

# CRM IN DE ADVOCATUUR

**RELATIES AANGAAN EN ONDERHOUDEN  
VAN PRODUCTDENKEN NAAR KLANTDENKEN  
EN HOE CRM DAARBIJ KAN HELPEN**

IN DEZE UITGAVE:

ROEL LAUMANS

**WIJ MOETEN KLANTVERANTWOORDELIJKHEID  
GAAN VOELEN**

MARCEL HIELKEMA

**HET ENIGE DAT TELT IS HOE JE DE KLANT HELPT,  
MET HET HELE KANTOOR**

RUTGER SMIT

**JE BEHOUDT JE KLANT NIET DOOR ALLEEN  
GOED WERK TE LEVEREN**

OLAF VAN HAPEREN

**DE WERELD VAN DE KLANT EN VAN KANTOOR  
LOPEN STEEDS MEER IN ELKAAR OVER**

**VERSLAG ROUNDTABLE CRM VOOR DE ADVOCATUUR**

CRM RESULTANTS

**CRM LEGAL BRANCHE-OPLOSSING**



**CRMResultants**



# VOORWOORD

Met veel genoegen bieden wij u ons e-book 'CRM in de advocatuur' aan. Wij zijn op zoek gegaan naar inzichten uit de veranderende wereld van de advocatuur. Voor geen enkele dienstverlener is het meer 'business as usual'. Ook de advocatuur zal zich deels opnieuw moeten uitvinden. De relatie met klanten is daarbij een essentieel onderdeel. Vier kantoren hebben met ons hun inzichten en ervaringen gedeeld over het aangaan, omgaan en onderhouden van relaties. Kantoren beschouwen zichzelf steeds meer als "gewone dienstverlener" waarbij vak- en domeinkennis alleen niet meer voldoende is. Goede business begint met het begrijpen van de behoeften van klanten, hun business en hun uitdagingen. Voor veel kantoren is de klantreis daarbij de leidraad geworden. Die klantreis kan ondersteund worden door informatietechnologie, zoals een CRM systeem. Maar de moderne informatiesystemen gaan verder: Business Intelligence doet zijn intrede, evenals AI-systemen voor het razendsnel doorzoeken van grote hoeveelheden informatie. Kennisdelen via portals, webinars, blogs etc. zorgen er voor dat de klanten steeds dieper in het hart van het kantoor komen. Kortom voor advocaten, business developers, marketeers en data-analisten zijn er grote kansen om 'customer engagement' op een innovatieve manier in de praktijk vorm te geven.

Wij willen en kunnen die transitie ondersteunen met een CRM oplossing die is toegesneden op de advocatuur. Naast een goede functionele fit is het vooral de – snelle en effectieve - adoptie van CRM die het succes bepaalt. De interne buy-in, de snelheid van invoering en het daadwerkelijk gebruik zijn hiervan de drivers. Het gaat om een goede mix van technologie, data, processen en vooral bereidheid van mensen om systemen te gebruiken.

Wij hopen u met dit e-book inspiratie te bieden om volgende stappen in klantgerichtheid te zetten.

CRM Resultants

ROEL LAUMANS, AKD

# ACCOUNTMANAGEMENT IS NOG TE VEEL TOEVAL

Roel Laumans is sinds een paar maanden hoofd marketing, communicatie en business development bij AKD. AKD is een kantoor met meer dan 220 advocaten, notarissen en fiscalisten. Hiervoor werkte hij bij andere advocatenkantoren en ING. Zijn missie: professionals helpen bij het opbouwen van hun praktijk.

‘Als wij expliciet bezig zijn met, de dromen en de verwachtingen van de klant, dan komt het goed. Op dossierniveau zijn we daar al goed mee bezig. Dan willen we alles begrijpen en weten, maar op klantniveau doen onze mensen dat in mijn ogen nog wat te weinig. Ik schreef al eens in Legal business world over de belemmeringen die ervoor zorgen dat advocatenkantoren zich minder snel commercieel ontwikkelen. Een oude belemmering is bijvoorbeeld dat de structuur van een kantoor is opgebouwd rond uren en dossiers. Maar ook de vaak nog corporale cultuur helpt niet mee, top down heerst vaak over bottom up. De partners hebben met hun netwerk en expertise de ‘worsteling omhoog’ goed afgerond. Maar ze zijn doorgaans, in deze weg naar de top, minder bezig geweest met modern management, nodig om de jonge mensen van deze tijd te begeleiden. Ik ga hier geen schuldige aanwijzen. Het systeem werkt immers best wel goed als je kijkt naar de goede rendementen en de hoge klantwaardering die onze sector krijgt.

## Wat zijn je goede klanten?

Accountmanagement is nog te veel toeval. We hebben duizenden klantnamen in onze database, maar wat is nou een goede klant? Voelt een klant die bijvoorbeeld al drie jaar niets meer met ons heeft gedaan, zich nog steeds klant bij ons? Ze blijven onbewust bij je, omdat het toch nog altijd moeilijker is om een goed alternatief te vinden. Als je eenmaal ooit een goede ervaring hebt gehad met een advocaat en zijn kantoor, dan is de neiging om te blijven groot. Je kunt die onbewuste band vergroten door veel meer inlevingsvermogen te tonen in wat een klant echt beweegt en dat te vertalen naar juridische vragen en oplossingen. Als advocaat moet je de juiste vragen kunnen stellen over management, marketing, inkoop, finance, IT, HR, organisatie, noem maar op. Eigenlijk vraag je: “beste klant, waar wilt u naartoe? U gaat een reis maken, daar zitten juridische vragen en momenten bij.” Als je daar over kunt sparren met de klant kom je dichterbij en kun je echt proactief oplossingen aandragen.’



Vervolg van interview met  
Roel Laumans, AKD

### **Juridisch advies aan bouwondernemer: prijs per vierkante meter**

Ik leg customer intimacy zo uit dat je bewust afhankelijkheid kiest voorelkaar als het gaat om strategische elementen binnen je organisatie. Als je die afhankelijkheid kiest, zijn we heel ‘intiem’ en durven klanten heel dicht bij ons te komen. Ik denk ook dat het dan gaat over je kwetsbaar durven opstellen, bijvoorbeeld toegeven “dit hebben we niet goed gedaan”, “daarvoor moet je bij een ander zijn”, of zelfs “het kostte ons in dit dossier toch meer tijd dan verwacht”. Afhankelijkheid is een illusie van onderling vertrouwen. Je wint het vertrouwen door je expertise te laten zien, door een mening te hebben over de materie. Het gaat dan om vier elementen: je kennis van de sector, kennis van de klant, juridische expertise en het vertalen daarvan in maatwerk. Bijvoorbeeld?

Wij hebben een opdracht gedaan in de bouw, waarin we de juridische kosten per vierkante meter offereerden. Daar wordt een vastgoedondernemer blij van. Zij rekenen totale projecten immers altijd door in spreadsheets, waarbij de prijs per vierkante meter leidend is. Op deze wijze laat je zien dat je de wereld van de klant echt kent en daar maatwerk voor levert.’

### **We moeten klantverantwoordelijkheid gaan voelen**

Advocaten zijn doorgaans superloyaal, servicegericht, de klus is als het moet vandaag nog af, maar ze zijn minder vaak bezig met er overheen kijken. Planmatiger werken helpt advocaten om hier tijd voor vrij te maken, waardoor ruimte ontstaat om verder te kijken dan het dossier. Dan kun je klantgroepen benoemen en eens goed een portefeuille met klanten analyseren. Welke moet je de meeste aandacht geven, welke criteria gebruik je hiervoor en hoe ga je

*Het gaat dan om vier elementen:  
je kennis van de sector, kennis van  
de klant, juridische expertise en het  
vertalen daarvan in maatwerk.*

differentiëren in bedieningsconcepten? De één bedien je persoonlijk, de ander staat wat verder weg en krijgt wat meer reactief, of alleen vanuit de afdeling marketing aandacht via nieuwsbrieven en seminars. We moeten ons nog veel bewuster worden van de echte waarde die we kunnen leveren als geïntegreerde dienstverlener, die de klant over de volle breedte kan helpen bij problemen en adviseren over te nemen stappen. Daar kun je een CRM-systeem heel goed voor gebruiken. Daarmee kun je het gedrag en de geboekte resultaten evalueren, de advocaten faciliteren, acties

vastleggen en analyses maken.

Dat resultaat moet ook terugkomen in de reguliere beoordelingen, ik denk dan ook aan de resultaten van bijvoorbeeld cross-sell. Door het goed vast te leggen in je CRM zie je hoe de portefeuille zich ontwikkelt en wat de resultaten zijn van het gedrag: je bezoeken en je

klantplannen bijvoorbeeld. Het resultaat is: hogere klanttevredenheid en meer omzet. Maar daarin hebben we nog een heel eind te gaan.

Wij hebben een goed CRM systeem en we houden veel bij. Als we tegelijkertijd nog meer klantverantwoordelijkheid gaan voelen, zal de tevredenheid op alle fronten stijgen. Als jij je verantwoordelijk voelt voor de ontwikkeling van de klant voor het kantoor, pas dan is klantregie op het hoogste niveau mogelijk. Ik vind CRM dan ook niet zozeer een managementsysteem, maar zeker ook een verantwoordelijkheidssysteem.



MARCEL HIELKEMA, DIRKZWAGER ADVOCATEN EN NOTARISSEN

# ONZE BEDRIJFSTAK IS NIET ZO ANDERS DAN ANDERE

Voor oud-hotelier Marcel Hielkema is gastvrijheid een gegeven. In zijn rol als managing director van het Arnhemse Dirkzwager advocaten en notarissen heeft hij perfecte dienstverlening dan ook als missie. Dirkzwager maakte vanaf 2010 naam in de juridische wereld, door als eerste Nederlandse kantoor actief in te zetten op kennisdelen.

Met een app, blogs, verschillende seminars, artikelen in vakmedia en veel meer gooit het kantoor sindsdien haar kennis op straat. Na verbaasde reacties uit het werkveld ('kennis is ons product, dat geef je niet weg') zijn inmiddels vele kantoren gevolgd. Juridische kennis is online op veel plaatsen te vinden. Toch blijft managing partner Marcel Hielkema overtuigd van het effect van de gekozen strategie. 'De manier waarop wij kennisdelen, maakt ons anders. We bloggen, schrijven e-books, zenden onze seminars uit via verschillende online streamingdiensten, laten klanten via video-conferencing meekijken tijdens jurisprudentie-overleg, publiceren veel op de eigen en externe sites, stellen de juridische bibliotheek en ons conferentiecentrum open, houden bijeenkomsten, en doen aan sociale innovatie.'

## Traffic naar kantoor

Als voorbeeld van sociale innovatie noemt Hielkema de door het kantoor ingerichte website [www.kenniscollectie.nl](http://www.kenniscollectie.nl), waarin de collecties van bibliotheken uit de regio wordt getoond. Op die manier worden de bibliotheken van Dirkzwager en de hogescholen, musea en de steden in de regio beter bereikbaar. Hielkema:

'Het ondersteunt ons verhaal van kennisdelen, we doen wat we zeggen en het levert ook traffic op naar ons kantoor. Het is ook maatschappelijk verantwoord ondernemen, we doen de helft van ons werk in deze regio, de partners in de kenniscollectie zijn ook klanten.' De juridische bibliotheek van het kantoor is sinds een aantal jaar openbaar, voor klanten en niet-klanten. 'We hebben meer dan 1000 leden met een pasje. Je ziet dat klanten er meer en meer gebruik van maken. We melden nieuwe collecties en houden via het lidmaatschap op een andere manier contact met klanten. Al vier jaar publiceren we jaarlijkse de top 10 juridische thrillers in de weken van het spannende boek, samen met boekhandels in de regio.'

## Conferentiecentrum ook voor klanten beschikbaar

De gastvrijheid van Dirkzwager is het best zichtbaar in het conferentiecentrum dat Dirkzwager in haar Arnhemse kantoor heeft ingericht. Er zijn bijeenkomsten van het kantoor zelf, seminars, recepties, maar ook van partners. 'We hebben er jaarlijks 120 bijeenkomsten voor externen, vaak over juridische onderwerpen, maar hij is ook beschikbaar voor klanten of lokale partners. Ik wil

**Dirkzwager**  
advocaten & notarissen

Vervolg van interview met  
Marcel Hielkema, Dirkzwager  
advocaten en notarissen

juist dat men er gebruik van maakt.’ Als de advocaten van Dirkzwager een bijeenkomst of seminar organiseren krijgen de bezoekers, waarvan een groot deel betaalt, na afloop een e-book. Er staan er inmiddels 35 op de site, die per stuk zo’n 2000 keer worden gedownload. De blogs van het kantoor hebben meer dan 1 miljoen unieke bezoekers, vertelt Hielkema. ‘Het mooie is, we schrijven al zes jaar lang 1300 artikelen per jaar en iedereen doet mee. Een onverwacht bijeffect is dat juristen zeggen dat ze nu hun jurisprudentie anders bijhouden. Ze denken nu vaker: zou het interessant zijn voor de klant, omdat ze er daarna ook iets over gaan schrijven.’

#### **Eindgesprek als de zaak is afgerond**

‘Ik ben dienstverlener, ik heb het over klanten en niet over cliënten. Onze bedrijfstak is niet zo anders dan andere. Ik vond advocaten en notarissen altijd vooral intern gericht, het ging helemaal niet over klanten, dat wilde ik veranderen. Ieder advocatenkantoor zegt dat ze de klant begrijpen. Dat is een loze belofte. Doe eens een stap terug en bedenk: waar heeft de klant behoefte aan en hoe kan ik hem het beste helpen? Veel advocaten en notarissen focussen vooral op de juridische inhoud, maar de klant gaat er al vanuit dat dat goed is. Je juridische kwaliteit is lastig te beoordelen voor een klant. Die beoordeelt de advocaat vooral op het verhaal erom heen. Wij kijken dan ook goed naar de intake, de ontvangst van de klant, hoe luisteren we? Hebben we geluisterd naar wat de klant echt wil? En check je bij de klant of het goed gaat, als je intern hebt doorverwezen? Doe je een eindgesprek als de zaak is afgerond, laat je je beoordelen?’

#### **Garbage in is garbage uit**

Hielkema vertelt dat het kantoor bezig is met het invoeren van reviews, in combinatie met het CRM-systeem. Hij verwijst naar

*De manier waarop wij kennisdelen,  
maakt ons anders.*

de toeristische sector. ‘Toen Zoover begon, schrokken we ons in de hotellerie dood, maar inmiddels zijn recensies in de reissector niet meer weg te denken. Dat ontstaat ook in de advocatuur. Daar kunnen we op wachten, of het zelf gaan doen. Door recensies in te voeren gaan we nog beter nadenken over of onze klanten tevreden

zijn.’ Door een koppeling met CRM wordt, zodra het dossier is gesloten, een mail vanuit het CRM-systeem naar de klant gestuurd en de resultaten komen terug in CRM-dashboard. ‘Ik ben

lange tijd geen grote fan van CRM-systemen geweest. Iedereen denkt dat CRM een wonderdoos is, waarin altijd alle adressen op orde zijn. Maar *garbage in is garbage uit*, het gaat om gedrag, hoe ga je om met je informatie. Ik hoef niet alles te weten. We moeten bij het begin beginnen: hebben we de adressen juist, wie is het contact, wie heeft ze (in het verleden) geholpen, hebben we alle data op orde? Dit doen we natuurlijk om de beste dienstverlening te kunnen leveren.’

#### **Onderling vertrouwen nodig**

De reden dat Hielkema uiteindelijk toch een CRM-systeem heeft ingevoerd, was de grote brei aan excel-lijstjes en verschillende databases. ‘Het nieuwe CRM helpt zeker bij de bijeenkomsten, onze score bij uitnodigingen is veel hoger. Hiervoor had iedereen had zijn eigen database en wilde men niet dat een ander er iets in veranderde. Er is onderling vertrouwen voor nodig en daar zijn we met de focus op dienstverlening al wel doorheen.’ Voor Hielkema is de focus op dienstverlening ook een reden om niet actief in te zetten op cross-sell. ‘Daar kom je nooit uit, wat is de waarde van een interne doorverwijzing, hoe meet je dat? En daar gaat het dus ook niet om, het enige dat telt is hoe je die klant helpt, met het hele kantoor.’

**Dirkzwager**  
advocaten & notarissen

RUTGER SMIT, PELS RIJCKEN & DROOGLEEVER FORTUIJN

# WIJ DOEN DOORLOPEND KLANTONDERZOEK

In de financiële sector zag Rutger Smit een ontwikkeling van productdenken naar klantdenken. In de advocatuur is dat nu ook aan de gang. De manager business development, marketing & communicatie van Pels Rijcken over client engagement in de advocatuur.

‘Net als in de financiële sector moet de advocatuur ook een stap maken van productdenken (‘dit zijn onze advocaten, ze zijn goed in deze rechtsgebieden’) naar klantdenken en -handelen. Een bankproduct of juridisch product zijn op zichzelf staand niet onderscheidend, dus is er een andere of in ieder geval aanvullende benadering nodig. De advocaat en zijn expertise blijft leidend, maar je moet werken aan client engagement en employee engagement. Hoe houd je je klanten betrokken en hoe zorg je dat medewerkers oprecht betrokken zijn? De klant gaat er al vanuit dat je inhoudelijk ontzettend goed bent, maar je moet hem verrassen op onderdelen die hij niet verwacht. Dat betekent dat je de klant heel goed moet kennen, gericht kennis moet delen, zijn business begrijpen, zijn zakelijke agenda, de netwerken waarin hij opereert en persoonlijk contact moet onderhouden. Wij hebben een aantal business-analisten aangenomen die ervoor zorgen dat onze advocaten met de juiste informatie op pad gaan. Klantgesprekken kunnen nog doelgerichter als de advocaat de tijd neemt ze beter voor te bereiden, zodat hij weet wat er speelt in de markt, maar dat hij ook de LinkedIn-updates, en tweets van zijn gesprekspartner heeft gezien.’

## **Je behoudt je klant niet alleen door goed werk te leveren**

‘Een Mercedes en een BMW rijden altijd goed, een advocaat van een top-10 kantoor levert ook altijd goed werk. Dus goed werk leveren is de basis. Tot het moment dat je concurrent ineens koffie gaat drinken met jouw klant. Die klant zal zeggen dat hij een goede relatie heeft met jou, maar wellicht toch een keer een zaak naar de ander wil doorspelen. Achterover leunen en vertrouwen dat je je klant behoudt door goed werk te leveren, is echt niet genoeg. Je moet je blijven ontwikkelen in wat je klant belangrijk vindt. Wij doen doorlopend klantonderzoek, waarbij we vragen stellen over onze dienstverlening. Slechts een van de vijf categorieën gaat over de juridische kwaliteit. De rest is communicatie, samenwerking, hebben we goed naar je geluisterd? Dat is voor een traditionele advocaat wel nieuw.’

Pels Rijcken  
& Droogleever  
Fortuijn *advocaten*  
*en notarissen*

Vervolg van interview met  
Rutger Smit, Pels Rijcken &  
Droogleever Fortuijn

### **Bloggen als verlengstuk van de praktijk**

‘Het effect van digitalisering is binnen de advocatuur nogal afhankelijk van het type kantoor. Er zitten vaak verschillende soorten werk in een klantvraag. In de uitvoering kan mogelijk een deel geautomatiseerd worden. Klanten hebben een probleem waar ze al vier maanden mee bezig zijn en pas als het misgaat bellen ze een advocaat. Als je echt een trusted advisor wilt zijn, moet je al eerder aan tafel komen. Als je vroeger in de keten zit, zie je een probleem aankomen. Daarvoor moet je je cliënt en diens werk heel goed kennen. We spelen heel erg in op client engagement. Er is veel kennis in huis, we zijn goed in een aantal sectoren; dat moeten we gericht delen, op een manier die relevant is. We zijn er nog niet, we staan nog aan het begin, maar om dit goed te doen moet je CRM op orde zijn. Naast het creëren van goede content, moet je ook systemen hebben om het te verspreiden. Het is dan ook belangrijk om de organisatie bewust te laten worden van vragen als ‘waar zijn we goed in, welke kennis hebben we in huis’. Er wordt veel geblogd, we bouwen eigen communities op, waarin we laagdrempelig onze kennis delen, maar ook op het gebied van LinkedIn zijn we grote stappen aan het maken. De advocaten bloggen niet omdat het moet, maar ze zijn het gaan zien als verlengstuk van hun praktijk.’

*De rest is communicatie,  
samenwerking, hebben we goed naar  
je geluisterd? Dat is voor een  
traditionele advocaat wel nieuw.’*

### **Het systeem kan alles aan, maar wat doe je ermee**

‘Mijn motto is dat een advocaat vooral advocaat moet kunnen zijn. Hij moet met klanten bezig zijn. Het werk dat eromheen zit, wordt gedaan door business developers die de sectoren, secties, de partners en de medewerkers (jong en oud) bijstaan. Wij kunnen het vergemakkelijken en ze goed ondersteunen. Een advocaat heeft vaak een andere jurist als doelgroep, maar ik denk dat het breder kan. Je moet ook de businesskant zien te bereiken. Consultants doen dat ook, die hebben op meerdere niveaus in een organisatie relaties. Je moet het recht naar de praktijk brengen. De praktijk vraagt niet om alleen een juridisch scherpe analyse, maar om werk-  
bare oplossingen voor een breder probleem. En leg dat dan eens goed vast in een CRM-systeem. Het systeem kan alles aan, maar de vraag is wat je ermee doet. Wie zijn je belangrijkste klanten? Maak keuzes, focus, zet mensen op sectorteam, om beter aan te sluiten op de wereld van die klant. Zit er potentieel, is er cross-sell mogelijk? Ook daar kun je actief op sturen. Met de juiste gegevens kun je kiezen om meer aandacht te besteden aan een sector waarin je al een goede positie hebt, of juist focussen op sectoren waar groei mogelijk is. Maar je moet het ook aandurven om dingen niet te doen. Elke advocaat wil klanten helpen, maar kijk ook eens kritisch naar een offerte-aanvraag en ga er niet blindelings achteraan. Welk werk past bij jou? Daar kun je je meer op profileren. Beter worden waar je al goed in bent, is makkelijker.’

Pels Rijcken  
& Droogleever  
Fortuijn *advocaten  
en notarissen*



OLAF VAN HAPEREN, KNEPPELHOUT & KORTHALS ADVOCATEN

# DE WERELD VAN DE KLANT EN VAN KANTOOR LOPEN STEEDS MEER IN ELKAAR OVER

**Olaf van Haperen is advocaat en managing partner van Kneppelhout & Korthals advocaten in Rotterdam. Hij heeft het begrip *customer intimacy* op het puntje van zijn tong liggen. En zoals het een kantoor uit de havenstad betaamt, blijft het niet bij woorden.**

‘Ik vind dat advocaten zich moeten realiseren dat ze niet bijzonder zijn. *Bottomline* zijn we een dienstverlener en die heeft klanten, geen cliënten. Wij zijn aan het bouwen aan een nieuwe strategie en een nieuwe positionering, en daarbij hebben we een hele duidelijke keuze gemaakt voor *customer intimacy*. In de zoektocht die daaraan vooraf ging, hebben we gekeken naar wat ons drijft. Als eerste bekeken we de TED-presentatie van Simon Sinek, ‘it starts with why’ en inventariseerden we wat onze ‘why’ is, wat ons beweegt. Want als je een gedeelde ‘why’ hebt, zijn de verhoudingen intern ook goed. *Customer intimacy*, gaan voor je klant, bleek bij ons heel dominant aanwezig te zijn. We lieten onze grootste klanten interviewen om te kijken of ze dat DNA herkenden, en gelukkig was dat het geval. Maar uit die interviews kwamen ook wensen van klanten voort. Zoals niet-declarabele onderhoudsgesprekken, die we nu elk half jaar voeren. Mijn voorganger Arnold Birkhoff is de cultuurdrager intern, hij vertegenwoordigt de stem van de klant. Arnold coördineert reviews, doet klantgesprekken, en is de *pain in the ass* in de interne commu-

nicatie, die ervoor moet zorgen dat we het klantbelang elke keer voorop stellen. Hij mag daar iedereen op aanspreken, als cultuurbewaker en -verspreider.’

## **Ons kennismonopolie zijn we echt kwijt**

‘Een goed voorbeeld van hoe het niet moet, zijn de sites van advocatenkantoren met centraal daarop de rechtsgebieden en secties waar het kantoor goed in is. Er is natuurlijk geen een klant die gaat denken: oh, mijn probleem zit in die sectie of dat rechtsgebied? Dat is de naar binnen gekeerde manier van denken die veel advocaten hebben. Wij gaan altijd uit van de branche waar de klant in werkt. Bijvoorbeeld door een seminar te organiseren in de foodbranche, waarin we alle facetten aan bod laten komen. Tijdens ons foodseminar van dit jaar hadden we 200 deelnemers, lang niet allemaal klanten, en sprekers van Unilever en Go Tan en RTL Z kwam filmen. Het gaat dan niet alleen over juridische onderwerpen. Zo laten we zien dat we die branche begrijpen. We ontwikkelen ons van *knowledge provider* naar *service provider*.

KNEPPELHOUT  
KORTHALS  
ADVOCATEN

Vervolg van interview met  
Olaf van Haperen, Kneppelhout &  
Korthals advocaten

Er komt zo veel concurrentie van anderen en van het internet, ons kennismonopolie zijn we echt kwijt. Dus moet je als kantoor in ieder geval herkenbaar worden. Of dat nou via *customer intimacy* is of omdat je je profileert als het kennishuis met alle professoren op elk gebied binnen handbereik, dat maakt niet uit. ‘

*Zo laten we zien dat we die branche  
begrijpen. We ontwikkelen ons  
van knowledge provider naar  
service provider.*

### **Draagvlak begint bij communicatie**

‘In onze begroting hebben we keuzes gemaakt voor marketing en IT-projecten die nodig zijn om het kantoor verder te brengen. We gebruiken een CRM-systeem, maar ik realiseer me goed dat elk automatiseringstraject gemaakt en gebroken kan worden door de werkvloer. Ze moeten nieuwe technieken willen omarmen, het begrijpen en de noodzaak ervan inzien. Als ze dat zien, heb je draagvlak. De eerste letter van draagvlak is de c van communicatie en dat kan altijd beter. Wij gebruiken Sharepoint, eerst als intranet, maar nu zijn we aan het uitbreiden naar allerlei workspaces. We hebben bijvoorbeeld een eigen merkendesk, waar alle klanten een inlog voor krijgen. Zo kunnen ze de status van zaken inzien, en hun eigen merkenportefeuille, maar ook de processtukken. We gaan zowel intern als met klanten steeds intensiever samenwerken. Ik kan ook al bij een aantal klanten in hun systeem kijken. De grenzen vervagen, de wereld van de klant en die van het kantoor lopen steeds meer in elkaar over.’

# JUIST NU INVESTEREN OM EEN VOLGENDE CRISIS VOOR TE ZIJN

**Bij Microsoft op Schiphol besprak een aantal directeuren marketing en business development van advocatenkantoren met elkaar en met consultants van CRM Resultants en Microsoft over het gebruik van CRM. Tijdens het open gesprek, waarin iedereen zijn kennis wilde delen, was het geen vraag of een CRM systeem goed ingezet kan worden bij de ontwikkeling van het kantoor. Veel meer werd gesproken over het 'hoe'. Verslag van een inspirerende roundtable over de cloud, implementatie van het CRM-systeem en de hindernissen die je daarmee moet nemen.**

Advocaten krijgen last van concurrentie en digitalisering, stelde ABN AMRO recent. De aanwezigen tijdens de roundtable willen digitalisering vooral omarmen. 'De markt lijkt wel weer goed te gaan, dan kun je niet achterover leunen, maar juist nu gaan investeren om een volgende crisis voor te zijn. Blijf innoveren om klaar te zijn voor lastige tijden', is de boodschap die tot instemming leidt.

## **Digitale transformatie in vier stappen:**

- 1 Engage your customers:** hoe leun je dichtert tegen je klant aan?
- 2 Empower your employees:** plan communicatie, betrek iedereen, zorg voor adoptie.
- 3 Optimize your operations:** meer budget naar vernieuwing
- 4 Transform your products:** productizing vindt al plaats in het notariaat, gaat de advocatuur mee?

## **De cloud: waar blijft de informatie?**

Een deelnemer aan de roundtable stelt dat bij goed CRM-gebruik alles zoveel mogelijk integreert. "Actiepunten gaan direct naar kantoor, een gespreksverslag verschijnt erin, je kunt je uren registreren." Als je nu start met CRM, of je verandert van leverancier, ga je dan direct ook de cloud in?, vraagt een van de aanwezigen. Voor advocaten is dat een discussiepunt, want waar staat hun data dan? "Er is veel angst voor het buiten de deur zetten van onze gegevens. Partners willen het niet, IT wil het ook niet."

Microsoft-manager Martin ten Voorde verzekert de aanwezige kantoren dat de omgang met data juridisch gezien goed in elkaar zit en EU-compliant is, mede dankzij een eigen datacentrum van Microsoft in Nederland. "Als we het niet secure doen, ondermijnt dat ons hele werk. We slaan alle data overall dubbel op. Je kunt constant mee met innovatie." Een van de aanwezigen: "We hebben deze discussie intern gehad, maar de illusie dat een advocaten-

kantoor beter om kan gaan met data-opslag in de cloud dan de supplier is vreemd. Maak goede afspraken, het is een kwestie van tijd dat iedereen er naartoe gaat.” Er is ook een heel pragmatische reden voor het werken in de cloud.

“Investeren in IT staat laag op de prioriteitenlijst van kantoren. Vanuit die optiek is in de cloud werken verstandig, want dan ga je automatisch mee in updates en hoef je niet steeds zelf de investering te regelen.” Ron Wallegie van CRM Resultants geeft aan dat een kantoor haar data sowieso direct terugkrijgt in een backup en *on premise* verder kan met haar CRM als het de cloud weer uit wil.

#### **Sales: wekelijks overzicht commerciële activiteiten**

“Ik noem sales tegenwoordig service”, zegt een van de deelnemers aan de roundtable. “Als je service verleent aan je klant, doe je eigenlijk aan sales. Intern moet je laten zien hoe CRM helpt bij het actiever omgaan met je klant.” Een van de kantoren gebruikt CRM om constant commerciële activiteiten te registeren. “Je kunt ook partners vergelijken. Niet met het vingertje, maar om te helpen. Via Outlook voeren we de commerciële activiteiten in, wekelijks komt dat in een overzicht. We vragen bij het uitnodigen voor seminars ook aan de collega’s van *finance*: welke cliënten hebben de afgelopen twee jaar omzet gegenereerd, en wie nodigen we uit? Als blijkt dat het werkt, kun je het intern ook grootschaliger aanpakken. Daarbij is wel van belang niet alleen de data te bekijken, maar ook na te denken over welke inzichten je eruit kunt halen. Waar zit groei, waar kun je krimpen? Je wilt kunnen volgen waar je je energie in stopt (welke sector, welke cliënt), dus de koppeling met

*De markt lijkt wel weer goed te gaan,  
dan kun je niet achterover leunen,  
maar juist nu gaan investeren  
om een volgende crisis voor te zijn.  
Blijf innoveren om klaar te zijn  
voor lastige tijden.*

finance is heel belangrijk.” Martin ten Voorde van Microsoft geeft aan dat je het financiële systeem en CRM kunt linken, met dashboards, net zoals je Excel kunt inlezen in CRM.

#### **Grote uitdaging: de adoptie van CRM**

Het grootste issue bij het gebruik van CRM is de adoptie, hoe krijg je de organisatie mee? Een tip van een van de deelnemers: “Ik koppel het aan een doel dat een advocaat zelf wil realiseren. Dan wordt ook CRM een logisch onderwerp. Als je dan hoort dat werkzaamheden te vaak dubbel moeten gebeuren en iedereen ervan baalt, kun je over

techniek beginnen. Je kunt beter klein beginnen, en het daarna groter maken op basis van vragen.” De ervaring van alle deelnemers is dat het bij de implementatie van CRM vooral om een cultuurverandering gaat. “De systemen kunnen alles, maar implementatie is het lastigst. Iedereen moet eraan wennen dat ze ecommerciële activiteiten rapporteren.”

#### **Implementatie van een nieuw CRM systeem bij een groot kantoor**

De projectleider van een groot advocatenkantoor vertelt over een grote upgrade bij haar kantoor. Er werd een partner aangewezen voor *client relationship development* en een *sounding board* ingericht, met daarin niet alleen partners. “We vroegen intern: hoe kunnen we het zo doen dat jullie het gaan gebruiken?” Het succes van deze implementatie zat in de introductie. “Laat het vooral zo eenvoudig mogelijk zijn. Te vaak kopen we producten die heel veel dingen kunnen, maar gebruikt men de helft niet. Dus zijn we dit

keer laagdrempelig begonnen, en kunnen we van daaruit groeien. We hebben 40 procent van de data ('troep') achtergelaten bij de introductie." Het CRM-systeem is inmiddels leidend bij het kantoor, zodat het gegevens in Outlook overschrijft en het wijzigen van telefoonnummers in de telefoons van de advocaten onmogelijk maakt. De introductie van het vernieuwde CRM-systeem, die in een weekend met een *big bang* werd gedaan, werd begeleid met een interne campagne. Een inspirerend bedoeld videofilmje met als thema 'CRM Knows', posters, en persoonlijke trainingen voor elke fee-earner moesten zorgen voor een snelle acceptatie van het nieuwe CRM-systeem.

#### **Evenementen en CRM: 'Gebruik de uitnodigingen van vorig jaar maar'**

Evenement, vooral seminars, lijken een doel op zich geworden bij advocatenkantoren. Door beter gebruik van het CRM-systeem valt er veel meer uit een evenement te halen, weten de deelnemers aan de roundtable. Een deelnemer: "Vaak komt een advocaat met een verzoek om een seminar. Wij vragen als eerste waarom hij dat wil organiseren. Als we dat helder hebben, kijken we naar de doelgroep. Het idee om 'de uitnodigingen van vorig jaar maar' te gebruiken is meestal niet verstandig. Als je naar de finance-lijst kijkt, zie je dat de helft van degenen die je uitnodigt geen omzet oplevert. Hetzelfde geldt voor de nieuwsbrieven: naar wie gaan die? Wat was ook weer het doel van de nieuwsbrief of het evenement, en bereik je dat? Dat haal je ook uit CRM, dan komt het bij elkaar. Zo kun je de inhoud van een evenement veel scherper krijgen."

# CRM IN DE ADVOCATUUR

**Uit de interviews blijkt al dat strategie en businessmodellen binnen de advocatuur aan het veranderen zijn: niet alleen de individuele relatie en het dossier staan centraal, maar de klant zelf. Vakinhoudelijk goed zijn, is een uitgangspunt, maar niet meer voldoende.**

**Wat zien wij als uitdagingen in de advocatuur?**

**Er zijn uitdagingen vanuit de markt:**

- Klanten verwachten meer en beter contact
- Behoud van klanten en aantrekken van nieuwe klanten is moeilijker dan ooit
- Zorgen voor een sterk merk: positionering als inhoudelijk 'expert' binnen specifieke domeinen en gedrag vertonen dat de merkwaarden versterkt

**En er zijn interne uitdagingen:**

- De transitie van 'eilandjes' naar gedeeld werken met contacten verloopt moeizaam (firm focused i.p.v. customer focused)
- Druk op efficiency is groot
- Werken vanuit verschillende systeem is omslachtig
- Belangrijke business development activiteiten zoals het organiseren van events kosten meer tijd van fee earners (en andere betrokkenen) dan nodig
- Weerstand tegen adoptie van nieuwe technologie en processen

Op basis van onze ervaringen met meerdere kantoren, zoals Houthoff Buruma, Loyens & Loeff en Kneppelhout Korthals advocaten hebben wij met Microsoft Dynamics365 (dit is de nieuwe naam voor wat voorheen Microsoft Dynamics CRM heette) als fundament, een branchespecifieke oplossing ontwikkeld. Die bestaat uit bewezen implementatie-methode in combinatie met specifiek voor de advocatuur ontwikkelde functionaliteit. Dat laatste noemen we een branche-template. Zo'n template zorgt er voor dat de software direct kernprocessen en functies ondersteunt, waardoor gebruikers de eigen werkwijze herkennen. Daarmee bevordert het een snelle en door de medewerkers gedragen adoptie.

**Wat biedt onze branche-template 'CRM voor de advocatuur'? Samengevat:**

- Relatienetwerk in kaart en complete en correcte klantgegevens
- Gerichte klantsegmentatie en opportunity management.
- Inzicht in kansen voor cross- en up-sell
- Goed georganiseerd evenementmanagement en marketingactiviteiten
- Altijd en overal (beveiligde) toegang tot cliënt- en zaakinformatie
- Relaties met alumni onderhouden d.m.v. alumni-community
- Verhoging van algemene productiviteit door integratie met o.a. e-mail (Outlook) en kantoorssystemen (Office)

Maar er is meer nodig dan alleen een goed CRM systeem.

TECHNOLOGIE (10%)

(KWALITEIT VAN) DATA (15%)

PROCESSEN (25%)

MENSEN & VERANDERING (50%)

**SUCCES IN BUSINESS DEVELOPMENT MET CRM**



Daarom ondersteunen wij de organisatie met een goede en snelle adoptie van CRM door te zorgen voor een duidelijk eigenaarschap van de contactinformatie; door de klantreis in balans te brengen met interne processen en competenties; door de initiële kwaliteit van brondata te checken en te zorgen voor verrijking van de kwaliteit hiervan; door het bevorderen van een 'natuurlijk' gebruik van CRM: herkenbaar, toegesneden, toegankelijk. Deze projectaanpak zorgt vanaf het begin voor een duidelijke structuur, borgt betrokkenheid, bevordert enthousiasme bij gebruikers en projectleiders.

**Het Legal Template**

De branche-oplossing die wij samen met klanten ontwikkeld hebben, noemen wij het Legal template. Dit template bevat als aanvulling op de standaard CRM software meerdere branche-specifieke aanvullingen.

**Het Legal template biedt:**

- Strategisch relatiebeheer
- Marketing automation processen
- Inrichting voor matters & referalls
- Standaard dashboards voor snel inzicht en overzicht

**Het werken met de Legal template – t.o.v. standaard Dynamics365 – resulteert in:**

- Snellere implementatie (40-60%)
- Lagere 'cost of ownership' voor het systeem (25-30%)
- Versnelde en betere adoptie vanuit gebruikers (ook fee-earners)
- Het gebruik van best practices voor bijvoorbeeld marketing automation
- Blijvende doorontwikkeling door "community of practice"

### **Perspectief vanuit IT**

De Legal template is gebaseerd op Dynamics365 en verrijkt met 'best practices', de meest relevante functionaliteit uit de praktijk van een kantoor.

### **Puntsgewijs zijn deze best practices opgenomen:**

#### **Een voor de advocatuur ontworpen relatiemodel met:**

- Uitgebreide mogelijkheden om relaties te koppelen
- De voorkeuren van de relatie vast te leggen
- Juiste registratie mogelijk maken

#### **Eigen data-model met entiteiten: advocaten, secretaresses, staf, partners**

#### **Specifiek marketing proces, met name betere selecties maken en workflow voor uitvoering activiteiten**

#### **Evenement registratie:**

- Eenvoudig selecties maken
- Persoonlijke benadering faciliteren
- Zorgen voor correcte opvolging

#### **Sales management:**

- Opportunity registratie
- Elke opdracht optimaal benutten
- Upselling / Cross selling ondersteunen

Microsoft biedt in toenemende mate geïntegreerde oplossingen voor kantoorautomatisering – Office365 – en businesssystemen als CRM en business intelligence met PowerBI. Zo is een systeem-architectuur te ontwerpen voor een hoge productiviteit en geringe kans op fouten.

*Wat een klant ervaart en waar hij behoefte aan heeft, begint meer en meer op de voorgrond te komen.*



# COLOFON

Dit is een uitgave van:

**CRM Resultants**

Seinstraat 18

1223 DA Hilversum

Tel. +(31) 35 6460480

info@crm-resultants.nl

*© Niets uit deze uitgave mag zonder toestemming van CRM Resultants gepubliceerd worden.*



[WWW.CRM-RESULTANTS.NL](http://WWW.CRM-RESULTANTS.NL)