

Advocaten moeten vanwege de toenemende concurrentie aan marketing doen. Maar de klassieke marketing op basis van Plaats, Prijs en Presentatie gaat niet op, want advocaten leveren geen tastbare producten, maar niet-tastbare diensten. Zes nieuwe aanknopingspunten op een rij.

In de advocatuur is nieuwe marketing nodig

Weg met de drie P's, leve de zes R'en

.....
prof. dr. R.C.H. van Otterlo

bijzonder hoogleraar Organisatie van juridische dienstverlening; Hoofd Uitvoering wet- en regelgeving bij de Orde
.....

Regelmatig wordt er gepubliceerd over marketing voor professionele dienstverleners. Professionele dienstverleners – ik beperk me hier tot advocaten – zouden slecht scoren als het gaat om het benaderen van de markt.¹ ‘Marketing’ is een term die ontleend is aan de frase *getting the market*. Kennelijk zijn advocaten niet zo goed in het ‘verkrijgen van die markt’. Op zichzelf niet zo vreemd, omdat actieve marktbenadering voor advocaten tot voor kort eigenlijk nauwelijks noodzakelijk was. Men kon wachten ‘tot het grind knerpte’: de cliënten kwamen vanzelf. Met de toenemende concurrentie knerpt het grind steeds minder vaak als men zich niet kenbaar maakt aan die

markt. Eenvoudigweg ‘er zijn’ is niet langer voldoende. Vandaar dat allerlei cursussen voor advocaten ontstonden die hen het belang van marketing duidelijk moesten maken.

Veel van die cursussen hebben een algemene kijk op marketing en zijn gebaseerd op aloude marketingtheorieën zoals die in klassieke handboeken over marketing te vinden zijn.² Die marketingtheorieën hebben één ding gemeen: ze zijn georiënteerd op aanbieders van tastbare producten. Ze richten zich op fabrikanten van allerlei goederen en op de grote retailers. De marketingspecialisten gaan uit van klantgedrag en koopgedrag om van daaruit, al of niet ondersteund door wetenschappelijke onderzoek, te kijken hoe ze een product het best in de markt kunnen zetten.

Klassieke drie P's

Albert Heijn denk nauwkeurig na over de plaats in de supermarkt waar de huismerk koffie is te vinden. Maar deze ‘klassieke’ marketing – met de pijlers Plaats,

Prijs en Presentatie³ – voldoet niet als het gaat om advocatuurlijke dienstverlening. Advocaten leveren immers geen (tastbare) producten, maar niet-tastbare diensten. Zo is de marketing-P van Plaats betekenisloos. Natuurlijk kan de plaats waar het advocatenkantoor zich bevindt, enige betekenis hebben. Niettemin zullen al die slecht bereikbare kantoren in de binnensteden van de grote steden, met nauwelijks parkeerruimte, het niet slechter doen dan de uitstekend bereikbare kantoren daarbuiten.

Veel onderzoek laat zien dat de Prijs van de diensten van advocaten als (te) hoog wordt aangemerkt. Bij productvergelijkingen vergelijkt de consument de prijzen van min of meer gelijkaardige en gelijkwaardige producten. Maar de prijs van advocatuurlijke diensten wordt niet vergeleken binnen het gehele aanbod van die diensten, die prijs wordt *in zijn algemeenheid* als ‘hoog’ beschouwd. Vergelijkt de cliënt het tarief met zijn eigen inkomen? Met de tarieven van an-

.....
1 Onderzoek door de Rabobank naar advocatuurlijke dienstverlening in het MKB, september 2009. M. Jansen, R. Jeurissen, H. Manning, *Pleidooi voor de klant, verder in de advocatuur*, Utrecht, Rabobank, september 2009.

.....
2 Ph. Kotler, *Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control*. Englewood Cliffs, New Jersey, 1994 (8th ed.).

.....
3 Tegenwoordig spreekt men wel over de vier p's (product, prijs, plaats en promotie) van marketing (D. Keuning, D.J. Eppink, *Management & organisatie. Theorie en toepassing*, EPN, Houten, 2000 (7e dr.), p. 537).

.....

Advocaten zijn niet goed in *getting the market* omdat actieve marktbenadering voor hen tot voor kort niet noodzakelijk was

.....

dere professionele dienstverleners? Daar komt bij dat niemand graag betaalt voor een dienst die hij eigenlijk niet wil hebben. Juridische bijstand heb je liever niet nodig. De advocaat kan dus nauwelijks concurreren met de prijs. Hoogstens kan men proberen 'transparant' te zijn over de totstandkoming van die prijs, en voor de cliënt irritante begrippen als 'kantoorkosten' vermijden.

In de klassieke marketing gaat Presentatie (of Promotie) over de vraag hoe en waar de aandacht op het product kan worden gevestigd. In de advocatuur is deze P – behoudens de persoonlijke presentatie van de professional door net en niet opzichtig (mantel)pak, keurig voorkomen en welgemeende interesse in de cliënt – nauwelijks van waarde.

Dus, weg met al die marketing-P's? Ja⁴, echter, niet weg met 'marketing', in de betekenis van *getting the market*. We moeten anders kijken naar hoe die markt dan wél te verkrijgen is. En daarbij, meer dan nu het geval is, redeneren vanuit de cliënt in plaats vanuit de dienst. Zes R's vormen daarbij aanknopingspunten.

Relatie

De cliënt van een advocaat kan doorgaans de dienstverlening van die advocaat niet op waarde of kwaliteit beoordelen (informatie-asymmetrie). Die cliënt kan echter wel de wijze waarop hij bejegend wordt, beoordelen en dat zál hij ook doen. Wordt die cliënt in zijn ogen slecht bejegend, dan komt hij niet meer terug. Dat is misschien economisch ge-

.....

4 De enige P die het belangrijkst blijft, is de P van Personeel, of liever: Professional, lees: de advocaat. Deze P verdient aparte aandacht, vandaar dat ik daar hier niet op inga.

sproken nog geen ramp als het gaat om een particuliere cliënt, omdat particuliere cliënten gemiddeld één à anderhalf maal in hun leven gebruikmaken van de diensten van advocaten. Maar het is wel erg als een potentieel interessante MKB-client niet meer terugkomt omdat er door het advocatenkantoor onvoldoende werd geïnvesteerd in de relatie.

Daarom is de eerste R van de marketing voor professionals die van Relatie(management).

Reputatie

De tweede R van de marketing voor professionals is misschien wel de belangrijkste: 'Reputatie komt te voet en gaat te paard.' Zelfs de Nederlandse tak van Andersen Legal, verbonden aan de gerenommeerde accountancy-firma Andersen, werd samen met het moederbedrijf meegesleurd in de val van de Californische energieleverancier Enron. Reputatie is een punt van permanente aandacht. Iedere werknemer in een orga-



nisatie kan die reputatie schaden, maar ook versterken. Reputatie-onderhoud en -versterking horen hoog op de strategische agenda van de kantoren te staan.

Resultaat

Alles wat niet bijdraagt aan het Resultaat van de organisatie, moet op zijn minst ter discussie worden gesteld. Onder resultaat moet worden verstaan datgene wat gerelateerd is aan de strategische keuzes van de organisatie, of liever: de ambitie van de organisatie. Die ambitie hoeft niet louter winstmaximalisatie of -optimalisatie te zijn. Die ambitie kan ook inhoudelijk gericht zijn: 'We willen het beste kantoor zijn op het gebied van IE', of 'We willen marktleider zijn op het gebied van M&O', of 'We willen de interessantste werkgever zijn voor ambitieuze en talentvolle juristen' et cetera. Het resultaat is waar het om gaat.

Richting

De vierde R van marketing voor professionals is die van Richting (of focus). Alleen als je niet weet waar je naartoe gaat, is het niet van belang welke weg je kiest – vrij naar *Alice in Wonderland*. Richting zorgt ervoor dat de organisatie er steeds van doordrongen is waar zich de doelen van de organisatie bevinden. Die doelen kunnen zich voordoen als marktkeuzes (segmenten van de markt). Ze kunnen zich voordoen als branchekeuzes (specialisatie in branchesoorten – men is specialist op het gebied van milieurecht in de chemische industrie). Ze kunnen zich voordoen als vakkeuzes ('We doen uitsluitend strafrecht/corporate crime') en

De advocaat kan nauwelijks concurreren met de prijs

ze kunnen zich voordoen als 'topografische' keuzes ('We oriënteren ons uitsluitend op de internationale markt voor contractenrecht'). Afwijken van de op voorhand weldoordachte (strategische) route is niet verstandig. Bij (tijdelijk) gebrek aan internationale opdrachten als gevolg van de wereldwijde recessie je begeven op het pad van het regionale MKB, lijkt weinig vruchten af te werpen. Ook de markt van het regionale MKB moet je voldoende kennen om er succesvol te zijn. Kortom, richting is cruciaal bij *getting the market*.

Research

Research wordt hier breed opgevat als vakinhoudelijke research, *market research*, branche-research, cliënt-research en middelen-research (kennismanagement). Continue research is nodig om de markt waarin men opereert adequaat te kunnen blijven bedienen. Kennis verouderd snel, maar ook markten en branches veranderen snel. De dienstverlening moet constant worden aangepast aan die veranderende omstandigheden.

Het vermogen tot veranderen is wellicht de belangrijkste 'kerncompetentie' van organisaties geworden, en het vermogen zich blijvend aan te passen aan een veranderende *Umwelt* is misschien haar belangrijkste *competitive advantage*. Bij de toenemende concurrentie, globalisering, deregulering en liberalisering van markten is het steeds vergroten van *efficiency* niet langer een afdoende antwoord.⁵

Respect

De zesde en laatste marketing-R voor professionals is die van Respect. Dit is een tamelijk 'softe' R, maar wel een belangrijke. De professional, en daarmee zijn organisatie, dient met respect om te gaan met zijn cliënten en zijn markten. Dit houdt echte, niet-geveinsde interesse in voor die cliënten en markten. Respect is ook nodig in de omgang met collega's en confrères, en met alle stakeholders in zijn professionele omgeving. Respect verhoogt reputatie!

Succesvoller

De sector van de zakelijke juridische dienstverlening, en met name de advocatuur, doet er goed aan zich te concentreren op een marketingmix van de genoemde zes R's. De juiste aandacht voor en de juiste mix van deze zes R's zal *getting the market* een stuk succesvoller doen verlopen.

⁵ R.C.H. van Otterlo, *There once was a world... De professionalisering van de balie in de moderne tijd*. Oratie, Vossiuspers UvA, 2008.

(advertenties)

ZIYA TOGA'S

-Eerste kwaliteit stoffen, secure afwerking
-Maatneming op kantoor / thuis mogelijk
-Beffen op voorraad

Toga in zeer lichtgewicht 100 % Cool Wool en incl. bef naar keuze in 2008:

Advocaat	€ 375,- ex. BTW
Rechter / O. v. J.	€ 475,- ex. BTW
Raadsheer / Adv. Gen.	€ 485,- ex. BTW

Leeghwaterlaan 76
5223 BA 's-Hertogenbosch
(Bij paleis van justitie)

073 – 6234526
www.ziyatoga.nl
info@ziyatoga.nl

CASSATIE

Delissen Martens advocaten
& belastingadviseurs adviseert
en procedeert in cassatie.

Contactpersoon:
mr M.J. van Basten Batenburg

Sportlaan 40
2566 LB Den Haag
T 070 311 54 11
www.delissenmartens.nl

MARTESS
DELISSEN