252865/nederlandse-orde-van-advocaten-gaat-strijd-tegen-innovatie-verliezen>
