

## Toevalstreffer, of gepland resultaat? -

### *Omzetgroei en acquisitie in 2018*



*'Het is zó druk, Dirk, we groeien dit jaar ook weer met dubbele cijfers zowel qua omzet als qua advocaten!'*

Deze reactie kreeg ik de afgelopen maanden als ik vroeg hoe het met de business ging. Mijn reactie is altijd feliciterend/complimenterend en zeg dat het heel mooi is dat de dossierkasten DEZE MAAND vol zitten. Mijn daaropvolgende vragen

- Hoe zit het met de komende 2 maanden?
- Hoeveel omzet zit er voor het tweede kwartaal al in de zogenaamde pijplijn?
- Welke prospects heeft u voor het eerste kwartaal in het vizier?

De antwoorden op deze vragen zijn vaak lang en nietszeggend. Herkenbaar?

### ***Werk nu aan de omzet van straks***

Begrijp me goed, er is helemaal niets mis met een goed lopende praktijk die al maanden goede omzetten draait. Maar dat is geschiedenis. Resultaten uit het verleden etc. U kent het. Achterover leunen is niet OK want leidt tot problemen omdat morgen alles anders kan zijn:

- Een jarenlange cliënt kiest voor een klein overname advies toch voor die boutique firm.
- Hoofd PZ vertelt dat de 'standaard' arbeidsrechtzaken voortaan naar dat nieuwe kleine kantoor verderop in de straat gaan.
- Een fusie van 2 relevante concurrenten die in één keer 40% groter zijn dan uw kantoor.
- De gemeente schrapt u van de lijst met *preferred suppliers*.
- Uw *high potential* medewerker verkast naar een ander kantoor
- Uw contactpersoon bij de cliënt verandert van baan.

Allemaal gebeurtenissen die een deuk in uw omzet kunnen slaan. Het opvangen van dergelijke verliezen is geen sinecure. Het wordt nog moeilijker als u niet voorbereidingen heeft getroffen voor de juiste 'vervanging'; als u er niet voor zorgt dat u enkele ijzers in het vuur heeft.

### ***De markt trekt aan maar staat structureel onder druk***

- Marktgroei is laag, ondanks groeiende juridisering van samenleving.
- Concurrentie neemt nog steeds toe: meer kleinere, gespecialiseerde kantoren & groei van standaardisatie (incl. lagere prijzen en snellere levering).





- Verdienmodel staat onder druk: klanten willen méér en hogere kwaliteit tegen betere (lees: lagere) tarieven.
- Loyaliteit van klanten neemt af: meer shoppen, spreiden van opdrachten over meerdere kantoren.
- Juridische kennis & kwaliteit zijn geen USP meer, maar hygiënische voorwaarden: belangrijk maar niet voldoende om omzet vast te houden of te doen groeien.
- Kennis & kwaliteit bieden onvoldoende onderscheid en beperken daarmee de acquisitiemogelijkheden en de effectiviteit daarvan: klanten werven en behouden wordt duurder.

### *Aanbevolen oplossingen*

De aanbevolen veranderingen om deze uitdagingen/problemen op te pakken, zijn in meerdere publicaties beschreven. In samenvatting komt het erop neer dat advocaten en notarissen er in de nabije toekomst goed aan doen om:



- hun cliëntfocus te vergroten: ken & begrijp de cliënt, zijn business, zijn behoeften (expliciet, latent, toekomstig), en
- hun benadering & dienstverlening aan te passen aan wensen & behoeften van die cliënt, en
- hun mentaliteit te verschuiven van dossier/zaak naar cliënt/relatie, van juridisch probleem denken naar bedrijfsmatig oplossing denken, en
- niet meer alles voor iedereen willen zijn; focus aanbrengen is belangrijk. Focus ten aanzien van doelgroep, specialismen, bedieningsmodel en de daaruit volgende keuzes voor de wijze waarop acquisitie en klantenbinding wordt uitgevoerd, en
- een onderscheidend profiel bij hun doelgroep neer te zetten waarmee helder wordt waar het kantoor voor staat (t.o.v. relevante concurrenten).

### *Niet veel nieuws...?*

Voor de meeste insiders bevat deze samenvattende schets niet veel nieuws. WAT er aan de hand is, is al een tijd zichtbaar en steeds meer voelbaar. Dat komt mede omdat onderzoeksresultaten van de afgelopen jaren eenzelfde beeld geven: focus op de wensen & behoeften van klanten, identificeer uw onderscheidende profiel, werk planmatig en gestructureerd aan acquisitie en klantenwerving.

### *Eerst WAT dan HOE*

Het lijkt wel of de meeste kantoren moeite hebben om de aanbevelingen (WAT) daadwerkelijk te vertalen naar HOE (implementeren, handen & voeten geven). Hoewel dat op zich geen *rocket science* is, wil dat niet zeggen dat het eenvoudig is: iedereen heeft verstand van voetbal, maar echt een winnend team kunnen samenstellen en naar succes coachen is niet voor iedereen weggelegd.

Bovendien worden in vele bestuurskamers en maatschapsvergaderingen al discussies gevoerd over de WAT en HOE. Uit ervaring blijkt dat de scherpte van de keuzen omgekeerd evenredig is met het aantal deelnemers aan de discussie. Met andere woorden, er wordt liever gepolderd naar een breed gedragen en acceptabele oplossing dan naar een scherpe keuze voor onderscheid, relevantie en authenticiteit.



## Geen woorden maar daden

De kentering is bij een selecte groep kantoren inmiddels ingezet. Ze zijn erin geslaagd de **WAT** te vertalen naar een praktisch actieplan met focus op **HOE**:

- Advocaten worden getraind in cliëntgericht werken, leidend tot groter bewustzijn HOE cliëntgerichtheid in de praktijk gebracht wordt, elke dag opnieuw.
- Onderscheidende profilering van kantoor, secties en advocaten worden via netwerken (al dan niet elektronisch) uitgedragen.
- Acquisitie wordt planmatig aangepakt en gedisciplineerd uitgevoerd en opgevolgd.
- Gebruik van eenvoudige klantinformatiesystemen en CRM gekoppeld aan financiële informatie, geeft inzicht in de achtergronden van effectieve acquisitie.
- Klantenbinding & relatiemanagement is onderdeel van dagelijkse werkzaamheden omdat het efficiënter is om nieuwe zaken bij bestaande cliënten te krijgen, dan bij nieuwe, onbekende prospects.

## Doen zonder denken = doodzonde

Kenmerkend voor kantoren die een dergelijk actieplan in werking hebben gesteld, is dat ze eerst de juiste fundamenten hebben aangelegd:

- Tijd en moeite nemen om een relatie te bouwen met de cliënt waarbij **Know, Like & Trust** gerealiseerd worden, die voorwaardelijk zijn voor het genereren, behouden en uitbouwen van de omzet.
- Een echte keuze (strategie) voor wie & wat ze willen zijn, voor welke cliënten en met welke dienstverlening.
- Een sterk en gemandateerd kantoorbestuur dat één kantoorstrategie uitvoert en aanstuurt, in plaats van meerdere, soms tegenstrijdige sectiestrategieën.
- Ruimte (lees: tijd en ondersteuning) geven aan alle advocaten en notarissen om omzet te genereren, binnen de grenzen van de kantoorstrategie.
- Acquisitie op een planmatige en gedisciplineerde manier aanpakken.
- Erkennen dat opleiding/training van advocaten een goed begin is, maar dat voor echte verankering (lees: gedragsverandering) méér nodig is: discipline, feedback, samenwerking meten & weten, leren & verbeteren.



## Tot slot

Achterover leunen door mee te liften op de marktgroei is geen bijzondere prestatie. Als u geen tijd (en wellicht wat budget) wil investeren voor in uw omzetgroei dan komt u ergens in 2017 de man met de hamer tegen. Dat wordt geen fijne ontmoeting.

De advocaten en notarissen die kiezen voor een weldoordachte aanpak die met energie en discipline wordt uitgevoerd, kunnen hun groei versnellen.

Waar kiest u voor?