

White Paper

Advocatuur & Strategische Communicatie

mei 2013

DartGROUP

JURIST IN
COMMUNICATIE

strategische visie

DartGroup en Jurist in communicatie zijn strategisch communicatiespecialisten. Zij hebben een visie ontwikkeld op de advocatuur vanuit het perspectief van de markt en concentreren zich op de ontwikkeling van de relatie tussen klant en kantoor. Met als centrale vraag: hoe kan strategische communicatie, in een markt die sterk in ontwikkeling is, bijdragen aan de succesvolle ontwikkeling van advocatenkantoren?

voor wie is deze White Paper geschreven?	1
door wie is deze White Paper geschreven?	2
turbulentie in de advocatuur	3
we are not alone lessen van over de grens	4
strategische heroriëntatie positionering profilering	6
ter afsluiting	9
strategische heroriëntatie en profilering een stappenplan	10

voor wie

is deze White Paper geschreven?

Deze White Paper is geschreven voor iedereen die betrokken is bij de strategische ontwikkelingen in de advocatuur.

Wij reiken handvatten aan voor strategische vernieuwing. Vakjuristen c.q. partners vinden in dit document een mogelijke weg naar heroriëntatie en strategiebepaling.

Marketing- en communicatiespecialisten zullen veel van de inhoud herkennen en kunnen gemak hebben van de spiegel die we aanreiken.

De inhoud van de White Paper is gebaseerd op praktijkervaring en zorgvuldig bronnenonderzoek. Voorts heeft de Kennissessie Advocatuur & Strategische Communicatie (april 2013), waarin een tiental kantoren vertegenwoordigd waren, inzichten opgeleverd die we in deze notitie hebben ingepast.

door wie

is deze White Paper geschreven?



Patricia Andersen

General manager van DartGroup, een gespecialiseerde adviesorganisatie op het gebied van identiteitsontwikkeling, strategievorming en ontwikkelingen van communicatieconcepten. Patricia heeft jarenlange ervaring met merkenbouw en identity management.



Loek Hogenhout

Strategist bij DartGroup. Een marketeer pur sang. Verbindt grondige analyses aan praktische en vernieuwende invalshoeken.



Jurist in communicatie: Erik Jan Bolsius

Gedreven adviseur die juristen helpt zich beter te verkopen, door zijn juridische achtergrond te koppelen aan zijn jarenlange ervaring als communicatieadviseur.

turbulentie in de advocatuur

Verskillende trends en ontwikkelingen die invloed hebben op de dienstverlening van de advocatuur spelen tegelijkertijd en vormen tezamen een dynamiek die aanpassingsvermogen en heroriëntatie van de sector vereist. Onderstaand de belangrijkste trends op een rijtje.

Herziening businessmodel

Het huidige verdien- of businessmodel, gebaseerd op facturering van bestede uren, is toe aan vernieuwing en zal aangepast moeten worden aan de gewijzigde markt-omstandigheden. Projectmanagement, fixed-fee-afspraken en andere tailormade constructies doen hun intrede. Klanten eisen steeds vaker een voorcalculatie van kosten.

Prijsonduidelijkheid maakt plaats voor transparantie

Aan de vraagzijde acteert een steeds kritischer wordende klant die via internet over steeds meer (inkoop)kennis beschikt. Hij eist transparantie ten aanzien van prijs en kwaliteit van de dienstverlening en is bereid om zijn lijst van preferred suppliers langer te maken om onderlinge concurrentie te bevorderen. Ook zal de klant steeds vaker opdrachten opdelen, waarbij de standaard dienstverlening wordt ondergebracht bij goedkopere aanbieders.

De positie van de Legal Counsel wint aan belang

Ondernemingen kiezen in toenemende mate voor het belangrijk maken van de eigen juridische afdeling. Nadrukkelijker dan voorheen wordt gestuurd op een helder 'make-or-buy'-beleid. Kritische kennis en vaardigheden worden in huis gehouden of gehaald. Specialistische ondersteuning wordt per geval (scherp) ingekocht. Aanbestedingen verdringen de gunfactor.

Van transactiedenken naar relatiedenken

De advocaat ontwikkelt zich tot een gespecialiseerde adviseur die ook meedenkt als er geen transactie of procedure speelt. Hij verdiept zich in het werkveld van de opdrachtgever en anticipeert op juridische ontwikkelingen die voor die specifieke sector belangrijk kunnen zijn of worden.

Ontwikkeling superspecialisten

Het brede kantoor bestaat over tien jaar niet meer, althans niet in de top 50 van de Nederlandse advocatuur. Het juridische werkveld heeft zich dusdanig ontwikkeld dat de complexiteit van de internationale dienstverlening om superspecialisten vraagt.

De klant wordt een steeds kritischer koper

Online ratings van de beste advocaten, vergelijkingssites: de prestaties van juridische dienstverleners zijn openbaar. Klanttevredenheidsmonitoring of andere vormen van feedbackmanagement worden dan ook leidend voor het beleid van de kantoren.

Net promotor score alleen bij uitzonderlijke prestaties

'Zou je dit kantoor ook aanbevelen aan collega-ondernemers?' Om die vraag volmondig met 'ja' te beantwoorden, moet de cliënt boven verwachting goed geholpen zijn. Je werk goed doen als juridisch expert is niet voldoende om een positieve net promotor score te krijgen.

Exclusieve positie van advocatenkantoor verdwijnt

De gevestigde advocatuur wordt aan de 'onderkant' bedreigd door detacheringbureaus, hbo-juristen en de grote hoeveelheid specialistische kennis die online staat. Daarnaast ontstaat concurrentiedruk door het nog steeds groeiend aantal nichekantoren. In de top van de markt zal sprake zijn van internationals die de Nederlandse markt betreden.

Omzetten groeien nauwelijks meer

De huidige crisis is geen gewone crisis. De klassieke schokdempende werking van de insolventie- en arbeidsrechtpraktijk neemt af. Bij een economische opleving zal de wereld er wezenlijk en structureel anders uitzien. De kantoren die zijn meeveranderd zullen een voorsprong hebben op de rest van de sector.

Private equity ziet kansen

De entree van een met private equity gefinancierd Brits kantoor laat zien dat het kan. Of de Nederlandse markt er al rijp voor is, valt te bezien. Maar als private-equity-fondsen zich in de juridische markt begeven, kan dat de hele markt veranderen.

we are not alone

lessen van over de grens

De Nederlandse situatie is niet uniek, al heeft elke markt zijn eigen kenmerken. In de Verenigde Staten ligt 'Big Law' al langer onder vuur, daar voelt men de noodzaak tot verandering zeker. In een analyse laat New York Times-auteur Andrew Ross Sorkin zien dat het onzekere tijden zijn voor de grote Amerikaanse firms. Ross Sirkin stelt dat veranderingen niet snel genoeg kunnen komen: 'Clients are unhappy, feeling overbilled and underserved. Lawyers are similarly miserable, feeling underpaid and overworked.' De auteur noemt Axiom Law als voorbeeld van een 'game-changer'. Deze snelgroeiende detacheerder van juristen levert specialisten voor grote projecten tegen veel lagere tarieven dan de gevestigde kantoren. Het gecompliceerde werk blijft nog wel bij de specialistische kantoren liggen, maar door dit soort concurrentie verliezen zij steeds meer werk.

Law is broken

Het door Ross Sirkin geroemde Axiom Law preekt dan ook zeker voor eigen parochie als het stelt dat 'law is broken'. Dat is hun stelling op de website RethinkLaw, een door Axiom opgezet discussieplatform over de veranderingen waar het recht voor staat. In een onheilspellend, maar overtuigend filmpje onderbouwen ze hun stelling dat het recht kapot is. Op de RethinkLaw-site staat de missie van deze organisatie: (...) 'to provoke thought and drive innovation in the business of law, leading to greater efficiency and positive change for the benefit of clients, firms and lawyers alike. Axiom created RethinkLaw to be an impartial home for innovative thinking and discussion, a place to work out what our industry wants to look like when it grows up. It is our plan to be hands off curators of a much needed discussion, and promoters of innovative thinking, rather than pushing our own agenda.'

Britse tongue in cheek

In Groot-Brittannië is MJ Hudson een eerste voorbeeld van een kantoor dat gefinancierd is met private equity. En hoewel daar ook nog uurtarieven mogelijk zijn, wil MJ Hudson ook het risico van de deal delen met haar cliënten en daarin investeren. Een nieuwe vorm van no cure, no pay, die mogelijk erg interessant is voor ondernemers. Onder een andere bedrijfsnaam heeft het grote Last Cawthra Feather Solicitors een spin-off opgezet waarmee ze de eigen sector de maat neemt. Met de website www.legal365.com zet het kantoor al haar modelcontracten online. Een aantal is gratis te gebruiken, voor andere contracten betaalt de cliënt.

Selfservice is het toverwoord, het contact verloopt puur online. Wel zo prettig voor de cliënten, zegt de dienstverlener zelf: 'and all without spending any time or money with one of those horribly boring lawyers and their high prices (...). And just think... you may never have to sit in one of those musty old offices again.' De dienstverlening lichten ze toe in een video met typisch Britse tonque in cheek.

Noodzaak tot verandering

Axiom stelt een relevante vraag: hoe wil deze business eruit zien als ze groot is? De vraag suggereert dat het beter moet. Innovatief denken, in plaats van de eigen agenda te pushen. Dit is zeker niet alleen een Amerikaans probleem. Sterker: ook in de Nederlandse advocatuur zijn 'onze expertise', 'onze praktijkgroepen' en 'onze uren' nog steeds de norm, in plaats van het dienstbare: 'Waar kunnen we u mee helpen?' En dat terwijl de exclusieve rol van de expert in alle delen van de samenleving wordt teruggedrongen, dus ook die van de jurist. Simpelweg omdat diens exclusieve kennis op straat (de digitale snelweg) ligt, cliënten hogere eisen stellen en hij voorbij wordt gesneld door concurrenten die juridische diensten standaardiseren en automatiseren.

Organisatie aanpassen

Om echt te veranderen moeten kantoren hun klassieke organisatiestructuren aanpassen. Je lost een probleem niet op door de weg te bewandelen die het probleem creëerde. Echte veranderingen beginnen bij wijzigingen in de beslisstructuur, die helpen om sneller in te spelen op de nieuwe eisen van de markt. Een aantal grote taboes

moet doorbroken worden: de vraag of de partnerstructuur een kantoor verder brengt, of juist een belemmering vormt bij de ontwikkeling. Maar ook de vraag of kantoren meer professionele bestuurders kunnen benoemen, of niet-juristen partner maken, zoals recent in [Engeland gebeurde bij Irwin Mitchell](#). Zij plaatsten onder andere de HR-directeur en de verantwoordelijken voor Business Development en Communicatie op dezelfde hiërarchische hoogte als de partners. Door die professionals de organisatie te laten stroomlijnen, kan de dienstverlening (lees: marketing, sales, acquisitie, communicatie) naar een hoger plan worden getild.

Herziening honoreringsvormen

Hoewel steeds meer kantoren op zoek gaan naar andere vormen van honorering, is het factureren op uurbasis nog steeds de norm in de advocatuur. Veel van die uren worden gemaakt door de minder ervaren advocaten, tegen een hoog tarief. De huidige kostenstructuur is dan ook steeds moeilijker houdbaar, stelt [ING in haar laatste Sectorvisie Advocatenkantoren](#). Automatiseren, standaardiseren, beter organiseren en projectmatig werken zijn volgens de bank de ontwikkelingen waar advocatenkantoren snel mee aan de slag moeten. Omdat meer uren ook meer omzet opleveren, is er geen prikkel efficiënter te werken. ING pleit voor meer variatie in het beprijzen van diensten, de klantbenadering en de distributie.

Zichtbaarheid en transparantie

Klantbenadering, concurrentie, marketing, communicatie: deze woorden liggen bij de gemiddelde jurist niet voor op de tong. Tijdens de rechtenstudie wordt er ook nauwelijks aandacht aan besteed. Het zijn toch vooral vakmensen die zich eerder onderscheiden op hun kennis en toewijding aan de klant, dan dat ze in de schijnwerpers gaan staan. Ze staan liever bekend als de 'smeerolie van het zakenleven' zoals een M&A-advocaat zichzelf omschreef, of als verdedigers van de rechtstaat. De wat teruggetrokken positie zit al in de opdracht van advocaten: bijstand verlenen aan cliënten. Als ze vanuit hun expertrol werken, zijn ze op hun best. Loyaal aan het klantbelang onderbouwen ze diens stelling met de relevante juridische argumentatie. Een jurist is meester van de nuance, hij communiceert bij voorkeur zo precies en volledig mogelijk. Maar de wereld om hem heen is veranderd, kennis ligt op straat, concurrentie wordt harder en klanten worden mondiger. In die wereld moet de jurist zijn waar(de) verkopen. Door zich open op te stellen, de mens achter de jurist te laten zien, zich duidelijk te positioneren en zijn toegevoegde waarde te laten zien, krijgt hij dat voor elkaar. De inzet van strategische marketing en communicatie is daarbij essentieel.

“De dienstverlening van de kantoren zal de komende jaren zichtbaarder en transparanter worden”

strategische

heroriëntatie ~

positionering ~

profilering

De turbulentie in de sector is een bedreiging voor de kantoren die stil blijven zitten. Daarentegen bieden de veranderende marktomstandigheden legio kansen voor kantoren die keuzes maken en zich uitspreken. Het 'alles-voor-iedereen' willen zijn leidt tot onzichtbaarheid. Een scherpe positionering en profilering fungeren als baken voor opdrachtgevers.

Als een kantoor zich herbezint op haar positionering en een scherp en zichtbaar profiel ontwikkelt, heeft dat consequenties voor de hele organisatie. Onderstaand de meest kritische paden die bewandeld moeten worden.

Scherpe positionering gebaseerd op fundamentele keuzes

Het kantoor met de algemene praktijk voor iedereen krijgt het moeilijk. Enerzijds heeft het een probleem om in het kort over het voetlicht te brengen waar ze goed in zijn. Alles is niks. Anderzijds krijgt het steeds meer concurrentie van de kantoren die wél kiezen. [Het meest effectieve litigation-kantoor van Nederland](#), [laagdrempelige service](#), [partner in kennis](#), [hoogst persoonlijk](#), [strijdlustige advocaten](#), [science-based lawyers](#), [businessconsultant](#). Er zijn inmiddels verschillende voorbeelden van kantoren die een duidelijke keuze hebben gemaakt en zich met een helder profiel in de markt presenteren.

Durven kiezen

Het kiezen van een scherpe positionering maakt veel mogelijk, maar sluit ook zaken uit. Het is een fundamentele keuze die voor langere termijn bepaalt welk soort dienstverlening je op welke wijze aan welke klant wilt bieden. Dit vraagt om besliskracht en enige moed.

Een goede positionering, de herkenbare eigen stijl, voldoet aan drie randvoorwaarden:

- 1. Zij is getoetst aan de relevantie voor de cliënt:** zonder cliënten geen werk, dus als de gekozen positionering niet aansluit op een latente vraag, creëert het kantoor direct een probleem.
- 2. Zij past bij het DNA van het kantoor:** vroeger of later gaat het knellen als er een positionering wordt gekozen die niet in alle uitingen en contacten wordt uitgedragen door de advocaten en medewerkers van het kantoor.

3. Zij is onderscheidend ten opzichte van de concurrentie:

een korte wandeling over de Amsterdamse Zuidas of door de De Lairesestraat in de hoofdstad zegt meer dan 1000 woorden. Misschien is het verstandig om tegen elkaar aan te kruipen, maar als de kantoren niet laten zien wat ze doen, maakt het voor de cliënt ook niet uit of hij bij het ene kantoor binnenstapt of bij de buurman. Dit geldt evenzeer voor de off- en online communicatiemiddelen die het kantoor gebruikt. De website is een treffend voorbeeld: ook de virtuele voordeuren van de kantoren zien er veelal hetzelfde uit.

Op basis van de gekozen positionering worden kernwaarden geformuleerd en wordt een strategie bepaald voor het consequent uitdragen van het verhaal van het kantoor.

Corporate story

Achter de naam van menig kantoor gaat een grote historie schuil. Alleen al de naamgevers (wie waren dat, waar stonden ze voor), of de locaties waar men kantoor hield in de loop der tijd zijn een goede bron om een positionering op te funderen. Maar ook de jonge, ambitieuze advocaten die net voor zichzelf zijn begonnen, hebben een verhaal. Dat verhaal is het vertellen waard, omdat het een verbinding maakt vanuit de oorsprong, via het heden naar de toekomst waarin ook de lezer van dat verhaal (cliënt, prospect) voorkomt. En dat is altijd een authentiek, uniek verhaal, dus per definitie onderscheidend. Het vastleggen van die corporate story heeft interne en externe effecten. Intern leidt het onderzoek tot betrokkenheid en trots, extern tot een coherent verhaal waarin de visie van het kantoor is verwerkt. Een goede corporate story is de basis van de positionering.

Van positionering naar communicatiestrategie

De vertaling van positionering naar een effectieve communicatiestrategie verschilt per kantoor. Het zelfrelativerende idee 'we zijn niet anders dan de andere (middel)grote kantoren' is per definitie niet waar, al is het voor sommige kantoren nog een hele uitdaging om het verhaal van het kantoor over het voetlicht te brengen zonder te vervallen in een opsomming van expertises en praktijkgroepen. Natuurlijk moet iedere advocaat dat vertellen, maar het is slechts een randvoorwaarde. Het waarom van de praktijk, de visie op het vak, op de cliënten en de manier waarop zij worden bijgestaan, vormen de ingrediënten voor de belofte die je de markt doet.

'People don't buy what you do, they buy why you do it'

Het 'wat' van een advocatenkantoor is vaak niet zo moeilijk te raden: juridische dienstverlening, vanuit een bepaalde invalshoek of specialisatie. Hoe het kantoor dat doet, kunnen ze ook nog wel uitleggen, maar vanuit welke visie gebeurt dat? In een [veelgeprezen lezing op TED.com](#) vertelt Simon Sinek wat een bedrijf echt anders maakt. En dat is niet: 'Here's our new law firm, we have the best lawyers with the biggest clients, we always perform for our clients, do business with us.' Volgens Sinek ontbreekt meestal het antwoord op de waarom vraag. Daar begint het voor hem mee. Elk bedrijf of elke dienstverlener zou moeten beginnen met vertellen waarom ze op aarde zijn en pas daarna hoe ze die visie vormgeven en wat ze daar vervolgens concreet mee doen. 'People don't buy what you do, they buy why you do it.' [Sineks website](#) heet dan ook niet voor niks: Start with why. Die vraag leidt tot veel hoofdbreken en de opmerking dat er geen verschil is met een kantoor even verderop. En daarmee doet elk kantoor zichzelf te kort. Want er zit naar onze vaste overtuiging altijd een diepere drijfveer achter de gedrevenheid van elke advocaat. Ook is er in alle gevallen een gemene deler voor de drive van het hele kantoor te benoemen. Het loont zeer de moeite om die naar boven te krijgen en uit te dragen naar medewerkers en cliënten.

Content marketing

Content marketing is een middel om de positionering, kernwaarden en corporate story richting externe doelgroepen uit te dragen. Met de zorgvuldig gekozen positionering als uitgangspunt kan een contentstrategie worden ontwikkeld. Content marketing wordt wel omschreven als het creëren en publiceren van inhoud die aansluit bij de behoefte van je doelgroep, om daarmee nieuwe relaties aan te trekken en bestaande relaties te versterken. 'Niet vertellen dat je goed bent, maar het laten zien'. Daar is voor de advocatuur een groot en nog veelal braakliggend terrein weggelegd. De advocaat beleeft genoeg om over te vertellen en hij is dusdanig goed ingevoerd in zijn vak dat hij daarover ook regelmatig iets kan melden aan zijn potentiële klant. De vormen waarin de content gedeeld kan worden zijn talrijk, het is een kwestie van kiezen via welke (sociale) media dit het beste kan gebeuren.

Vele persoonlijkheden maken het merk

Een probleem waar veel grote kantoren met een partnerstructuur tegenaan lopen, is de vraag: hoe profileer je een organisatie die bestaat uit vele sterke, maar persoonsgebonden merken? Elke partner of groep partners heeft met zijn eigen praktijkgroep een eigen positie binnen het grotere geheel. Het is van strategisch belang om een overkoepelende merklading te ontwikkelen die het geheel van de firma representeert en tegelijkertijd de onderliggende submerken sterker maakt. Het koepelmerk 'endorst' de submerken.

Daarnaast is het belangrijk dat marketing- en communicatieprofessionals in de advocatuur de partners en advocaten helpen met hun persoonlijke presentatie en profilering. Bijvoorbeeld het geven van sociale media-advies, het stimuleren van deelname aan LinkedIn-groepen, het helpen bij de formulering van effectieve blogs, het organiseren van de beste seminars en het maken van waardevolle content.

“Kantoren zullen uitgroeien tot sterke merken, die meerwaarde verlenen aan de status en profilering van individuele advocaten”

De positie van de marketing- en communicatiespecialist

Marketing- en communicatiespecialisten houden zich binnen kantoren bezig met de totstandkoming en uitvoering van de corporate communicatiestrategie. In een professionele organisatie is de eindverantwoordelijkheid voor deze functie belegd op het hoogste bestuursniveau. Hier worden de kaders vastgesteld. Dit vergroot de slagkracht van de ondersteunende afdeling. Zij kan deelbeslissingen binnen de kaders zelf nemen en snel en wendbaar optreden richting de markt.

Interne doelgroepen

Cultuur is de belangrijkste manier om een bedrijf te positioneren, stelt Steven van Belleghem in zijn boek *The conversation company*. Een sterke bedrijfscultuur is moeilijk te kopiëren. Cultuur vertelt niet wat het bedrijf verkoopt, maar waar het bedrijf voor staat (Why, zie het betoog van Simon Sinek), het is de persoonlijkheid van het bedrijf. De bedrijfscultuur wordt tastbaar gemaakt door de medewerkers. Een 'conversation company' ziet alle medewerkers als potentiële woordvoerders. Een advocatenkantoor heeft over het algemeen zeer betrokken partners en medewerkers, die daarin een

goede rol kunnen vervullen. De conversatie wordt eerst intern op gang gebracht, via interne sociale media, intranet en/of een personeelsblad. Als ook de partners en directieleden via die media gaan communiceren, zal zich dat als een olievlek over het kantoor uitbreiden. Zodra de onderlinge dialoog op gang is gekomen, kan al snel ook de dialoog met cliënten worden opgestart. Vervolgens is het een kleine stap om de betrokken cliënten te vragen het kantoor aan te bevelen in hun netwerk, onder andere via de sociale media.

De bovenstaande opsomming van aandachtspunten bij strategische heroriëntatie en bepaling van een toekomstgerichte communicatiestrategie is niet limitatief. Er zijn vele andere zaken die in beweging komen als de basiskoers wordt verlegd.

Het verdient aanbeveling de operatie zorgvuldig voor te bereiden en een goed beeld te hebben van tijdslijnen, rolverdelingen en kosten.

Een voorbeeld van een stappenplan is bij deze White Paper gevoegd.

“Buiten winnen is binnen beginnen.
Een sterk merk is gebaseerd op
gedeelde waarden, eigenheid
en trots binnen de organisatie”

ter afsluiting

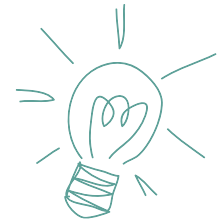
Veranderen: het kan

Uit het voorgaande mag wel duidelijk zijn geworden: een toekomstgericht kantoor wendt zijn steven en zet koers richting cliënt. Met vele kapiteins in de stuurhut zal dat nog erg lastig zijn voor de grote kantoren. Zoals in veel andere sectoren ook het geval is, zullen nieuwkomers de innovatie stimuleren. Maar uiteindelijk zijn het toch de (middel)grote kantoren die de sector wezenlijk zullen veranderen.

Het veranderingsproces is zichtbaar begonnen. Kantoren die de cliënt aan het woord laten, in hun 'over ons'-tekst op de site zeggen dat het niet over henzelf maar over de cliënt moet gaan, of de websitebezoeker tegemoettreden met de mogelijke vragen die zij hebben, in plaats van direct te vertellen wat het kantoor zelf goed kan. Kantoren die echt toegankelijke dienstverlening bieden, of kantoren die samen met de cliënt optrekken in een zaak en het daarom wel zo prettig vinden als die cliënt ook van de hoed en de rand weet, en die daarom dus ook hun kennis delen. De voorbeelden van vernieuwende kantoren zijn steeds talrijker. Daarmee is nog maar eens gezegd: veranderen kan écht.

strategische heroriëntatie en profilering

een stappenplan



Een strategische heroriëntatie is een fundamenteel proces, dat een fundamentele aanpak vereist. Het gaat immers om de toekomst van het kantoor en om het anders aanpakken van zaken dan waar we de afgelopen tientallen jaren aan gewend zijn geraakt. Verandering is per definitie een uitdaging. Het is verstandig van tevoren in kaart te brengen welke drempels er binnen de organisatie genomen moeten worden om te komen tot de gewenste fundamentele verandering.

Het is verstandig van tevoren in kaart te brengen welke drempels er binnen de organisatie genomen moeten worden om te komen tot de gewenste fundamentele verandering:

- Commitment en actieve participatie van het topmanagement en de partners.
- Interdisciplinaire aanpak.
- De wil om écht te veranderen.
- Het besef dat een grotere organisatie maar langzaam van koers verandert. Vasthoudendheid en lange adem.
- Focus op de lange termijn. Het proces is gericht op de positie van het kantoor in 2020, niet op de gebeurtenissen van vandaag en morgen.

Stap 1 **Inventarisatie van de huidige positie**

- Wat is het huidige profiel en imago in de markt?
- Wat is op dit moment het onderscheidend vermogen?
- Welke segmenten bedient ons kantoor (ervaring, trackrecord)?
- Wat is ons marktaandeel?
- Welke klanten c.q. klantsegmenten leveren de meeste profitability?
- Wat zijn de kenmerken van onze organisatiecultuur?
- Welke marktsegmenten c.q. dienstverleningsconcepten bieden de meeste kansen voor de toekomst?

Stap 2 **Ambities voor de toekomst**

- Wat zijn de ambities voor de toekomst?
- Welke omzetgroei c.q. welk marktaandeel streven we na?
- In welke markten/segmenten willen we domineren?
- Welke klantbedieningsconcepten moeten ontwikkeld worden?

- Welke organisatiecultuur cultiveren we?
- Op welke waarden kunnen we altijd terugvallen?
- Wie zijn onze stakeholders (klanten, prospects, arbeidsmarkt, bredere omgeving)?
- Regionaal, nationaal of internationaal?

Stap 3 **Formulering positioneringsstatement**

- Waar staan we voor, voor wie doen we dat, waarom doen we dat, hoe doen we dat?
- Hoe verhoudt onze positie zich tot de markt?
- Waar kunnen we relevant onderscheidend zijn?

Stap 4 **Ontwikkeling strategisch communicatieconcept**

- Wat wordt de centrale boodschap die we intern en extern gaan brengen?
- Wat wordt de visuele strategie?
- Welke tone-of-voice wordt kenmerkend voor onze organisatie?
- Welke corporate story is de basis van onze profilering?

Stap 5 **Ontwikkeling communicatiestrategie**

- Op welke doelgroepen/stakeholders gaan we ons richten?
- Welke belofte gaan we nakomen?
- Welke middelen zetten we in?

Stap 6 **Voortdurende monitoring**

- Welke veranderingen doen zich voor in onze omgeving c.q. in het concurrentieveld?
- Welke bijsturing en/of tempoversnelling is noodzakelijk?

dartGROUP

Singel 68 1015 AC Amsterdam
info@dartgroup.nl
+31 (0)20 622 38 01
dartgroup.nl

JURIST IN
COMMUNICATIE

Jurist in communicatie
erikjan@juristincommunicatie.nl
+31 (0)6 24 79 98 42
juristincommunicatie.nl