

Aanbieding
ontslag -
vergoeding



Positionering van het kleine en middelgrote kantoor

Van spiegelbeeld naar X-factor

Een eigen toko en zelfstandig cliënten werven: dat ging lange tijd goed voor het kleine of middelgrote advocatenkantoor. Maar hoe vind je de cliënt als deze jou niet meer weet te vinden?

Tekst: Peter Louwerse

Een nieuwe website of een flitsende nieuwsbrief en de problemen zijn opgelost? Was het maar zo makkelijk. De werkelijkheid is minder idyllisch voor kantoren met twintig of minder advocaten. Niet dat mkb'ers van de juridische dienstverlening het allemaal moeilijk hebben. Maar wat als je opeens vier keer per dag wordt gevraagd waarom het kantoor zo duur is? Is marketing het wondermiddel?

'Marketing is geen trucje,' weet marketingadviseur Dirk Giethoorn. Hij en zijn compagnon Nynke Bakker vormen samen het bureau Meesters in Marketing dat zich volledig richt op de profilering van kleine en middelgrote juridische dienstverleners, zoals advocaten en notarissen. 'We zijn geen juristen, maar we kennen de juridische markt goed,' zegt Bakker.

Als marketing geen trucje is, wat is het dan wel? Volgens Giethoorn en Bakker is het een boeiend proces waarin een bedrijf ontdekt waar het voor staat, hoe het zich onderscheidt of wil onderscheiden en hoe dit aan de buitenwereld duidelijk gemaakt kan worden.

'De insteek van de cliënt is vaak operationeel,' zegt Giethoorn. 'Dat houdt ongeveer in: dokter, geef me een pilletje (een nieuwe website) en ik ben weer gezond. Maar om gezond te worden moet de organisatie naar zichzelf kijken. Daarom onderzoeken we de situatie van het bedrijf. Wat zijn de sterke kanten? Hoe is de omzet verdeeld over de verschillende sectoren, wie zijn de cliënten, hoe tevreden zijn ze?'



Foto: Jiri Bühler

'Je móet jezelf op de kaart zetten. De concurrentie wordt groter'
Sascha Janssen

Rode appel

De Meesters in Marketing verzamelen gegevens, duiden en doen onderzoek wanneer gegevens ontbreken. Volgens Bakker en Giethoorn moeten advocaten zelf de handen uit de mouwen steken.

'Keuzes moeten gedragen worden door het hele kantoor, anders gaat het niet werken,' zegt Giethoorn. 'De advocaten krijgen het huiswerk mee om de identiteit van het kantoor te benoemen en te begrenzen. Ze moeten nagaan wie hun grootste concurrenten zijn, maar ook welke contacten er zijn met het bedrijfsleven. Ze doen dat samen. Dat stimuleert het denken over de organisatie,' zegt Giethoorn.

Hierbij stelt een kantoor zichzelf de volgende vragen: waar willen we naartoe? Willen we stevig groeien, of gaat het over een ander type cliënt? Bakker: 'Dat soort vragen bepaalt wat we met het plan moeten bereiken. Opvallend is dat deze discussie bij veel kantoren nog niet is gevoerd. De antwoorden op die vragen komen samen in een strategie. Het gaat om het benoemen van het onderscheidend vermogen: waarom zouden mensen voor ons kantoor kiezen?'

Die belichaming van de X-factor noemt Nynke Bakker 'het rode appeltje in de mand'. Elk kantoor wil graag dat rode appeltje zijn, maar of het een Elstar of een Jonagold moet zijn? Dat kan per kantoor verschillen. Specialiseren op de zakelijke markt, op een rechtsgebied of op het mkb. Of profileren op prijs. 'Denk daarbij niet per definitie aan wilde dingen,' benadrukt Giethoorn. 'De strategie moet het probleem oplossen, moet haalbaar en ook betaalbaar zijn.'

Maak het menselijk

Naar deze fase kijkt het advocatenkantoor meestal ongeduldig uit: de keuze van de middelen. Hoe gaan wij de marketing handen en voeten geven? Gaan wij



‘De cliënt kiest vaak niet voor een kantoor maar voor een persoon, een advocaat’

Willemien de Bruin

Koperen knipoog

Waar Benthem Gratama het erfgoed van de juristen gebruikt om zich te positioneren, concentreerde JENS Advocaten in Utrecht zich op een aansprekende kantoornaam. ‘We hadden ons kantoor naar de twee oprichters kunnen noemen,’ zegt mede-oprichter Sascha Janssen. ‘Dat zou dan Stam en Janssen geweest zijn. Of Janssen en Stam. Klinkt allebei als een deurwaarderskantoor.’ Dus wat dan? Na enig gepuzzel kwamen de oprichters op JENS: Janssen EN Stam. ‘En het werkt,’ weet Sascha Janssen. ‘We horen van onze klanten: wat een leuke naam.’

In de ontvangstkamer van het monumentale pand aan de Utrechtse Brigittenstraat overhandigt Janssen haar visitekaartje: grote witte kapitalen met zwarte rand steken af tegen een bruinkoperen achtergrond. Een stoere, moderne vormgeving die opvalt tussen de doorgaans wat conservatievere huisstijlen binnen de balie. Dat de kleur koper een knipoog is naar de naam bordjes die advocaten vroeger op de gevel hadden, is mooi meegenomen.

‘Je móét jezelf op de kaart zetten,’ legt Janssen uit. ‘De concurrentie wordt groter.’ Als nichekantoor voor arbeidsrecht heeft JENS niet zo veel last van de crisis. Meer ontslagzaken veroorzaken immers meer werk. Maar ook JENS ontkomt niet aan de trend dat kantoren meer klanten

de website vernieuwen, een netwerkborrel organiseren, een skybox huren?

Het Zwolse reclamebureau JOUW helpt dergelijke vragen beantwoorden. ‘We hebben voor meerdere advocatenkantoren de campagne gedaan,’ vertelt creatief strateeg Willemien de Bruin. ‘We willen weten: waarom zou de klant voor jónú kiezen? Een advocatenkantoor is een optelsom van expertise en mensen. Met de expertise kun je je niet onderscheiden, met de mensen wel. De cliënt kiest vaak niet voor een kantoor maar voor een persoon, een advocaat. Ook in de advocatuur maken mensen het verschil. Het op-

vallende is echter dat de uitstraling van een kantoor vaak niet menselijk is, maar zakelijk.’

Dat resulteerde voor het Zwolse advocatenkantoor Benthem Gratama Advocaten in een campagne waarin de personen een grote rol kregen. Op billboards en in advertenties zien we een jeugdfoto van de bouwrechtadvocaat die met meccano speelt. Slogans: ‘Het zat er al heel jong in’ en ‘Technisch sterk sinds 1950’. Om de solide werkwijze van het kantoor te benadrukken, koos JOUW voor grijs als huiskleur. Een nieuw, stijlvol grijs, dat klopt met de identiteit, meent De Bruin.



TECHNISCH STERK, SINDS 1950...

Stel je voor dat je een kind bent en dat je met een glas water aan de hand van een technicus wordt voorgedronken. Het is een beeld dat niet alleen de kwaliteit van de techniek, maar ook de manier waarop deze wordt aangeboden, illustreert. Het is een beeld dat de klant moet overtuigen dat de technicus niet alleen de problemen oplost, maar ook de klant helpt om deze op een eenvoudige manier op te lossen. Het is een beeld dat de klant moet overtuigen dat de technicus niet alleen de problemen oplost, maar ook de klant helpt om deze op een eenvoudige manier op te lossen.

KRM MARK OP

Hierin is de naam van de organisatie te zien: KRM MARK OP. Het is een naam die de klant moet overtuigen dat de technicus niet alleen de problemen oplost, maar ook de klant helpt om deze op een eenvoudige manier op te lossen.

Een jeugdfoto van een bouwrechtadvocaat die met meccano speelt. Deze reclamecampagne illustreert hoe een kantoor zich op een persoonlijke manier presenteert.

nodig hebben om hun omzet op peil te houden of te laten groeien.

Bij de oprichting van het kantoor eind 2006 hebben de advocaten de kantooridentiteit geformuleerd. 'Toen zijn we met een businessplan naar de bank gegaan,' vertelt Janssen. In dat plan gaven begrippen als de 'Barcelona-stoel' en 'lychee-Martini' de nestgeur van het kantoor weer. Deze sfeerelementen dienden als onderbouwing van de visie: JENS is een deskundig nichekantoor voor arbeidsrecht. Net zo goed als de grote kantoren, maar goedkoper. Een kantoor dat zich onderscheidt door zich binnen zijn specialisme te richten op ondernemers in een aantal branches: bouw, ICT, dienstverlening en sportkleding. 'We verdiepen ons in die sectoren, zodat we weten wat er speelt. Als een werknemer

**'Je kunt je als
advocaat niet meer
onderscheiden met
vakkennis'**
Esther Verboon

van een bedrijf in sportkleding kort voor het WK voetbal overstapt ondanks een concurrentiebeding, kennen wij de context,' verklaart Janssen. Er is nog een X-factor. 'Dat we pragmatisch zijn,' meent Janssen. 'Niet eindeloos adviezen geven, maar concreet worden. Dat vinden de klanten prettig.'

Loyale klant

JENS heeft dus een helder zelfbeeld. De vraag is: hoe vertel je aan de buitenwereld dat je deskundig en pragmatisch bent? Uiteraard hebben de Utrechtse juristen een website, gaan ze naar

netwerkbijeenkomsten en sturen ze nieuwsbrieven. Daarnaast organiseert JENS seminars over actuele arbeidsrechtelijke onderwerpen. 'We nodigen mensen uit onze klantenkring uit, maar ook potentiële klanten,' vertelt Janssen. Op een bijeenkomst in Nijenrode verscheen onlangs een honderd man. Ook de thematische lunches aan de Brigittenstraat trekken veel belangstellenden. Opmerkelijk is dat JENS nauwelijks hulp heeft gehad van een marketingadviseur. Een paar uurtjes sparren met Nijenrode-hoogleraar Frank Kwakman. Dat was het.



Foto: Ronald Brokke



Advocaten die aan de weg willen timmeren op basis van wetenschappelijk onderbouwde inzichten, zullen geduld moeten hebben. Esther Verboon van Hogeschool Utrecht start in september met haar promotie-onderzoek naar het antwoord op de vraag: hoe bewerkstellig je dat een tevreden klant een loyale klant wordt? 'Want loyale klanten komen terug, ze promoten jou bij anderen, en ze gaan vaker gebruikmaken van je dien-

sten,' aldus Verboon die als opleidingsmanager is verbonden aan de faculteit hbo Rechten. 'Je kunt je als advocaat niet meer onderscheiden met vakkennis,' betoogt ze. 'In een aanbodgerichte sector, waarin het invloedsevenwicht verschuift naar de klant, moet er iets bij komen om klanten vast te houden.'

Dat 'iets' is loyaliteit. Cruciaal daarbij is de klantwaarde, volgens Verboon. 'Dat is wat de klant in zijn perceptie

Giethoorn: 'Keuzes moeten gedragen worden door het hele kantoor, anders gaat het niet werken'

*Nynke Bakker en
Dirk Giethoorn*

overhoudt. De opbrengst van de dienst minus de kosten dus. Hoe hoger de klantwaarde, hoe loyaler de klant.' De kernvraag is dus: wat moet een advocaat doen om die klantwaarde op te krikken? Om dat te achterhalen interviewt Verboon advocaten van tien kleine en middelgrote kantoren en tien klanten uit het mkb. De uitkomsten worden getoetst in een grootschalig kwantitatief onderzoek onder een paar duizend mkb-ondernemingen.

Ze hoopt hiermee over vier jaar klaar te zijn. Vanuit het gezond verstand durft ze wel te voorspellen waar advocaten sowieso op moeten letten. 'Vertrouwen uitstralen, goed bereikbaar en toegankelijk zijn, bereid zijn tot persoonlijk contact, een acceptabele prijs, vooruitdenken met de klant en misschien maakt het ook nog wel uit of hij de zaak gewonnen of verloren heeft.' Maar het allerbelangrijkst is: de advocaat moet in de schoenen van de klant kunnen staan. Daar ligt volgens Verboon de werkelijke X-factor.

De advocaat die zichzelf op de kaart wil zetten, moet zich dus een spiegel voorhouden en zich afvragen: wie ben ik en wie wil ik zijn? Als dat spiegelbeeld de buitenwereld bevalt, is de marketing geslaagd. <<