

# Kantoren zetten in op marketing

*De concurrentie neemt toe, de arbeidsmarkt wordt krapper en ook de internationalisering zet de verhoudingen op scherp. Voor advocatenkantoren is effectieve marketing een belangrijk wapen. Drie verschillende kantoren over hun marketingbeleid.*

**Micha Kat**  
journalist

## De Jonge Peters Remmelink

**Op jacht naar grote bedrijven in de regio**  
'Er valt voor ons vooral veel te winnen bij de grote bedrijven in de regio. Voor sommige beursgenoteerde bedrijven in de regio doen we al veel, bijvoorbeeld arbeidsrecht. Als er iets speelt op de beurs hoeven ze bij ons niet aan te kloppen, maar IE en ICT kunnen we wel weer naar ons toehalen, los dan van enkele megazaken. Hier zetten we echt op in. Die bedrijven vinden het niet alleen leuk een kantoor te hebben in de regio, wij kunnen ze ook een echte vip-behandeling geven. In de randstad zijn ze nummer zoveel. En dat dan ook nog voor de helft van de prijs!'

Bestuurder Pieter Leerink van JPR (70 advocaten verdeeld over vijf vestigingen in Overijssel en Gelderland) wil vooruit. De concurrentie in zijn deel van het land neemt de laatste jaren sterk toe. Er zijn nu drie regionale megakantoren ontstaan: naast JPR zijn dat Nysingh Dijkstra de Graaff (80 advocaten) en Kienhuis Hoving (35). Die laatste twee kantoren hebben in tegenstelling tot JPR sterke secties notariaat. Nysingh heeft een traditioneel imago (pakkencultuur) en Kienhuis timmert van de drie commercieel het hardst aan de weg. JPR heeft onder meer door de samenbundeling van losse kantoren (meest recent Remmelink in Doetinchem) een minder



duidelijk imago. Leerink: 'We voeren een brede algemene praktijk en doen ook toevoegingen. Marketing deden we tot dusver vooral hapsnap. Maar dat gaat nu veranderen. We hebben een marketingstrategie goedgekeurd met voor dit jaar een budget van €125.000.' Bestuurssecretaris Len Dijkstra is belast met de uitvoering.

De arbeidsmarkt staat in het huidige marketinglandschap met stip boven aan de prioriteitenlijst. Dijkstra: 'Nog steeds worden door studenten standaard de grote vijf kantoren aangeschreven. Dat moeten we doorbreken. We gaan ons richten op het benadrukken van de balans tussen leven en werk, de vrijheid die we onze advocaten kunnen bieden en de open deur naar de maatschap. We zoeken geen introverte wetenschappers, maar mensen die stevig in het leven staan.' Een nieuwe personeelsadvertentie moet dit profiel gaan uitdragen

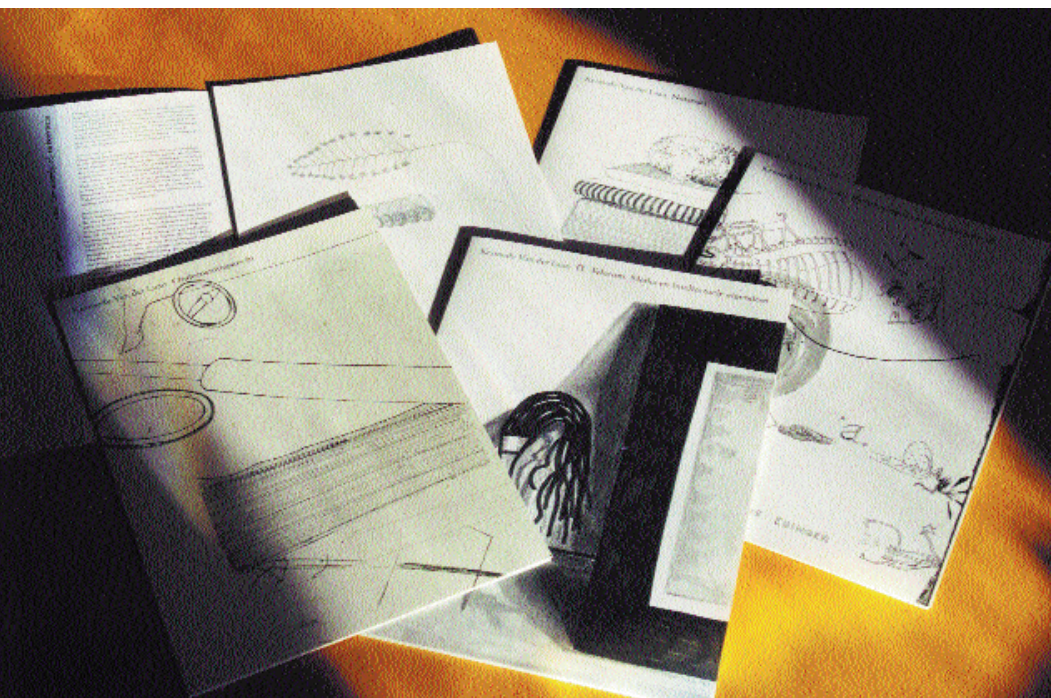
**JPR: Beursgenoteerde bedrijven kunnen we hier een echte vip-behandeling geven; in de randstad zijn ze nummer zoveel**

via fotografie die het accent legt op 'persoonlijke ontwikkeling'. JPR nam hiervoor een communicatiebureau in de arm. Daarnaast neemt het kantoor deel aan banenmarkten in de drie *prime target*-steden Nijmegen, Groningen en Utrecht alsmede in Leiden. Dijkstra: 'We gaan studenten hiervoor benaderen met *direct mail* en gaan daar waarschijnlijk ook iets doen met een van onze klanten. Wat precies blijft nog geheim.' Dit voorjaar gaat de nieuwe website in de lucht die ook grotendeels 'arbeidsmarktgebepaald' is. Ook hiervoor werd extern advies ingekocht.

De communicatie naar de zakelijke markt wordt conform de nieuwste trends vooral 'sectoraal' aangepakt. Dijkstra: 'Neem de bouw. We zeggen nu: we volgen alle ontwikkelingen in de sector en benade-

ren vervolgens cliënten met gerichte producten. Neem de leegstand van commercieel vastgoed. We zouden dan een nieuw verhuurproduct kunnen aanbieden dat iets aan die leegstand kan doen. We willen echte partners worden van onze cliënten en proactief kunnen meedenken.' JPR doet op dit moment onderzoek naar de sectoren die voor deze benadering het meest kansrijk zijn. Het organiseren van *events* gebeurt nog altijd, al wordt dit in marketingland niet langer gezien als onderscheidend. JPR organiseert twee keer per jaar een seminar over een 'leuk actueel thema' en er is de golfdag. Bestuurder Leerink: 'Twee jaar geleden bij ons honderdjarig bestaan gaven we een gewoon, recht voor z'n raap-knalfeest. Dat vinden de mensen toch het mooist. Ze praten er nu nog over.'

**Kvd: Onze boodschap was reeds toen: bedien de klanten van de grote kantoren in de sfeer van de kleine, met veel aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van de eigen mensen**



Foto's: Andre Klijnsen

### Kennedy Van der Laan

#### 'Leukste kantoor van Nederland'

Kennedy Van der Laan (nu 110 juristen) is het snelst groeiende kantoor van ons land: 140% in de periode 1998-2002. Dit najaar wordt een nieuw pand betrokken vlak bij het terrein van de Westergasfabriek in Amsterdam. 'Het is een trendy buurt in opkomst. Dat past bij ons imago. Op de Zuidas was ook ruimte, maar daar hebben we bewust niet voor gekozen.'

Bestuursvoorzitter Till Kolle geeft aan dat zijn kantoor bij het ontstaan in 1992 direct heeft gekozen voor een sterke *branding*. 'Onze boodschap was reeds toen: bedien de klanten van de grote kantoren in de sfeer van de kleine. Dus met veel aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van de eigen mensen. Die boodschap kwam precies op het juiste moment: er was juist een trend ingezet die wegliep van de focus op geld en omzet. Dat we nu bij de grote kantoren op dit punt juist weer een verharding zien, speelt ons nog verder in de kaart.' Deze aanpak werd ook vanaf het begin sterk grafisch ondersteund door consequent in uitingen moderne kunst te tonen. Jolanda Egas, communicatiemanager: 'We hebben nog altijd dezelfde ontwerper van onze huisstijl, Kees Ruyter. Hij adviseert ons ook welke Nederlandse kunstenaars we moeten benaderen. We bouwen ook aan een huiscollectie moderne kunst; hierbij worden we geadviseerd door Dienneke Blom, een docente aan de Rietveld Academie. De gemene deler is dat de kunst eigentijds en vernieuwend is. Kunst is gezichtsbepalend voor onze huisstijl. Van alle andere kantoren heeft alleen Nauta Dutilh eigenlijk iets vergelijkbaar herkenbaars met hun stip.' Till Kolle: 'Daarnaast hebben we de wetenschap als focus. We stimuleren onze mensen sterk te publiceren, cursussen te geven en te spreken op seminars. Dat is zeker een belangrijk *marketingtool*.'

Gerichte arbeidsmarktcommunicatie heeft KvdL eigenlijk niet nodig, al worden wel de verplichte banenmarkten bezocht. Egas: 'Onze *branding* heeft ons in 2000 de titel 'leukste kantoor van Nederland' opgeleverd in een onderzoek door het blad *Account*. We worden vaak benaderd door

## Marketingstudie

Elke twee jaar brengen de Engelse marketingconsultants Wheeler Associates en McCallum Layton een studie uit over de marketingpraktijk van de grootste Engelse kantoren. In 1999 was de belangrijkste conclusie dat de gemiddelde advocaat in zijn dagelijks werk zich niet bezighoudt met marketing en dat de meeste kantoren op dit punt wel training aanbieden, maar dat slechts weinigen die training verplicht stellen. Zichzelf serieus nemende kantoren moeten goed opgeleide en ervaren marketingmensen in dienst nemen. Aanbevelingen zijn verder het hoofd marketing een positie te geven in het dagelijks bestuur of in de *board* en niet te laten rapporteren, op elke 100 *fee earners* twee marketing-professionals aan te stellen en per *fee earner* jaarlijks minimaal € 3.000 aan marketing te besteden.

De marketing-positie dient elk jaar tegen het licht te worden gehouden en elk jaar dient een nieuw marketingplan te worden gemaakt. Voor elke partner moet een persoonlijk *business development plan* worden gemaakt en als *pitches* een belangrijke bron voor nieuw werk zijn dient een systeem te worden ontwikkeld dat de prestaties van het kantoor meet en evalueert. Ten slotte: verzekeren dat alle advocaten op de hoogte worden gehouden van de marketingplannen en -doelen van kantoor.

advocaten van de grote kantoren.' Kolle: 'Belangrijk is ook dat het in de onrust van de laatste jaren bij ons rustig is gebleven. Dat schept vertrouwen en versterkt het wijgevoel. Eindeloos zijn we benaderd door Engelse kantoren, maar we zijn het gesprek nooit aangegaan. Onderzoek van *Legal People* wees uit dat onduidelijkheid over de strategie een van de grootste pijnpunten is die tevredenheid in de weg staan. Wij hebben daar dus nooit last van gehad.'

In marketing voor zakelijke markt wordt door KvDL een accent gelegd op de *beauty contests*. Egas: 'De organisatie hiervan heeft bij ons hoge prioriteit. Waarop gaan we focussen bij ons verhaal? Er moeten bijvoorbeeld stukken worden geproduceerd in de huisstijl zoals *cv's* en *tracklists*. We halen hiervoor veel inspiratie uit wat we weten van de grote Engelse kantoren.' Recent won KvDL een *pitch* van twee andere kantoren om een van de grootste telecomaccounts; de werkzaamheden in dit kader zijn vooral de verantwoordelijkheid van Egas.

Over Engelse inspiratie gesproken: hoe staat een kantoor als KvDL dat op de rand staat van de 'grote' kantoren over *pro bono* als *marketingtool*? Kolle: 'We doen veel *pro bono*-werk, maar hebben besloten het juist niet in te zetten voor marketingdoeleinden. Elke advocaat krijgt van ons genoeg ruimte dit zelf in te kleden en vorm te geven.'

Een beleid voor algemene acquisitie heeft KvDL niet, maar er worden wel marktanalyses gemaakt van waar goede kansen liggen. Kolle: 'Dat heeft bijvoorbeeld een focus opgeleverd op octrooirecht en de

privacymarkt. Op die gebieden gaan we ons dan richten met onder meer publicaties, symposia en werving en selectie.' Wat betreft de *client care* gaat het kantoor in zee met een Amerikaanse adviseur (Byron Sabol) die de sectiecoördinatoren op dit punt gaat bijscholen. Egas: 'Het binden van bestaande cliënten is hierbij prioriteit. Daar is bovendien ook het meeste nieuwe werk te halen.' De adviseur werd benaderd op grond van referenties van bevriende buitenlandse kantoren.

Egas heeft die middag een bespreking met de webbouwer van KvDL. 'We bespreken dan nieuwe mogelijkheden zoals geluid op de site. Beweging – nog steeds een uitzondering in de advocatuur – hebben we al zes jaar. We willen ook hiermee vooroplopen en de identiteit van ons kantoor uitstralen. Zo staat bij ons iedereen met foto op de site, niet alleen de partners zoals bij veel andere kantoren.'

### Freshfields Bruckhaus Deringer

#### 'Excellent and not too serious'

Als onderdeel van een mondiaal kantoor met meer dan 2.300 advocaten (nummer vier in de wereld) neemt Freshfields Bruckhaus Deringer (75 *fee earners*) in ons land een aparte plaats in. Want anders dan de vestigingen van Allen & Overy en Lovells, twee andere Engelse nieuwkomers, koos Freshfields ervoor de Nederlandse praktijk van de grond af zelf op te bouwen. Volgens marketingmanager Frank Dutman leidt dat tot een 'aparte pioniersfeer'.

Dutman: 'Al is het natuurlijk wel zo dat onze partners stuk voor stuk al *leading* waren in hun praktijkgebied toen ze hier binnenkwamen en over een uitgebreid netwerk beschikten. Niet zelden tippen ze me vanuit hun netwerk over interessante *prospects*. Daar ga ik dan mee aan de slag, bijvoorbeeld door mensen van ons te mobiliseren om met de *prospect* te gaan lunchen.' Wat betreft *client care* is een kantoor als Freshfields weinig bezig met het pampieren van cliënten met uitjes of tickets. Dutman: 'Daar zitten onze cliënten niet op te wachten. Die zoeken vooral een goede werkverhouding en natuurlijk resultaat. Maar we beseffen wel dat bestaande cliënten de beste bron vormen voor nieuw werk.'

Ook Dutman, afkomstig van Alpinvest (durfkapitaal), heeft veel werk aan het ondersteunen van *pitches*. Daarnaast heeft hij een internationale praktijkgroep (*international tax*) en een sectorgroep (*pharmaceuticals*) onder zijn hoede. Dutman: 'Het gaat dan vooral om de informatievoorziening binnen deze groepen zodat de locaties weten waar men mee bezig is en om eenheid in de presentatie naar de zakelijke markt. In de hele Freshfields-organisatie staat de matrix van praktijk- en sectorgroepen centraal. Londen verdwijnt daardoor steeds meer uit zicht, want die groepen zitten overal. Daarnaast doe ik af en toe aan *sales* door nieuwe producten die we ontwikkelen, bijvoorbeeld op belastinggebied, onder de aandacht van de juiste cliënten te brengen in verschillende jurisdicties.' Naast Dutman telt Freshfields wereldwijd nog vijf lokale marketingma-

nagers die elk enkele groepen bedienen; Dutman gaat regelmatig naar andere vestigingen voor overleg met deze groep. De *firmwide* marketing en het onderhouden van de website gebeurt in Londen waar 'enkele tientallen' *marketeers* zitten. Dutman: 'Beslissingen over de internationale marketing van het merk Freshfields worden in internationaal verband genomen waarbij partners uit ons hele netwerk betrokken zijn. Ik hou me daar niet mee bezig.'

Maar Dutman doet wel veel aan de Nederlandse markt. Naast de genoemde activiteiten richting zakelijke markt is ook voor Freshfields de arbeidsmarkt daarbij cruciaal. Dutman: 'We zetten zwaar in op ons studentenstageprogramma *Connect* waarin de stagairs kunnen werken op een buitenlandse vestiging. We mikken op ambitieuze studen-

er wordt gewerkt aan een *firmwide branding program*. Maar om op de Nederlandse markt onderscheidend te zijn is minder moeilijk. Kern van de boodschap: we zijn een kantoor dat qua omvang heel overzichtelijk is maar werk doet van internationaal topniveau. Daarbij wordt gewerkt met de slogan *excellent and not too serious*. Ook Freshfields ziet blijkbaar het belang in het uitzenden van de boodschap dat het niet louter gaat om de geldmachine.

### Freshfields pampert cliënten niet met uitjes of tickets, 'ze zoeken vooral een goede werkverhouding en resultaat'



ten die op het hoogste niveau willen adviseren en procederen. Daarnaast hebben we de algemene *giant leap*-campagne ontwikkeld met de springende kikker die onze bekendheid onder studenten flink heeft verhoogd. Ook organiseer ik kantoorbezoeken en de sponsoring van faculteitsverenigingen.' Voor zo'n groot kantoor dat internationale topcliënten bedient is *branding* heel lastig (wat zijn de verschillen met Allen & Overy of Clifford Chance?) al geeft Dutman aan dat

#### De marketing-matrix

Doelgroepen	Marketingtools
Arbeidsmarkt	advertenties, sponsoring, kantoordagen, brochures, gadgets, website, banenmarkten
Zakelijke markt	symposia, brochures, pitches, relatiemarketing, sales, marktonderzoek, <i>client care</i> , website
Publiek	advertenties, imago-campagnes, sponsoring van <i>public events</i> , website
Pers	persberichten, persconferenties, relatiemarketing, website

## Wat doen Nederlandse kantoren aan marketing?

### Allen & Overy

*Aantal medewerkers (fte):* 7

*Titel hoogste stafmedewerker:* marketingmanager

*Sponsoring:* nauwelijks, alleen rond werving

*Events:* seminars, cliënt entertainment (zeilen, concerten, sport)

*Budget:* -

*Externe professionals:* nee

*Slogan:* -

*Gadgets:* -

### Boels Zanders

*Aantal medewerkers (fte):* deel van portefeuille kantoormanager

*Titel hoogste stafmedewerker:* kantoormanager

*Sponsoring:* 4 vestigingen hebben eigen budget; maatschap sloot enkele overkoepelende sponsorcontracten af

*Events:* seminar per sectie; jaarlijks symposium

*Budget:* nog geen vast budget

*Externe professionals:* webeditor, tekstschrijver, ontwerper

*Slogan:* Boels Zanders recht voor uw zaak

*Gadgets:* shirts, tassen, paraplu's

### Loyens & Loeff

*Aantal medewerkers (fte):* 6,5

*Titel hoogste stafmedewerker:* Communicatie- & Marketingmanager

*Sponsoring:* op corporate niveau; in ontwikkeling

*Events:* per locatie/praktijkgroep seminars, sport, borrels

*Budget:* -

*Externe professionals:* ja

*Slogan:* in ontwikkeling

*Gadgets:* horloges, pennen, paraplu's

### AKD Prinsen van Wijmen

*Aantal medewerkers (fte):* 4

*Titel hoogste stafmedewerker:* Marketingmanager en PR- & Communicatiemanager

*Sponsoring:* studentenactiviteiten; zaken rond sport en kunst

*Events:* ontvangst in de Kunsthall, Holland Polo Trophy, seminars

*Budget:* 2,5% van de omzet

*Externe professionals:* reclamebureau, ontwerper, webeditor

*Slogan:* zeker van uw zaak

*Gadgets:* kauwgom, mintdispensoren, briefopeners, jacks, strandballen, briefopeners, golfballen, schoenentassen, sleutelhangers, mappen

### Houthoff Buruma

*Aantal medewerkers (fte):* 4,75

*Titel hoogste stafmedewerker:* Marketingmanager & Communicatie

*Sponsoring:* concerten in Concertgebouw, Filmfestival Rotterdam

*Events:* concertbezoek, private viewings in musea, seminars

*Budget:* enkele honderdduizenden euro's

*Externe professionals:* reclamebureau Amsterdamse School, webeditor Tam Tam

*Slogan:* in ontwikkeling in kader van grote campagne

*Gadgets:* paraplu's en diverse andere zaken

### Stibbe

*Aantal medewerkers (fte):* 4,5

*Titel hoogste stafmedewerker:* Marketingmanager & Communicatie

*Sponsoring:* richting arbeidsmarkt. Algemeen beleid in ontwikkeling.

2000 uren pro bono per jaar

*Events:* accent op seminars per sectie

*Budget:* tussen 500.000 en een miljoen euro

*Externe professionals:* diverse freelance ontwerpers en vormgevers, een bureau voor arbeidsmarktcommunicatie, webagency, 'spindoctor' Ton Elias (ad hoc)

*Slogan:* Good people make great lawyers (voor arbeidsmarkt)

*Gadgets:* badjassen, restaurantgidsen, paraplu's, bureaunklokjes, golfballen

### De Brauw Blackstone Westbroek/Linklaters & Alliance

*Aantal medewerkers (fte):* 5

*Titel hoogste stafmedewerker:* Head of Marketing

*Sponsoring:* musea, Nederlands Studenten Orkest, studenteninitiatieven

*Events:* inhoudelijke seminars; Bedrijvige en Fiscale Jonge Olifant

*Budget:* -

*Externe professionals:* Communicatieadviesbureau, ontwerper, tekstschrijver

*Slogan:* -

*Gadgets:* 'evenementengerelateerd' voor studenten: pennen, tassen, shirts

### CMS Derks Star Busmann

*Aantal medewerkers (fte):* 3,6

*Titel hoogste stafmedewerker:* Marketing- & Communicatiemanager

*Sponsoring:* speerpunt. Wordt geheel herijkt. Hockeybond KNHB, golfclubs, Universiteit Utrecht

*Events:* rond hockey (WK en Champions Trophy), golfdagen, seminars

*Budget:* 2% van de omzet

*Externe professionals:* reclamebureau, internetbureau, sponsoringbureau

*Slogan:* Thuis op uw terrein; wordt binnenkort vervangen

*Gadgets:* dassen, shawls, golfballen, tassen, paraplu's, petjes