



Betere business development in 9 stappen

door Dirk Heuff

A portrait of Dirk Heuff, a middle-aged man with light brown, wavy hair and blue eyes, smiling slightly. He is wearing a grey suit jacket, a blue and white striped shirt, and a red tie with a small gold logo. The background is a soft, out-of-focus light color.

Dirk Heuff is oprichter van Kyboko, een in 2008 gestart gespecialiseerd netwerkbureau voor business development binnen de advocatuur en het notariaat.

Kyboko adviseert en assisteert hen met structurele verbetering van hun profilering, acquisitie en klantenbinding. Dirk en de netwerkpartners van Kyboko doen dit door middel van workshops, individuele coaching en interim management.

Dirk is een veelgevraagd spreker over business development.

www.kyboko.nl

A stylized line drawing of a horse's head, facing right, with a flowing mane and tail.

Kyboko

INHOUDSOPGAVE

Betere business development in 9 stappen

3 maal 3 is ...? Betere business development in 9 stappen	4
Profilering: hoe word ik (h)erkend?	10
Van contact naar contract. Acquisitie en de kunst van het luisteren	18
Prijsbeleid 2.0: Over uurtarieven, AFA's en toegevoegde waarde	26
CRM-systeem een noodzaak? Over het wel of niet implementeren van een CRM-systeem en hoe het meeste uit CRM te halen	34
Cliëntenbinding winstgevender dan acquisitie maar minder sexy	41
Nieuwe relaties met hulp van uw netwerk Referenties vragen en krijgen	47
Ken uw cliënt Genereer en gebruik kennis van uw cliënt en uw acquisitie wordt makkelijker en beter	53
Waarom u niet iedere cliënt uitnodigt in de VIP box	58

3 maal 3 is ...?

Betere business development in 9 stappen

Hoewel een kinderliedje niet het beste begin is van een serieus artikel over cliënten, omzet en acquisitievaardigheden, heb ik er wel uw aandacht mee getrokken. Nu nog zorgen dat ik die tot de laatste alinea vast kan houden. Daar gaan we...

Dit is het eerste artikel in een serie over business development. En dan in het bijzonder *Legal* business development. Doel van deze serie artikelen is om advocaten en notarissen (vanaf nu 'juristen') te helpen ontdekken dat *profilering*, *acquisitie* en *cliëntenbinding* (de 3 kerncompetenties van business development) toch niet zo heel eng, moeilijk, kostbaar of ongrijpbaar zijn.

-Leeswijzer-

Voor wie is deze serie artikelen bedoeld?

Vooraf voor die advocaten en notarissen, die

- Echt werk willen maken van hun omzetontwikkeling maar aarzelen om dat in praktijk te brengen, of die;
- hun eigen cliëntengroep verder willen uitbouwen ÈN daarvoor verantwoordelijkheid willen nemen, of die;
- zich hiermee nog niet voldoende vertrouwd voelen maar wel snappen dat het nodig is om buiten hun comfortzone te stappen, of die;
- willen leren en willen begrijpen hoe die eerste stappen buiten de comfortzone te maken.

Lees niet verder als u:

- Een 'rainmaker' bent met een leverage van 10+ medewerkers en stagiaires en de facturen tegen de plinten aanklatsen, of als u;
- vooral gedreven wordt door de juridische haarkloverij en wars bent van commercie en cliënten, of als u;
- denkt niets te hoeven leren omdat u het allemaal al weet, of als u;
- denkt dat als je maar "gewoon goed je werk doet" de cliënten en dossiers dan vanzelf binnenkomen, of als u;
- wil leren wat harde verkoop is.

In al deze gevallen gaat u in deze serie artikelen weliswaar veel lezen over het hoe & wat van commercie en business development maar daar gaat u vervolgens niets mee doen, schat ik zo. Stuur deze artikelen dan vooral door aan die kantoor- of vakgenoten die er wèl mee aan de slag willen. Dan nu naar de inhoud: Business Development, waar gaat dat eigenlijk over.

1. Professional business development kan niet zonder...

...heel veel verschillende zaken, aldus de erkende èn de zelfverkleerde goeroes. Een samenvatting van al hun visies komt neer op de volgende 3 zaken:

Inzicht

Oftewel de mate waarin het kantoor en de advocaten die er werken begrijpen hoe het commerciële proces in elkaar steekt en welke rol zij daar zelf in (kunnen) spelen. Kennis van en inzicht in cliënten en concurrenten staan daarbij centraal: wat drijft hen, wat vinden ze belangrijk, waar staan ze voor, etc. Dat inzicht helpt bij het maken van keuzes ten aanzien van de gewenste cliëntengroep, de te bieden dienstverlening, prijsniveau's, tarieven, etc.

Mindset

Oftewel hoe u denkt over commercie, wat u ervan vindt. Ziet u het als een verkapt vorm van opdringerig verkopen of als een zakelijk professionele manier om cliënten te helpen.

Nog anders gesteld: vindt u cliënten lastig omdat ze kritische vragen stellen of vindt u ze interessant en werkt u graag met ze samen?

In hoeverre voelt u terughoudendheid (bij uzelf of bij kantoorgenoten) om potentiële cliënten (ook wel *prospects* genoemd) te benaderen? Bent u in staat om de mentale stap uit uw comfortzone te zetten op weg naar een nieuwe cliëntenkring?

Gedrag

Dat wat u daadwerkelijk *doet*. Hoe stapt u op mensen af? Hoe klinkt uw stem aan de telefoon? Praat u vooral of luistert u echt? Bent u dienstbaar of dominant richting de prospect? Deelt u relevante informatie over de cliënt met kantoorgenoten of houdt u het voor uzelf?

Gedrag is dus meer dan een business development plan maken. Zo'n plan is een belangrijk startpunt, maar levert op zichzelf geen commerciële resultaten. U moet in actie komen.

De vraag "wanneer heb ik voldoende inzicht?" is even begrijpelijk als zinloos. Het gaat er vooral om DAT u inzicht krijgt en dat dat inzicht met regelmaat ververscht of tenminste getoetst wordt aan de werkelijkheid.

Een juiste mindset gaat hierbij helpen. De gemotiveerde, zelfbewuste en zelfkritische jurist zal meer, beter en sneller inzicht vergaren dan de betweter, de angsthaas, het koplampen-konijn of de kop-in-het-zand-steker. In de vervolgartikelen zal er meer en diepgaander aandacht besteed worden aan deze zaken.

2. Business development: P x P = P

People x Process = Performance

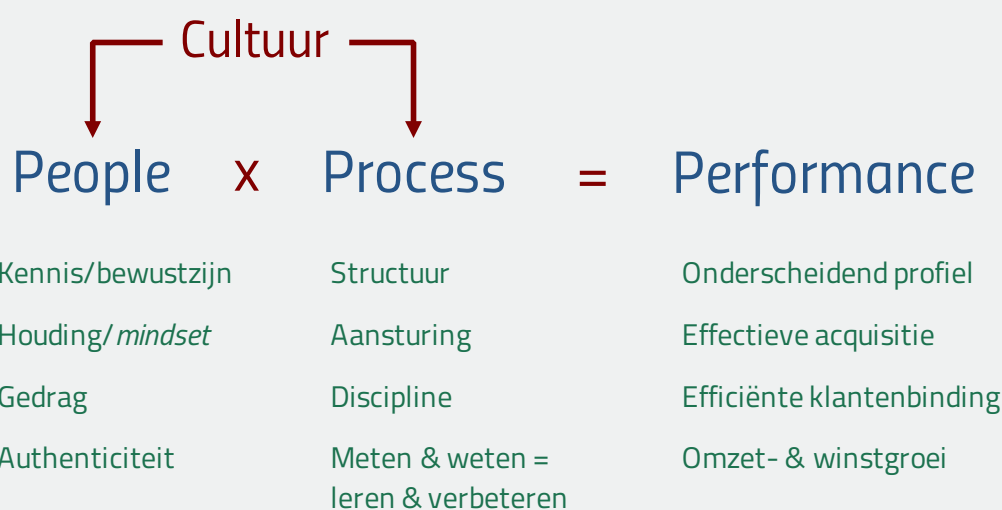
Business development, in welke bedrijfstak dan ook, is een vak van mensen. Het is niet iets dat je kan delegeren naar een secretaresse, stagiair of business development functionaris. In de wereld van professionele zakelijke dienstverleners verwachten cliënten dat ze praten met de professional die het werk gaat doen. Cliënten willen graag met de specialist zelf praten. Dat geldt dus ook voor de kennismaking, de matching (hoe goed past uw dienstverlening en werkwijze bij de cliënt en zijn probleem) de daadwerkelijke uitvoering van de zaak, de declaratie en nazorg. Bij alles is de jurist het eerste aanspreekpunt. De wijze waarop hij die taak vervuld is van grote invloed op de tevredenheid van de cliënt. Ik loop de 3 P's kort langs.

Performance

De goede combinatie van People en Process zorgt ervoor dat deze elkaar versterken en daarmee leidt naar een performance die in lijn ligt met de kantoorstrategie. De belangrijkste performance indicatoren zijn

- Onderscheidend profiel
- Effectieve acquisitie
- Efficiënte klantenbinding
- Omzet- & winstgroei

De maatstaven van succes zal ik in een later artikel nog te spreken.



People

Advocaten en notarissen zijn dienstverleners, geen producenten van tastbare producten. Het is mensenwerk en dat geldt helemaal voor het commerciële deel van die dienstverlening: mensen doen zaken met mensen. Voor een goed commercieel proces is het dus van belang dat de mensen goed ontwikkeld en ingevoerd zijn in dat commerciële proces. Naast de al genoemde factoren, inzicht, mindset en gedrag is er een extra factor: authenticiteit. Klanten uiten meer en meer hun behoefte aan transparantie, helderheid, eerlijkheid die ze van hun leveranciers verwachten. Zo ook uw cliënten. De tijd dat u knollen voor citroenen kon verkopen is reeds lang verdwenen. De tijd dat advocaten en notarissen als notabelen werden gezien is ook aan het eroderen. De beroepsgroep en haar autoriteit staan niet langer op een voetstuk, maar zijn een gewoon onderdeel van de maatschappij. Uw cliënten willen in meerderheid dat de advocatuur zich daarnaar gaat gedragen en dat u zich niet beter, noch slechter voordoet: wees uzelf! Als u een hekel heeft aan ‘verkopers’ en dat u daarom nooit uzelf gaat ‘verkopen’, prijs u dan gelukkig: uw cliënten denken er precies zo over. Ze willen niet dat hen iets ‘verkocht’ wordt. Ze willen geholpen worden met een probleem, of een advies krijgen over hun volgende stap. Dat ‘kopen’ ze niet in een winkel, daarvoor praten ze met de deskundige. Hun keuze voor die deskundige wordt niet alleen gemaakt op basis van vakinhoudelijke kennis en vaardigheden. De menselijke (lees; emotionele) factor speelt ook een rol van betekenis: Know-Like-Trust. De jurist die zich dit inzicht eigen maakt en de bijbehorende vaardigheden weet te ontwikkelen, heeft een wereld gewonnen.

Process

“Proper Planning & Preparation Prevents Piss Poor Performance” is een veelgebruikte uitspraak om de noodzaak van een goed voorbereide werkwijze te benadrukken. Ook voor uw business

development. Als advocaten en notarissen hun commerciële kennis, kunde en vaardigheden opgeschroefd hebben maar niet de hulpmiddelen of werkwijze hebben om die toe te passen, dan worden de kansen op succes exponentieel lager.

Denkt u eens in: Sven Kramer met botte schaatsen? Pierre Bokma zonder grimeur of decor? Jamie Oliver zonder olijfolie of scherpe messen? De entourage rondom deze performers moet ook van topniveau zijn qua tijdigheid, kwaliteit, toepasbaarheid, bruikbaarheid etc. Hierbij heeft alles zijn tijd en plaats: Jamie Oliver bedenkt eerst hoeveel mensen er komen eten en wat hij ze wil voorschotelen vóór hij de boodschappen gaat doen.

Klinkt simpel, toch? En in de voorbereiding op een kort geding plant u toch heldere stappen voordat u ze uitvoert. Maar als het gaat om commercie dan is het bij veel kantoren ad hoc en hap-snap wat de klok slaat. Terwijl het geen hogere wiskunde is. Een eenvoudig plan beslaat de volgende onderdelen:

- Analyse – wat is de situatie, het probleem?
- Doel – wat wil ik realiseren? Wanneer ben ik echt heel tevreden?
- Strategie – wat is de te volgen route naar dat succes?
- Actieplan – wat zijn de te nemen stappen en wat is daarbij nodig?
- Terugkijken – wat ging er goed en wat kunnen we verder verbeteren?

Deze onderdelen zijn zowel bruikbaar voor de jaarlijkse planning van het kantoor als voor de sectiestrategie als voor het eerstvolgende netwerkevenement. Daarbij is kwaliteit belangrijker dan kwantiteit: een goed plan kan op twee A4'tjes verwoord worden. Of zoals het gezegde gaat: als je meer dan twee A4'tje nodig hebt om het op te schrijven dan begrijp je het zelf niet.

Let op, en dit is waarschijnlijk een open deur, zorg er daarbij voor dat een dergelijk proces ook gemanaged/aangestuurd wordt. De factor discipline (of het gebrek daaraan) blijkt hierbij meestal de grootste invloed te hebben op het uiteindelijke resultaat. Aan dit onderwerp (discipline) zal in een van de vervolg artikelen meer en diepgaander aandacht besteed worden.

3. De 3 kerncompetenties van business development

Voor het gemak nemen we aan dat u binnen uw kantoor de randvoorwaarden inzicht, mindset en gedrag op een rij heeft en dat u ook vorderingen maakt om de P×P=P te implementeren. U kunt daarbij niet zonder de 3 kerncompetenties van een goed functionerende business development 'machine': *profilering*, *acquisitie* en *cliëntenbinding*.

Hieronder zal ik deze 3 competenties kort beschrijven. Kort, want ook deze onderwerpen zullen in de vervolgartikelen breder uiteengezet worden dan in deze inleiding.

Profilering

Oftewel de mate waarin uw kantoor om haar dienstverlening, haar 'thought leadership', haar advocaten en haar prestaties worden herkend en erkend. Communicatie speelt daarbij een zeer grote rol waarbij het gaat om de meest brede zin van communicatie. Dus Dus niet alleen de

website en de evenementen maar ook: logo, kantoor, receptionisten, social media, en nieuwsbrieven. En brieven, emails, declaraties en zelfs afwezigheidsberichten spelen een rol in het profiel van een kantoor. Regelmatige profilering (lees: contact met de cliënt) kan zorgen dat een kantoor bovenaan het lijstje van de cliënt komt te staan en blijft (top of mind).

Acquisitie

Oftewel, het werven van nieuwe cliënten en van nieuw werk (bij bestaande cliënten). Dit is een traject waar vaak een lange adem voor nodig is. De behoefte van een bedrijf (of particulier) aan een jurist doet zich niet elk jaar voor; en de keuze voor een bepaalde jurist maakt een cliënt ook niet tussen neus en lippen door. Dat betekent voor de jurist dat hij een lange adem moet hebben voordat een eerste gesprek daadwerkelijk leidt tot zaken (het is niet vreemd dat er 2-4 maanden voorbij gaan voordat de nieuwe cliënt een inhoudelijke vraag stelt).

Voor nieuw werk bij bestaande cliënten komen weer andere zaken aan de orde die in een vervolg artikel beschreven worden.

Cliëntenbinding

Met zoveel concurrentie en zoveel kantoren die ook willen groeien, ligt het voor de hand om te concluderen dat uw cliënten met regelmaat benaderd worden om hun zaken door een ander kantoor te laten behartigen. Of dit kantoor succesvol is hangt af van de kwaliteit van de benadering (= de wijze van acquisitie). Hiermee is meteen de belangrijkste reden gegeven voor goede cliëntenbinding: zorgen dat uw cliënten bij u en uw kantoor blijven. Een tweede reden om tijd en aandacht te geven aan cliëntenbinding is dat het een zeer efficiënte manier is om meer werk te krijgen en dus omzetgroei. U kent de cliënt en zijn behoeftes en werkwijze en die kennisvoorsprong ten opzichte van concurrenten kunt u dus benutten om het werk naar u toe te halen. Bovendien zijn de meeste cliënten geneigd om eerder naar hun bestaande adviseur te gaan dan naar een nieuw kantoor.

Uiteraard geldt dit alleen als de cliënt tevreden is over uw dienstverlening en de declaratie die u daarvoor instuurt.

Tot slot

In dit eerste artikel heeft u een beknopt overzicht gekregen van business development voor de advocaten en notarissen. Een tipje van de sluier. In de komende maanden zult u op de website van LegalBusinessWorld vervolgartikelen kunnen lezen die dieper en breder ingaan op de hier beschreven onderwerpen uit deze 3x3=9 serie.

Profilering: hoe word ik (h)erkend?

Betere business development in 9 stappen, deel 2

“Ik kijk nooit reclame, ik koop alleen bekende merken.” Deze uitspraak van een onbekende Nederlander, ergens in 2007, demonstreert heel helder dat klanten wel degelijk gevoelig zijn voor reclame maar dat niet willen/kunnen erkennen. Mensen kopen geen producten die ze niet kennen of waar ze niet van gehoord hebben. Hetzelfde geldt voor de ‘aanschaf’ van diensten van adviseurs.

In het groeiende woud aan advocaten (ook in 2015 en 2016 zijn er weer meer advocaten geregistreerd) en wetende dat potentiële klanten steeds kritischer aankijken tegen deze beroepsgroep, wordt het vraagstuk ‘Hoe kom ik aan klanten?’ in toenemende mate beheerst door de eerste stap: bekendheid. Weet de wereld dat u bestaat? Als ze dat weet, weet ze dan ook wat u en uw kantoor te bieden hebben? En waarom dat zo veel ‘beter’ is dan anderen? (over ‘beter’ komen we later nog te spreken; er zijn nog meer bijvoeglijke naamwoorden die ook heel goed kunnen helpen een goed profiel te bepalen). Uit ervaring weet ik dat de eerste vraag vrij makkelijk met ‘ja’ beantwoord wordt. Vraag 2 en vooral vraag 3 worden vaak aarzelend van een antwoord voorzien. Desinteresse? Onwetendheid? Dit artikel laat zien dat bekendheid en profilering geen hogere wiskunde is. Met gezond verstand en de tips & tricks in dit artikel gaat u een eind komen.

Profileren, wat is dat dan eigenlijk?

Pak de Van Dale erbij en er staat het eigen karakter vertonen. Daarmee zijn precies de 2 kernelementen gegeven waar het ook voor advocaten en notarissen over gaat.

Eigen karakter

Wat is het karakter van het kantoor, van de individuele jurist? Een makkelijke vraag om te stellen, maar de beantwoording blijkt lastig. Deze vraag wordt al snel afgedaan met een verwijzing naar of “Wat een vaag gewauwel” of naar “Kwaliteit, deskundigheid en betrokkenheid, natuurlijk!”. Veel obligater dan dit kan het bijna niet worden. Er zit toch méér in uw karakter dan alleen zakelijke en vakinhoudelijke elementen? Wat dacht u van menselijke karakteristieken..? Heeft u moeite om uw karakter onder woorden te brengen? In deze lijst vindt u suggesties die u op weg kunnen helpen.

Vertonen

Hoewel ‘vertonen’ niet vaak meer gebruikt wordt, is het duidelijk dat het gaat om laten zien. Dus naar buiten treden en het liefste ook op de voorgrond (uiteraard zonder dat op de voorgrond treden leidt tot borstklopperij want, daar zijn we in Nederland niet dol op).

Het naar buiten treden kan op verschillende manieren (ook wel: communicatieinstrumenten) en tegen zeer uiteenlopende kosten.

Terug naar waar profileren over gaat en waarom het belangrijk is. Samengevat gaat het om 5 zaken, die hier achtereenvolgens besproken worden:

1. Herkenbaarheid
2. Duidelijkheid
3. Onderscheid

4. Herinnering
5. Authenticiteit

1. Primaire belang van profileren: herkenbaarheid

U kunt nog zo goed zijn in uw werk, maar als niemand dat weet dan is er geen omzet. Ik hoor de reacties al: “Goed je werk doen is de beste reclame” en dat is een waarheid als een koe. Maar wel een waarheid uit 1982. Toen was het inderdaad nog zo dat tevreden klanten hun ervaringen deelden met hun (zakelijke) netwerk. Toen was er nog niet zoveel keuze als vandaag de dag. Toen waren klanten minder kritisch dan vandaag. Dat was toen. In de 21e eeuw is het echter anders. De wereld is inmiddels vergeven van goede advocaten en notarissen. Maar weten de cliënten dat ook? Weten ze echt wie de meest geschikte adviseur is om hun vraag/probleem op te lossen? Het antwoord is nee.

Elk kantoor heeft wel de mogelijkheden om daar wat aan te doen. Zodat hun potentiële klanten (die ik voortaan prospects zal noemen) weten wat het kantoor te bieden heeft, welke diensten het verleent, de ervaring die ze daarmee heeft en het meest belangrijke: waarom de klant juist voor dit kantoor moet kiezen.

Wat ook een steeds grotere rol speelt is de concurrentie. In de inleiding is al gememoreerd dat het aantal advocaten(kantoren) nog steeds stijgt. Allemaal zijn ze op zoek naar zaken en omzet. In dat drukke concurrentieveld is het in toenemende mate belangrijk dat u gezien èn herkend wordt. Dat kan alleen als u zich ook daadwerkelijk laat zien. Het kantoor, maar net zo goed de individuele advocaat of (kandidaat)notaris, die zich regelmatig en consistent profileren, zullen herkend worden. Een voorbeeld daarvan is Dirkzwager dat zich als een van de eersten nadrukkelijk profileerde met kennisdeling.

2. Duidelijkheid – het belang van een goede propositie

Klanten willen weten wie u bent en waarom ze juist bij u moeten zijn met hun vraag. Het is aan het kantoor om dat helder te formuleren en zich daarmee te profileren. Een propositie is het antwoord op de vraag: “Voor welk probleem moet ik bij kantoor X, Y of Z aankloppen?”. Om die vraag compleet en overtuigend te beantwoorden, heeft u een aantal deelvragen:

- Wat bieden we nu werkelijk, wat is onze dienstverlening?
- Voor wie is het bedoeld (doelgroep)?
- Welk probleem van de doelgroep lost onze dienstverlening op?
- Wat zijn de voordelen van onze dienstverlening? En waaruit blijkt (objectieve argumenten/feiten) dat die voordelen gerealiseerd worden?

In de praktijk blijkt dat veel kantoren moeite hebben om hun propositie langs deze lijnen te definiëren.

Daarom geef ik hier ook een eenvoudiger model: De 4 B's.

Met een propositie die op deze wijze tot stand is gekomen, is het vele malen eenvoudiger om aan uw potentiële klanten uit te leggen waarom ze met hun vraag bij u moeten zijn en niet bij de concurrent.

Behoeftte	Wat is de (latente) vraag/probleem van doelgroep?
Belofte	Wat belooft de jurist met zijn dienstverlening? (t.a.v. het vervullen van die vraag/behoeftte)
Benefits	Welke voordelen ervaart de klant van het gebruik? (méér dan alleen vervullen van behoefte)
Bewijs	Waarmee toont de aanbieder aan dat deze benefits daadwerkelijk gerealiseerd worden?

3. Onderscheid – het belang van een goede positionering

Uw propositie vertelt op heldere wijze wat u doet voor uw klanten. In het drukke concurrentieveld is de kans heel groot dat er meerdere kantoren zijn die eenzelfde propositie hebben gedefinieerd. Om potentiële klanten te helpen om voor uw kantoor te kiezen moet u hen helpen om het verschil te zien: Wat onderscheidt u en uw kantoor van de concurrenten? Het belang daarvan wordt geïllustreerd door een blik op de websites van de top 50 Nederlandse advocatenkantoren (voor notarissen geldt hetzelfde).

Op de 'wie zijn wij pagina' gaat het vooral over juridische deskundigheid, jarenlange ervaring, kennis van de branche, redelijke tarieven, klantgerichtheid, liever adviseren dan procederen en goede bereikbaarheid. We kunnen lang praten over of dit niet de minimale eisen zijn die een klant aan zijn juridisch adviseur stelt; veel belangrijker is het om te constateren dat als iedereen hetzelfde zegt, er geen enkel onderscheid is. Dat maakt het voor potentiële klanten uiterst lastig om te vergelijken en dus om een keuze te maken.

U kunt ze daarbij helpen door gebruikmakend van de heldere propositie een scherp onderscheid aan te geven. U bepaalt uw onderscheid en daarbij kunt u putten uit een groot scala aan keuzes. Keuzes die verder gaan dan alleen vakinhoudelijke aspecten. Hier een niet uitputtende lijst van uitersten waaruit u kunt kiezen:

- Specialist vs generalist
- Groot vs klein

- Duur vs goedkoop
- Sexy vs saai
- Lokaal vs regionaal vs landelijk
- Onafhankelijk vs lid van een netwerk
- Uurtarief vs fixed fees
- Degelijk vs risicovol
- MKB vs particulier
- Adviseren vs procederen
- Full service vs niche
- Degelijk vs avontuurlijk

Voor de meeste kantoren zijn dit geen eenvoudige keuzes die zo uit de mouw worden geschud. Het valt ook niet mee om in een beroepsgroep waar decennialang geen noodzaak was om te kiezen welk profiel getoond moest worden, de veilige omgeving van de comfortzone te verlaten op weg naar een plek die onbekend, onzeker en wellicht daarom onbemind is? Als hulpmiddel bij het nadenken hierover geef ik hier enkele vragen om daarbij te overwegen:

- Welk apart ‘hokje’ wilt u bezetten in het hoofd van prospects en cliënten?
- Wat maakt dat uw kantoor anders is dan andere kantoren?
- En is dat ‘anders’:
 - Relevant binnen de advocatuur/het notariaat?
 - Aantrekkelijk voor de prospect/cliënt?
 - Verschillend van de concurrenten?
 - Duurzaam houdbaar in de tijd?

4. Belang van regelmatige profilering: Herinnering

Een scherp gedefinieerd profiel is niets waard als het niet regelmatig naar buiten uitgedragen wordt. Er zijn talloze voorbeelden van kantoren die zich na een advies van een communicatiebureau storten op een communicatie offensief.

“Hier zijn wij en we zijn er trots op” lijken ze vaak te roepen. Website, nieuwsbrief, kantoorpagina op LinkedIn en soms ook adverteren; een stevige ‘boost’ geven aan communicatie in de hoop dat prospects de telefoon pakken voor een kennismaking.

Die resultaten zijn vaak teleurstellend. Dat komt overigens vaak meer door de hooggespannen verwachtingen dan door de kwaliteit van de communicatie.

U heeft vast wel eens eerder gehoord dat zakelijke klanten gemiddeld 7 contacten met een aanbieder hebben voor ze tot aankoop overgaan. Of het er in de praktijk minder of meer zijn wil ik graag eens met u bespreken, maar het is toch zeer aannemelijk dat klanten niet over een nacht ijs gaan. Bedenkt u zelf maar: Heeft u uw accountant aangesteld na 1 advertentie van hem te hebben gezien? En van hoeveel netwerkevenementen bent u teruggekomen met een nieuwe zaak in uw binnenzak? Of, iets persoonlijker: Mensen stappen toch niet op zaterdag in het huwelijksbootje als ze vrijdagavond een leuke partner hebben ontmoet?

Prospects hebben tijd nodig om u en uw kantoor te leren kennen. Dat ‘leren kennen’ gebeurt niet altijd waar u zelf bij bent. Wat er over u geschreven wordt in de lokale pers, de verhalen die over u verteld worden in het netwerk, uw website, uw LinkedIn updates, uw brochures, uw evenementen en ja uiteindelijk dat persoonlijke gesprek, allemaal zijn ze van invloed op het beeld dat de prospect van u heeft en zijn daarmee mede bepalend voor zijn beslissing om met u zaken te gaan doen. Die beslissing kan ook nog maanden op zich laten wachten omdat er bij de prospect nog geen directe aanleiding voor is geweest. Al die tijd dient u ervoor te zorgen dat de prospect met regelmaat iets van u hoort. Direct (website, evenement, telefoontje, kop koffie etc.) dan wel indirect (LinkedIn, relaties, netwerken, ambassadeurs etc.) Regelmatig aandacht geven aan uw prospect zorgt ervoor dat uw prospect zich u herinnert. Als het moment dáár is dat de prospect een juridische vraag heeft en u staat in de bovenste regionen van zijn herinnering, dan heeft u daadwerkelijk een grote kans op een nieuwe zaak. Dan ook heeft uw profilering zijn echte doel bereikt: Bijdragen aan acquisitie.

5. Blijf jezelf – het belang van authenticiteit.

Even terug in de tijd: Michael Jackson in 1982 met de hit “Billy Jean”. Denk vervolgens aan dezelfde entertainer in 2002 wanneer hij zijn 9 maanden oude zoontje uit een Berlijns hotelkamerraam hangt. Een ongelooflijke (letterlijk) transformatie die ook, dankzij een serie cosmetische ingrepen, zichtbaar was voor de hele wereld. De moonwalk deed hij nog wel, maar de frisse, enthousiaste entertainer had veel van zijn glans verloren door zich anders te presenteren dan hij was.



Zie <http://celebritysurgerynews.com/michael-jackson-plastic-surgery>

Sommige juridische professionals lijken een aangeboren hekel te hebben aan profilering. Ze vertellen me dat het voelt als borstklopperij, jezelf beter voordoen dan je bent, opschepperij etc.

Volledig begrijpelijk. Mijn advies: Blijf bij jezelf en wees jezelf.

Anno 2016 wordt authenticiteit meer gewaardeerd dan plastic maskers die de ware advocaat verhullen. Klanten willen eerlijke antwoorden op hun vragen. Een advocaat of notaris die zich groter/beter voordoet dan hij is, komt daar even mee weg maar uiteindelijk is dat toneelspel niet vol te houden. De ware aard komt een keer boven en dat gebeurt vaak niet op het meest handige moment. Blijf u zelf. Bent u geen borreltjger ga dan niet verkrampt naar de jaarlijkse haringpartij waar u zich ongemakkelijk voelt en onbewust afstand houdt tot andere mensen.

Kies voor een andere manier waar u zich meer op uw gemak voelt: Bezoek of organiseer een inhoudelijk seminar, schrijf een artikel, nodig prospects uit voor een-op-een ontmoetingen, benut de kracht van social media etc. Over hoe u dat echt goed en efficiënt organiseert, kom ik uitgebreid terug in een van de volgende artikelen.

Samenvattend

Ook al voelt u zich er niet helemaal senang bij, profileren is de eerste belangrijke stap naar meer klantcontacten. In het groeiende concurrentieveld is het noodzakelijk dat u zich laat zien en daarmee herkend wordt. Als u die noodzaak erkent dan moet u (ja, moeten) dat op een consistente manier doen die onderscheidend is ten opzichte van concurrenten en relevant is voor uw prospects.

Profileren kost zeker veel geld?

Er zijn voldoende kantoren die veel tijd en geld besteden aan het ontwerpen van een nieuwe strategie en positionering maar daarbij te weinig rekening hebben gehouden dat het uitdragen daarvan ook geld kost. Ja, het eerste jaar hebben ze er nog wel budget voor gereserveerd. Dan wordt een advertentiecampagne gestart, de website gerestyled, een groot klantenevenement georganiseerd, een nieuwe brochure(lijn) gepresenteerd, de nieuwsbrief verfraaid etc.

In de begrotingsvoorstellen voor het daaropvolgende jaar worden deze kosten al snel gezien als een aanslag op de winstaandelen en puntwaarde van de partners. En laten dat nu juist de mensen zijn die erover moeten beslissen. De eenvoudige rekensom wint het dan van het lastigere lange termijn inzicht om een ingezette weg daadwerkelijk vol te houden. Resultaat: Het ontbreekt aan opvolging en daarmee zakt de aandacht weg. U kunt zich voorstellen wat dat betekent voor de aandacht, die ze van hun doelgroep krijgen...

“Wat dan wel?” hoor ik u denken. Het antwoord is net zo eenvoudig als complex:

Eenvoudig

Zorg dat in de budgettering van de profilering en communicatie ook de kosten voor de volgende 2 jaren opgenomen worden.

Het totaalbedrag wordt weliswaar hoger (wellicht schrikbarend), maar uw eigen redelijkheid zal ervoor zorgen dat er op een evenwichtiger manier wordt geoordeeld dan alleen met de onderbuik. Richtlijn hierbij: Budgetteer voor jaar 2 en 3 eenzelfde bedrag als voor het eerste jaar.

Complex

Er is geen eenduidige manier van budgetteren voor profilering en communicatie die voor alle verschillende kantoren geldt. Een kantoor dat gelooft in de waarde van adverteren en het organiseren van evenementen zal hogere kosten accepteren dan een kantoor dat vooral met behulp van netwerken, ambassadeurs en social media haar profiel onderbouwt. Daarnaast geldt natuurlijk ook dat kantoren die stevige groei nastreven hogere budgetten hanteren dan kantoren die stabiliteit prefereren.

Profilering voor € 0

Ja dat kan. Als u er maar wel wat tijd aan wilt besteden. Voor veel advocaten/notarissen is de meest voor de hand liggende manier om zich te profileren, reclame maken. Advertentieruimte kopen in vakbladen, het regionale MKB tijdschrift, bij een zakelijke radiozender (BNR is vaak de favoriet) of de lokale krant. Een enkel top 20 kantoor permitteert zich een hele pagina in een landelijke krant à raison van € 15.000. Daar komen de kosten van ontwikkeling van de advertentie nog bij. Dat kan aardig oplopen. Je moet het maar willen (en kunnen terugverdienen).

Een ander veelgebruikt instrument is sponsoring. Shirt- of bordreclame bij een lokale sportvereniging, een maatschappelijk doel, een cultuurinstelling of evenement. Allen willen ze graag uw budget omzetten in publiciteit. Een algemene stelregel is dat u de kosten van de sponsoring moet verdubbelen om er zelf de nodige aandacht aan te geven. Laat ik eerlijk zijn, adverteren (en ook sponsoring) is goed voor de naamsbekendheid maar dan alleen als je het consistent en met regelmaat doet. De vraag die elke kantoorbestuurder zich moet afvragen: Kun je aan anderen op een objectieve manier uitleggen op welke manier dit bijdraagt aan acquisitie? De hogeschoolvraag: Hoe schat je de terugverdientijd van deze advertentie (campagne) in?

Het kan ook goedkoper en gericht:

- Besteed tijd en aandacht aan loyale klanten en begrijp wat er bij hen en in hun bedrijfstak speelt. Daaruit komen vaak interessante aanknopingspunten inclusief (latente) juridische kwesties waarvoor uw advies zinvol is.*
- Probeer samen met uw klanten ('samen', niet 'via') in contact te komen met het zakelijke netwerk van die klanten.*
- Social media is sterk in opkomst in de zakelijke dienstverlening. Als familierecht kantoor is Facebook een prima manier om uw gezicht te laten zien en laagdrempelig van u te laten horen. Niet op de traditionele manier van 'hier zijn wij en we zijn er trots op', of "wij zijn goede advocaten (of goedkope notarissen)" maar door verhalen over familiale en particuliere kwesties te delen op een niet-juridische manier.*
- LinkedIn is het zakelijke online netwerk. Uw profiel heeft u 100% in eigen hand. De eerder beschreven spelregels zijn allemaal van toepassing. Naast een onderscheidend profiel is het ook zinvol om met regelmaat een update te publiceren. Uw LinkedIn contacten krijgen dat allemaal te zien, wat weer bijdraagt aan die 7 contactmomenten. Daarnaast heeft LinkedIn ook groepen die naar interesse- of vakgebied georganiseerd zijn. Aansluiting zoeken bij juristengroepen is wellicht interessant voor juridische kennisuitwisseling, maar doet helemaal niets voor uw acquisitie. Daarvoor is het slimmer om u aan te sluiten bij de groepen waar uw prospects interesse in hebben. Tip: Kijk in het profiel van uw belangrijke klanten van welke groepen zij lid zijn.*
- Bloggen/vloggen is vooral heel goed voor het persoonlijke profiel. U kunt zelf publiceren wat u wilt, op een toon die bij u past, over onderwerpen die u professioneel bezighouden. Dat kan als individu, maar ook als kantoor waarbij meerdere kantoorgenoten zich laten zien en lezen. Het zal u verbazen hoeveel mensen (waaronder totale vreemden) u na verloop van tijd zijn gaan volgen. Een en ander is lineair verbonden met de kwaliteit van uw blog/vlog.*
- Public relations: Contacten met pers en publiek door bijvoorbeeld persberichten uit te sturen bij belangrijke gebeurtenissen en ontwikkelingen. Of door een ingezonden brief te sturen met inzichten over die ontwikkelingen. Heeft u dat nooit eerder gedaan, maak dan eens kennis met een journalist van een voor u relevant medium. Journalisten zijn altijd op zoek naar mensen met interessante visies en meningen. Als u zo'n advocaat of notaris bent, dan is de kans groot dat mocht er iets belangrijks gebeuren, de journalist u belt voor een mening of achtergrondinformatie.*

Van contact naar contract

Acquisitie en de kunst van
het luisteren

Betere business development in 9 stappen, deel 3

In het vorige hoofdstuk hebben we stilgestaan bij profilering (hoe word ik herkend) met uitgebreide aandacht voor de 5 elementen:

- Herkenbaarheid – gaat er een lampje branden als prospects uw naam horen/lezen?
- Duidelijkheid – waar staat u voor, wat is uw propositie?
- Onderscheid - wat onderscheidt u en uw kantoor van de concurrenten?
- Herinnering – de kracht van herhaling
- Authenticiteit – blijf uzelf en zet geen masker op.

Voor veel advocaten en notarissen zijn profileren en acquisitie synoniem aan elkaar. Er is echter wel degelijk een verschil en dat zit in het effect en de onderlinge relatie.

U kunt zich heel sterk profileren en daardoor een stevige naamsbekendheid opbouwen, echter als u geen of onvoldoende tijd en aandacht besteedt aan acquisitie, komt er geen nieuw werk binnen. Omgekeerd, acquisitie zonder voorafgaande profilering wordt geen succes: Mensen zijn niet geneigd te luisteren naar een adviseur die ze niet kennen of waar ze niet eerder van gehoord hebben. Dus als u uw profilering op orde heeft en contact heeft met een prospect dan volgt de vraag hoe u dit contact omzet in een contract.

In dit artikel concentreren we ons op acquisitie: het werven van nieuwe cliënten en nieuwe zaken. We gaan in op:

1. Contact maken (aan tafel komen)
2. Acquisitiesgesprek (aan tafel zitten)
3. Offerte/Voorstel
4. Follow up

Eigenlijk is de eerste stap het maken van een analyse van kansen en de te bedienen cliënten. Aangezien dit de uitkomst is van het strategie-ontwikkelingsproces behandel ik dit onderwerp in een vervolgartikel.

Contact maken en aan tafel uitgenodigd worden

De ontmoetingen tijdens netwerkevenementen, langs de lijn van het sportveld, tijdens een buurtborrel etc., zijn zeker niet de momenten om snel een nieuwe zaak binnen te halen. Sterker nog, het overgrote deel van Nederland heeft een hekel aan opdringerige zakelijkheid als die buiten kantoor op hen afkomt. Diezelfde mensen hebben echter geen probleem met de vraag: Mag ik je daar volgende week over terugbellen? Dat telefoontje is het begin om aan tafel te komen.

Terug naar het begin. Het netwerkevenement, het sportveld, de buurtborrel. Op deze gelegenheden raakt u met mensen aan de praat. Soms over werk, soms niet. Als het over werk gaat dan ligt hier een groot risico op de loer, namelijk het feitelijk vertellen wat u doet zonder dat u weet of de ontvanger zit te wachten op deze informatie. Probeer uw verhaal niet te feitelijk te vertellen, maar breng het juist op een amuserende of prikkelende wijze en vooral in een vragende vorm. Daarmee betreft u uw gesprekspartner in het gesprek. Hij zal dan eerder reageren en biedt daarmee inzicht in wat er in zijn wereld gebeurt en waar hij tegenaan loopt.

Een bescheiden benadering

Daarbij is het vaak de kunst om te zoeken naar onderwerpen die in de gezamenlijke interesse- of werksfeer liggen. Die onderwerpen zijn bijvoorbeeld te vinden in de actualiteit en/of ontwikkelingen die betrekking hebben op het eigen rechtsgebied.

Enkele voorbeeldvragen:

- Heb je dat verhaal gehoord over die lawine in Oostenrijk? Hoe zouden ze dat doen met de schade, en met je vakantie?; voor letselschade/verzekeringen.
- Een op 3 huwelijken eindigt in een scheiding en het aantal vechtscheidingen neemt toe, waar denk jij dat dat aan ligt?; voor familierecht.
- Hebben jullie al een Primark in de stad? Waar halen dat soort bedrijven toch hun geld vandaan?; voor vastgoed- en ondernemingsrecht.
- Hebben jullie ook last van de aanscherping van vergunningen?; voor bestuursrecht.

Een direct benadering

Een andere benadering is om iets directer te zijn en zelf het initiatief te nemen. Bijvoorbeeld door te vragen: Ik help vastgoedeigenaren om hun huurcontracten up to date te houden. Heb jij in je werk weleens gebruik moeten maken van een advocaat? Als het antwoord 'ja' is dan volstaat een korte vervolgvraag: 'En hoe heb je dat ervaren? of wat was de reden daarvan?' om het gesprek vervolgens door te laten gaan. Daarbij wordt het gesprek verlegd naar je gesprekspartner. Dat is belangrijk, want als hij vertelt krijgt u informatie die bruikbaar is voor het vervolg.

Als de sfeer en omstandigheden het toelaten kunnen vervolgvragen, als wat was jouw eigen rol daarbij? en hoe heb je de betreffende advocaat uitgezocht?, nog meer inzicht geven en leiden tot nog meer openheid.

Tijdens het gesprek kunnen versturende factoren optreden. Bijvoorbeeld de omgeving kan het gesprek verstoren: de gesprekspartner wordt afgeleid of er komt iemand tussendoor. Om hierop in te spelen kunt u voorstellen om het gesprek op een ander moment voort te zetten: Ik vind dat we een boeiend gesprek hebben en ik zou dat graag voortzetten maar het lijkt me beter om dat op een ander moment te doen. Zal ik je volgende week bellen voor een afspraak? Kleine kans dat hij u afwijst. Resultaat: u zit aan tafel.

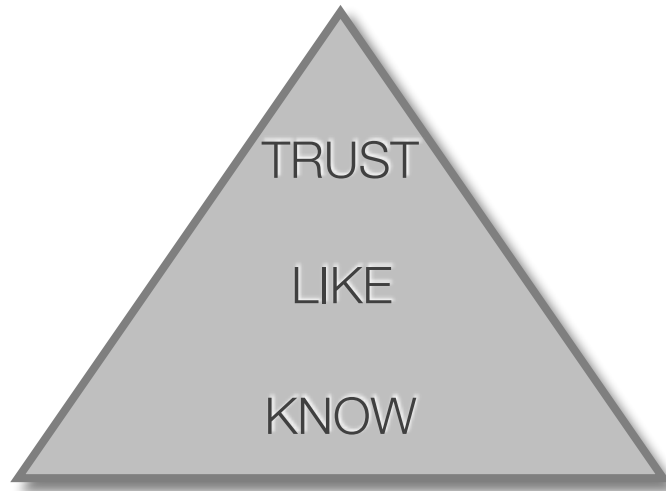
What's in it for me?

Deze vraag staat centraal in ieder acquisitiegesprek: de advocaat vraagt zich (bewust of onbewust) af of de prospect een interessante zaak heeft en of hij zijn uurtarief wil betalen. De prospect vraagt zich af wat een uur tijd met de advocaat hem kan opleveren.

Het is de taak van de advocaat om die *waarom*-vraag proactief te beantwoorden door aan te geven wat hij meebrengt naar het gesprek. Door de prospect te vertellen wat hij overhoudt aan het gesprek heeft deze een reden om dat gesprek aan te gaan. Voorbeelden van wat de prospect aangeboden kan worden zijn: een nieuw inzicht, een scherpe analyse van de vraag van de prospect, informatie over het kantoor waarmee de prospect een goed oordeel kan vormen, een voorbeeldcasus uit dezelfde bedrijfstak, 15 minuten gratis antwoord op zijn vragen, etc.

Het acquisitiesprek - aan tafel zitten

Juridische dienstverlening is gespecialiseerd mensenwerk en de ‘kopers’ van die dienstverlening willen dus de mensen achter de ‘aanbieders’ kennen. Ze willen het vertrouwen hebben dat ze bij de juiste partij zijn. Dat verklaart dat kopers door een evaluatieproces van 3 fases gaan:



1. Know – Ken ik deze partij? Als een cliënt je niet kent, gaat hij geen zaken met je doen. Pas als je bekend bent, is er een basis om naar de volgende fase te gaan. Profilering ([zie ook het vorige artikel](#)) zorgt voor een stevige ‘know’ die noodzakelijk is voor de volgende stap
2. Like – Is er een klik? Heeft de prospect een klik met de jurist (of het kantoor). Die klik kan menselijk, persoonlijk of professioneel zijn, maar kan ook zitten in zaken zoals locatie, status, lage prijs en de website. Pas als er een ‘like’ is kan de volgende beoordelingsfase plaatsvinden.
3. Trust – Heeft de prospect het vertrouwen dat deze jurist het beste in staat is om het vraagstuk op te lossen? Pas als dat vertrouwen er is, is er een basis voor samenwerking.

Als u aan tafel wordt uitgenodigd verloopt de ‘Know-Like-Trust’ volgens plan. Vergist u zich niet, het wil niet zeggen dat u daarmee klaar bent: de zaak is nog niet voor u. U moet nog verder bouwen aan ‘trust’.

Het contact, het gesprek met uw toekomstige cliënt, is een volgende stap in het proces dat bestaat uit 3 fasen:

1. Inventarisatie. Als u niet weet wat de prospect als goed gedefinieerd probleem ziet, hoe kunt u dan weten of u de (beste) oplossing heeft?
2. Matching. Hierbij gaat het om de afstemming van klantvraag met uw dienstverlening. Met de inventarisatie in de hand kunt u vervolgens aangeven op welke wijze u en uw kantoorgenoten de zaak gaan oplossen. Daarbij gebruikt u zoveel mogelijk de inzichten die u uit de inventarisatie heeft opgedaan en gebruikt u maximaal het jargon van de prospect. Daarmee is de herkenning bij uw prospect het grootste en dat vergroot de acceptatie van uw voorstel en daarmee uw kansen op succes.

3. Offerte/Contract. Hier presenteert u uw aanpak en oplossing die primair ingaan op de geschetste problematiek van de prospect.

1. Inventarisatie met behulp van SPIN

Voordat u de zaak daadwerkelijk heeft en om te zorgen dat u goed weet wat u moet gaan doen, is het belangrijk dat u inventariseert wat er daadwerkelijk aan de hand is: Welk probleem moet opgelost worden? Bovendien is het relevant om te weten hoe belangrijk het probleem is voor de cliënt. Zo is voor een echt belangrijk probleem meer tijd, aandacht en geld beschikbaar dan voor een klein probleem. Om dit uit te vinden is de SPIN-methode een uitstekende aanpak. SPIN staat voor Situatie, Probleem, Impact, Nut (Noodzaak) en is ontworpen door [Neil Rackham](#)

Situatie	<p><i>Wat is de huidige situatie en wat is de gewenste situatie?</i></p> <p>In deze fase draait het om feiten en achtergronden en het zorgt ervoor dat u de context begrijpt. Typische situatievragen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe vaak gebruikt u een advocaat/notaris? • Hoe laat u uw juridische vraagstukken nu oplossen? • Hoeveel juridische medewerkers heeft u in dienst? • Wat zijn de meest voorkomende (juridische) vragen die u op uw bord heeft?
Probleem	<p><i>Door welk probleem is de gewenste situatie nog niet bereikt? Of wat weerhoudt u om de gewenste situatie te bereiken?</i></p> <p>Is er een probleem en waar bestaat het uit. Dit achterhalen met inventariserende vragen. Met deze vragen zoekt de jurist naar problemen, eventuele ontevredenheid van de klant en andere moeilijkheden die de klant ondervindt. Voorbeeldvragen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe is de kwaliteit van uw juridische medewerkers? • Wat ziet u als belangrijke gevolgen van de aangepaste regelgeving? • Maakt u zich zorgen over de kwaliteit van uw commerciële contracten? • Welke knelpunten ondervindt u bij de reorganisatie van uw onderneming?
Impact	<p><i>Wat zijn de gevolgen als het probleem (niet) wordt opgelost?</i></p> <p>Om uit te vinden wat de impact is van het probleem op de organisatie van de cliënt: de mogelijke pijn die klant ervaart en het belang daarvan. Voorbeeldvragen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Als het probleem niet wordt opgelost, wat is dan de potentiële schade of beperking? Is dit in geld uit te drukken? • Als het probleem wel wordt opgelost, wat levert dit dan op? Is dat in geld uit te drukken? • Hoe groter de pijn, hoe meer (financiële) ruimte ervoor het creëren van een oplossing zal zijn.
Nut & Noodzaak	<p><i>Welke oplossingen zijn beschikbaar en nuttig?</i></p> <p>Dit is de laatste stap en gaat over het nut van de oplossing voor de cliënt. Door de cliënt te vragen over dat nut, gaat hij zelf de voordelen noemen van de mogelijke oplossingen. Voorbeeldvragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aan welke oplossingen heeft u zelf al gedacht? • Welke vindt u het meest aantrekkelijk en waarom?

Gesprekstechniek: Twee oren en één mond

De kracht van de SPIN methodiek zit hem in het stellen van (de juiste) vragen. Dat betekent dat u ook luistert naar het antwoord zodat uw prospect méér aan het woord is dan u. En 'meer' betekent dan ongeveer tweemaal zoveel als uzelf. De belangrijkste tip: Het stellen van open vragen. Dat zijn vragen die niet met 'Ja' of met 'Nee' beantwoord kunnen worden. Open vragen zijn belangrijk omdat ze uw gesprekspartner stimuleren om zijn verhaal te vertellen en informatie over en inzicht te geven in zijn problematiek.

Open vragen zijn te herkennen aan het woord waarmee ze beginnen: Hoe, Wat, Wanneer, Welke? (Zie SPIN. Hier beginnen de vragen op dezelfde manier) Moeite om een open vraag te stellen? Begin uw vraag met 'In hoeverre..' en uw gesprekspartner hoort de uitnodiging om te praten.

Een veelgebruikt model voor een goed gesprek (ook te gebruiken in sectieoverleg) is L-S-D: Luisteren, Samenvatten, Doorvragen

Luisteren

Stil zijn en luisteren. Actief luisteren: Kijk uw gesprekspartner aan, knik af en toe begrijpend, maak korte aantekeningen.

Blijven luisteren: Laat uw gesprekspartner uitpraten. Alleen als u iets niet begrijpt kunt u interrumperen om verduidelijking te vragen.

Samenvatten

Hiermee kunt u controleren of u alles goed begrepen heeft: "Als ik goed geluisterd heb, spelen de volgende kwesties ...". Waarbij u, in uw eigen woorden, herhaalt wat er gezegd is. De gezichtsuitdrukking van uw gesprekspartner zal verraden of u goed zit met uw samenvatting.

Doorvragen

"Zijn er naast deze kwesties nog andere zaken die spelen?" Dit is een goede vraag waarmee u uw gesprekspartner laat nadenken of hij volledig is geweest; of alles wat belangrijk is ook daadwerkelijk aan de orde is gekomen. Op deze manier krijgt u een compleet beeld.

2. Matching

Het afstemmen van uw dienstverlening op de vragen van de cliënt. Dat is de kern van deze fase. Afstemmen moet in dit geval precies zo gelezen worden als het woordenboek het aangeeft: Ervoor zorgen dat alles goed bij elkaar past.

Wat betekent dat voor de advocaat en notaris? Dat ze niet hun deskundigheid presenteren, maar dat ze aan de cliënt laten zien 'dat en hoe' die deskundigheid ingezet wordt om de vragen van de cliënt te beantwoorden. U moet er dus op letten dat u er in uw taalgebruik voor zorgt dat u goed aansluiting houdt bij de cliënt, zijn vragen, zijn jargon, zijn werkveld, zijn ervaring, zijn kennis en kunde. Oftewel zorg dat u op gelijke hoogte komt en blijft:

- Beperk het gebruik van juridisch jargon
- Deel alleen informatie/deskundigheid die relevant is voor de casus

- Benoem uw sterke kwaliteiten daar waar de casus daarom vraagt

De matching is net als de inventarisatie een gesprek en geen monoloog, waarin u zichzelf en uw kantoor de hemel in prijst. Het gaat erom dat de (potentiële) cliënt u begrijpt en overtuigd raakt van uw kwaliteiten. Die kwaliteiten bevatten niet alleen uw juridische kennis en ervaring, maar ook uw ervaring met vergelijkbare vragen en uw werkwijze.

In de matching geeft u naast uw kennis en ervaring ook aan hoe u de casus gaat aanpakken, uw werkwijze. Hiermee zal de cliënt begrijpen wat u gaat doen en waarom dat relevant is voor een goede behandeling van de zaak. Bovendien creëert u daarmee begrip en acceptatie voor de achterliggende redenen voor de declaratie die u later gaat indienen.

Voor een succesvolle matching zorgt u ervoor dat u continu checkt of dat wat u vertelt ook echt matcht. Ziet u herkenning en een positieve gezichtsuitdrukking dan is dat een goed signaal. Nog beter: vraag het. Oftewel, check bij uw gesprekspartner middels een open vraag: Hoe komt dit over? of Wat vindt u hiervan? of Hoe past dit binnen uw verwachtingen? Uiteraard geeft u uw cliënt de tijd en ruimte om zich echt uit te spreken. Mocht u aarzeling of twijfel proeven, benoem dit dan en vraag naar de oorzaak daarvan. Blijf in gesprek!

3. Over geld (Offreren)

Het is verleidelijk om dit onderwerp niet te bespreken. Het is voor de meeste mensen een ongemakkelijk onderwerp dat het liefst onbesproken blijft tot aan het einde van de zaak. Dat kan in veel gevallen goed gaan, maar als het mis gaat, gaat het meestal goed mis.

Stelt u zich eens voor: U schat in grofweg 35 uur nodig te hebben om de zaak te kunnen behandelen tegen een uurtarief van € 240,- per uur. Na afloop van de zaak en na ontvangst van de declaratie belt de cliënt “Hier ben ik niet blij mee! Wat is dit?!” Na enig heen en weer gesteggel vraagt u wat de cliënt verwacht had. Deze antwoord; “Rond de € 3.000,-”.

De daaropvolgende discussie is pijnlijk en ook al komt u gezamenlijk tot overeenstemming (de bekende gulden middenweg), van echte tevredenheid is geen sprake. Bij geen van beiden, want u krijgt minder dan u dacht (te verdienen) en de cliënt betaalt meer dan hij had verwacht.

Oorzaak: Verwachtingen die van elkaar verschillen én die niet zijn uitgesproken. Het is de taak van de aanbieder van juridische diensten om die verwachtingen op tafel te krijgen. Dit kan door tijdens de inventarisatie ook hiernaar te vragen. Bijvoorbeeld: Wat denkt u dat een dergelijke zaak gaat kosten of welk budget heeft u gereserveerd voor deze zaak?. Al naar gelang het antwoord dat u krijgt kunt u de verwachtingen van de cliënt managen door enige toelichting te geven op de werkzaamheden die u gaat gaan verrichten. Door daarbij gebruik te maken van eerdere (min of meer) vergelijkbare zaken, demonstreert u niet alleen ervaring maar ook de redelijkheid van uw eigen inschatting.

Heeft de cliënt geen enkel idee over mogelijke kosten dan is het onverstandig als u er verder niets over zegt. Dit is namelijk het moment om de cliënt te leren begrijpen welke werkzaamheden

die u gaat verrichten. Door daarbij gebruik te maken van eerdere (min of meer) vergelijkbare zaken, demonstreert u niet alleen ervaring maar ook de redelijkheid van uw eigen inschatting.

Heeft de cliënt geen enkel idee over mogelijke kosten dan is het onverstandig als u er verder niets over zegt. Dit is namelijk het moment om de cliënt te leren begrijpen welke werkzaamheden noodzakelijk zijn en welke kosten daaraan verbonden zijn.

Voor de duidelijkheid; cliënten vinden het onderwerp geld niet makkelijk. Het beantwoorden van de genoemde vragen is ook niet eenvoudig voor hen, maar ze vinden het wel zeer begrijpelijke en terechte vragen. Cliënten begrijpen heel goed dat dit punt beter vooraf besproken kan worden, zodat de hierboven beschreven problemen voorkomen worden.

Ik hoor nog te vaak: “Het is onmogelijk om vooraf 100% duidelijkheid te geven over alle kosten.” Die discussie valt niet winnen. Ik ga deze ook niet aan omdat het een waarheid als een koe is. Het is ook niet nodig om 100% duidelijkheid te geven.

Het gaat erom dat u een indicatie geeft, een bandbreedte. Daarbij is het zeker toegestaan om de onzekerheden (reactie van de tegenpartij) aan te geven die deze bandbreedte beïnvloeden. Ook dit is weer een goed moment om de cliënt te informeren over uw werkwijze, waarbij u ook weer eerder uitgevoerde zaken ter illustratie presenteert.

Vraag daarbij altijd naar een eerste reactie. Niet dwingend (“Ik neem aan dat dit akkoord is?”), maar op een vriendelijke, open manier die de cliënt uitnodigt om echt te zeggen wat hij ervan vindt. Bijvoorbeeld: Hoe komt dit op u over? of In hoeverre past dit bij uw verwachtingen?

Een positief antwoord is natuurlijk fantastisch, omdat het laat zien dat de vraag en het aanbod op elkaar zijn afgestemd en het vormt een goede basis voor samenwerking. Een negatief antwoord is minder leuk maar is nog geen ‘Nee’. Het biedt u nog allerlei kansen om het gesprek met de cliënt voort te zetten en de vragen van de cliënt te beantwoorden.

Follow up

U krijgt niet altijd direct een akkoord op uw voorstel. De cliënt wil er nog even over nadenken of wil ruggespraak houden. Ook als u uw voorstel en offerte hebt opgestuurd, ontvangt u niet direct antwoord.

U wilt natuurlijk wel weten waar u aan toe bent; wel of geen zaak? Bespreek met de cliënt de termijn waarbinnen hij zal reageren. Of de termijn wanneer u contact kunt opnemen. Neem geen genoegen met een e-mail bericht of een telefoontje van een assistente of medewerker.

Zeker in het geval van een afwijzing is het belangrijk dat u van de cliënt zelf hoort waar het aan schortte. In het geval van een positief antwoord is het vooral belangrijk dat u de verdere afspraken over communicatie, timing, taakverdeling, facturatie en evaluatie bespreekt. De vorm waarin u dat doet is geheel vrij. Sommige kantoren doen dat samen met de engagement letter, sommigen maken aparte afspraken.

Prijsbeleid 2.0

Over uurtarieven, AFA's en toegevoegde waarde

Betere business development in 9 stappen, deel 4

Tarievendruk, wie heeft er geen last van? Heeft u de oplossing al gevonden om onder die druk uit te komen? Die oplossing ligt in ieder geval niet in het verder verlagen van tarieven of het vrijuit toekennen van kortingen op facturen. *“Maar cliënten praten steeds meer over prijs!”* Misschien komt dat wel omdat u ze niets anders biedt om over te praten.

Cliënten praten liever niet over hun problemen en willen nog minder praten over de juridische voetangels daarvan. Ze willen wel graag horen hoe die problemen opgelost kunnen worden, welke juridische klippen ze daarvoor moeten omzeilen en wat dat betekent voor hun organisatie, werkwijze, communicatie en de bijbehorende financiën.

Prijs is minder belangrijk

Cliënten professionaliseren de inkoop van juridisch advies. De AEX-bedrijven doen dat al jaren, de bedrijven daaronder zijn deze onomkeerbare weg ook ingeslagen en particuliere cliënten volgen op afstand. Het tempo waarin ze deze professionalisering van inkoop doorvoeren is heel verschillend en de manier waarop ook. Dit onderwerp komt uitgebreid in een vervolgartikel aan de orde.

Bij de inkoop is de prijs natuurlijk belangrijk. Echter, van alle belangrijke onderwerpen rondom juridische advisering is prijs minder belangrijk maar wel het meest objectieve onderwerp. Zaken zoals kennis en ervaring, begrip van de bedrijfstak en betrouwbaarheid zijn belangrijker dan prijs. Helaas zijn deze zaken behoorlijk subjectief.

Prijs daarentegen is een objectief gegeven, een serie cijfers. Die cijfers worden door cliënten belangrijker gemaakt al naar gelang er een beter inzicht is in die subjectieve zaken. Daarmee is de communis opinio ontstaan dat cliënten altijd een lage(re) prijs willen. Korting is immers toch altijd aantrekkelijk? Opmerkelijk genoeg is het juist omgekeerd. Uit [internationaal onderzoek](#) blijkt dat cliënten ernaar neigen om niet de goedkoopste kantoren te kiezen. Passende expertise en ervaring in de bedrijfstak blijken belangrijkere keuzecriteria dan het platte uurtarief.

Prijs versus kwaliteit

Cliënten willen voor de prijs een optimale oplossing; ze willen toegevoegde waarde. Daarbij hanteer ik de definitie van toegevoegde waarde als de verhouding tussen de gepercipieerde kwaliteit en de prijs die daarvoor betaald is. Redenering: De toegevoegde waarde gaat omhoog als u minder betaalt (korting krijgt). Omgekeerd, als de gepercipieerde kwaliteit omhoog gaat (bij gelijkblijvende prijs) dan gaat de toegevoegde waarde ook omhoog (de bekende prijs – waarde balans).

Voor de helderheid, als het hierboven gaat om ‘perceptie’ dan wordt daarmee bedoeld de perceptie van de cliënt; hoe beleeft de cliënt de aanpak, werkwijze, communicatie, prijsstelling en samenwerking. Dus niet wat u, uw kantoorgenoten, de sectievoorzitter, de notaris of de maatschap ervan denken.

De perceptie van de cliënt managen

Die perceptie van de cliënt is te beïnvloeden, maar niet door hem te manipuleren naar het niveau waar u hem graag wil hebben. Cliënten zijn niet gek en laten zich niet structureel in de maling nemen door steeds te veel te betalen. Zodra ze door krijgen gemanipuleerd te worden, komt dat (meestal pijnlijk) als een boemerang bij u terug.

Perceptie is wel enigszins te ‘polijsten’ of, zo u wilt ‘bij te werken’. Klantinzicht en communicatie zijn daarbij cruciaal.

Klantinzicht

Weten wat uw cliënt belangrijk vindt. Weten waar hij waarde aan hecht. Begrijpen wat hij zoekt in de juridisch adviseur, wat is cruciaal en wat is ondergeschikt. Wat verwacht hij? Oftewel, wat bepaalt zijn tevredenheid? Hoe u daarachter komt? Vraag het!

Communicatie

De kracht van herhaling is de meeste mensen wel bekend. Het in woord en daad demonstreren dat u en uw werk gericht zijn op het waarmaken van de verwachtingen van de cliënt en dit repeterend communiceren, heeft een positief effect op de beleving. Echter, de kracht van herhaling wordt te vaak vergeten. Door regelmatig te communiceren over de onderhanden zaak in termen die passen bij de verwachtingen van de cliënt, kunt u zijn beeld daarover positief beïnvloeden.

Een voorbeeld ter illustratie: “Dit advies is beperkt tot één A4 omdat je eerder aangaf dat je graag beknopte adviezen krijgt en geen dikke rapporten. Wil je toch meer inzicht in de achterliggende jurisprudentie dan kom ik daar graag voor bij je langs.” Dit is geen borstklopperij in de zin van ‘Kijk mij eens heel goed aan jouw verwachtingen voldoen!’. Dit is je van je beste kant laten zien. Een kant die er ook is (anders was de cliënt überhaupt niet met je in zee gegaan) en die het verdient om benoemd en gezien te worden.

Beeldvorming

Praten over tarieven en prijzen kan niet los gezien worden van de dienstverlening en het beeld dat cliënten daarover hebben. Cliënten willen weten en begrijpen waarom uurtarieven voor een senior medewerker in een van de vier grote steden zo’n 20% tot 30% hoger zijn dan in een middelgrote stad in de Randstad. De advocaat die aanvoert dat de huisvestingskosten in de grote steden vele malen hoger zijn, heeft wel gelijk maar krijgt dat niet; huisvestingskosten zijn geen toegevoegde waarde voor de cliënt. Sterker nog, qua reistijd en parkeerstress is een locatie in een grote stad voor sommige cliënten een grotere demotiverende factor dan de hoogte van de tarieven.

Het is dus de verantwoordelijkheid van de advocaat om ervoor te zorgen dat cliënten weten en begrijpen welke toegevoegde waarde ze mogen verwachten. Laat die verantwoordelijkheid

aan de cliënten over en het risico is groot dat ze de verkeerde (of erger: geen) toegevoegde waarde zien.

Advocaten die hun toegevoegde waarde niet herkenbaar en begrijpelijk over het voetlicht kunnen brengen, zien hun cliënten vertrekken. Temeer omdat we zien dat bij kantoren die groeien, men wel het gesprek over toegevoegde waarde opent en succesvol afronden. Lees nog eens het artikel over profileren ([LegalBusinessWorld 2016 nr. 8](#)) en acquisitie ([LegalBusinessWorld 2017 nr. 1](#)) en u begrijpt wat hier bedoeld wordt.

Diverse tarieven en AFA's

De discussies, vergaderingen en overleggen over andere beloningsvormen dan het uurtarief, zijn al jaren aan de gang en zullen dat voorlopig ook blijven. Een zeer informatief boekwerk hierover is '[25 Secrets to Success with Alternative Fee Arrangements](#)' dat haarfijn en zeer leesbaar uitlegt hoe AFA's werken. Ook De Brauw heeft voor haar cliënten [een overzicht van de verschillende AFA's](#) beschikbaar.

Enkele voordelen van dergelijke AFA's:

Winstgevendheid:

Verhogen door betere procedures voor begroten te gebruiken waardoor afboekingen minder noodzakelijk zijn.

Klanttevredenheid:

Vergroten door voorspelbaarheid van kosten en verlaging van misverstanden over geleverd werk en de bijbehorende kosten.

Zekerheid:

Over kosten vooraf en daarmee betere aansturing van de uitvoerende juristen

Eenvoud:

Vermindering van het aantal complexe urenstaten die vooral leiden tot vragen en discussie maar niets bijdragen aan helderheid.

Resultaatfocus:

Welke waarde wordt er voor de cliënt gecreëerd? Dit in plaats van een focus op het aantal geschreven en gedeclareerde uren.

Efficiency:

Niet de aandacht voor het aantal uren maar de kwaliteit die deze uren opleveren draagt bij aan een betere efficiency.

Deze zakelijke voordelen zijn vooral van belang voor het kantoor en haar interne organisatie. Ze dragen direct bij aan de bedrijfseconomische gezondheid van het kantoor.

Een bijkomend, minder voor de hand liggend voordeel van AFA's, is dat de relatie met de cliënt transformeert. Van een 'uw vraag, onze oplossing, uw betaling' wordt de relatie een interactieve samenwerking waarin beide partijen continu de wederzijdse verwachtingen en prestaties bespreken en beoordelen.

In een dergelijke professionele relatie komen het juridische resultaat en de waarde die dat vertegenwoordigt voor de cliënt, veel meer centraal te staan dan tot op heden vaak het geval is. Bovendien wordt de aandacht voor de hoogte van de factuur verkleind omdat een cliënt (mede door uw toedoen) meer aandacht heeft voor de toegevoegde waarde i.p.v. voor de kosten.

Declareren, factureren, incasseren

Deze drie-eenheid is bepalend voor de financiële gezondheid van uw kantoor. Deze ketting is ook onderworpen aan het aloude adagium 'De ketting is zo sterk als zijn zwakste schakel'. U kunt uw kantoorgenoten nog zo hard aansturen op juiste declaraties, als de boekhouder de facturatie niet op orde heeft of als debiteuren niet nagebeld en aangemaand worden, levert het uiteindelijk niets op.

Veel advocaten willen onder vier ogen wel erkennen dat ze declareren en factureren maar vervelend vinden. Dat deze administratieve handelingen vervelend want tijdrovend zijn, staat buiten kijf. Het is ook begrijpelijk vooral als het kantoor niet bereid is te investeren in moderne kantoorsoftware die deze handelingen automatiseert en daarmee minder tijdrovend maakt.

Aandacht voor debiteuren vraagt tijd. Tijd die niet aan interessante dossiers besteed kan worden. Het is echter wel tijd die converteert en daadwerkelijk iets oplevert. Elke advocaat die de debiteurenstand laat oplopen zegt onbewust dat zijn werk, zijn inspanningen niet voldoende toegevoegde waarde leveren om betaald te worden.

Nog even terug naar het "afgesproken en geleverd". Dit sluit goed aan bij het eerder gepubliceerde artikel over [acquisitie](#) en de daarin genoemde noodzaak om met uw cliënt de wederzijdse verwachtingen goed af te stemmen. Daarbij horen ook de verwachtingen en afspraken ten aanzien van de financiën. Met andere woorden, het is belangrijk om met cliënten te praten over de kosten van uw werkzaamheden en de toegevoegde waarde die de cliënt daaruit mag verwachten. Daar hoort ook bij dat u de betalingsvoorwaarden bespreekt en dat u de cliënt laat uitspreken dat hij deze begrijpt en accepteert. Open, eerlijke en heldere communicatie over prijzen, kosten en betalingsvoorwaarden hebben een positieve impact op het nakomen van de daarover gemaakte afspraken.

Beter begroten betekent minder afboeken

De verschillen tussen gepubliceerde, gefactureerde en gerealiseerde tarieven zijn in de afgelopen jaren groter geworden. Of zoals een van de deelnemers tijdens een Kyboko's

RondeTafelConferentie vroeg: “Niemand van ons realiseert toch 100% van zijn gepubliceerde tarief?”. Oftewel, afboeken dan wel kortingen toepassen is meer regel dan uitzondering.

Er is een duidelijke correlatie tussen het vooraf begroten en het achteraf afboeken: De tijd nemen om een goede inschatting te maken van de benodigde uren en deze met de cliënt te bespreken voor aanvang van de werkzaamheden, leidt tot significant lagere afboekingspercentages.

De noodzaak van begroten wordt verschillend beleefd. Een verklaard voorstander van begrotingen en offertes zie: “Als ik mijn kantoor wil laten verbouwen, dan geef ik de aannemer toch ook geen blanco cheque en we zien wel waar we uitkomen?”

Maar voor velen is het vooraf begroten nog een lastige kwestie. Bieden zaken uit het verleden voldoende houvast en vergelijkbaarheid voor nieuwe zaken? Is er voldoende informatie en interesse om lessen te leren uit het verleden en die vervolgens toe te passen op het maken van begrotingen van benodigde tijd voor nieuwe zaken?

In onderstaand overzicht tips voor het begroten van werkzaamheden:

Wees reëel	Cliënten hebben er begrip voor dat er kosten gemaakt moeten worden.
Ken de verwachtingen van uw cliënt	Wat is zijn ervaring tot op heden als het gaat om werkzaamheden en kosten? Wat zijn de specifieke verwachtingen van de onderhavige zaak?
Manage die verwachtingen	Vertel de cliënt hoe u de zaak ziet, wat uw eerste (ruwe) inschatting is van de noodzakelijke werkzaamheden, van de doorlooptijd en de mogelijke kosten. De reactie van uw cliënt geeft voldoende indicaties om al dan niet aanpassingen te doen.
Wees open	Cliënten willen vooral graag weten WAT er gedaan gaat worden en WAAROM dat relevant/belangrijk is c.q. wat dat gaat bijdragen aan verwachte resultaat.
Wees voorzichtig met kortingen	Wat je weggeeft, krijg je nooit meer terug. Beter is het om te korten op het totale factuurbedrag.
Wees helder	Leg uit en licht toe; cliënten weten niet alles en durven dat niet altijd te erkennen. Hoe beter ze begrijpen, hoe minder discussie over werkzaamheden, doorlooptijd en kosten.
Blijf informeren	Over verloop & voortgang: Geef tussentijds informatie over de stand van zaken inclusief de bestede tijd en dus de kosten; cliënten willen vooral niet verrast worden aan het einde.
Wees duidelijk	Knip het traject op in hapklare brokken (lees: begrijpelijke deelstappen). Maak eenbegroting per deelstap. Hoe verder gevorderd in het traject hoe acceptabeler een aanpassing van de deelstappen.

Prijsafpraak om te komen tot een lager debiteurenrisico

Als in de gesprekken met cliënten de financiële paragraaf niet helder en concreet wordt besproken, is de kans op discussie over de factuur groot. Die discussie levert niet alleen tijdverlies en ergernis op, het leidt ook tot een toename van de debiteurenstand.

Het met de cliënt vooraf vastleggen van afspraken over de werkzaamheden en de vergoedingen levert een grote bijdrage aan de acceptatie door de cliënt. Door deze vastlegging is de kans op weerstand tegen de uiteindelijke factuur in sterke mate verlaagd; de cliënt weet vooraf al wat de factuur gaat inhouden en is dus niet meer verrast door de hoogte noch door het moment. Hij kan daar in de eigen bedrijfsvoering (cashflow) rekening mee houden.

Prijs in pitches

Meer en meer worden kantoren gevraagd zich te presenteren en te profileren binnen pitches of aanbestedingen. De vraag naar tarieven is daarbij prominent. Zoals hierboven toegelicht is dat een slechte situatie: Een cliënt dient niet te kiezen voor sec een lage prijs, maar voor een voor hem optimale verhouding tussen prijs en toegevoegde waarde. Dat die toegevoegde waarde kan variëren al naar gelang de omstandigheden is duidelijk. Het kantoor dat deze variatie erkent en bespreekbaar maakt is niet alleen een betere adviseur maar ook een betere zakelijke partner. Een voorbeeld: een Nederlands top 10 kantoor biedt in een aanbesteding medewerkers aan voor €120,- per uur. Het kantoor wint de aanbesteding. Voor het betreffende kantoor is dat (op korte termijn) goed nieuws. Voor de langere termijn en voor de overige advocatenkantoren is het slecht nieuws: Er dreigt een nieuwe (lagere) norm te ontstaan die door cliënten gebruikt kan worden: “Als <kantoor ABC> het voor dat soort tarieven doet, dan kunnen jullie toch wel...?” Bovendien zijn er kantoren die naast de offerte met de zeer lage tarieven, een lijst van uitzonderingen inleveren: Wat valt niet onder deze prijs en, mocht dit zich voordoen, welk tarief daarvoor dan gehanteerd wordt. In veel gevallen wordt dit meerwerk (en de meerprijs) dermate omvangrijk dat de door cliënt gehoopte besparing niet gerealiseerd wordt. De tevredenheid van de cliënt wordt hierdoor beïnvloed.

Aanbesteden 2.0: Best Value Procurement

In pitches en aanbestedingen is er een grote druk op de inkoper om heel scherp te definiëren welke werkzaamheden verricht moeten worden zodat de inschrijvers hun beste aanbieding kunnen doen. Zoals hiervoor al genoemd is het nadeel daarvan dat elke afwijking van die beschreven werkzaamheden, die in de praktijk noodzakelijk blijkt, leidt tot een ander tarief dat tot enorme overschrijdingen van het budget kan leiden.

Wellicht fijn voor het kantoor op korte termijn, maar heel slecht voor de tevredenheid van de cliënt en op langere termijn een potentiële bedreiging voor de relatie met die cliënt. Daarom ook is er een tendens om bij het inkopen niet de prijs van het te kopen product of dienst centraal te stellen, maar de totale gebruikskosten daarvan. Dit heet **Best Value Procurement (BVP)**. De inkopende partij concentreert zich daarbij op het gewenste eindresultaat en laat aan de

verschillende aanbieders de ruimte om zelf de meest geschikte werkwijze in te vullen en de bijbehorende kostenbegroting te maken. Op deze wijze kan de inkoper beter beoordelen of hij de beste prijs-kwaliteitverhouding krijgt zonder zich druk te hoeven maken over de door de advocaat of notaris bestede uren. Het voordeel voor de advocaat of notaris is dat hij meer vrijheid heeft bij de inrichting van hun werkzaamheden.

Best Value Procurement (BVP) is nog vrij nieuw. De Nederlandse overheid en grotere bedrijven passen het meer en meer toe bij de aanbesteding van infrastructurele werken. Het is te voorzien dat BVP ook voor andere inkooptrajecten ingezet zal worden en dus ook voor de inkoop van advocaat- en notarisdiensten (met uitzondering van gerechtelijke procedures). De kantoren die hun propositie en toegevoegde waarde echt goed weten te beschrijven en over het voetlicht te brengen, zullen vaker en meer succes hebben bij pitches en aanbestedingen.

Tot slot

Prijs is een niet weg te denken onderdeel van het business development proces van een kantoor. Lage kosten zijn altijd interessant maar niet het belangrijkste criterium waarop een cliënt de toegevoegde waarde beoordeelt. Juist daarom is het belangrijk om met cliënten daarover te praten.

Hoe eerder dat gebeurt hoe beter: voor uw cliënt die weet waar hij aan toe is alsook voor u die daarmee weet of u voldoende en tijdig betaald wordt voor de kwaliteit die u levert.

CRM-systeem een noodzaak?

Over het wel of niet implementeren van een CRM-systeem en hoe het meeste uit CRM te halen

Betere business development in 9 stappen, deel 5

CRM (Customer Relationship Management) lijkt voor sommige kantoren het paradijs voor omzetgroei: met een CRM-systeem wordt acquisitie eenvoudig, wordt het heel makkelijk om andere rechtsgebieden bij cliënten te presenteren, gaat het websitebezoek omhoog en komen er meer mensen naar het seminar. Kortom, CRM is de Haarlemmerolie op weg naar commercieel succes. Was het maar zo mooi en eenvoudig. Dan zouden toch alle kantoren inmiddels met succes een CRM-systeem in gebruik hebben genomen. Maar buiten de top 50 kantoren is dat nog lang niet het geval.

CRM is een hulpmiddel en geen doel op zich

In dit artikel wordt het 'hoe' en 'wat' beschreven van het gebruik van een CRM-systeem:

- Waarom u wel (of niet) een CRM-systeem zou moeten aanschaffen.
- Welke keuzes daarbij belangrijk zijn.
- Het implementatietraject.
- Het daadwerkelijk benutten van het systeem.

Daarbij zal steeds een relatie worden gelegd met het gehele business development proces; CRM is namelijk een zeer bruikbare ondersteuning voor dat proces en geen op zichzelf staand systeem dat onafhankelijk opereert van het primaire proces van het kantoor.

Waarom aan de slag met CRM

Mogelijk herkent u de volgende situatie: Een Chief Legal Officer (CLO) van een AEX-fonds die kreeg bezoek van een partner ondernemingsrecht, en de partner arbeidsrecht van datzelfde kantoor kwam de volgende dag ook op bezoek bij deze CLO. Beiden wisten het niet van elkaar, en moesten dit van de CLO horen. Ook op kleinere schaal komt dit voor, enkele voorbeelden:

- Een cliënt krijgt van twee advocaten van hetzelfde kantoor dezelfde kerstkaart of seminar uitnodiging,
- Een advocaat en notaris van hetzelfde kantoor proberen tegelijkertijd aan tafel te komen over de gemeentelijke vastgoedportefeuille,
- De kandidaat-notaris probeert een testamentherziening aan te bieden bij de DGA waar de echtscheidingsadvocaat net is gebeld voor advies over de alimentatieregeling.

Vergelijkbare incidenten (anekdotes is een te vriendelijk woord) komen nog regelmatig voor, zo hoor ik van uw cliënten. Ergernis is het gezamenlijke gevoel. Cliënten begrijpen namelijk echt niet dat dergelijke eenvoudige informatie niet gedeeld en afgestemd wordt binnen kantoren. Vooral niet omdat er meer en meer zeer eenvoudige en goedkope tools zijn om die informatie wél te delen. Naast dit smetje op het juridische en zakelijke blazoën van deze kantoren, kiezen deze cliënten in het vervolg liever voor andere advocaten en notarissen die dergelijke fouten/vergissingen niet maken. Dat zijn kostbare gevolgen van vermijdbare fouten. CRM kan helpen om die fouten te vermijden.

10 redenen om een CRM-systeem aan te schaffen

1. Eén bestand met informatie over cliënten: geen verschillende lijsten die niet bijgehouden worden, verouderd raken en dus fouten bevatten
2. Eenduidigheid in cliëntinformatie: essentiële cliëntinformatie is voor iedereen beschikbaar, geen fouten in namen, e-mail, adressering en telefoonnummers.
3. Inzicht in verscheidenheid aan relaties tussen kantoor en cliënt: Wie kent welke cliënt/prospect, wie doet/deed zaken voor welke cliënt? Relevante informatie bij interne doorverwijzingen en introducties.
4. Mogelijke koppeling met dossier- en financiële administratie: alle informatie bij elkaar via een systeem werkt efficiënter.
5. Mogelijke koppeling met externe informatiebronnen (KvK, media, etc.) completeert het totale beeld van de cliënt en zijn omgeving.
6. Historie van cliëntcontact is zichtbaar en beschikbaar: opvolging van contacten voor acquisitie en cliëntenbinding wordt eenvoudiger en effectiever.
7. Ondersteuning van acquisitie: zichtbaar welke kantoorgenoten contact hebben met welke prospects en wat de status van die contacten is; daarmee beter inzicht in commerciële kansen en het monitoren van die kansen.
8. Ondersteuning van cliëntenbinding: zichtbaar welke cliënten contact hebben met kantoor, welke dienstverlening ze al eerder afnamen, bij welke concurrenten ze eventuele andere diensten afnemen en dus welke commerciële kansen er nog openliggen.
9. Tijdwinst in het versturen van nieuwsbrieven, uitnodigingen en kerstkaarten.
10. Meten *is* weten *is* leren *is* verbeteren

5 redenen om geen CRM-systeem aan te schaffen

1. CRM vraagt een budget en investering in niet-declarabele tijd, mensen om er het optimale uit te halen.
2. CRM functioneert niet als het kantoor geen commerciële strategie heeft of geen helder beeld van de commerciële- en klantinformatie die daarbij noodzakelijk is.
3. CRM vraagt tijd, aandacht en inzet van (bijna) alle kantoorgenoten om opgeslagen informatie up to date te houden en daadwerkelijk te gebruiken.
4. CRM vraagt om een enigszins uniforme werkwijze ten aanzien van het beheer en het gebruik van cliëntinformatie en dus om verandering(en) van gedrag van alle kantoorgenoten.
5. CRM vraagt om investering in informatietechnologie. Het beschikbaar maken van informatie op kantoor en mobiel inclusief de noodzakelijk veiligheidswaarborgen vraagt meestal om aanpassing van hard- en software.

De keuze voor een CRM-systeem

De verschillende leveranciers van CRM-systemen hebben alle argumenten op een rij waarom u juist voor hen moet kiezen. Ervaar een demonstratie van 2 of meer aanbieders en u denkt dat u wel gek bent om niet met een van hen in zee te gaan. De daaropvolgende keuze brengt u alleen niet verder want de kans is groot dat u een systeem koopt dat niet voldoende past bij de

verwachtingen en eisen die uw kantoor heeft van een dergelijk systeem. Vergelijk het met de aankoop van een televisie: de kans is groot dat de verkoper de meest uiteenlopende en mooie technieken en functionaliteiten aanprijst en dat u 3 maanden later constateert dat u ze nooit gebruikt. De kernvraag is hier: Welke inzichten wilt u uit uw CRM-systeem halen, die u nu niet heeft.

Levert CRM een echte bijdrage aan uw praktijkontwikkeling?

Een CRM-systeem is een aan te bevelen ondersteuning als u geen volledig inzicht heeft in:

- De contacten die uw advocaten en/of (kandidaat)notarissen onderhouden met cliënten en prospects, of;
- De commerciële inspanningen (acquisitie en cliëntenbinding) per cliëntengroep en de effectiviteit daarvan, of;
- De mate van kruisbestuiving tussen secties t.b.v. cliëntenbinding

Een CRM-systeem voegt minder toe wanneer:

- U een nichekantoor hebt met minder dan 50 cliënten die samen minimaal 80% van uw omzet genereren, en dit ieder jaar opnieuw
- Nieuwe zaken voornamelijk afkomstig (>80%) zijn vanuit bestaande cliënten
- Uw cliënten in stabiele/vastgeroeste markten werkzaam zijn
- Acquisitie niet belangrijk voor uw kantoor is (u richt zich op de bestaande klanten)
- Cliëntencontact voorbehouden is aan enkel de (senior) partner(s) van het kantoor

Een CRM-systeem kan de informatie over de verscheidenheid aan externe contacten vastleggen en daarmee beschikbaar maken voor andere kantoorgenoten. Die kunnen op hun beurt ook weer relevante informatie toevoegen. In combinatie met historische gegevens over cliëntcontacten, gedane zaken, omzetten en uren ontstaat een compleet beeld van de effectiviteit en de efficiency van de commerciële operatie van uw kantoor. Dat beeld geeft ook aan 'wat werkt' en 'wat niet'. Daarmee krijgt u toegang tot een scala aan mogelijke efficiencyverbeteringen. Die leiden vervolgens tot lagere kosten c.q. hogere rendementen van de verschillende commerciële initiatieven.

Maak een wensenlijst

Bedenk eerst zelf wat u van het systeem verwacht en wat het systeem moet kunnen: Alleen adresstickers voor kerstkaarten? Of een compleet dashboard, waarbij alle contacten van de kantoorgenoten 'real time' zichtbaar zijn inclusief de lopende dossiers en de openstaande facturen? Voor de meeste kantoren zal het ideale plaatje ergens in het midden liggen.

Mogelijke wensen om te overdenken:

- Aansluiting bij/koppeling met uw huidige software.
- Kosten: per maand of per gebruiker, aanschaf en onderhoud.
- Alleen op desktop of ook mobiel en online beschikbaar.
- Koppelingen met externe bronnen.
- Maatwerk versus standaard
- Complexiteit versus eenvoudig

- Welke selecties binnen uw cliëntbestand wilt u kunnen maken
- Welke rapportages wilt u kunnen maken
- Mogelijkheden om externe informatie te importeren uit andere bronnen
- Mogelijkheden om de informatie te exporteren t.b.v. gebruik in andere software, mailings, evenementen

Om de latere vergelijking van de verschillende aanbieders eenvoudiger te maken, is het verstandig om de verschillende wensen te categoriseren. Bijvoorbeeld met behulp van een van deze indelingen:

Heel belangrijk	Noodzaak	Primair	Need to have
Belangrijk	Gewenst	Secundair	Want to have
Minder belangrijk	Plezierig	Tertiair	Like to have

Inventariseer de opties (longlist)

Er zijn veel verschillende aanbieders van CRM-software. Van grote bekende namen tot kleine spelers die gespecialiseerd zijn in specifieke branches.

Als u een uitgebreid beeld wilt krijgen van de aanbieders: vraag google naar '[CRM voor advocatuur en notariaat](#)' en u bent een eind op weg. Ook uw huidige softwareleverancier voor administratie, documentbeheer, tijdregistratie kan u op weg helpen. In Nederland zijn enkele bekende spelers die CRM-systemen aanbieden voor de advocatuur en het notariaat. De lijst hieronder heeft overigens niet de intentie om volledig te zijn:

- [Epona Contact Manager](#)
- [LexisNexis Interaction](#)
- [PerfectView CRM](#)
- [Fortuna](#)
- [SuperOffice](#)
- [SalesForce](#)
- [Microsoft](#)

Maak een selectie (shortlist van 2-4 aanbieders)

Met uw opgestelde wensenlijst bezoekt u de verschillende websites van de leveranciers. Het opvragen van documentatie en referenties is ook een goede manier om meer voor u relevante informatie te krijgen. Geef nadrukkelijk aan welke elementen op uw wensenlijst staan en vraag aan de betreffende leverancier om duidelijk te maken hoe dat wordt ingevuld. Wanneer u die informatie krijgt, zal vaak ook een demonstratiesessie aangeboden worden. Erg interessant maar in deze fase is het oppassen, dat kan veel tijd kosten; een goed verkoopverhaal inclusief

demonstratie kan al snel 2 uur kosten. Blijf kritisch. Het is handig om de verschillende aanbieders te ranken aan de hand van uw wensenlijst. Op die manier krijgt u snel en objectief een beeld van welke aanbieders beter bij uw kantoor passen dan anderen. Per onderwerp geeft u een cijfer of, als u het nog beter wilt aanpakken, geeft u een waarde aan per onderwerp.

Offerte, onderhandeling, contract

Afhankelijk van uw eigen handelsgeest en motivatie verloopt het offertetraject sneller of minder snel. Juristen zullen veelal scherp kijken naar de contractvoorwaarden, dus daar hoeft u hier geen aandacht aan te besteden. Een advies ten aanzien van de kosten: Zorg dat de leverancier duidelijk en gespecificeerd aangeeft wat de kosten zijn. Niet alleen de aanschaf maar ook eventueel meerwerk, het onderhoud en dat bij voorkeur gespecificeerd per jaar. Veel aanbieders hanteren een maandelijkse abonnementsprijs. Vraag in dat geval hoe het zit met eventuele tussentijdse prijsaanpassingen van dat abonnement en naar de kosten van updates van de software.

Bezint eer ge begint: Het CRM implementatietraject

Het implementatietraject gaat niet alleen om de installatie van een nieuw softwarepakket. Belangrijker is dat alle kantoorgenoten op de hoogte zijn van de verandering, wat dat betekent voor hun eigen werk en werkwijze en hoe ze met de nieuwe software moeten gaan werken.

De communicatie over CRM, het pakket en de veranderde werkwijze zijn cruciaal voor het doen slagen van het hele traject.

In onderstaande tabel ziet u een samenvatting van best practices van eerdere CRM-implementaties.

Het daadwerkelijk benutten van het systeem.

Een goed CRM-systeem is een plezier om mee te werken. Niet alleen is informatie over cliënten snel beschikbaar, het is ook up-to-date en bevat extra achtergrond informatie over de cliënt en zijn omgeving/markt, over de voortgang van dossiers, etc. Daarmee zijn advocaten en notarissen beter geïnformeerd over de cliënt en hierdoor in staat om beter te communiceren en diensten te verlenen. Diensten die goed aansluiten bij de cliënt omdat deze gebaseerd zijn op geïdentificeerde vragen, behoeften en wensen (en als zodanig opgeslagen in het CRM-systeem).

Formeer een multidisciplinaire werkgroep	Waarin alle relevante geledingen van het kantoor vertegenwoordigd zijn: advocaten, secretaresses, IT, administratie etc. Allen zijn op hun eigen manier betrokken bij implementatie en gebruik. Het is niet alleen een IT-project. Voor het draagvlak is het raadzaam ze in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken
Communiceer op tijd, voldoende en frequent	Zoals bij velen zien we ook bij advocaten en notarissen een aversie tegen verandering, wat zich uit in een afwachtende houding. Houd rekening met die weerstand door er tijd en ruimte aan te geven en door vragen en zorgen te benoemen en deze van een passend antwoord te voorzien.
Organiseer kennismaking sessies	Laat de kantoorgenoten 'ruiken aan en proeven van' het nieuwe systeem, zodat ze weten wat er op hen afkomt.
Maak geen haast maar houd wel tempo	Overhaast invoeren is niet verstandig. Met projecten als deze is er altijd kans op onverwachte gebeurtenissen die voor grote of kleine problemen kunnen zorgen. Houd daar rekening mee. Aan de andere kant moet het ook geen langdradig project worden dat door de waan van de dag ingehaald en belemmerd wordt. Dat geldt het meeste voor de fee earners die vaker dan de staf de voorkeur geven aan andere werkzaamheden, liefst gerelateerd aan een actueel dossier.
Wees zeer helder over de nieuwe, gestandaardiseerde werkwijze	Ieder kantoor heeft wel één of meerdere medewerkers die zich minder aangesproken voelen om een CRM-systeem te gebruiken. Sta dat niet toe. Dit klinkt behoorlijk streng en rechtlijnig, maar dat is ook nodig: CRM kan alleen bijdragen als iedereen eraan meedoet en als alle clientinformatie volledig aanwezig is en gebruikt kan worden. Als het ook toegestaan wordt om alternatieve systemen bij te houden dan is dit per definitie ondermijnend voor het succes van CRM.
Bied tijd & ruimte voor (verplichte) opleiding	Kantoorgenoten die niet weten hoe ze het CRM-systeem moeten gebruiken gaan dat niet doen. Opleiding vergroot acceptatie en gebruik. Laat kantoorgenoten niet weggelaten met: "Ach, dat weet ik wel". Dat is vrijwel nooit het geval. Het risico is dat ze het systeem verkeerd of onvolledig gebruiken met allerlei mogelijk negatieve gevolgen vanden.

Cliëntenbinding
winstgevender dan
acquisitie
maar minder sexy

Betere business development in 9 stappen, deel 6

Dit artikel is in twee delen gesplitst vanwege de omvang van het onderwerp. In dit eerste deel van het artikel gaan we in op het ‘Wat’ en ‘Waarom’ van cliëntenbinding. Meer specifiek:

- De definities (Wat is cliëntenbinding wel en wat is het niet).
- Waarom het zo belangrijk is voor een duurzaam succesvol kantoor.
- Welke voordelen een goede cliëntenbinding met zich meebrengt.

In het vervolgartikel zal verder worden ingegaan ‘Hoe’ cliëntenbinding georganiseerd en uitgevoerd wordt. En met vele handvatten om dit in uw eigen praktijk te implementeren.

Klantenbinding, wat is dat?

In het vorige artikel over CRM is onder meer beschreven de manier waarop software kan bijdragen aan binding van uw huidige cliënten. In deze bijdrage wordt dit nu verder uitgediept. Met name omdat velen (ook buiten de advocatuur en het notariaat) cliëntenbinding verwarren met relatiemanagement. Hoewel de 2 termen verwant zijn, zijn er veel verschillen.

Klantenbinding is het behouden en uitbouwen van bestaande relaties met cliënten (en de bijbehorende omzet), zodat deze geleidelijk meer werk brengen (en de bijbehorende groei van de kantooromzet). Het verschil met relatiemanagement wordt helder door de 3 primaire richtingen van cliëntenbinding te beschrijven:

1. *Focus op de zaak en werkwijze*

Hierbij gaat het om de inhoudelijke kant van het werk. Het perfect uitvoeren van opdrachten en door het leveren van een hoge (door de cliënt gepercipieerde) kwaliteit wordt de basis gelegd. Hier bovenop komt ook het meedenken met de cliënt over business en de juridische kanten daarvan waardoor de tevredenheid van de cliënt dermate hoog wordt dat hij geen reden ziet om met concurrenten kennis te maken, laat staan hen opdrachten te gunnen.

2. *Ad hoc*

Veel kantoren besteden slechts af en toe aandacht aan cliëntenbinding. Een uitnodiging voor een (inhoudelijk) seminar, een informele lunch, het bijwonen van een sportief of cultureel evenement, etc.

Dit gebeurt meestal niet vanuit de focus op de klant maar meer doordat de mogelijkheid zich aanbiedt: een sportmarketingbureau biedt een VIP-arrangement aan (bijvoorbeeld voor SAIL Amsterdam) en er wordt besloten om een 10-tal cliënten uit te nodigen. Grote kans dat de partner met een zeilhobby zijn meest “gezellige relaties” uitnodigt, zonder daarbij rekening te houden met de echte waarde die die cliënten hebben voor het kantoor.

3. *Focus op de relatie*

Vooraf voor verwijzers is de relatie belangrijk. Dit omdat ze zelf geen cliënt zijn, maar wel een sterke *Know-Like-Trust* nodig hebben om hun netwerk te verwijzen naar het kantoor. De menselijke factor speelt daarin een belangrijke rol.

Als de focus ligt op de relatie (meer dan op de inhoud) dan is het belangrijk om inzicht te hebben in de verschillende gradaties van relaties: niet alle relaties zijn even waardevol voor het kantoor. Er moet gedifferentieerd worden zodat de belangrijkste cliënten de aandacht krijgen die ze ‘verdienen’ (over de manieren om te kunnen differentiëren komen we later nog te spreken) met behulp van activiteiten waarmee de relatie met de cliënt verstevigd wordt.

Waarom klantenbinding?

“Is er echt nut en noodzaak om tijd, mensen en budgetten beschikbaar te maken voor het binden van cliënten? Ze zijn per slot van rekening toch cliënt, en tevreden? Bovendien, acquisitie is toch veel belangrijker...?”

Deze reacties komen nog steeds regelmatig voor bij (bestuurders van) kantoren. Hiermee wordt een wijdverbreide overtuiging benoemd: omzetgroei kan alleen van nieuwe cliënten komen. Het lijkt wel de juridisch variant van “wat je van ver haalt is altijd lekkerder”.

Redenen om cliëntenbinding serieus aan te pakken

Er zijn 3 belangrijke redenen om uw huidige cliënten (beter) aan uw kantoor te binden.

1. Defensief: Het vasthouden van de bestaande omzet.
2. Offensief: Genereren van nieuwe omzet.
3. Referenties: Ambassadeurs creëren & benutten.

Defensief (1): het vasthouden van bestaande omzet

- Uw omzet dient beschermd te worden tegen concurrenten (andere kantoren, maar ook de juridische adviseurs bij accountants- en consultancykantoren, of de rechtsbijstands-verzekeraars). Die omzet geeft uw kantoor bestaansrecht en betaalt de rekeningen en salarissen. Het is dus belangrijk dat de cliënt zijn volgende opdrachten bij u brengt.
- Ook al heeft uw cliënt niet direct een nieuw dossier voor u dan is het nog steeds belangrijk om de relatie levend(ig) te houden. U wilt voorkomen dat de genoemde concurrenten een voet tussen de deur krijgen bij uw cliënt. Slagen deze concurrenten erin om een relatie op te bouwen met uw cliënt, dan loopt u het risico dat een toekomstig dossier niet naar u maar naar de concurrent gaat. De daarmee gepaard gaande omzetzakking kunt u het beste zelf inschatten inclusief de gevolgen voor uw totale kantoorfinanciën.

Offensief (2): Genereren van nieuwe omzet

- Hoewel het vaak niet direct zichtbaar is, hebben bijna alle cliënten een onbenut potentieel (een latente behoefte) aan juridisch advies of assistentie. Potentieel, omdat er in de veranderende wereld heel veel onderwerpen zijn die een juridische toets of controle kunnen gebruiken. Is het niet om problemen op te lossen dan tenminste om ze te identificeren en te voorkomen. Het ‘onbenutte’ bestaat zowel aan de zijde van de cliënt als aan de zijde van het kantoor.

Onbenut door cliënt	Onbenut door uw kantoor
Denkt niet (automatisch) aan uw kantoor.	Onvoldoende profilering naar huidige cliënten.
Is zich niet bewust van de breedte van uw dienstverlening.	Onvoldoende op de hoogte zijn van de ontwikkelingen/actualiteit bij de cliënt.
Is niet voldoende op de hoogte van uw ervaring in specifieke bedrijfstakken of met specifieke vraagstukken.	Onvoldoende aandacht voor de cliënt buiten 'de zaak' om.
Neemt niet het initiatief om contact op te nemen.	Onvoldoende aandacht voor/actie op cross selling
Wordt op het juiste moment door de concurrent benaderd.	

- Een tweede offensieve reden is dat het rendement van bestaande cliënten circa 5 x hoger is dan bij nieuwe cliënten (Harvard Business Review, Juli 1990). Meer specifiek: het rendement op bijvoorbeeld €5.000 nieuwe omzet bij een huidige cliënt is 5 x hoger dan het rendement op diezelfde nieuwe omzet bij een nieuwe cliënt. De argumenten hiervoor zijn:
 - Het is 50% makkelijker om extra werk te genereren bij huidige cliënten dan bij nieuwe cliënten, aldus [Marketing Metrics](#)
 - Van uw huidige cliënten zal 60-70% uw *andere* dienstverlening gaan gebruiken; van uw potentiële nieuwe cliënten is dat slechts 5-20%, aldus [Marketing Metrics](#)
 - Loyale cliënten genereren 33% meer omzet dan nieuwe cliënten, aldus [CMO.com](#)
 - Het verhogen van uw klantbehoud met 5% zorgt voor 75% meer winst, aldus [Bain and Company](#)

Deze cijfers spreken boekdelen en toch blijkt vaak dat advocaten en notarissen moeite hebben de achterliggende oorzaken hiervoor te bevatten. Ze liggen echter wel enigszins voor de hand:

- *Minder acquisitiekosten*
U hoeft u niet te introduceren: de *Know-Like-Trust* is al gerealiseerd.
- *Beter begrip van wensen/behoefte*
U weet welke onderwerpen hoog op de prioriteitenlijst staan en bent dus sneller en beter in staat om te adviseren en bij te dragen aan denk- en beslissingsprocessen.
- *Gebruik van bestaande kennis over de cliënt en organisatie*
U heeft ervaren hoe de cliënt graag wil dat communicatie, overleg en besluitvorming lopen. U weet voor welke onderwerpen u proactief actie kunt ondernemen en bij welke functionarissen en op welk niveau dat het beste kan gebeuren. Ook nieuwe kantoorgenoten, die voor de cliënt gaan werken, kunnen snel bijgepraat en geïnformeerd worden.
- *Efficiëntere samenwerking*
Het delen van kennis en inzichten, de besluitvorming en voorafgaande informatieuitwisseling,

het plannen van taak- en budgetverdeling en de snelheid waarmee u en uw cliënt elkaar begrijpen; alles gaat sneller en makkelijker.

Referenties (3): Ambassadeurs creëren & benutten

Alleen echt tevreden cliënten blijven hun werk bij uw kantoor brengen. Daarnaast hebben ze ook een netwerk waaraan ze dat vertellen: uw cliënt wordt daarmee een belangrijke doorverwijzer van werk. Hij wordt uw ambassadeur waardoor u en uw kantoor toegang kunnen krijgen tot een netwerk waar u wellicht normaal geen toegang toe heeft. Dat kan zeer waardevol zijn zowel op korte als op langere termijn: *Know-Like-Trust* komt sneller tot bloei als onafhankelijke anderen dat voor u doen. Dergelijke aanbevelingen zijn sterker en hebben meer en langer effect dan welke acquisitieactiviteit dan ook. (In een volgend artikel de praktijk van deze referral marketing).

Voordelen van meer & betere klantenbinding

Als u uw cliëntenbinding prioriteit geeft en daadwerkelijk goed georganiseerd heeft, dan levert dat u en uw cliënt een aantal grote Voordelen van meer & betere klantenbindingvoordelen op (*zie onderstaande overzicht*)

Voordelen van meer & betere klantenbinding

Voor uw cliënt	Voor uw kantoor
Beter begrip van wat het kantoor wel/niet kan	Beter contact met de cliënt
Beter inzicht in ontwikkelingen van het kantoor	Beter inzicht in wat er speelt bij de cliënt
Advocaat heeft beter begrip van mijn bedrijf en wat er speelt	Beter rendement per cliënt
Advocaat kan daardoor beter inspelen op (latente) vragen	Verlaging van kans om de cliënt te verliezen
Daardoor betere advisering/dienstverlening	Stabiele omzetontwikkeling
Daardoor lagere kosten	Lagere kosten
	Betere bescherming tegen de concurrent
	Handvatten voor acquisitie

Tot slot

In dit artikel hebben we het ‘*Wat*’ en ‘*Waarom*’ van betere cliëntenbinding beschreven met daarbij ook de voordelen die u, uw kantoor maar ook uw cliënten daarvan kunnen genieten.

In het vervolgdeel over cliëntenbinding zullen we dit praktisch maken: ‘Hoe’ kunt u de cliëntenbinding gaan organiseren en ‘Wat’ is daarvoor nodig. Alvast een tip van de sluier opgelicht:

1. Creëer heldere verwachtingen vanaf het begin en zorg dat u deze gemaakte beloften nakomt.
2. Wees de expert. De zogenaamde ‘trusted advisor’ die proactief communiceert met cliënten over ontwikkelingen in hun branche die hen mogelijk kunnen raken.
3. Bouw aan een vertrouwensband door middel van relaties. *Know-Like-Trust* is fundamenteel voor zakelijke relaties en is daarmee voorwaardelijk voor het doen van zaken met elkaar.
4. Hanteer een probleemvoorkomende manier van werken – laat problemen niet ontstaan door onduidelijke of overdreven verwachtingen bij uw cliënt. Ook als er geen zaak onderhanden is, is het belangrijk om minimaal elk kwartaal contact te hebben.
5. Gebruik KPI’s om dienstverlening aan cliënten te meten - een prima bron van incentives voor medewerkers om aan te sluiten bij de doelstellingen en ambities van uw cliënten.
6. Bouw ook online aan relaties. Uw cliënten en uw prospects zijn ook online, zorg dat ze ook daar met regelmaat van u en uw kantoor horen, lezen en zien.
7. Luister naar uw cliënt – periodieke inventarisatie van het oordeel van uw cliënt over uw kantoor (en uw concurrent) geven u mogelijkheden om uw dienstverlening te verbeteren.

Nieuwe relaties met hulp van uw netwerk

Referenties vragen en krijgen

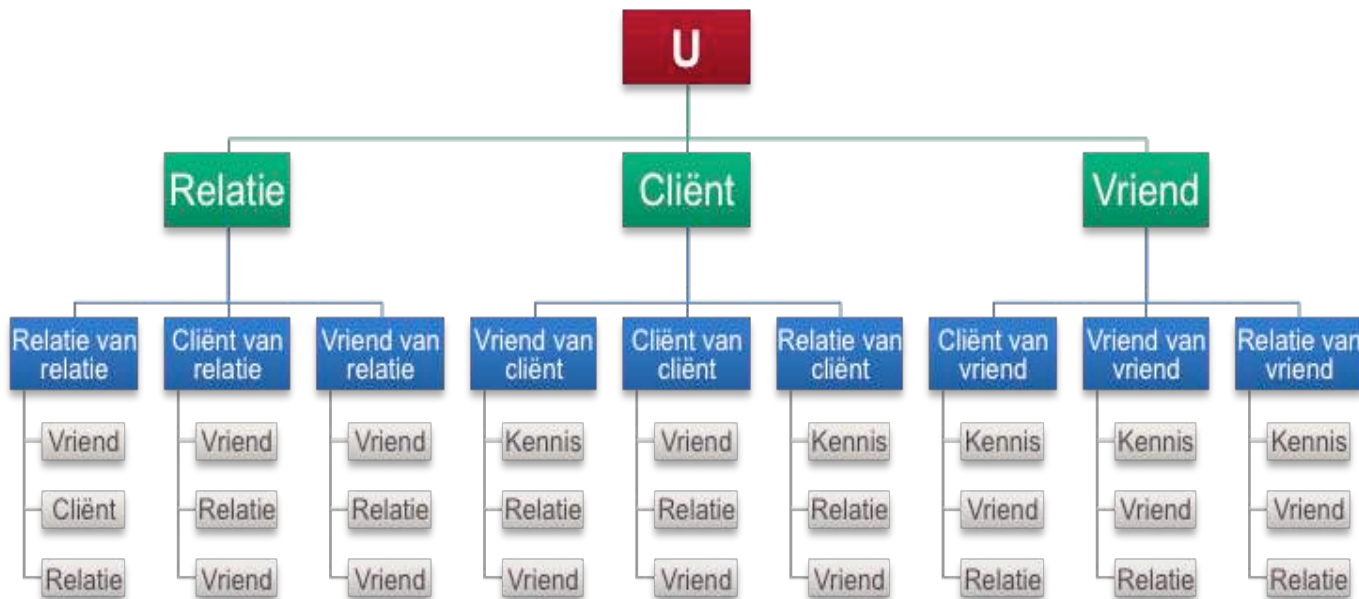
Betere business development in 9 stappen, deel 7

De meeste acquisitie concentreert zich op het werven van nieuwe zaken. Eerder is al aangegeven hoe belangrijk het is voor acquisitie om de mindset aan te passen: eerst relaties, dan zaken. Want zonder relatie komt er geen zaak. Daarom in dit artikel extra aandacht voor het werven van nieuwe relaties, waarbij vooral de aandacht uitgaat naar het inschakelen van uw netwerk, zakelijk en desnoods privé. Immers, de introductie of aanbeveling door een bekende is veel waardevoller (want onafhankelijker en onpartijdiger en dus betrouwbaarder) dan de profilering die u zelf doet. Dit wordt ook wel genoemd *'referral marketing'* maar is in goed Nederlands vooral bekend als *mond-tot-mondreclame (MtM)*.

Uw netwerk

Bijna iedereen is zich ervan bewust dat we meer en meer in een netwerkmaatschappij leven. In het zakelijke verkeer was dat bewustzijn er al eerder: Mensen kennen mensen. Mensen doen zaken met mensen op basis van Know-Like-Trust (lees: hun netwerk). We vergeten vaak hoe groot ons nabije netwerk is en al helemaal het netwerk daar achter (het netwerk van uw netwerk).

Een eenvoudig nabij netwerk van 3 mensen die u kent, die ieder 3 mensen kennen, die ieder ook weer 3 mensen kennen, levert uiteindelijk een bereik op van 39 mensen! U kunt zelf wel nagaan hoe groot dat getal wordt als u 20 tot 50 mensen in uw nabije netwerk heeft. De meest efficiënte manier om al die mensen achter uw nabije netwerk te bereiken is via mond-tot-mondreclame (zie onderstaande figuur).



Mond-tot-mondreclame: maximaal effect tegen de laagste kosten

Mond-tot-mondreclame is de meest effectieve en meest efficiënte methode voor het werven van nieuwe relaties: Anderen vertellen uw verhaal, en bevelen u aan. Dat kost u niets qua financiën,

hoogstens kost het u enige tijd in de vorm van aandacht voor die mensen die MtM voor u verzorgen.

De waarde van MtM wordt door velen onderschat. Zowel ten aanzien van de resultaten als ten aanzien van de mogelijkheden om daar vanuit kantoor (of de individuele jurist) invloed op uit te oefenen.

Waarde van MtM reclame

MtM is het belangrijkste instrument voor kleinere bedrijven. Een véél belangrijker instrument dan nieuwsbrieven, sponsoring, social media of adverteren. De kracht van MtM is vrij eenvoudig te verklaren door terug te gaan naar het begrip ‘vertrouwen’ (uit de Know-Like-Trust). Mensen, zowel privé als in het zakelijke verkeer, hechten een grotere waarde aan de aanbevelingen van mensen die ze kennen dan aan die van ‘vreemden’.

Anders gezegd, ze hechten meer waarde aan de aanbeveling van mensen die ze kennen dan aan bijvoorbeeld de commerciële boodschap van bedrijven. Vertaald naar de juridische dienstverlening: uw prospects hechten meer waarde aan de mening van uw cliënten dan aan uw eigen profileringsactiviteiten.

(Zie ook figuur vorige pagina.)

Naast deze grote toegevoegde waarde van MtM zijn er nog meerdere voordelen:

- Goede kwaliteit van contacten doordat uw cliënten bijdragen aan de kwalificatie (waar zijn succeskansen hoger?)
- Snellere kennismaking (know-like-trust) door een ‘warme’ introductie en aanbeveling
- Gemakkelijker entree bij nieuwe relaties
- Beperkte inspanning: minder tijd nodig voor het creëren van nieuwe contacten en afspraken
- Grotere kans van slagen door de aanbevelingen van anderen
- Eenvoudig te verkrijgen: 80% van de tevreden cliënten zijn bereid om introducties voor u te verzorgen.

Dit laatste genoemde punt is belangrijk om bij stil te staan: 4 van de 5 tevreden cliënten zijn bereid om de advocaat of notaris aan te bevelen in hun netwerk:

- Slechts 1 op de 5 doet dat uiteindelijk in de praktijk.
- 3 van die 5 cliënten willen wel aanbevelen maar vergeten het, weten niet hoe ze het moeten doen en hebben dus een wat ‘hulp’ nodig.

Organisatie van referenties/mond-tot-mondreclame

Er zijn twee aanvliegroutes die gebruikt kunnen worden:

1. Indirect & subtiel
2. Proactief & zichtbaar

Indirect & subtiel

U stimuleert de mond-tot-mondreclame in uw zakelijke netwerk door de ambassadeurs veel aandacht te geven en contact te onderhouden. Bijvoorbeeld door hen regelmatig te informeren over de ontwikkelingen binnen uw kantoor (nieuwe kantoorgenoten, nieuwe dienstverlening, nieuwe successen etc.). De ambassadeur zal dat vervolgens op geijkte momenten doorspelen aan zijn netwerk.

Nadeel van deze aanvliegroute is dat het kantoor geen regie heeft en dus maar moet afwachten of en wanneer zich nieuwe relaties zich aandienen.

Proactief & zichtbaar

U gaat zelf op zoek naar introducties met behulp van uw netwerk. Daarbij neemt u de volgende stappen:

1. *Zorg voor cliëntentevredenheid*

Alleen als uw huidige cliënten echt tevreden zijn, zullen ze bereid zijn u te introduceren. Ontevreden cliënten doen dat niet. Het is dus zaak dat u weet hoe tevreden uw cliënten zijn. Met name evaluaties met cliënten kunnen hier een goed inzicht in geven.

2. *Wees voorbereid en concreet*

Bedenk bij welk soort organisaties u geïntroduceerd wilt worden en met welke vragen u deze organisaties kan en wil helpen. Deze voorbereiding maakt het makkelijker voor uw ambassadeurs om u met het juiste verhaal te introduceren.

Als u het echt goed wilt doen gaat dit enige tijd en inspanning vergen. Ook hier gaat het weer om focus en een stapsgewijze aanpak:

- Waar ziet u kansen in de markt voor uw type dienstverlening en aanpak? Als het goed is heeft u dit in een eerder stadium al bekeken bij het definiëren van de kantoor-, sectie-, of individuele strategie.
- Deze wordt aangevuld met een analyse van de praktijk van de afgelopen jaren: In welke branches, bij welke type bedrijven heeft u welke soorten dienstverlening met succes aan de man gebracht? Of in het kort: Waar komt uw omzet vandaan?
- Met deze kennis kunt identificeren welke andere organisaties potentieel interessant zijn voor uw praktijk. U maakt een lijst van namen.
- U zoomt in op de individuele organisaties om uit te vinden wie de mensen in de DMU (decision making unit) zijn en wie u daarvan kent en wie u zou moeten leren kennen.
- Vervolgens zoekt u in uw netwerk of zij de hierboven genoemde functionarissen (leden van de DMU) kennen. Op deze manier heeft u een lijst van prospects.

3. *Stel de (juiste) vraag*

Wees concreet en to the point zonder dwingend te zijn. De meest eenvoudige vragen zijn *“Kan je mij introduceren?”* of *“Wie in jouw netwerk zou gebaat zijn bij onze dienstverlening?”*. Nadeel van deze vragen is dat er een kans is dat u geen concrete naam krijgt omdat uw relatie niet zo snel een naam kan bedenken. Bovendien, in deze vraag stelt u uw diensten centraal en het is beter als de oplossing voor de cliënt centraal staat; de toegevoegde waarde

voor de cliënten.

Dus de beste vraag om te stellen gaat uit van het mogelijke probleem: *“kan je iemand in je netwerk bedenken die problemen heeft met <noem kenmerken van problemen die u juist zo goed weet op te lossen> die vergelijkbaar zijn met die van jou?”* Deze vraag is makkelijker te beantwoorden en levert dus meer referenties op.

4. *Maak het uw netwerk gemakkelijk*

Geef concreet aan met wie u wilt kennismaken. Voorkom dat u het vaag of te breed houdt. Kent u geen namen, ga dan op zoek. Google en LinkedIn zijn eenvoudige, makkelijk toegankelijke en actuele informatiebronnen.

Zeg niet: *“Kan je me helpen met introducties in de zorgsector?”* maar vraag *“Kan je me introduceren bij mevrouw Jansen van Zorginstelling X”*.

Een tweede manier waarop u het makkelijk maakt voor uw netwerk is om aan te bieden mee te denken met welk verhaal u geïntroduceerd wordt. Dan hoeft uw netwerk dat zelf niet te bedenken.

Bijvoorbeeld: *“ik zou graag kennismaken met <xxx> en vroeg me af of ik je kan helpen met de introductietekst”*. Let op: ga niet uw ideale verhaal opdringen; uw netwerk is niet uw loopjongen. Bovendien, als ze u echt goed kennen dan willen ze soms graag liever hun eigen ervaringen delen met hun relaties.

5. *Gebruik de naam van uw netwerkcontact*

Bij de eerste kennismaking werkt het positief als uw contact een voor hem/haar bekende naam hoort/leest. Mensen zijn dan direct dat kleine stukje ontvankelijker voor uw telefoontje of e-mail.

Bijvoorbeeld: *“Ik heb uw naam gekregen van meneer <xxx>”* of *“Mevrouw <yyy> raadde me aan contact met u op te nemen.”*

6. *Doorbreek de gewoontes*

Vraag het niet alleen aan uw contactpersoon maar vraag het ook aan zijn/haar collega's. Want ook zij hebben hun eigen netwerk dat interessant voor u kan zijn. Een tweede manier die bestaande gewoontes doorbreekt is om de vraag naar referenties in uw kantoornieuwsbrief op te nemen. Hoewel dat door velen te direct wordt gevonden en dus onwenselijk, zult u verbaasd zijn over de reacties die uit onverwachte hoek naar u toekomen.

7. *Bedank voor de introductie*

Ook als er niets uit is gekomen dan nog is het belangrijk dat u uw cliënt, die u introduceerde, daarvoor bedankt. Dat doet u natuurlijk direct. Bijvoorbeeld: *“ik heb vorige week gesproken*

met meneer <xxx> en ik wilde je nog even bedanken voor de introductie”, maar ook nadat u verdere stappen heeft gemaakt in de relatieopbouw.

Bijvoorbeeld: “Ik heb vorige maand een interessante zaak afgerond voor meneer <xxx>” of, als de introductie uiteindelijk weinig opleverde “Het gesprek dat ik vorige week het dankzij die introductie had is niets geworden, want...”.

Het wordt zeer gewaardeerd en is dus belangrijk voor de versteviging van de relatie, als u uw cliënt informeert over de voortgang van het contact.

Wanneer breng je referrals ter sprake? En op welke manier?

Sommige commerciële adviseurs vinden het goed om al gedurende de uitvoering van een traject te praten over andere introducties. Dit vroege tijdstip heeft wel als risico dat de indruk wordt gewekt dat uw aandacht aan het verschuiven is naar nieuwe cliënten in plaats van de nu lopende zaak.

Beter is het om de vraag naar andere introducties (referenties) te stellen bij de evaluatie na afloop van de zaak. Dan is ook het moment om van de cliënt te horen hoe tevreden hij is met de behandeling van zijn zaak, een belangrijk gegeven dat sterk bepaalt hoe goed de kwaliteit wordt: wordt het een introductie of een echte aanbeveling.

De opbouw van een dergelijk gesprek volgt de volgende vragen:

- In hoeverre bent u tevreden over het advies/ de dienstverlening/de oplossing?
- Waarom vindt u dat?
- In hoeverre is dezelfde kwaliteit dienstverlening geschikt voor anderen?
- Wie heeft u daarbij in gedachten?
- Zou u mij bij hen willen introduceren?

Bij dit gesprek is het ook weer belangrijk om L-S-D (Luisteren, Samenvatten, Doorvragen) toe te passen zodat uw cliënt de tijd en mogelijkheid krijgt zich helder uit te spreken en u daardoor echt alle relevante informatie kunt krijgen.

Ken uw cliënt

Genereer en gebruik kennis van uw cliënt en uw acquisitie wordt makkelijker en beter

Betere business development in 9 stappen, deel 8

Een voorbeeld, ter inleiding

“We moeten bij onze oude cliënten van een paar jaar geleden weer eens kijken wat we met ze kunnen doen”, was de opmerking van de sectievoorzitter richting zijn business development manager. Deze pakte een vel papier en formuleerde vier vragen:

1. Welke cliënten hebben 4 jaar geleden omzet gebracht maar doen dat sinds 2 jaar niet meer?
2. Wat is de stand van zaken in de relevante bedrijfstakken?
3. Zitten deze cliënten nu bij een ander kantoor, zo ja, welk kantoor?
4. Wie kennen we bij die cliënten of zouden we moeten kennen?

In samenwerking met de financiële administratie werd een handzaam Excel-bestand gemaakt waarin per sectie, klantnaam, bedrijfstak en jaartallen verschillende rangordes en combinaties werden gemaakt om inzichtelijk te krijgen wat er met die ‘oude’ cliënten gebeurd was. Dit resulteerde in een lijst van cliënten om te benaderen. Via deskresearch werd in beeld gebracht of de bedrijfstak actueel interessant was en dus of de cliënten nog actief bezig zijn (dit inclusief een eventuele overgang naar andere kantoren). Vervolgens werd ook de contactenlijst en LinkedIn gebruikt om de kansrijke relaties te identificeren en te rangschikken van ‘onbekend’ tot ‘goede zakelijke relatie’.

Op basis daarvan werd een aanvalsplan gemaakt met daarin per advocaat een aantal taken voorzien van deadlines en gewenste hulp(middelen).

Dit voorbeeld illustreert hoe business development gebaseerd wordt op relevante informatie over cliënten en prospects. In dit artikel zullen we stilstaan bij:

- I. Het belang van cliëntkennis
- II. Het genereren van deze kennis
- III. Het gebruiken van deze cliëntkennis

I. Wat is het belang van cliëntkennis?

Hoe beter u weet wat een cliënt bezighoudt en wat hij belangrijk vindt, hoe beter u uw dienstverlening daarop kunt aanpassen. Bijna iedereen, in welke bedrijfstak dan ook, wordt blijer van een dienstverlening die specifiek is aangepast aan de eigen situatie; een dienstverlening die een oplossing biedt voor dát specifieke vraagstuk. Waarin zichtbaar en herkenbaar is dat het product of de dienst speciaal bedoeld is voor de ontvanger. Bijvoorbeeld Starbucks klanten vinden het fijn dat hun take-away latte macchiato hun naam draagt. In plaats van ‘een koffie’ is het ‘hun koffie’ geworden; dat is in hun ogen een toegevoegde waarde die voldoende is om een meerprijs te willen betalen. Voor Starbucks is het slechts de prijs van een viltstift en een beetje aandacht die deze meerprijs realiseert.

Naast een blijere cliënt is er nog een voordeel van het goed gebruiken van cliëntenkennis: efficiency en daarmee kostenbesparing. Als u biedt waar uw cliënt behoefte aan heeft dan volgt daar automatisch uit dat u andere zaken níet meer hoeft te doen.

Elektronische facturen, video calls etc. zijn voorbeelden waarmee tijd en geld bespaard kunnen worden. Er is nog een derde reden waarom het genereren en gebruiken van cliëntkennis zo relevant is. Het stelt u in staat om alle medewerkers beter te betrekken in het proces van dienstverlening en daarmee een echt cliëntgericht kantoor te worden. Het grote voordeel daarvan is dat cliënten zich meer verbonden voelen met het kantoor, waardoor de zogenaamde 'exit barriers' verhoogd worden: Cliënten realiseren zich dat ze zo goed bediend worden zodat er geen redenen zijn om naar alternatieven te kijken of om geïnteresseerd te zijn in de avances die andere kantoren maken.

II. Cliëntkennis genereren, hoe doe ik dat?

Er zijn veel verschillende manieren om kennis over cliënten te genereren. Om te voorkomen dat u als een 'kip zonder kop' alles gaat verzamelen en daarmee uw servers vol laat lopen met honderden gigabytes, is het slim om eerst te bedenken wat u met die kennis gaat doen. De kernvraag om te stellen is: Wat moeten we weten om onze cliënten beter te kunnen bedienen? De achterliggende vraag is dan direct wat cliënten verstaan onder 'betere dienstverlening'.

Soorten cliëntkennis

Direct versus indirect

Via persoonlijke contacten (intake, netwerkmomenten, overleggen, interviews) met uw cliënt verkrijgt u directe kennis en informatie. Door vraag & antwoord kunt u ook dieper ingaan op de aangereikte informatie. Ook uw eigen administratie bevat veel data over de werkrelatie die u met een cliënt heeft.

Indirecte manieren om cliëntkennis te vergaren zijn media en andere openbare bronnen zoals jaarverslagen, website, onderzoeksrapporten, netwerkcontacten, beurzen en tentoonstellingen, nieuwsbrieven etc.

Harde kennis versus zachte kennis

'Hard' in de zin van objectief, feitelijk en rationeel. Jaarverslagen en onderzoeksrapporten bijvoorbeeld, maar ook uw eigen administratie en CRM-systeem bevatten deze harde informatie. 'Zachte' informatie is subjectief en minder tastbaar. Het gaat dan om achtergronden, meningen, inschattingen, verwachtingen. De kwaliteit van persoonlijke relaties is een voorbeeld van zachte kennis.

Zakelijk versus persoonlijk

Uw cliënt als organisatie en uw cliënt als een combinatie van mensen.

In het geval van de cliënt als organisatie gaat het om kennis van de doelen, structuur, werkwijzen en (on)mogelijkheden van de organisatie. De kennis die u vergaart zal vooral daarop in gaan. In het acquisitietraject is het bijvoorbeeld relevant te weten hoe de beslissingsprocessen bij uw cliënt verlopen: Wie is er betrokken en wie speelt welke rol? Met die kennis kunt u uw benaderingswijze zo inrichten dat de juiste mensen de juiste informatie krijgen op het juiste moment.

De persoonlijke kennis die u vergaart over een organisatie gaat vooral over de menselijke kant. In het voorbeeld van acquisitie: Wat zijn informele leiders in het beslissingsproces, wat zijn de persoonlijke belangen van de deelnemers en waar zijn ze gevoelig voor?

Transactioneel versus relationeel

Welke diensten heeft de cliënt afgenomen in welke periodes, tegen welke tarieven? Is de ontwikkeling hiervan positief, stabiel of negatief? Deze vragen leiden tot transactionele kennis: kennis die afkomstig is van transacties met cliënten. Door de transactionele kennis van verschillende cliënten uit eenzelfde bedrijfstak met elkaar te vergelijken, ontstaat inzicht in overlap en in de verschillen. Vervolgens kan geïdentificeerd worden waar mogelijkheden voor kruisbestuiving liggen.

Wie van onze medewerkers heeft contact met welke medewerkers bij de cliënt, zowel zakelijk/inhoudelijk als persoonlijk. Daarbij kijkend naar de actuele status alsook naar de historie. Wellicht kennen uw medewerkers de mensen bij uw cliënt uit een eerder werkzaam leven. Oude contacten kunnen een goede manier zijn bij het ontwikkelen en versterken van relaties.

Cliënt versus zijn omgeving

Veel kennis hebben over de cliënt is heel relevant, maar er moet niet vergeten worden dat de omgeving en de ontwikkelingen daarin een grote invloed hebben op uw cliënt. Zo betekent bijvoorbeeld de consolidatieslag in de internationale luchtvaart nogal wat voor de Nederlands luchtvaartmaatschappijen en is dus relevant voor het identificeren van mogelijke probleemgebieden bij die maatschappijen.

De ontwikkelingen in consumentenkoopgedrag heeft een grote invloed gehad op bijvoorbeeld V&D en naast de arbeidsrechtelijke en ondernemingsrechtelijke kwesties die daaruit voortvloeiden, had het grote invloed op de binnenstedelijke vastgoedmarkt.

III. Cliëntenkennis, hoe gebruik ik dat?

Kennis van cliënt is in elke fase van business development te gebruiken. In de eerder verschenen artikelen¹ is hier al aandacht aan besteed.

Op de volgende pagina een beknopt overzicht per fase van de te genereren soorten kennis en hoe die vervolgens gebruikt kan worden.

Tot slot

Het genereren van cliëntkennis kan lijken op een theoretische studieopdracht. Vergis u echter niet. Hoe beter u uw cliënt kent, hoe beter u in staat bent om op het juiste moment de juiste kwesties aan te snijden en bespreekbaar te maken. En dat op een manier die zowel voor de cliënt als voor u soepeler en dus effectiever verloopt. Het zorgt er mede voor dat uw positie bij de cliënt versterkt wordt met alle positieve effecten van dien.

Fase	Kennis	Gebruik
Profilering	<ul style="list-style-type: none"> • Waar komt mijn doelgroep, waar ontmoeten ze elkaar, welke evenementen en media zijn relevant? • Wat zijn de karakteristieken van mijn doelgroep, behoeften, wensen en verwachtingen? • Wat doen mijn concurrenten, wat zijn hun sterke & zwakke kanten, wat is hun profiel en communicatie-activiteiten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling van propositie • Identificatie en selectie van de juiste netwerken en media • Bepalen van onderscheidend voordeel • Vormgeven van authentiek verhaal • Organisatie van persoonlijke profilering en kantoorcommunicatie (incl. budgetten)
Acquisitie	<ul style="list-style-type: none"> • Wat speelt er concreet/actueel bij de doelgroep en in hun omgeving? • Wat vindt mijn prospect belangrijk in zijn samenwerking met de advocaat/notaris? Wat is de rol in het beslissingsproces? • Welke ervaring heeft de prospect met mijn professie? Hoe goed is hij op de hoogte? • Met welke concurrenten wordt/is gewerkt? • Wat zijn de belangrijke beslissingscriteria? • Beschikbaar budget? 	<ul style="list-style-type: none"> • Bepaal gespreksonderwerpen • Keuze voor benaderingswijze • Check op belang en relevantie van een kwestie (hoofd- vs. bijzaken) • Matchen van behoefte en verwachtingen met onze dienstverlening • Identificatie van kritische succesfactoren • Opstellen van offerte en begroting
Binding	<ul style="list-style-type: none"> • Duur en inhoud van samenwerking in de cliëntrelatie • Evaluaties van voorgaande dossiers, feedback op werkwijze • In welke mate biedt de tevredenheid van de client mogelijkheden voor andere terreinen die het kantoor aanbiedt? • Wat is het relevante netwerk van de cliënt en in hoeverre zijn introducties mogelijk? • Wat is onze share of wallet bij verschillende cliënten? • Hoe zien we het groeipotentieel van cliënten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificatie van 'blinde vlekken' in dienstverlening en werkwijze en daarmee de mogelijke risico's voor omzet • Identificatie van mogelijke kruisbestuiving • Vaststellen van mate van tevredenheid • Suggesties voor aanpassen/verbeteren van werkwijze c.q. tips voor nieuwe typen dienstverlening • Introductie bij relevante netwerken/prospects c.q. creëren van ambassadeurs • Input voor gedifferentieerde benadering van geselecteerde waardevolle cliënten

Noot

1. De eerder verschenen artikelen:
 Profilering, hoe word ik (h)erkend?

[LegalBusinessWorld #8 2016](#),

Van contact naar contract (acquisitie)

[LegalBusinessWorld #1 2017](#),

Cliëntenbinding, winstgevender dan acquisitie [LegalBusinessWorld # 4 2017](#)

Waarom u niet

iedere cliënt uitnodigt in de
VIP box

Betere business development in 9 stappen, deel 9

Zijn al uw cliënten belangrijk? Vast wel.

Belangrijk genoeg om ze allemaal uit te nodigen voor bijvoorbeeld een WK finale? En stel dat u een VIP box in het stadion had, zouden al die cliënten er dan in passen? Waarschijnlijk niet. Wat te doen?

In dit artikel wordt ingegaan op welke wijze u de echt waardevolle cliënten kunt onderscheiden van de minder waardevolle cliënten en hoe u vervolgens een gedifferentieerde benadering voor die verschillende cliëntengroepen definieert en in de praktijk brengt.

Dit artikel is het vervolg op het artikel over cliëntenbinding ([ga naar het artikel](#)). In dat artikel werd beschreven:

- De definities (wat is cliëntenbinding wel en wat is het niet).
- Waarom cliëntenbinding zo belangrijk is voor een duurzaam succesvol kantoor.
- Welke voordelen goede cliëntenbinding met zich meebrengt.

De 3 belangrijkste redenen om cliëntenbinding serieus aan te pakken:

- I. Defensief: Vasthouden bestaande omzet
- II. Offensief: Genereren van nieuwe omzet
- III. Referenties: Ambassadeurs creëren & benutten

In dit vervolgartikel wordt ingegaan op hoe u uw cliëntenbinding kunt organiseren en implementeren. U krijgt handvatten om dit in uw eigen praktijk te realiseren.

Organisatie & realisatie van professionele cliëntenbinding

Het verhogen van cliëntenbinding verloopt via een proces van 5 duidelijke herkenbare stappen:

1. *Definieer de waarde van de cliënt*
Stel de waarde vast die elke cliënt vertegenwoordigt voor uw kantoor.
2. *Segmenteren & focus*
Segmenteer cliënten op basis van de gedefinieerde waarde. Op basis van deze segmentatie wordt een beperkt aantal cliënten geselecteerd die speciale aandacht (focus) krijgen. Voor elk segment wordt een aparte strategie gedefinieerd.
3. *Doelstellingen*
Voor elk geselecteerd segment wordt vervolgens een SMART¹ doelstelling bepaald.
Deze is sturend voor de te ondernemen activiteiten.
4. *Activiteiten 'Strategie in actie'*
Het daadwerkelijk uitvoeren van de activiteiten conform de strategie.
5. *Metten & weten*
Het bijhouden van resultaten (zijn de activiteiten effectief?) en eventueel bijsturen.

1. Waarde van de cliënt

Wat is de waarde die elke cliënt vertegenwoordigt voor uw kantoor? Bij veel kantoren is omzet de meest gebruikte maatstaf. Een enkel kantoor kijkt naar winstbijdrage, waarbij dus ook de kosten per cliënt meegerekend worden. Grote cliënten die veel omzet realiseren maar een korting op de uurtarieven hebben bedongen, zijn vaak minder winstgevend en daardoor van lagere waarde dan bijvoorbeeld de cliënt die normale tarieven betaalt. De zeer kritische cliënten die afboekingen vragen/krijgen zijn vaak ook minder winstgevend en dus van lagere waarde.

Share of wallet

Als uw cliënt met meerdere kantoren werkt, bent u steeds in concurrentie bij het verdelen van opdrachten (en dus de omzet). Die verdeling is meestal niet evenredig. Hoe groter uw deel van de 'koek' hoe belangrijker de cliënt voor u is. Een objectieve maatstaf hiervoor is share of wallet oftewel uw deel uit de 'juridische' portemonnee van de cliënt. Als een rekensom:

$$\text{Share of wallet} = \frac{\text{Gerealiseerde cliëntomzet bij uw kantoor}}{\text{Totale besteding juridisch advies door cliënt}}$$

De omzet van de cliënt bij uw kantoor delen door de totale besteding aan juridisch advies van de cliënt. De reden dat dit een relevant percentage is, ligt in het gegeven dat als een kantoor bijvoorbeeld een share of wallet heeft van 30% of minder, het zich druk moet maken hoe deze 30% te beschermen tegen de andere, reeds aanwezige concurrentie, en hoe ze dit percentage kan verhogen. Een share of wallet van meer dan 60% is heel mooi want dan bent u het primaire kantoor en zijn er weinig kapers op de kust. Het is wel belangrijk om die 'kapers' in de gaten te houden. Soms zijn dit niche/boutique kantoren die langzaam maar zeker hun share of wallet aan het uitbreiden zijn ten koste van uw omzet. Opletten dus. Een kantoor dat een share of wallet heeft tussen de 30 en 60% is een secundair kantoor en doet er goed aan de relatie te bestendigen en te zorgen dat de andere kantoren (die uit dezelfde ruif eten) niet verdere omzet van hen afsnoepen.

Samengevat kunt u uw cliënten op basis van uw share of wallet indelen in een van de drie categorieën:

- Hoog > 60% primair kantoor
- Middel 30-60% tweede kantoor
- Laag < 30 % derde kantoor

De verleiding is groot om op basis van deze categorisering een beleid voor cliëntenbinding

te bepalen. Dat houdt echter nog geen rekening met de toekomstige waarde van de cliënt.

Hoe weet ik de share of wallet van mijn cliënt?

Door te vragen. Als u een professionele relatie met uw cliënt heeft dan krijgt u antwoord als u vraagt welke andere kantoren ze nog meer inschakelen, voor welke dienstverlening, met welke tevredenheid, met welk budget, met welke kwaliteit e.d.

Heel concreet? “Afgelopen jaar hebben we zo’n € X aan werk geleverd, hoe verhoudt zich dat tot de andere kantoren waar jullie mee werken?”

Groeipotentieel (inschatting van toekomstige waarde)

Als we kijken naar cliëntwaarde dan kijken we vooral naar het verleden: Wat heeft de cliënt tot op heden bij ons binnengebracht? Maar zoals vaak, zijn resultaten uit het verleden geen garantie voor de toekomst. Het is juist relevant te kijken naar de toekomst. Niet dat u een glazen bol heeft, maar u kunt met behulp van ervaring, inzichten uit de markt en enig onderzoek, heel goed tot een inschatting komen wat de toekomst van een cliënt kan worden.

Het gaat om de kernvraag: Wat is ons groeipotentieel bij deze cliënt? Vanzelfsprekend is dit afhankelijk van veel factoren. Door juist deze veelheid aan invloeden apart onder de loep te nemen kunt u een gewogen oordeel geven over dat toekomstpotentieel.

Zal de cliënt komend jaar meer/minder juridische vragen hebben? Denk daarbij bijvoorbeeld aan:

- Reorganisaties
- Uitbreiding/overnames
- Aansprakelijkheden/claims
- Ontwikkelingen in de bedrijfstak die mogelijk tot aanpassing(en) in de bedrijfsvoering leiden
- Ontwikkelingen in de wet- en regelgeving die mogelijk een impact hebben op de cliënt.

Niet-financiële criteria

Naast financiële criteria zijn er ook andere zaken die van invloed zijn op de waarde van de cliënt:

- De ambassadeursrol: een cliënt die zijn relaties verwijst naar uw kantoor heeft een waarde voor uw kantoor die veel verder gaat dan de omzet alleen.
- Reputatie van de cliënt: een grote bekende naam op uw cliëntenlijst wordt door andere potentiële cliënten gezien als een teken van kwaliteit.
- Reputatie van een zaak: zoals de afwikkeling van een groot faillissement (V&D, Imtech, etc.), het optreden in de Ondernemingskamer of het bijstaan van een bekende persoon, dragen bij aan de imagoversterking van uw kantoor en is dus letterlijk ‘waardevol’
- Vakinhoudelijke uitdaging van een complexe zaak waarin de juridische vraagstelling u in staat stelt om uw kennis en vaardigheden te etaleren en ervaring verder te laten groeien. Ook dat heeft waarde.
- Kwaliteit van de samenwerking: als de onderlinge afstemming en communicatie snel

en soepel verlopen is dat niet alleen plezierig, het scheelt ook tijd en dus in de kosten.

Als u deze analyse doet, kan de toekomstige waarde van de cliënten ingedeeld worden in 3 segmenten:

- Groot groeipotentieel >10%
- Klein groeipotentieel <10%
- Nul/negatief groeipotentieel <1%

2. Segmenteren & focus

Door share of wallet te combineren met groeipotentieel ontstaat een goed overzicht van het cliëntenbestand en de verschillen tussen de diverse segmenten.

Figuur 1 laat gedetailleerd zien hoe die verschillen in waarde zich tot elkaar verhouden. Voor elk van deze 9 segmenten kan een aparte focus/strategie gedefinieerd worden die rekening houdt met de specifieke kenmerken van dat segment. Daarmee komt cliëntgerichtheid ook dichterbij (figuur 2).

Figuur 1

Analyse		Share of wallet			Cliënten
		Hoog	Middel	Laag	
Groeipotentieel	Groot	Zeer waardevol	Investeringscliënten	Groeidiamanten	
	Klein	Belangrijk	Stuck in the middle	Niet belangrijk	
	Nihil	Hoeksteen van de kantooromzet	Nulinvestering	Geen waarde	

Figuur 2

Strategie/Focus		Share of wallet		
		Hoog	Middel	Laag
Groeipotentieel	Groot	Binnenhalen & beschermen	Investeren	Ontwikkelen
	Klein	Omzet behouden	Consolideren	Loslaten
	Nihil	Relatie behouden	Omzet behouden	Afstoten

3. Doelstellingen

Voor ieder geselecteerd segment wordt een SMART¹ doelstelling bepaald.

Deze is sturend voor de te ondernemen activiteiten. Het zal u niet vreemd voorkomen dat doelstellingen voor zeer waardevolle cliënten anders geformuleerd worden dan die voor cliënten met minder waarde: als het groeipotentieel negatief is dan is omzetgroei immers een zinloos doel. Bij een zeer waardevolle cliënt zal die omzetgroei (gezien het geïdentificeerde groeipotentieel) juist bovenaan de lijst staan.

Deze doelstellingen hoeven niet uitsluitend gerelateerd te zijn aan omzetgroei. Ook andere elementen als loyaliteit en rendement zijn zaken, die voor de langetermijngezondheid van het kantoor en haar cliëntrelaties van grote waarde kunnen zijn.

Hier een opsomming van doelstellingen die in de afgelopen jaren bij verschillende kantoren zijn opgesteld:

- Omzetbehoud/-groei
- Behoud van cliënten
- Uitbreiding van het aantal contactpersonen van beide kanten
- Ambassadeurs creëren
- Cross selling van andere diensten
- Afhankelijkheid verkleinen
- Afzet nieuwe diensten
- Tariefstelling aanpassen
- Productontwikkeling

Het lijkt aantrekkelijk om meerdere doelen per cliëntsegment te definiëren. Het risico is dan dat de focus te veel verspreid wordt en daarmee de aandacht en navenante kansen op het succesvol realiseren van die doelstellingen afnemen. Een maximum van 2 doelstellingen per cliëntsegment is aan te raden.

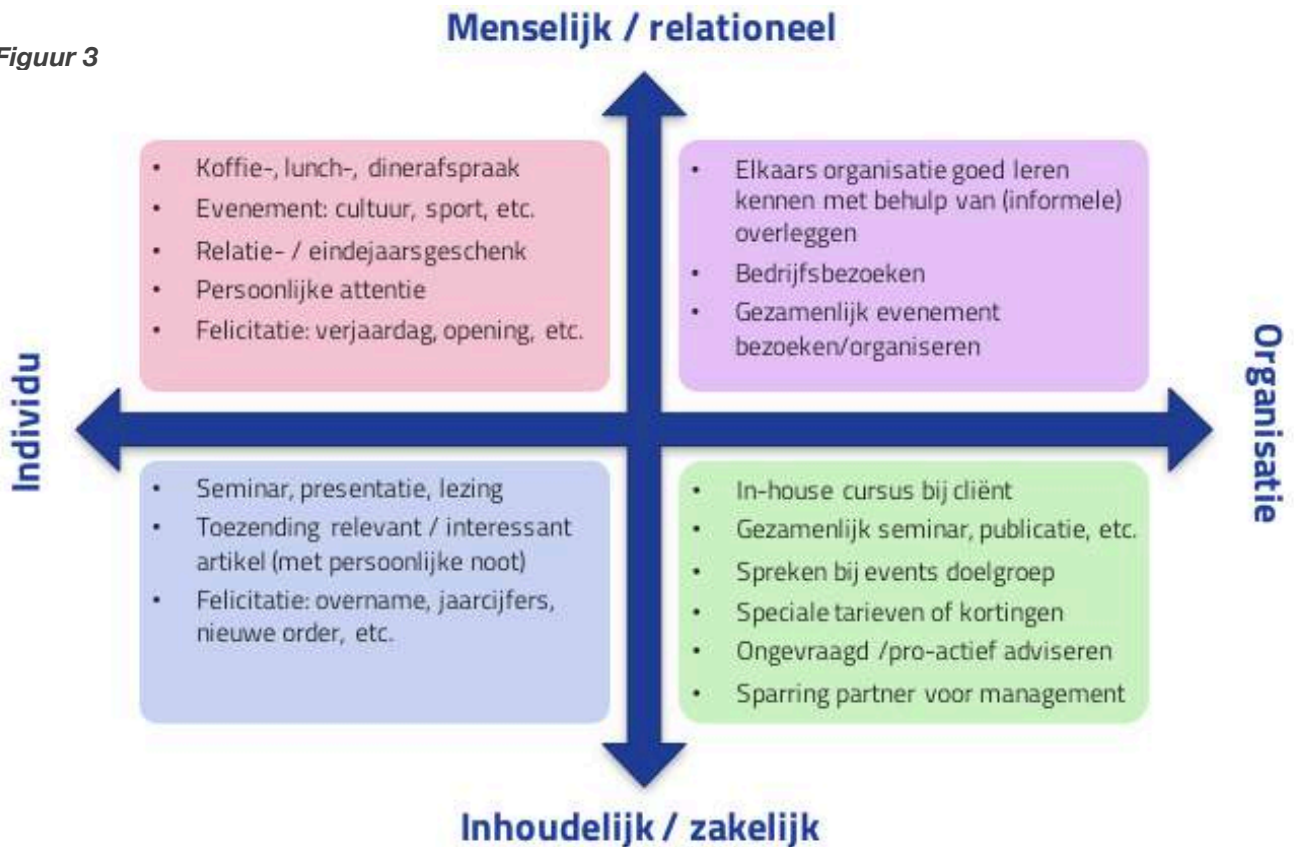
4. Activiteiten

Uiteindelijk is het zaak om de gestelde doelstellingen te realiseren door het uitvoeren van een aantal concrete activiteiten. Veel advocaten en notarissen denken daarbij vooral aan binding op het relationele, menselijke vlak en de bijbehorende activiteiten liggen dan vooral in de informele sfeer. Maar er is meer. Naast de individuele binding zal ook de binding met andere delen van de organisatie van de cliënt bijdragen aan nauwere banden. En naast de relationele elementen zijn er ook inhoudelijke/zakelijke elementen die een bijdrage (kunnen) leveren aan een meer en betere cliëntenbinding. We kunnen deze 4 stromingen in een figuur samenvoegen, waarbij voor elk van de 4 combinaties verschillende activiteiten te bedenken zijn. Zie figuur 3 op de volgende pagina.

Voor de juiste keuze van activiteiten moet (weer) gekeken worden naar de cliënt: Wat past bij hem/haar, het kantoor? Oftewel, bekijk uw activiteit door de bril van de cliënt en vraag u af of dat wat u bedenkt passend, persoonlijk, verrassend en relevant is voor uw cliënt. Schroom daarbij niet om via de wandelgangen te informeren wat de voorkeuren zijn van de cliënt. Het is ook verstandig om, desnoods via dezelfde wandelgangen, te controleren of uw initiatief in goede

aarde zal vallen. Niets is zo vervelend voor u èn voor uw cliënt als u een uitnodiging stuurt bijvoorbeeld voor een voorstelling die uw cliënt al gezien heeft, of dat u uw cliënt uitnodigt voor een lunch in een goed steakhouse terwijl uw cliënt vegetariër is. Dus, gebruik de beschikbare kennis over uw cliënt.

Figuur 3



De follow-up van contactmomenten

Het liefst leidt ieder contact met een cliënt tot een nieuw dossier. Helaas is dat meestal niet het geval. Daarop concentreren en ‘doorduwen’ werkt averechts: uw verkoopinspanning zal niet gewaardeerd worden (te pushy) en daardoor ook niet gehonoreerd worden. Bovendien draagt het niet bij aan de onderlinge verstandhouding met alle mogelijke negatieve gevolgen voor het volgende contact.

Het is echter wel noodzakelijk dat elk contact wordt opgevolgd. Deze follow up is vooral bedoeld om de communicatie en interactie levendig te houden. Aan de u om deze follow up te regisseren: dat wil zeggen dat hij bij het afsluiten van het contactmoment het initiatief houdt in het organiseren van de volgende stap, het volgende contactmoment. Vergelijk het met de actielijst aan het einde van een vergadering, die kort de afspraken weergeeft over wie wat gaat doen en wanneer. Ook bij cliëntenbinding is het maken van dergelijke afspraken de basis van een goede follow-up. Zowel na afloop van een inhoudelijke cursus bij de cliënt of aan het einde van de informele lunch, is het een goed gebruik om samen stil te staan bij de vraag “What’s next?”. Enkele eenvoudige vragen ter illustratie, zie figuur 4 op de volgende pagina.

Door op deze manier helderheid te geven (en te vragen) over de follow-up en door te doen wat u belooft, creëert u een soepele overgang naar het volgende contactmoment en bouwt u verder aan de relatie. Het is zinvol om ervoor te zorgen dat de cliënt ook bijdraagt. Dat de cliënt ook iets doet om de interactie levendig te houden. Vraag de cliënt om ook iets te doen. Dit hoeft niet iets groots te zijn. De snelheid en kwaliteit waarmee de cliënt bijdraagt aan de follow-up is ook een goede indicatie van zijn betrokkenheid en motivatie.

Figuur 4

Na de inhoudelijke cursus	Na de informele lunch
Hoe ga je deze kennis gebruiken?	Goed om bijgepraat te hebben. Ik stuur je volgende week dat document.
Graag bel ik je volgende week over je ervaringen met deze cursus. Ik ben vooral benieuwd hoe jij tegen de materie aankijkt.	Fijn dat je me wilt introduceren bij ... Ik bel morgen voor de contactgegevens.
Heb je behoefte aan de sheets? Mail mij de namen van je collega's die deze ook willen krijgen?	Goed om te horen dat je teamuitbreiding is gelukt. Ik neem volgende week graag contact op met je nieuwe adjunct.
Volgende week even bellen over hoe dit bij jullie geïmplementeerd kan worden?	Ik zorg dat mijn collega contact opneemt met je exportmanager.

5. Meten & weten

Binding van cliënten is niet een vrijblijvende bezigheid, die alleen niet-declarabele uren en kosten met zich meebrengt. Het resultaat moet gemonitord en geëvalueerd worden en zo nodig bijgestuurd worden. Het bijhouden van 'wie-doet-wat-met-welke-cliënt' vraagt weliswaar enige inspanning, tijd en nauwkeurigheid, maar levert in combinatie met gemeten resultaten een schat aan kennis en inzicht op, ten aanzien van effectiviteit van inspanningen, efficiency van de kantoorgenoten (en daarmee inzicht in de z.g. 'best practices') waar anderen hun voordeel mee kunnen doen.

Het meten van resultaten bestaat uit 2 elementen: een kwalitatief en een kwantitatief deel.

Kwalitatief

- Bekendheid: Zoals andere rechtsgebieden, nieuwe diensten en evenementen
- Aanwezigheid: Denk hier aan evenementen, netwerkbijeenkomsten e.d.

- Waardering: Dit voor het kantoor en haar activiteiten

Kwantitatief (aantallen en opbrengsten)

- Referenties
- Verwijzingen
- Introducties
- Meerwerk/nieuwe dossiers
- Omzetgroei

De informatie om deze analyse uit te voeren is te vinden door gebruik te maken van:

- Financiële kantooradministratie
- Klanteninformatiesysteem
- Eigen inzichten en ervaringen van betrokken juristen, maar ook van andere kantoorgenoten
- Periodieke gesprekken met de cliënt

Daarbij is het u goed te realiseren dat de opbrengst van de inspanningen soms enige tijd op zich kan laten wachten.

Tot slot

Het binden van cliënten is een zeer efficiënte manier om de kantooromzet op peil te houden en te doen groeien. Een succesvolle aanpak is gestoeld op een combinatie van:

- Kennis van de cliënt
- Actieve interesse in de cliënt
- Planmatige en doelgerichte aanpak
- Gedifferentieerde benadering per cliënt die past bij die cliënt en bij zijn waarde voor het kantoor.
- Follow-up

Noot:

¹ SMART. De letters van SMART staan voor:

- Specifiek - Is de doelstelling eenduidig?
- Meetbaar - Onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm is het doel bereikt?
- Acceptabel - Zijn deze doelen acceptabel voor de doelgroep en/of het management?
- Realistisch - Is het doel haalbaar?
- Tijdsgebonden - Wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn?

LEGAL *BUSINESS* WORLD

• Editie NEDERLAND • Nummer 4 • 2017 • www.legalbusinessworld.nl

Alle artikelen zijn ook
gepubliceerd in
Legal Business World

Business of Law



Website: www.legalbusinessworld.nl



Kyboko