



*De cliënt in beeld. Een onderzoek naar loyaliteit van mkb-cliënten in de
advocatuur*

E.M. Verboon

Samenvatting

De cliënt in beeld. Een onderzoek naar loyaliteit van mkb-cliënten in de advocatuur

In de advocatuur is het investeren in de *bestaande* clientèle de meest gangbare wijze om de business te continueren of uit te bouwen. Deze bedrijfsstrategie is voor advocaten aantrekkelijk omdat ze minder marketinginspanningen hoeven te doen dan voor het werven van nieuwe cliënten, én omdat ze voor hun bestaande cliëntsegmenten expertise en branchekennis ontwikkeld hebben. Ook vanuit cliëntperspectief is deze bedrijfsstrategie adequaat: bestaande cliënten hebben al vertrouwen in de advocaat en ervaren daardoor een lager aankooprisico. Dat geldt ook voor nieuwe cliënten uit dezelfde marktsegmenten die via de aanbeveling van bestaande cliënten de praktijk van een advocaat weten te vinden.

De markt voor juridische dienstverlening in Nederland is meer dan ooit in beweging en zet concurrentieposities van advocatenkantoren onder druk. Vooral in het midden- en kleinbedrijf (mkb) maken ondernemers steeds meer gebruik van juridische kennis die ontsloten wordt via internet en veel andere aanbieders breiden hun juridische adviesdiensten uit. Derhalve is het behouden van bestaande mkb-cliënten voor advocaten een prangende kwestie geworden, die zich vertaalt in de volgende handelingsvraag: 'hoe kunnen advocaten hun dienstverlening aan het mkb vanuit cliëntperspectief optimaliseren?'

In de wetenschappelijke literatuur wordt het behouden van bestaande cliënten gelieerd aan het begrip loyaliteit. Loyale klanten continueren de business-relatie door herhaald te kopen, meer te kopen en of de aanbieder aan te bevelen bij anderen. Om de handelingsvraag te kunnen beantwoorden moeten we dus te weten komen wat voor de loyaliteit van mkb-cliënten van belang is. De handelingsvraag is daarom vertaald in de volgende onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat: *hoe komt loyaal gedrag tot stand bij mkb-cliënten die diensten van advocaten afnemen?*

Vanwege een 'research gap' – er is weinig onderzoek naar dit vraagstuk in deze context gedaan – is gestart met twee opeenvolgende explorerende studies, namelijk een literatuuronderzoek en een meervoudige casestudie. In het literatuuronderzoek is een verkenning gedaan naar eerder onderzoek over dit vraagstuk en zijn perspectieven onderzocht op loyaliteit en de belangrijkste antecedent daarvan, namelijk *klantwaarde*. Tevens is verkend wat de invloed van de informatieasymmetrie tussen advocaat en cliënt is op het ontstaan van loyaliteit. Het literatuuronderzoek heeft geleid tot ontwerp van een onderzoeksmodel en specificering van de onderzoeksvraag in deelvragen. In de casestudie zijn door diepte-interviews met advocaten en mkb-cliënten indicatoren gevonden voor de variabelen van het onderzoeksmodel en zijn hypothesen geformuleerd over de onderlinge relaties daartussen (zie voor overzicht hiervan paragraaf 4.4). Vervolgens zijn met behulp van survey-onderzoek bij een steekproef van mkb-cliënten, (de hypothesen over) de relaties tussen de variabelen van het onderzoeksmodel getoetst. Het voortschrijdend inzicht wat met deze 'mixed-method'-aanpak is opgedaan, is onder meer zichtbaar geworden in het onderzoeksmodel dat na elke deelstudie is bijgesteld en in een 'composite analysis' waarin resultaten in combinatie per onderzoeksdeelvraag zijn besproken (zie verder in deze samenvatting).

Bevindingen uit het literatuuronderzoek

Loyaliteit is in het onderzoek gedefinieerd als *action loyalty*, het laatste stadium van het 'four stage loyalty model' dat beschrijft dat de klant in de tijd diverse loyaliteitsstadia doorloopt. Action loyalty refereert aan (uitgesteld) loyaal gedrag in de zin van de aanbieder steunen door hem bijvoorbeeld elders aan te bevelen, de aanbieder opnieuw inschakelen én belemmeringen hiervoor te overwinnen.

Uit eerder onderzoek naar klantloyaliteit in de advocatuur blijkt hiervoor een breed pakket van dienstverleningsfactoren relevant, onder meer betreffende vakmanschap, communicatie, inlevingsvermogen en reputatie van de advocaat. Het effect van deze factoren op loyaliteit wordt beïnvloed door eigenschappen van cliënten en hun mkb-onderneming, zogenaamde *klantkenmerken*. Het belangrijkste klantkenmerk is de mate van informatieasymmetrie als hét kenmerk van 'credence services', dienstverlening waarbij

*geloofsgoederen*¹ worden geleverd.

Dat wat een factor oplevert voor de cliënt – namelijk klantwaarde – is grotendeels de reden *waarom* men loyaal wil zijn aan de advocaat. Klantwaarde blijkt dan ook de belangrijkste antecedent van loyaliteit te zijn. Omdat er geen consensus in de literatuur bestaat over de betekenis van klantwaarde is in het onderzoek gekozen voor een werkdefinitie: klantwaarde is een positieve gebruikservaring van de cliënt met advocatuurlijke dienstverlening die zowel functionele, sociale als emotionele vormen kan aannemen. Er zijn verschillende recente marketingtheorieën over het ontstaan van klantwaarde: de ‘Service (dominant) logics’ stellen dat het bij dienstverlening niet moet gaan om de dienst op zich maar *om de gerichtheid op het effect/de oplossing voor de klant*, met andere woorden om creatie van klantwaarde die voornamelijk in de *interactie* tussen aanbieder en klant ontstaat. Beide theorieën staan haaks op de oudere ‘goods dominant logic’ waarbij men veronderstelde dat klantwaarde was ingebed in goederen en vrijkomt bij transactie. In de meest recente theorie – de ‘Customer dominant logic’ – staat het leven van klanten centraal en hoe de aanbieder de vorming van klantwaarde daarbinnen kan ondersteunen.

Op grond van het literatuuronderzoek is de onderzoeksvraag gespecificeerd in deelvragen:

1. Welke vormen van loyaal gedrag vertonen mkb-clienten?
2. Welke advocatuurlijke dienstverleningsfactoren zijn voor het ontstaan van loyaal klantgedrag van belang?
3. Welke klantwaarden worden opgeleverd en wat is de rol van klantwaarde bij het ontstaan van loyaal klantgedrag?
4. Wat is de invloed van informatieasymmetrie en andere klantkenmerken op het ontstaan van loyaal klantgedrag?

Ad 1: Welke vormen van loyaal gedrag vertonen mkb-clienten?

Uit de casestudie blijkt dat het loyaal gedrag van mkb-clienten zes vormen kent die passen binnen de definitie van action loyalty, namelijk de vergaande bereidheid van de cliënt om 1. terug te komen bij de advocaat, 2. ondanks belemmeringen zoals fouten van de advocaat of een teleurstellende afloop van eerdere zaken en 3. de advocaat te steunen door hem elders aan te bevelen, 4. waardering te tonen en 5. zich op te stellen als samenwerkingspartner of 6. zelfs als business partner. Deze vormen van loyaal gedrag zijn in het survey-onderzoek opgenomen in een meetschaal voor loyaliteit die is gevalideerd en betrouwbaar bevonden. Uit het survey-onderzoek blijkt tevens dat 60 – 75% van de cliënten er (vrij) zeker van is dat ze de genoemde vormen van loyaliteit daadwerkelijk zullen laten zien. Bij action loyalty is namelijk sprake van uitgesteld loyaal gedrag omdat de persoonlijke situatie van een klant niet altijd uitnodigt om al tot actie over te gaan terwijl de vergaande bereidheid daar toe er wel is.

Ad 2: Welke advocatuurlijke dienstverleningsfactoren zijn voor het ontstaan van loyaal klantgedrag van belang?

De relevante dienstverleningsaspecten die met de casestudie zijn geconstateerd blijken grotendeels overeen te komen met loyaliteitsfactoren uit eerder onderzoek naar dit vraagstuk. Ze zijn gecategoriseerd in een cluster ‘professionele handelingen’, ‘klantgerichtheid’ en ‘reputatie’ van de advocaat. Na validatie in het survey-onderzoek zijn deze dienstverleningsaspecten herverdeeld over een factor ‘professioneel gedrag *binnen* de zaaksbehandeling’ – met daarbinnen professionele handelingen en klantgerichtheidsaspecten van de advocaat – en een nieuwe factor ‘professioneel gedrag *buiten* de zaaksbehandeling’ – met daarbinnen onder meer proactief advies dat de advocaat de cliënt verleent. De dienstverleningsaspecten binnen de factor ‘reputatie van de advocaat’ zijn vergelijkbaar met de casestudie.

Hoewel klantgerichtheidsaspecten binnen de zaaksbehandeling het meest gewaardeerd worden door cliënten, is dus niet aangetoond dat ze voor cliënten van onderscheidend belang zijn zoals op grond van de casestudie werd verwacht. Voor de cliënt is een combinatie van professionele handelingen en klantgerichtheid van de advocaat relevant.

¹ Geloofsgoederen zijn complexe diensten waarvoor specialistische kennis nodig is, die worden ingezet omdat de klant een probleem heeft dat hij niet zelf kan oplossen.

Uit het survey-onderzoek blijkt dat cliënten die het professioneel gedrag van hun advocaat *binnen* de zaaksbehandeling waarderen en tevens een goede indruk van zijn reputatie hebben, zich ook loyaal zullen opstellen ten opzichte van hun advocaat. Ook als cliënten professioneel gedrag van de advocaat *buiten* de zaaksbehandeling waarderen, draagt dit bij aan hun loyaliteit mits deze nevendiensten niet tegelijkertijd met een zaaksbehandeling worden aangeboden. Deze nevendiensten hebben dus vooral nut om ‘slapende’ cliënten loyaal te houden.

Ad 3: Welke klantwaarden worden opgeleverd en wat is de rol van klantwaarde bij het ontstaan van loyaal klantgedrag?

Het met de casestudie geconstateerde onderscheid tussen functionele, sociale en emotionele klantwaarden is met het survey-onderzoek niet aangetoond. Ze zijn herverdeeld over drie specifieke klantwaarden in deze context (hypothese 1 deels ondersteund). In een *goede uitkomst van de zaak* zitten zowel functionele (bijvoorbeeld ‘mijn zaak is goed opgelost’), sociale (bijvoorbeeld ‘ik stond sterker in de onderhandeling met de tegenpartij’) en emotionele (bijvoorbeeld ‘mijn zorgen werden weggenomen’) klantwaarden. In *vertrouwen in de advocaat* en in *zelfwaardering van de cliënt* zitten voornamelijk emotionele klantwaarden.

Als de cliënt positief oordeelt over het functioneren van de advocaat binnen de zaaksbehandeling dan is men dat ook over de uitkomst van de zaak, ervaart men vertrouwen in de advocaat en waardeert men zichzelf meer (hypothese 2abc ondersteund). Vertrouwen in de advocaat wordt eveneens ervaren als de cliënt een goede indruk van de reputatie van de advocaat heeft (hypothese 4 ondersteund). Ook gewaardeerde nevendiensten van de advocaat kunnen ‘slapende’ cliënten vertrouwen geven (hypothese 3 ondersteund). Deze klantwaarden hangen op hun beurt samen met loyaal gedrag van de cliënt (hypothese 5abc ondersteund).

Klantwaarden spelen een centrale rol bij het bereiken van loyaliteit: de sterke samenhang van loyaliteit van de cliënt en zijn waardering van genoemde dienstverleningsfactoren, is grotendeels te danken aan klantwaarden die het gedrag van de advocaat en zijn reputatie voor de cliënt opleveren (hypothese 6abc ondersteund).

De loyaliteit van de cliënt hangt vooral af van de goede uitkomst van de zaak en het vertrouwen in de advocaat omdat het gevoel van zelfwaardering geen effect sorteert, als tegelijkertijd met de zaaksbehandeling ook de reputatie van de advocaat voor de cliënt een rol speelt. Het is aannemelijk dat deze situatie zich in de praktijk vrijwel altijd voordoet.

Ad 4: Wat is de invloed van informatieasymmetrie en andere klantkenmerken op het ontstaan van loyaal klantgedrag?

Met de casestudie zijn de klantkenmerken waarop advocaten hun diensten differentiëren, gecategoriseerd in onderneming-, persoon- en zaakgerelateerde klantkenmerken. Deze drie categorieën zijn passend binnen het in de literatuur gehanteerde onderscheid van individuele en situationele klantkenmerken. De effecten van drie relevante klantkenmerken op het ontstaan van loyaliteit, zijn in het survey-onderzoek nader onderzocht.

1. De invloed van informatieasymmetrie.

In de literatuur wordt verondersteld dat klanten die credence services afnemen vooral het proces en minder de uitkomst van de dienstverlening belangrijk vinden omdat ze die niet kunnen beoordelen vanwege informatieasymmetrie. Uit het survey-onderzoek blijkt echter dat een goede uitkomst van de zaak voor de loyaliteit van alle mkb-clieñten het zwaarste weegt, vooral bij cliënten met een lage mate van informatieasymmetrie. Voor de loyaliteit van cliënten met hoge mate van informatieasymmetrie is tevens het vertrouwen in de advocaat heel belangrijk. Ook is niet aangetoond dat procesfactoren zoals de klantgerichtheid van de advocaat voor cliënten belangrijker zijn voor hun loyaliteit. Klantgerichtheidsfactoren maken deel uit van het gedrag van de advocaat bij de zaaksbehandeling dat effect sorteert, maar zijn niet van onderscheidend belang.

2. De invloed van het type cliënt.

De invloed van het type cliënt is onderzocht aan de hand van een typologie van besliseigenschappen van mkb-ondernemers. Twee typen blijken effect te hebben. Bij proactieve beslissers is de rol van vertrouwen bij de totstandkoming van loyaliteit groter dan bij cliënten die zich niet in die eigenschap herkennen. Voor deze laatsten legt een goede uitkomst van de zaak meer gewicht in de schaal. Cliënten die alternatieven afwegen

worden minder gemakkelijk loyaal dan cliënten die dat niet doen. Bij deze cliënten hangen alle klantwaarden minder samen met hun loyaliteit.

3. De invloed van *het voorgenomen doel met de zaaksbehandeling*.

Bij cliënten die willen schikken is vertrouwen in de advocaat voor hun loyaliteit belangrijker dan bij cliënten die willen procederen.

Het onderzoek is afgerond met een beschrijving van de gevolgen van deze onderzoeksuitkomsten voor verdere theorievorming op dit terrein. Ook zijn de onderzoekresultaten vertaald in oplossingsrichtingen voor de eerder genoemde handelingsvraag: advocaten kunnen hun dienstverlening vanuit cliëntperspectief optimaliseren door de loyaliteit van hun mkb-clientèle te versterken. Zij dienen daarvoor hun dienstverlening te beschouwen als 'service' en niet als 'good'. Dit betekent dat men zich richt op het *effect* van de dienstverlening (= klantwaarden opleveren) en het optimaliseren van de *interactie* met de cliënt door:

- marketing niet als een bedrijfsfunctie te beschouwen maar als een overall strategie waarbij de business wordt gestuurd door 'de ogen van de cliënt';
- niet alleen in te zetten op goede juridische oplossingen (= functionele klantwaarden), maar ook bij de cliënt aan te sturen op positieve gevoelens en tevredenheid over zijn positie ten opzichte van de tegenpartij (= emotionele en sociale klantwaarden);
- te investeren in relaties met cliënten;
- rekening te houden met verschillen tussen cliënten.

Het onderzoek biedt fragmentarisch aanwijzingen dat een 'customer dominant' marketingperspectief van de advocatuur in het mkb succesvol kan worden. Dit betekent concreet dat de dienstverlening van de advocaat is gericht op de continuïteit van cliënt-bedrijven, door proactieve begeleiding en strategisch meedenken.

Tot slot is gereflecteerd op enkele beperkingen van het onderzoek en zijn suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.