

# KANTOORSTRATEGIE EN BUSINESS DEVELOPMENT

'Als je een hamer hebt, lijkt elk probleem op een spijker.'

Als deze aloude managementwijsheid (auteur onbekend) de bril is waarmee u dit boek leest, dan ligt het voor de hand dat u denkt dat dit boek business development ziet als oplossing van alle kantoorstrategische kwesties. Die gedachte is op zijn minst aanmatigend, maar vooral compleet bezijden de waarheid en de realiteit. Business development is niet de haarlemmerolie waarmee niet-functionerende partners, laagcommerciële medewerkers, achterblijvende debiteuren, deloyale cliënten, de work-life balance, de *war on talent* of veranderende maatschappelijke ontwikkelingen eenvoudig opgelost worden.

Kantoren die daadwerkelijk vanuit de cliënt (willen) denken in plaats vanuit de juridische deskundigheid of vanuit het winstaandeel, vinden in business development wel de bouwstenen om hun kantoorstrategie mee te (ver)bouwen. Immers, het gaat vooral om de cliënt. Dit, omdat hij degene is die voor werk en de bijbehorende omzet zorgt.

De meest gehoorde reactie op deze redenering (*'het gaat vooral om de cliënt'*) is dat een kantoor niet kan bestaan zonder juridische deskundigheid en ervaring. En dat klopt natuurlijk. Juridische deskundigheid is een cruciale voorwaarde voor het bestaan van elke

soort praktijk omdat deze deskundigheid het fundament vormt van alle dienstverlening. Maar juridische deskundigheid an sich is niet voldoende. Als niemand interesse heeft in die deskundigheid of als die deskundigheid niet (h)erkend wordt, dan levert dat daadwerkelijk niets op: dan komen er geen potentiële cliënten naar uw website, naar uw event enzovoort. Sterker nog, zonder cliënten bestaat er überhaupt geen kantoor.

### **Clïënt versus Prospect**

Prospect is een potentiële cliënt: hij heeft nog geen zaken met kantoor gedaan maar zou dat kunnen gaan doen.

Clïënt heeft wel zaken met kantoor gedaan en heeft dus ook een rekening betaald.

Dus ja, business development behoort in de kern van de focus van het kantoormanagement aanwezig te zijn. Business development zorgt ervoor dat de juridische deskundigheid voor het voetlicht kan komen op een manier die aansprekend is voor prospects, en daarmee zorgt het ervoor dat prospects tot cliënt worden.

Vele kantoren gaan met business development aan de slag zonder dat er een heldere kantoorstrategie is. Daarmee wordt bedoeld dat er geen heldere, herkenbare keuze is gemaakt ten aanzien van waar het kantoor voor staat, wat het wil zijn en wat het wil bereiken. Full service of niche, brede praktijk of gespecialiseerd, lokaal of regionaal of zelfs (inter)nationaal, oplossingsgericht voor cliënten of procespraktijk en bijdragend aan de rechtsontwikkeling. Zonder dergelijke fundamentele keuzes wordt business development al vaak een initiator van ideeën en projecten waarvan niet helder is of en hoe ze bijdragen aan datgene wat het kantoor op lange termijn voor ogen heeft. Bovendien, en dat blijkt uit de praktijk, wordt het oordeel van de partners over die bijdrage vooral aangestuurd door hun eigen voorkeuren in plaats van zakelijke, objectieve argumenten.

Dit is de belangrijkste reden dat we in dit boek ook stilstaan bij kantoorstrategieën.