

Professionele Associaties

De advocaat als merk: een inleiding in marketing en branding voor advocaten

Kristien VERMOESEN
Marketing- en PR-expert voor
Law en Professional Services FINN Public Relations

1. Wat is marketing voor advocatuur en professional services?

1. De klassieke definitie van marketing luidt dat marketing alle processen omvat met als doel 'het creëren, communiceren en leveren van waarde'.

Vertaald naar advocaten en advocatenkantoren zouden we kunnen zeggen dat marketing moet benaderd worden als een filosofie, een manier van werken die erin bestaat dat advocaten en kantoren zich permanent op de markt oriënteren. Dat wil concreet zeggen dat iedereen in het kantoor zich in elk stadium van het contact, en bij elk individueel contact met de cliënt afvraagt:

"Hoe kan ik deze cliënt het meeste waarde bieden?"

Goede marketing staat dus nooit op zichzelf: het vormt onder meer een integraal onderdeel van het verkoopproces. Marketing *kwalificeert leads* (*potentiële cliënten*): het zorgt ervoor dat potentiële cliënten een zicht krijgen op wat ze precies kunnen verwachten van een kantoor, hoe het kantoor werkt en zelfs hoeveel budget ze ongeveer opzij moeten zetten als ze met het kantoor willen werken.

Marketing functioneert tegelijk als *pomp* en deels als *filter* in het verkoopproces: het pompt nieuwe potentiële cliënten in het systeem, en filtert er de interessante (of interessantste) cliënten uit. Indien een cliënt het marketingproces op een goede manier doorloopt, neemt hij contact op met het kantoor op het moment dat hij:

- een concreet, welomschreven probleem heeft;
- het voornemen heeft om dit probleem op korte termijn op te lossen;
- voldoende budget heeft opzijgezet om tot de oplossing te komen;

Dit noemen we een 'warme lead': iemand die op het punt staat tot een koop over te gaan. Verkopen aan deze cliënten is relatief gemakkelijk en goedkoop: een offerte kan vrij duidelijk afgelijnd worden, de verwachtingen zijn aan beide kanten op elkaar afgestemd, en cliënten zullen vrij snel 'ja' of 'nee' zeggen na ontvangst van de offerte.

Indien aan één van de drie vernoemde voorwaarden niet is voldaan, spreken we van een *koude lead*, en dreigt het salesproces lang en duur te worden. Aan een cliënt die nog moet overtuigd worden van het feit dat hij een probleem heeft, kan u geen diensten verkopen. Idem met een cliënt die geen budget heeft vrijgemaakt, of die zijn probleem niet als acuut ervaart.

Toch proberen om aan een koude lead te verkopen, dreigt een frustrerend proces te worden, dat vele *nonbillable hours* kan opslorpen. Het kan bovendien uw reputatie ernstig beschadigen, omdat u wellicht veel moeite zal moeten doen om een verkoop te realiseren. Een verkoop sluiten aan een partij die in wezen niet overtuigd is, is de beste garantie op problemen nadien: van een

stroeve samenwerking tot vroegtijdige stopzetting van de cliëntenrelatie, of zelfs niet-betaling van facturen.

Maar marketing maakt evengoed deel uit van de eigenlijke dienstverlening ('na-verkoop'): uw beste toekomstige cliënten zijn altijd uw reeds bestaande cliënten. Zij weten al hoe u werkt, en hebben bewezen dat ze een budget willen spenderen om hun probleem op te lossen. Het is belangrijk dat uw marketing-apparaat zich ook naar uw bestaande cliënten richt. Meer daarover later.

Het besef dat marketing een bedrijfskritisch proces is dat integraal deel uitmaakt van de bedrijfsvoering, blijkt helaas nog te weinig aanwezig bij de advocatenkantoren waarmee wij als marketing- en PR-consultant te maken krijgen.

Om aan te tonen wat effectieve marketing voor advocatuur en professional services is, is het wellicht nuttig om te tonen wat het in elk geval niet is, aan de hand van enkele veel voorkomende fouten die advocaten en kantoren maken in hun benadering van marketing.

FOOT 1: Marketing opvatten als een kraan die open en dicht gaat naarmate de sales vlot lopen of niet

2. Voor veel advocatenkantoren is marketing uitsluitend gericht op *het aantrekken en overtuigen van nieuwe cliënten*. Het is een visie die vooral leeft bij kleinere en middelgrote kantoren: kantoren waar de uitstraling van de partners groter is dan de uitstraling van het 'merk' – het kantoor zelf.

Marketing is voor deze kantoren een soort geldkraan, die open of dicht wordt gedraaid naarmate de sales vlot lopen of net niet. Lopen de sales stroef, dan moet er dringend geïnvesteerd worden in marketing en gaat de geldkraan open om nieuwe brochures, logo's of websites te bestellen. Zijn er veel sales, dan leggen partners en associates zich toe op hun *billable hours* en gaat de kraan een tijdje dicht ('we hebben toch te veel werk'). Als de aanvoer van potentiële cliënten ('leads') onvermijdelijk weer opdroogt, begint het hele proces opnieuw.

Marketing is in deze bedrijfsvoering een *'nice to have'* – een niet-essentieel onderdeel van de onderneming, en een budgetpost waar als eerste in geschrapt kan worden wanneer er magere jaren aanbreken.

Het meest kritische bedrijfsproces in deze organisaties is de 'sales' of 'business development'. Een nieuwe cliënt binnenhalen geldt als het allerhoogste. We zouden dit ook het 'rainmaker'-model kunnen noemen. In het rainmaker-model zijn er twee soorten advocaten: de rainmakers of steradvocaten, die lange lunches hebben met potentiële en bestaande cliënten. En de niet-rainmakers, die *billable hours* moeten presteren (meestal ten dienste van de rainmakers). 'Kunnen verkopen' krijgt een haast mythische status, waarvan onder meer afhangt of advocaten kans maken om partner te worden.

FOOT 2: Marketing benaderen als de bouw van een 'sportwagen'

3. Door de buitensporige aandacht voor sales, wordt er in deze kantoren ook weinig aandacht besteed aan een alomvattende marketingstrategie.

In een onderzoek dat FINN zelf voerde eind 2010, bleek dat slechts 35 % van de grootste zakenkantoren in België een formele marketingstrategie hanteert. Dat wil zeggen dat de overgrote meerderheid van kantoren dus geen duidelijk omschreven doelen heeft, zoals bv:

- welke cliëntensegmenten spreken we aan?
- hoe gaan we die bereiken?
- welke marketingdoelstellingen zijn prioritair en welke niet?
- hoeveel budget (in geld en in *nonbillable hours*) hebben we hier voor over?
- hoe gaan we de marketingacties concreet inplannen in onze werking?

Er zijn geen doelstellingen, er zijn geen mijlpalen vastgelegd om die doelstellingen te bereiken, dus beslissen kantoren *ad hoc* over marketinguitgaven. Op die manier staat de deur wijd open voor marketingbeslissingen die impulsief worden genomen, maar die wel duur kunnen zijn – en niet noodzakelijk effectief. Bv: 'we moeten dringend iets aan onze website doen'. Is dat zo? Niemand die het kan zeggen, maar het marketingbudget moet toch voor iets gebruikt worden.

Dit alles resulteert in een vorm van marketing die iets wegheeft van knutselen aan een dure sportwagen in de garage. Het is een soort *hobby*, omdat het niet gezien wordt als een kritisch onderdeel van de onderneming – marketing wordt eerder een prestigezaak dan een noodzaak. Vandaar de buitensporige aandacht die het design van brochures, logo's en websites soms krijgt. Elke partner en senior associate wil zijn zeg doen.

Er is maar één probleem: de wagen - waar zo liefdevol aan gesleuteld wordt in de garage - *rijdt niet*. En zoals het met hobby's gaat: je mag vooral 'je uren niet tellen', want de return on investment is mager of zelfs negatief.

Uit een onderzoek van FINN¹ eind 2010 blijkt dat nog zeer veel Belgische zakenkantoren vooral steunen op louter sales-ondersteunende marketing zoals brochures, websites en 'netwerken'.

Tegenover het model van de dure sportwagen in de garage, zouden kantoren beter het model van de postbode op de fiets stellen. Een postbode rijdt niet snel, maar maalt wel elke dag zijn kilometers af. Hij kent al zijn klanten, hun noden en gewoontes, en luistert aandachtig als ze praten over de aspiraties en de uitdagingen waarmee ze geconfronteerd worden. Als de postbode een advocaat of een consultant zou zijn, zou hij als vanzelf een rainmaker worden – zonder ooit één glanzende brochure te drukken.

¹ 'Law Marketing Trends Belgium, 2011', onderzoek gevoerd door FINN, december 2010.

In plaats van één rainmaker die elke dag lang met één cliënt gaat lunchen, zouden alle medewerkers van het kantoor zich moeten inspannen om erachter te komen: wat wil onze cliënt? Hoe kunnen we hem helpen?

Een struikelblok voor dit marketingmodel is zonder twijfel het feit dat vele partners liever hun *billable hours* boeken dan tijd te besteden aan iets als marketing. Vandaar ook een neiging om marketing uit te besteden: partners gooien er vaak liever een budget tegenaan dan hun eigen tijd te investeren. Jammer, want de beste marketinginitiatieven vereisen niet noodzakelijk een groot budget, maar wel *commitment* van de top van het kantoor.

2. Waarom is marketing nodig?

4. Internationale studies² tonen aan dat het juridische landschap ingrijpend is gewijzigd sinds het uitbreken van de financiële crisis.

Veel bedrijven – van multinationals tot KMO's - zijn op zoek gegaan naar manieren om te snijden in de kosten, en daarbij kwamen onvermijdelijk ook de hoge *legal fees* in het vizier. De reactie van bedrijven was prompt: *in house counsel* moeten dezer dagen op objectieve wijze hun juridische budget kunnen verantwoorden.

Daarbij is de rol van de *in house counsel* ook gewijzigd: hij of zij heeft meer macht gekregen. De *in house counsel* bevindt zich dezer dagen in een sturende rol – een rol die vroeger was weggelegd voor het adviserende advocatenkantoor, aangezien daar de echte 'cracks' zaten. Gezien de nood om de juridische kosten afdoende en objectief te verklaren, worden de eisen ten aanzien van advocatenkantoren strenger, en eist de *legal counsel* steeds meer een prominente rol op.

Daarmee gepaard gaand, zien we een evolutie naar zogenaamde *pitches* of *beauty contests*, waarin advocatenkantoren – naar analogie met consultancybedrijven en reclamebureaus - moeten kenbaar maken hoe hun expertise een meerwaarde kan betekenen. Bedrijven gebruiken deze *pitches* niet alleen om de prijs van hun advocaten te drukken; ze willen ook overtuigd zijn dat de waarden en de service van het advocatenkantoor aansluiten bij de bedrijfswaarden en de identiteit van de koper.

In een onderzoek van FINN geven 79 % van de advocatenkantoren te kennen dat zij verwachten dat ze in de volgende jaren aan meer *beauty contests* of *pitches* zullen moeten deelnemen. Maar liefst 85 % vreest dat cliënten in de volgende jaren nog meer prijsbewust zullen worden.

Kantoren beseffen zeer goed dat door deze evolutie naar *beauty contests* een einde komt aan het tijdperk van de rainmaker: een uitstekende persoonlijke relatie met de *in house counsel*, die af en toe wordt onderhouden door een uitste-

² o.a. Eversheds, 2010.

kende lunch of een uitnodiging in de VIP-loges, volstaan niet meer om geselecteerd te worden als juridische partner.

'Marketing is *objectivity*', is de beroemde stelling van McKinsey-icoon Marvin Bower³. Wie de overtuigendste, objectiefste bewijzen kan voorleggen van zijn of haar expertise en toegevoegde waarde, zal de strijd om de gunst van de bedrijven winnen. Die objectiviteit laat zich niet vangen in een glanzende brochure of ronkende kopij, maar moet verdiend worden. Objectiviteit is bijvoorbeeld een testimonial van een tevreden cliënt, een lovend artikel in een toonaangevend tijdschrift, enzovoorts.

Hoewel 61 % van de zakenkantoren het eens zijn met de stelling dat het tijdperk van de rainmaker begraven is ten gunste van een marketingmodel dat het team centraal zet (en daarmee het kantoormerk of de *firm brand*), blijkt uit de studie van FINN dat de meeste kantoren hier niet op voorbereid zijn. Kantoren geven massaal te kennen dat zij de volgende jaren zullen blijven steunen op brochures, websites en 'netwerking': de drie marketingtechnieken van het rainmakertijdperk, dus.

Nochtans negeren advocaten deze evolutie op eigen risico. Kantoren die blijven steunen op de individuele netwerkgaven van hun medewerkers, zullen het onderspit delven tegen kantoren die wél een centrale marketingunit hebben, en een duidelijk plan van aanval.

3. Hoe werkt marketing concreet voor advocatuur en professional services?

A. Marketing is meer dan 'promotie'

5. We zeiden al dat marketing het creëren van *waarde* is voor cliënten. In die zin moet marketing alle activiteiten doorademen van het kantoor. Meteen wordt ook duidelijk dat marketing meer is dan mooie brochures schrijven. Brochures en ander promotiemateriaal zijn maar één van de vier (of vijf) P's⁴ van marketing.

Waarde creëren kan bijvoorbeeld ook door:

- een **product** te bieden waar de markt nood aan heeft: bv. een kantoor dat een nieuwe nichespecialiteit ontwikkelt (denk aan milieurecht in de jaren '70, of meer recent PPS);
- een product aan te bieden aan een **prijs** waar de markt om vraagt: bv. een kantoor dat zijn tarieven lager zet dan die van concurrenten voor gelijkaardige kwaliteit, of dat voor een gelijkaardige prijs senior associates op zaken zet waar andere kantoren juniors inzetten;

³ Geciteerd door David Ogilvy, grondlegger van de moderne reclame in 'Ogilvy on Advertising'.

⁴ Product, Prijs, Plaats en Promotie. De laatste jaren wordt daar soms ook Personeel, Partners of Packaging aan toegevoegd.

- een product aan te bieden op een **plek** waar de markt erom vraagt: bv. een kantoor dat een vestiging opent in Hong Kong om Vlaamse bedrijven in Azië beter te kunnen bedienen.

Een bedenking: nieuwe producten, of productenbundels, zijn duidelijk een ondergewaardeerd marketingmiddel op de Belgische markt. Uit een studie door FINN in de zomer van 2010 bleek bijvoorbeeld dat slechts een handvol zakenkantoren zogenaamde '*service bundels*' aanbieden⁵. Nochtans kan dat een zeer goede manier zijn om waarde te bieden:

VOORBEELD

Advocatenkantoor **Celes** biedt een juridisch bijstandspakket aan KMO's aan, dat wordt gepromoot als een soort van 'verzekering' tegen de juridische rompslomp waarmee elke ondernemer te maken krijgt. Voor een vast maandelijks bedrag kan de ondernemer alle juridische routinezaken aan het kantoor overlaten.

B. Promotie is meer dan 'verkoopspaatjes'

6. Vanuit een vaag idee dat marketing gelijk staat aan promotionele teksten of 'overtuigende kopij' (zogenaamde *selling copy*), sloven vele kantoren zich uit om teksten te produceren die bol staan van de opsommingen – die dan nog vaak tegenstrijdig zijn:

- we zijn specialisten, maar specialisten in alles;
- we werken voor multinationals, maar ook voor kleine bedrijven;
- we zijn uniek;
- wij zijn prestigieus;
- we luisteren naar u;
- we kennen ons vak.

Deze teksten van advocatenkantoren klinken vaak hetzelfde, omdat kantoren ook min of meer hetzelfde doen. Overigens: cliënten weten best dat advocaten vaak veranderen van kantoor. Kantoren splitsen zich af, gaan samen met andere kantoren, enzovoorts. Advocatenkantoren zijn dus niet uniek: kantoren in hetzelfde segment bieden vrijwel allemaal dezelfde diensten, aan vrijwel dezelfde tarieven.

De visuele stijl die kantoren kiezen is ook al niet uniek: veel kantoren kiezen voor gelijkaardige symboliek in hun marketingmateriaal. Om de een of andere reden hebben veel kantoren een voorkeur voor windturbines in hun brochures en websites. Ook bureaustoelen en vergaderruimtes doen het goed. Logo's van kantoren zijn blauw, of grijs, of een andere advocatenachtige kleur.

Uit onze eigen studies naar marketingmateriaal van advocatenkantoren kunnen we duidelijk concluderen dat advocaten heel erg naar elkaar kijken: 'we willen

⁵ 'Online Law Marketing in Belgium, 2010', onderzoek gevoerd door FINN, augustus 2010

een site zoals kantoor X of Y', 'ons logo mag niet te frivol/agressief/avant-garde zijn'.

Bij gebrek aan differentiëring verschuift de nadruk vervolgens naar uitstraling. Waarin onderscheiden we ons nog van andere kantoren? Wel, wij zijn *prestigieuzer* en beter dan de anderen. Maar hoe bewijs je dat? Hoe leg je dat objectief uit? Het antwoord is simpel: dat gaat niet, tenzij je misschien een ellenlange opsomming geeft van Bel20-bedrijven waarvoor je werkt, of gedetailleerd uitlegt hoe je een hopeloze zaak alsnog gewonnen hebt. Maar dan riskeert het kantoor weer de toorn van de stafhouder.

En dus eindigen kantoren met lege tekstjes over hun prestige, luisterbereidheid en vakkennis. Met afbeeldingen van windturbines.

Kan het anders? Ja.

C. Marketing voor advocaten en consultants moet vertrekken vanuit hun expertise

7. Waarom zoeken mensen een advocaat? Omdat ze een juridisch probleem hebben. Ze willen een redelijke zekerheid dat de aangezochte advocaat ervaring heeft met hun soort problemen, en dat hij in het verleden al successen heeft geboekt in gelijkaardige gevallen. Ze zullen dus objectief proberen beoordelen bij wie ze het meeste kans hebben op succes, rekening houdend met hun budget.

VOORBEELD

Op het *Law Firm Business Development Forum* vertelde **Anne Chwat**, de *general counsel* van Burger King het volgende verhaal: op een dag werd ze verrast door een *class action suit* wegens overtreding van een antitrustregel waarvan ze het bestaan niet kende. Wat deed zij? Zij ging op zoek op het internet. Ze vond een advocaat die online had gepubliceerd over haar probleem, zijn of haar manier van redeneren stond haar aan, en ze huurde de advocaat in voor de zaak. (bron: **Adrian Dayton**⁶ op het *2010 Law Firm Business Development Forum*).

Burger King is een multinational met een marktkapitalisatie van bijna twee miljard dollar. Anne Chwat had probleemloos naar eender welk internationaal, prestigieus kantoor kunnen bellen: DLA Piper, Allen&Overy, Skadden, Freshfields, noem maar op... Dat deed ze dus niet. Ze zocht een *expert*, en zocht naar objectieve redenen om met de advocaat in kwestie te werken (Welke ervaring heeft hij of zij met dit probleem? Wat is zijn of haar juridische benadering van dit soort zaken?).

Behalve het enorme belang van online marketing voor advocaten, blijkt hier nog meer het belang om als advocaat naar voor te treden als **expert**, als ken-

⁶ <http://adriandayton.com/2010/05/big-law-gives-it-away-lcmo/>

niswerker, als referentie. Wie zichzelf als dé expert in een bepaald vakgebied kan profileren, zal als vanzelf nieuwe leads aantrekken. Dit heet in marketing-terminen 'inbound marketing' of 'content marketing': in plaats van zelf zoveel mogelijk mensen te bereiken met uw boodschap, trekt u mensen aan door de overtuigingskracht van uw kennis. Cliënten kiezen om *inhoudelijke* redenen om met u te werken, niet omdat u prestige uitstraalt.

Deze expertstatus hoeft niet te betekenen dat u prof moet zijn in uw vakgebied. Er zijn experts in allerlei gebieden – van de economie (Geert Noels) tot zelfs het huishouden (tante Kaat!). Waar het om draait is dat mensen u zien als dé referentie in deze of gene sector of niche.

Is een expertstatus voor iedereen weggelegd? Verrassend genoeg is het antwoord volmondig 'ja'. Op voorwaarde dat u uw niche goed kiest, en er genoeg tijd wil in investeren.

D. 5 stappen om als expert aanzien te worden

Stap 1. Experts verzamelen kennis

8. Van een expert wordt verwacht dat hij weet wat er in zijn sector gebeurt, dat hij nieuwe trends analyseert, en daar zijn professionele opinie over uit. Gelukkig bestaan er tal van kanalen om up to date te blijven, zoals academische publicaties, opleidingen, tot groepen op sociale netwerken, zoals LinkedIn. Een goede tip: schrijf u in op de RSS van juridische blogs, of stel een Google Alert in om te zoeken naar nieuws uit uw sector.

Maar de vakliteratuur uit uw sector volgen is niet langer voldoende om een echte expert te worden. Om een echte referentie te worden in uw vakgebied is het belangrijk dat uw collega's en concurrenten u als een expert beschouwen. U moet dus ook voldoende tijd steken in het onderhouden van contacten in uw sector.

Als u 'nieuws' al elders gelezen hebt, is het vanzelfsprekend geen nieuws meer. U moet dus zelf een soort verzamelpunt worden voor nieuws uit uw sector. De beste manier om een soort informatiehub te worden, is door vrijelijk informatie en inzichten te delen met anderen: cliënten, potentiële cliënten, journalisten en zelfs collega's. Maak uzelf zo beschikbaar en benaderbaar mogelijk. U zal merken dat mensen na verloop van tijd contact met u opnemen om te horen wat er leeft in uw sector. Tegelijk zullen zij u op de hoogte houden van wat zij zoal weten.

U zal wellicht ook moeten investeren in originele research over uw vakdoein, die relevant is voor uw cliënten en journalisten die uw sector volgen. Marktonderzoek is één van de beste manieren om toegang te krijgen tot originele, nieuwswaardige informatie die u tot nieuwe inzichten kan brengen.

Stap 2. Experts zijn specialisten

9. Expert is hetzelfde als 'specialist'. Het is dus van belang dat u zich in iets verdiept. Zeker met het oog op mediabelangstelling is het van belang dat journalisten meteen weten waarin u gespecialiseerd bent. Kies geen twee of drie niches: kies er één, de commercieel interessantste. Journalisten zoeken geen 'advocaat'. Ze zoeken 'een strafpleiter', of 'een specialist in mergers & acquisitions', en bij voorkeur zelfs 'dé specialist'. Kies uw niche dus met zorg.

Stap 3. Experts delen kennis, analyses en opinies

10. Er is maar één manier om uw prospects en cliënten te laten zien dat u een expert bent, en dat is door uw kennis zoveel mogelijk met hen te delen. Schrijf een blog zoals Geert Noels (zijn website econoshock.be krijgt 321 bezoekers per dag) of geef gratis lezingen zoals Brian Solis. Enkele manieren op een rij:

- **Blogs of News** – met relevant sectornieuws, en uw analyses van nieuwe ontwikkelingen. Dit is het meest effectieve kanaal om uw expertstatus te verhogen, op voorwaarde dat uw blog posts een directe meerwaarde hebben voor de lezers, bijvoorbeeld in de vorm van concrete tips.
- **Whitepapers** over studies of enquêtes die u organiseert. Het voordeel hiervan is dat een paper uniek is voor uw kantoor. Papers trekken ook prospects aan die al op zoek waren naar een expert in het onderwerp van de studie.
- **Social media**, zoals Twitter of LinkedIn, geven u de kans om direct te antwoorden op specifieke vragen van mensen.
- **Spreeken** op seminars, lezingen of conferenties is een unieke opportuniteit: u kunt er uw kennis demonstreren voor een volle zaal van prospects, die hun interesse al hebben geuit.
- Stuur **persberichten** uit over uw onderzoek of over nieuwe evoluties in uw vakgebied. Wanneer u investeert in studie en eigen onderzoek, kost dat veel geld en tijd. Dat moet renderen. Gelukkig zijn journalisten vrijwel altijd geïnteresseerd in origineel onderzoek dat nieuwe trends, feiten of analyses oplevert. Over vrijwel elk vakgebied bestaan dezer dagen gespecialiseerde sites en bladen. Begin met uw persberichten daar aan te bieden. Verfijn uw onderzoeksmethoden en rapporten. Zo kan u op de duur de stap zetten naar gespecialiseerde of zelfs de nationale pers.
- Schrijf een **boek** (en daarna: nog een, enz.). Een echte expert heeft een boek op zijn naam staan. En ja, ook een boek mag klein beginnen. Tegenwoordig kan iedereen gratis en voor niks e-books maken, en die op zijn website zetten.

Stap 4. Experts hebben een mening en komen daar voor uit

11. Mensen verwachten van experts dat zij hun kennis ook duiden. Het is dus van belang dat u zich een mening vormt over uw kennis. Wat vindt u zelf? Wat valt u op? Zeker voor contacten met de media is het belangrijk dat u feiten kwalificeert. Journalisten worden geacht om objectief te zijn. Zij zullen vaak

wel voorzetten geven, maar slechts zelden zullen ze zelf uitspraken doen als: "de goudprijs is te hoog." Zij nodigen experts uit om dat voor hen te doen.

Als u dus uitgenodigd wordt om ergens als expert te zetelen of om een interview te geven, zorg dan dat u niet alleen uw feiten beheerst, maar dat u er ook een mening en een analyse (achtergrondinformatie, historisch perspectief) over kan delen.

De snelste manier om van een expertenlijst geschrapt te worden, is door in een voorbereidend gesprek veel informatie en opinies te geven, maar *on the record* de voorzichtigheid zelf te worden die alles wil wegnuanceren.

Stap 5. Experts werken hard en hebben geduld.

12. Een expert worden gaat niet vanzelf. Goeroes zoals Geert Noels en Brian Solis zijn voortdurend bezig om nieuwe content te creëren, lezingen te geven of te twitteren over nieuwe trends in hun sector. Zoals de boutade luidt: *"It takes 10 years and 10 000 hours to become an expert"*. U begint best al vandaag.

4. Kanalen en tactieken voor advocatenmarketing

A. Alles vertrekt bij relevantie

13. U bent overtuigd van de nood om een expert te worden, maar hoe pakt u dat concreet aan? Bemerk dat we nu pas aanbellen bij praktische vragen als: wat voor een website wil ik? (De vraag 'hoe moet mijn website eruit zien' behandelen we zelfs geheel niét).

Die vragen beantwoorden zichzelf in grote mate. Zij zijn namelijk het antwoord op de vraag 'Wat is voor mijn cliënten relevant?' Of anders gezegd: 'Hoe kan ik cliënten en potentiële cliënten het meeste waarde bieden?'

Het allerbeste Belgische antwoord op deze vraag is ons inziens gegeven door **Thierry Claeys**. In zijn zoektocht naar antwoord op een veelgestelde vraag heeft hij zich als specialist arbeidsrecht toegelegd op het ontwikkelen van een objectieve, evenwichtige formule voor opzegvergoedingen.

We willen uitdrukkelijk niet gezegd hebben dat Claeys marketingdoeleinden had toen hij deze formule ontwikkelde: hij was wellicht niét op zoek naar een manier om meer cliënten binnen te halen. Hij was op zoek naar een antwoord op een vraag die leefde in de markt van HR-professionals, en raakte daarmee de kern van goeie marketing: *the marketer is always looking for reasons to give*. Thierry Claeys heeft met zijn formule een relevant geschenk geboden aan de sector waarin hij werkte.

Mede dankzij dit geschenk aan cliënten, en potentiële cliënten en zelfs niet-clieënten, is hij uitgegroeid tot de referentie op het gebied van arbeidsrecht in België.

Schrijft het kantoor Claeys & Engels dezer dagen op zijn website dat potentiële cliënten met het kantoor moeten werken vanwege de prestigieuze onderscheidingen waarmee Thierry Claeys is bedacht in de loop van zijn carrière? Nee: het kantoor biedt een handige 'Claeyscalculator' aan op zijn website. Gratis. Het principe van expertmarketing is: *show, don't tell*. Bewijs het, in plaats van erover op te scheppen.

Een marketingklapper als de formule-Claeys bedenken is wellicht niet voor iedereen weggelegd, maar: *elke advocaat kan relevante expertise delen over zijn vakgebied*.

B. Online marketing is het kanaal van de toekomst

14. Ons inziens zouden advocaten hun expertise dezer dagen het best uitdragen via een zogeheten blog (korte online artikels over nieuwe wetgeving, fenomenen en trends), of via whitepapers (langere online artikels die meer in de diepte gaan).

Het voorbeeld van Burger King toont onomstotelijk aan dat het internet een belangrijk kanaal is geworden voor mensen die op zoek zijn naar externe experten. Wellicht moet online aanwezigheid zelfs het brandpunt zijn van alle marketinginspanningen voor advocaten en consultants, om deze redenen:

1. Omdat alle potentiële cliënten de website van een kantoor zullen bezoeken om een idee te krijgen van het soort kantoor waarmee hij of zij te maken krijgt.
2. Omdat de kost om 'content' online te zetten vrijwel nul is. Je kan hele boeken en video's online publiceren zonder enige kost.
3. Omdat de kost om content online te houden ook nul is. Een stevig stuk onderzoek kan nog jarenlang bezoekers aantrekken – hoe langer het online staat, hoe meer kans dat Google en andere zoekmachines het zullen vinden, zelfs.
4. Omdat de meeste mensen nu eenmaal een hele dag aan de computer zitten: eender welke website is maar een paar klikken verwijderd.
5. Omdat het onverstandig is om ervan uit te gaan dat cliënten de service van het kantoor zo fantastisch vinden dat ze altijd cliënt zullen blijven. Uit studies van onder meer Eversheds⁷ en Mike Shultz ('Professional Services Marketing') blijkt dat bijna de helft van de *legal counsels* met het idee speelt om van advocatenkantoor te veranderen. Door te laten zien dat uw kantoor permanent bezig is met nieuwe ontwikkelingen en ideeën, kan u cliënten aan zich binden.

Online marketing zou het equivalent moeten zijn van de seminars die veel (middelgrote en grote) kantoren aanbieden aan cliënten en prospects. Een seminarie is een plek waar een kantoor kennis en inzicht weggeeft, en waar cliënten en prospects min of meer 'commercieel' benaderbaar zijn. Cliënten geven impliciet hun toestemming om nog benaderd te worden met meer marketing-

⁷ Eversheds, 'The Clients' Revolution', www.eversheds.com/clientsrevolution.

materiaal (whitepapers, newsletters, papieren publicaties). Seminaries zijn een uitstekend kanaal om nieuwe en bestaande cliënten te leren kennen of te binden.

Een website zou op dezelfde manier moeten werken: als een plek waar een kantoor zijn expertise bewijst, en bestaande en potentiële cliënten aan zich bindt.

C. Verhef list building tot een religie

15. Het is niet voldoende dat mensen naar uw blog of seminarie komen. Elke potentiële cliënt die naar uw website komt en geen adres achterlaat, is een verloren opportuniteit. Zoals iedereen weet die al ooit saleswerk heeft verricht: leads hebben een beperkte houdbaarheid. U moet potentiële cliënten kunnen bereiken op een moment dat ze nood hebben aan uw diensten.

Door er van uit te gaan dat alle cliënten die nood hebben aan uw diensten, wel zelf zullen vragen om geholpen te worden, verliest u cliënten.

VOORBEELD 1

U staat bij een verdeler van sportwagens. U bewondert een kwartier lang het nieuwste type coupé waar u uw oog hebt op laten vallen. Drie meter verder zit een verkoper druk te praten met zijn collega. Hij doet geen enkele poging om contact te leggen met u. Koopt u die wagen bij deze verdeler? Of gaat u naar een andere garage?

VOORBEELD 2

U staat bij een verdeler van sportwagens. U bewondert een kwartier lang een coupé die u wel ziet zitten. De verkoper vraagt of hij kan helpen. 'Nee,' zegt u, 'ik kijk maar eens rond.' Geen probleem, zegt de verkoper. En hij voegt eraan toe: 'Binnenkort komt er een nieuw model uit. Als u daar graag een proefrit mee wil maken, kan u altijd uw adres achterlaten, dan contacteer ik u zodra we hem in de showroom hebben.'

Als u ooit beslist om de sportwagen te kopen, is de kans groot dat u hem bij verkoper 2 koopt, gewoon omdat de kans groter is dat verkoper 2 u nog kan contacteren op een moment dat u wél een aankoop overweegt: hij heeft namelijk uw gegevens.

Zelfs al geeft u het beste juridische advies in de markt, u mag er nooit van uitgaan dat cliënten zelf moeite gaan doen om op zoek te gaan naar het allerbeste juridische advies in de markt. Cliënten kiezen voor gemak. Als ze een drietal advocatenkantoren kennen, zullen ze aan die drie kantoren een voorstel vragen voor samenwerking. Zij gaan niet zoeken of uw kantoor misschien nog net dat tijkje beter is. U moet dus zorgen dat u bij die drie kantoren bent die de cliënt kent, en dat hij u zich herinnert op het moment dat hij wil overgaan tot een aankoop.

U moet bezoekers van uw website (of seminarie) dus overtuigen van de waarde van uw inzichten en ideeën, zodat zij zelf vragen om op de hoogte gehouden te worden van uw nieuwe publicaties.

Vandaar dat alle marketing in uw kantoor moet beginnen en eindigen met *the list*: een up to date lijst met de e-mailadressen van alle bestaande en geïnteresseerde cliënten. Iedereen in het kantoor moet weten hoe hij of zij kan helpen aan de *list building*-activiteiten, die in feite de eerste stap zijn in het salesproces.

Gelukkig is dat simpel uit te leggen: in plaats van businesskaartjes *uit te delen* zou het de bedoeling van elke netwerker moeten zijn om zoveel mogelijk businesskaartjes te *verzamelen*! En de e-mailadressen van deze mensen moeten hun weg vinden naar een centrale mailinglijst van het kantoor, zodat zij op tijd en stond een mail van het kantoor in de bus kunnen krijgen.

VOORBEELD

In de Amerikaanse presidentsverkiezingen van 2008 was er één kandidaat die met voorsprong over de grootste mailinglijst beschikte: **13 miljoen** geïnteresseerde kiezers: met 131 miljoen uitgebrachte stemmen kon de kandidaat dus 10 % van het electoraat rechtstreeks aanspreken.

Het team van deze kandidaat stuurde in de loop van de twee jaar durende campagne zo'n **7000** verschillende e-mails, die in totaal 1 miljard keer in inboxes belandden. De kandidaat haalde **een half miljard dollar** campagnefondsen op, waarvan een groot deel via internetdonaties. De kandidaat was **Barack Obama**.

Ter vergelijking: **John McCain**, die te laat het belang van e-mail en online campagne beseftte, haalde uiteindelijk maar 84 miljoen dollar op.

De boodschap zou duidelijk moeten zijn: verhef *list building* tot een religie in uw kantoor. De *list* is de bloedtoevoer van uw onderneming.

Zet dus op elke bladzijde een inschrijvingsformulier waar mensen hun e-mailadres kunnen achterlaten. FINN vraagt onder elke blog en whitepaper of mensen hun e-mailadres willen achterlaten. Bovendien biedt FINN ook de mogelijkheid om de FINN-blog te volgen via Twitter, RSS, Facebook en LinkedIn. Bovendien post FINN elke blog post in verschillende LinkedIn groups, en soms nog op externe blogs.

Redundantie is goed. Sommige mensen lezen graag een select aantal artikels integraal in hun Google reader, of in hun inbox. Anderen scannen liever de titels van tientallen blogs in hun Twitter-feed, of lezen alleen de discussies in de LinkedIn groepen die ze volgen. Geef mensen zoveel mogelijk keuze, en maak het hen zo gemakkelijk mogelijk om kennis te nemen van uw standpunten.

In het onderzoek dat FINN voerde naar online marketing van advocaten in 2010, bleek bijvoorbeeld dat een groot aantal kantoren wel interessante content op de site plaatst (onderzoeken, whitepapers, enz.). Helaas verplichten ze be-

zoekers om een PDF te downloaden, terwijl uit vrijwel alle onderzoek blijkt dat mensen niet graag PDF's lezen. Geef mensen dus de keuze: bied teksten aan in HTML, en bied daarnaast de mogelijkheid om ze in PDF-formaat te downloaden.

Als u goede content biedt, mag u rekenen op een conversie-rate van tussen de 3 à 7 %. Dat wil zeggen: als 100 mensen uw site bezoeken, zullen er 3 à 7 hun e-mailadres achterlaten. Dat lijkt misschien weinig, maar als uw kantoor dat jarenlang dag in dag uit kan volhouden, levert dat uiteindelijk een zéér performante lijst op met geïnteresseerden. (Let wel: een contentstrategie zoals hier beschreven vergt tijd en toewijding – zonder de steun van de partners is een dergelijke strategie gedoemd om te mislukken).

D. Koppel de online content aan een mailing systeem

16. Wanneer mensen vrijwillig hun adres achterlaten om door uw kantoor gecontacteerd te worden, contacteer hen dan ook op regelmatige tijdstippen. '*Online permission doesn't age well,*' luidt de boutade. Dat wil zeggen dat mensen zich niet zullen herinneren dat ze ooit hun e-mailadres aan u hebben gegeven, vijf jaar geleden. Als ze opeens een mail van u krijgen, is de kans groot dat ze naar de 'spam'-knop grijpen.

Dat is geen triviaal probleem. Als uw domeinnaam door ISP's (internet service providers) wordt aanzien als een spammer, kan dat u veel geld kosten. Uw 'gewone' mail zal namelijk ook aanzien worden als spam, en in spamfilters van cliënten en confraters terechtkomen.

Gelukkig zijn er uitstekende externe (en goedkope) mailing engines als Mail-Chimp of CampaignMonitor die zich veel moeite getroosten om alleen te werken met legitieme verzenders, en die automatisch op de witte lijsten komen van grote internet service providers (Belgacom, Telenet,...), en internetreuzen als Google en Yahoo en virusscanners.

Met wat moet u mensen contacteren? Met nieuwe, originele, goed doordachte content. Met uw blog posts, whitepapers, onderzoeken en andere content die u hebt bedacht en geschreven, met andere woorden. Hebben mensen dat dan al niet op uw website gelezen? Nee. Tenzij u De Standaard of de Financial Times bent, maken mensen er geen gewoonte van om elke week te komen kijken of er nieuws is op uw site. Mensen zijn gemakzuchtig. Maak daar gebruik van.

E. Probeer de media te bereiken

17. Dé beste manier om als expert gezien te worden is nog altijd (en ondanks de herhaaldelijk aangekondigde dood van de papieren media): kranten of weekbladen halen. Gelukkig zijn media ook erg geïnteresseerd in advocaten, blijkt uit onderzoek.

Onderzoek van FINN en AuxiPress⁸ wijst uit dat media voornamelijk gaan aankloppen bij advocaten omwille van hun expertise. Slechts 20 % van de artikels waarin advocaten worden vermeld, gaan over de advocaat zelf of over het kantoor van de advocaat. In 80 % van de gevallen wordt de advocaat opgevoerd om duiding te verschaffen bij een maatschappelijk fenomeen, bijvoorbeeld een nieuwe wet of een rechterlijke uitspraak.

Dat is niet verwonderlijk. Elke keer als een advocaat betrokken raakt bij een zaak, wordt een rechtsregel onderworpen aan een *stresstest*. Aangezien rechtsregels zijn ontworpen om het algemeen belang te dienen, is bij elk juridisch probleem de hele samenleving in meer of mindere mate in het geding. Vandaar dat media van nature geïnteresseerd zijn in advocaten en hun expertise.

Bovendien verandert het recht voortdurend. Journalisten hebben geen tijd om dat allemaal bij te houden, en zoeken dus een betrouwbare gids om hen uit te leggen wat bepaalde regels of rechterlijke uitspraken betekenen.

Dat wil niet zeggen dat een kantoor zich moet opwerpen als een motor van controverse – wel integendeel. De advocaat bevindt zich in de unieke positie dat hij of zij van buitenaf een objectief, rationeel inzicht kan bieden in het probleem en eventuele oplossingen. In plaats van een kant te kiezen aan deze of gene zijde van een breuklijn, zouden advocaten moeten streven naar een plek *boven* het geschil, vanwaar zij ook pistes kunnen aanreiken die leiden tot maatschappelijk verantwoorde oplossingen.

Uit de reeds geciteerde studie door FINN en AuxiPress blijkt duidelijk dat de grootste kantoren het vaakst in de media komen: Allen&Overy, Linklaters, Loyens&Loeff en Stibbe voeren het klassement aan. Maar als we corrigeren voor de grootte van het kantoor, blijkt dat grote kantoren niet onevenredig veel aandacht krijgen van journalisten. Uit de FINN/AuxiPress ranking 2010 blijkt bijvoorbeeld dat het nieuwe, betrekkelijk kleine kantoor Cazimir (+/- 10 advocaten) het hoogste aantal persverschijningen per advocaat liet optekenen.

Dat wil zeggen: het is niet zo dat journalisten alleen geïnteresseerd zijn in verhalen van en over de allergrootste kantoren. Journalisten zijn in de eerste plaats geïnteresseerd in een goed verhaal. Wie hen dat kan bieden, vindt nog altijd een luisterend oor.

Praktijkvoorbeeld

Een advocate had een grootschalig bronnenonderzoek gedaan naar rechterlijke uitspraken inzake concessiehouders. Dat is voor kranten tamelijk gespecialiseerde – zeg maar 'droge' – materie. Maar door haar verhaal op te hangen aan de start van het autosalon ('Rechter kiest vaker de kant van de fabrikant dan van de autoverdelers'), bekwam zij mooie persaandacht voor haar en haar kantoor.

⁸ FINN/AuxiPress 'Law Influence Ranking, 2010', onderzoek gevoerd door FINN en AuxiPress, december 2010

F. Besteed voldoende tijd aan bestaande cliënten

18. Tot slot: uw beste leads (potentiële cliënten) zijn uw bestaande cliënten, iets wat vaak wordt vergeten. In de professional services is het niet ongebruikelijk dat kantoren uren spenderen aan pitches om nieuwe cliënten binnen te rijden. En toch hopen veel managing partners dat ze hun marketing voor nieuwe cliënten binnen hun *billable* tijd kunnen doen. Dit is fout.

Aan bestaande cliënten wordt ook vaker geld besteed dan tijd: een uitnodiging voor een etentje, een voetbalmatch, een golftoernooi, een relatiegeschenk... Nochtans is het veel belangrijker om een goede business partner te zijn voor bestaande cliënten. Lever cliënten liever iets dat ze echt waarderen: expertise, kennis, en tijd, een vlotte toegang tot senior personeel om hun problemen te bespreken.

Enkele praktische tips voor uw marketing naar bestaande cliënten:

- Toon interesse in uw cliënten door er af en toe *'off the clock'* een interne meeting bij te wonen, om strategische en technische steun te bieden. Probeer deze gelegenheden ook niet op te vatten als salesontmoetingen. Wees tijdens dit soort ontmoetingen genereus met uw kennis en uw inzichten.
- Advocatenkantoren zijn kenniscentra. Dankzij zelf uitgevoerd (juridisch) onderzoek kunt u uw cliënten en hun markt beter leren kennen en begrijpen. Die kennis is op zich al een sterke marketingtool. Daarenboven zullen uw cliënten het appreciëren dat u voortdurend investeert in nieuwe kennis: het zal met andere woorden uw expertstatus verhogen. Marktonderzoek biedt overigens ook vrijwel altijd nieuws, en is daarom eveneens een goed PR-middel (cf. supra: 'Probeer de media te bereiken').
- Seminars zijn een mix van een netwerking evenement, een sales opportuniteit en een academisch event. Uw cliënten zullen ze als zodanig herkennen, en uw bestaand contact erheen sturen. Om verder te gaan kunt u gespecialiseerde, direct bruikbare training bieden aan een bredere selectie van het management van uw cliënten. Het geeft u de kans om nieuwe mensen te leren kennen bij uw cliënten: juniors, collega's, het management.
- *Bereikbaarheid* zou een van de grootste prioriteiten van professional services firma's moeten zijn. Gebruik uw contacten om cliënten te helpen bij elk probleem dat bij uw expertise aanleunt. Later zal u er de voordelen van ondervinden. Marketing is een continu proces, geen eenmalige actie, zoals een website of folder. Wees blij met elke marketingopportuniteit, ook een 'doordeweeks' telefoontje van uw cliënt.

Conclusie

19. Het korte bestek van deze paper laat niet toe om op alle aspecten van marketing diep in te gaan.

We hopen desondanks dat we u overtuigd hebben dat uw relevantste marketingmateriaal uw *expertise* zelf is: uw kennis en ervaring, uw inzichten en opinies. We hopen ook dat u overtuigd bent van het idee om deze expertise zo

ruim mogelijk te délen, om uw cliënten zoveel mogelijk te helpen bij de problemen waarmee ze zich elke dag geconfronteerd zien. Het is wat Thierry Claeys heeft bewogen om zijn formule-Claeys uit te dokteren.

De beste marketingvraag heeft niets te maken met het uitzicht van uw folders of websites, of over hoe vaak u het woord 'uniek' kan gebruiken in een promotietekst. De eerste vraag zou moeten zijn: *waarmee kan ik mijn cliënten helpen?*

Verdere lectuur

Eversheds, 'The Clients' Revolution'

Conrad Jay Levinson, 'Guerrilla marketing'

David Maister, 'Managing the professional services firm'

Robert Sawhney, 'Marketing vs. BD in law firms',

<http://www.finn.be/blogs/marketing-versus-business-development-law-firms>

Mike Schultz, 'Professional services marketing'

Kristien Vermoesen, 'Marketing and branding for law firms: beyond positioning', <http://www.finn.be/whitepapers/marketing-and-branding-law-firms-beyond-positioning>

Kristien Vermoesen, 'Law Marketing Trends Belgium, 2011',

<http://www.finn.be/blogs/finn-survey-law-marketing-trends-belgium-2011>

Kristien Vermoesen, 'Online Law Marketing in Belgium, 2010',

<http://www.finn.be/whitepaper/online-marketing-law-firms-belgium-2010>

Kristien Vermoesen, Axel Van Nijverseel, 'Law Influence Ranking, 2010', <http://www.finn.be/blogs/allenovery-and-linklaters-are-belgiums-most-influential-law-firms>

Over de auteur

Kristien Vermoesen, managing partner bij FINN, is expert in marketing en PR voor advocaten en consultants. Daarnaast adviseert zij grote Belgische en internationale bedrijven als Jan De Nul, Niko en Rombouts bij hun communicatie met pers en publiek.

FINN Public Relations helpt bedrijven en organisaties om meer uitstraling en bekendheid te krijgen, om op die manier hun strategische doelen te bereiken zoals groei of recrutering van high potentials.

www.finn.be

