

# INLEIDING

Wat is business development en waarom is het zo belangrijk dat meer advocaten en notarissen er mee aan de slag gaan?

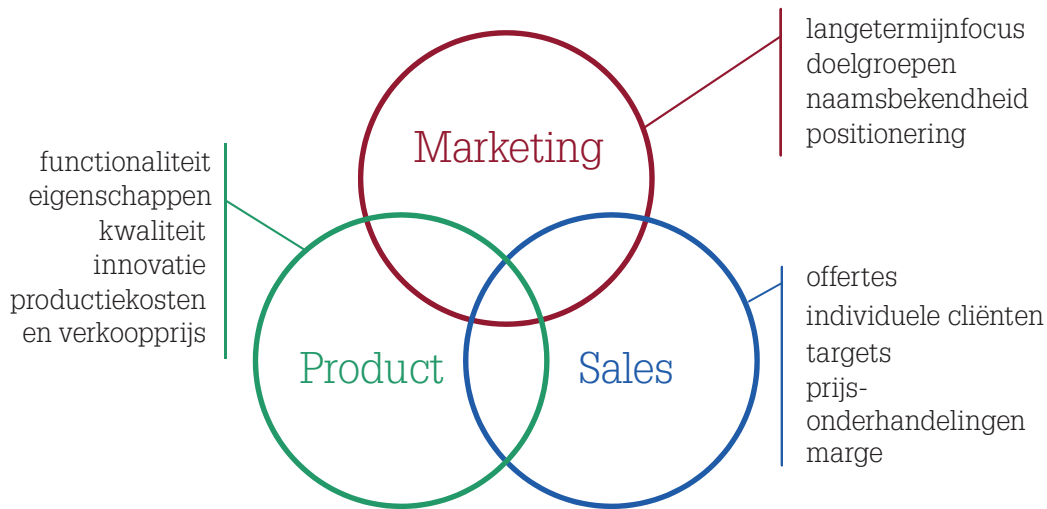
## Wat is business development?

Het Engelse woordenboek zegt over business development:

*'The activity of pursuing strategic opportunities for a particular business or organization, by cultivating partnerships or other commercial relationships, or identifying new markets for its products or services.'*

Volgens Wikipedia Nederland: *'De discipline die groeimogelijkheden, zowel binnen als buiten de organisatie, wil ontwikkelen en implementeren'*. Zo probeert business development langetermijnwaarde te creëren voor het bedrijf en de externe cliënten.

Er zijn vele definities van business development en ze lijken allemaal verschillend. Echter, een iets scherpere blik levert al snel een overlap op waarbij commerciële aspecten als marketing en sales gecombineerd worden met productmatige elementen (zie figuur 1).



Figuur 1 Business Development 1.0

## Het belang van business development? Cliënten!

Uiteindelijk gaat het om cliënten. Altijd. Ze zijn het bestaansrecht van het kantoor en van elke individuele praktijk. Zonder cliënten is er geen praktijk. Cliënten zijn de enige bron van zaken en daarmee van omzet en dus salarissen enzovoort.

Jazeker, juridische kennis, vaardigheid en ervaring zijn belangrijk. Het zijn de elementen die cliënten een reden geven om naar u toe te komen, maar in die volgorde: cliënten dienen eerst binnengehaald te worden voordat u uw juridische diensten kunt gaan verlenen.

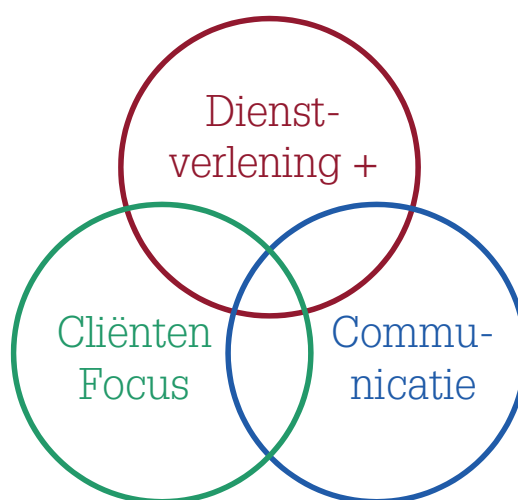
U kunt nog zo veel tijd besteden aan het vergroten van uw kennis en deskundigheid, als er geen cliënten zijn die daar gebruik van willen maken, dan is uw praktijk geen lang leven beschoren.

## Legal business development

Voor zakelijke en professionele dienstverleners zijn er, door de aard van het dienstverlenende en kennisgedreven werk, enkele relevante

verschillen ten aanzien van de definitie en inhoud van business development, waardoor het 'traditionele' model niet voldoet.

Legal business development vindt plaats in de combinatie van cliëntenfocus, communicatie en dienstverlening *Plus* (zie figuur 2).



Figuur 2 Business Development 2.0 voor juridische dienstverlening

Cliëntenfocus	Communicatie	Dienstverlening Plus
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kennis van de cliënt</li> <li>▪ Waarde voor de cliënt (door kantoor)</li> <li>▪ Waarde van de cliënt (voor kantoor)</li> <li>▪ Relaties vóór opdrachten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meer luisteren dan praten</li> <li>▪ Gedifferentieerd naar cliëntengroepen</li> <li>▪ Persoonlijk</li> <li>▪ Relevant</li> <li>▪ Onderscheid tastbaar gemaakt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toegevoegde waarde</li> <li>▪ Kennis</li> <li>▪ Vaardigheden</li> <li>▪ Ervaring</li> <li>▪ Werkwijzen</li> </ul>

### Cliëntenfocus

Echt goed weten wat een cliënt wil of vraagt, lijkt makkelijker dan het is. De juridische bril beïnvloedt het kijken en luisteren en daarmee de conclusies die daaruit getrokken worden. Het afzetten van die bril, en de

cliënt in zijn bredere context zien, levert een breder en completer beeld op dat zich kan vertalen in veel meer mogelijkheden voor een hechte relatie met de cliënt.

Daarmee wordt ook duidelijker zichtbaar welke waarde u en uw kantoor kunnen zijn voor de cliënt (uw bijdrage aan het succes van de cliënt), maar ook de waarde die een cliënt voor uw kantoor kan zijn (die verder kan gaan dan de onderhanden zaak: andere rechtsvragen, introductie bij andere cliënten, enzovoort).

## Communicatie

Of beter: dialoog. Het interactieve gesprek met de cliënt. Niet één keer, maar voortdurend. Dit draagt niet alleen bij aan kennis over de cliënt, maar biedt ook veel mogelijkheden om uw eigen inbreng naar voren te brengen en te horen/ervaren wat de cliënt daarvan vindt.

Communicatie gaat dus verder dan het *zenden*; ook het *ontvangen* (of beter: echt luisteren) is daarvan een groot onderdeel. In het hoofdstuk 'Over cliënten' zal betoogd worden dat het voor een goede cliëntrelatie cruciaal is om meer te luisteren dan te praten.

## DienstverleningPlus

De *Plus* is toegevoegd aan 'dienstverlening' om specifiek aandacht te vragen voor de gedachte dat het verder gaat dan alleen de juridische dienstverlening: alle activiteiten die u ontplooit om de samenwerking soepel, effectief en efficiënt te laten verlopen, horen hierin thuis. Denk daarbij niet alleen aan kennisoverdracht zoals seminars en nieuwsbrieven, maar ook aan meer geavanceerde zaken zoals online dossierinzage, proactief informeren over ontwikkelingen die uw cliënt kunnen raken, tussentijdse kostenoverzichten (inclusief een prognose van de eindfactuur), het vooraf bedenken wat de tijdsinspanning van een onzekere zaak zou kunnen zijn en daar een open gesprek over voeren, enzovoort. In het kort gezegd: die onderwerpen die, bovenop uw juridische diensten, relevant zijn voor een soepele samenwerking en die positief bijdragen aan een tevreden gevoel bij de cliënt.

Als deze elementen vertaald worden naar een model waarmee business development kan worden georganiseerd en uitgevoerd, dan ziet dat eruit zoals in figuur 3.



Figuur 3 Het Legal Business Development Model

#### **Kantoorstrategie, visie en missie**

De lange termijn focus: waar staat het kantoor voor, wat ziet het als zijn 'opdracht' en langs welke weg (= strategie) denkt het kantoor dat te realiseren? De lange termijn focus vormt de basis van alle beslissingen en keuzes die het kantoor maakt.

Is het een nichekantoor (specifiek, vaak kleiner rechtsgebied of een specifieke cliëntengroep), een fullservice kantoor (waarin alle grootste rechtsgebieden worden aangeboden) of een boutiquekantoor (focus op één rechtsgebied, specialistisch, zeer hoge kwaliteit).

Kiest het kantoor voor een van deze opties:

- customer intimacy – cliëntgerichtheid;
- product leadership – innovatie en juridisch specialisme;
- cost leadership – efficiencyfocus en laagste kosten voor de cliënt.

### Business development-strategie

De vertaling van de kantoorstrategie naar business development oftewel de commerciële kant van het kantoor: daar waar cliënt en zijn behoeften de advocaat en/of notaris en diens juridische kennis en ervaring elkaar 'ontmoeten'. Denk hierbij aan de keuze voor een markt, voor doelgroepen, voor het gewenste profiel van het kantoor, de wijze waarop het doelgroepen naar zich toe weet te trekken, de wijze waarop het kantoor het huidige cliëntenbestand aan zich weet te binden, enzovoort.

Daarbij is het belangrijk te realiseren dat de ontwikkeling naar professioneel business development gefaseerd verloopt. Het volgende hoofdstuk '*Kruipen, lopen, joggen, Olympisch pelen*' beschrijft deze fasering.

### Cliëntenkennis & -inzicht

Als u niet weet wat een potentiële cliënt (lees: prospect) wil, hoe kunt u hem dan iets aanbieden dat zijn interesses heeft?

Als u niet weet wie uw dienstverlening echt goed kunnen gebruiken en als u niet weet wat ze echt belangrijk vinden in de samenwerking met een advocaat of notaris, hoe kunt u dan uw acquisitie goed organiseren?

Als u niet weet waarom sommige cliënten wel (en sommige anderen niet) bij u komen voor juridisch advies, hoe kunt u dan nieuwe prospects het juiste wervende verhaal vertellen dat hen overtuigt dat ze bij u aan het juiste adres zijn?

Kennis van en inzicht in cliënten is cruciaal voor het richting geven aan uw business development en heeft grote invloed op het succes en de efficiency daarvan.

### Profileren, acquireren, binden

De daadwerkelijke planning en uitvoering van deze drie business development-onderdelen.

Voor elk van deze onderdelen is een apart hoofdstuk geschreven:

- profilering: hoe word ik (h)erkend?;
- acquisitie: van contact naar contract;
- cliëntenbinding: behouden en uitbouwen van relaties.

**People, process, performance**

Strategie, planning en uitvoering zijn belangrijk voor elk serieus georganiseerd kantoor, maar het zijn de mensen die het daadwerkelijk doen. Het is dienstverlening pur sang en dat vraagt, gezien de grote belangen en soms grote bedragen die ermee gemoeid zijn, om een professionele aanpak van mensen en werkwijzen.

Het lange hoofdstuk '*People x Process = Performance*' is hier speciaal aan gewijd.

Binnen dit model zijn er onderwerpen die er dwars doorheen lopen c.q. in meerdere onderdelen terugkomen: toegevoegde waarde, de rol van prijs, het deelnemen aan pitches, enzovoort. Deze onderwerpen zijn in aparte hoofdstukken ondergebracht.