



Prijsbeleid 2.0

Over uurtarieven, AFA's en toegevoegde waarde in de reeks 'Betere business development in 9 stappen' – deel 4

Door Dirk Heuff, eigenaar en oprichter Kyboko

Tarievendruk, wie heeft er geen last van? Heeft u de oplossing al gevonden om onder die druk uit te komen? Die oplossing ligt in ieder geval niet in het verder verlagen van tarieven of het vrijuit toekennen van kortingen op facturen.

“Maar cliënten praten steeds meer over prijs!” Misschien komt dat wel omdat u ze niets anders biedt om over te praten.

Cliënten praten liever niet over hun problemen en willen nog minder praten over de juridische voetangels daarvan. Ze willen wel graag horen hoe die problemen opgelost kunnen worden, welke juridische klippen ze daarvoor moeten omzeilen en wat dat betekent voor hun organisatie, werkwijze, communicatie en de bijbehorende financiën.

Prijs is minder belangrijk

Cliënten professionaliseren de inkoop van juridisch advies. De AEX-bedrijven doen dat al jaren, de bedrijven daaronder zijn deze onomkeerbare weg ook ingeslagen en particuliere cliënten volgen op afstand. Het tempo waarin ze deze professionalisering van inkoop doorvoeren is heel verschillend en de manier waarop ook. Dit onderwerp komt uitgebreid in een vervolgartikel aan de orde.

Bij de inkoop is de prijs natuurlijk belangrijk. Echter, van alle belangrijke onderwerpen rondom juridische advisering is prijs minder belangrijk maar wel het meest objectieve onderwerp. Zaken zoals kennis en ervaring, begrip van de bedrijfstak en betrouwbaarheid zijn belangrijker dan prijs. Helaas zijn deze zaken behoorlijk subjectief.

Prijs daarentegen is een objectief gegeven, een serie cijfers. Die cijfers worden door cliënten belangrijker gemaakt al naar gelang er een beter inzicht is in die subjectieve zaken. Daarmee is de communis opinio ontstaan dat cliënten altijd een lage(re) prijs willen. Korting is immers toch altijd aantrekkelijk? Opmerkelijk genoeg is het juist omgekeerd. Uit [internationaal onderzoek](#) blijkt dat cliënten ernaar neigen om niet de goedkoopste kantoren te kiezen. Passende expertise en ervaring in de bedrijfstak blijken belangrijkere keuzecriteria dan het platte uurtarief.

Prijs versus kwaliteit

Cliënten willen voor de prijs een optimale oplossing; ze willen toegevoegde waarde. Daarbij hanteer ik de definitie van toegevoegde waarde als de verhouding tussen de gepercipieerde kwaliteit en de prijs die daarvoor betaald is. Redenering: De toegevoegde

waarde gaat omhoog als u minder betaalt (korting krijgt). Omgekeerd, als de gepercipieerde kwaliteit omhoog gaat (bij gelijkblijvende prijs) dan gaat de toegevoegde waarde ook omhoog (de bekende prijs – waarde balans).

Voor de helderheid, als het hierboven gaat om ‘perceptie’ dan wordt daarmee bedoeld de perceptie van de cliënt; hoe beleeft de cliënt de aanpak, werkwijze, communicatie, prijsstelling en samenwerking. Dus niet wat u, uw kantoorgenoten, de sectievoorzitter, de notaris of de maatschap ervan denken.

De perceptie van de cliënt managen

Die perceptie van de cliënt is te beïnvloeden, maar niet door hem te manipuleren naar het niveau waar u hem graag wil hebben. Cliënten zijn niet gek en laten zich niet structureel in de maling nemen door steeds te veel te betalen. Zodra ze door krijgen gemanipuleerd te worden, komt dat (meestal pijnlijk) als een boemerang bij u terug.

Perceptie is wel enigszins te ‘polijsten’ of, zo u wilt ‘bij te werken’. Klantinzicht en communicatie zijn daarbij cruciaal.

Klantinzicht

Weten wat uw cliënt belangrijk vindt. Weten waar hij waarde aan hecht. Begrijpen wat hij zoekt in de juridisch adviseur, wat is cruciaal en wat is ondergeschikt. Wat verwacht hij? Oftewel, wat bepaalt zijn tevredenheid? Hoe u daarachter komt? Vraag het!

Communicatie

De kracht van herhaling is de meeste mensen wel bekend. Het in woord en daad demonstreren dat u en uw werk gericht zijn op het waarmaken van de verwachtingen van de

cliënt en dit repeterend communiceren, heeft een positief effect op de beleving. Echter, de kracht van herhaling wordt te vaak vergeten. Door regelmatig te communiceren over de onderhanden zaak in termen die passen bij de verwachtingen van de cliënt, kunt u zijn beeld daarover positief beïnvloeden.

Een voorbeeld ter illustratie: “Dit advies is beperkt tot één A4 omdat je eerder aangaf dat je graag beknopte adviezen krijgt en geen dikke rapporten. Wil je toch meer inzicht in de achterliggende jurisprudentie dan kom ik daar graag voor bij je langs.” Dit is geen borstklopperij in de zin van ‘Kijk mij eens heel goed aan jouw verwachtingen voldoen!’. Dit is je van je beste kant laten zien. Een kant die er ook is (anders was de cliënt überhaupt niet met je in zee gegaan) en die het verdient om benoemd en gezien te worden.

Beeldvorming

Praten over tarieven en prijzen kan niet los gezien worden van de dienstverlening en het beeld dat cliënten daarover hebben. Cliënten willen weten en begrijpen waarom uurtarieven voor een senior medewerker in een van de vier grote steden zo'n 20% tot 30% hoger zijn dan in een middelgrote stad in de Randstad. De advocaat die aanvoert dat de huisvestingskosten in de grote steden vele malen hoger zijn, heeft wel gelijk maar krijgt dat niet; huisvestingskosten zijn geen toegevoegde waarde voor de cliënt. Sterker nog, qua reistijd en parkeerstress is een locatie in een grote stad voor sommige cliënten een grotere demotiverende factor dan de hoogte van de tarieven.

Het is dus de verantwoordelijkheid van de advocaat om ervoor te zorgen dat cliënten

weten en begrijpen welke toegevoegde waarde ze mogen verwachten. Laat die verantwoordelijkheid aan de cliënten over en het risico is groot dat ze de verkeerde (of erger: geen) toegevoegde waarde zien.

Advocaten die hun toegevoegde waarde niet herkenbaar en begrijpelijk over het voetlicht kunnen brengen, zien hun cliënten vertrekken. Temeer omdat we zien dat bij kantoren die groeien, men wel het gesprek over toegevoegde waarde opent en succesvol afronden. Lees nog eens het artikel over profileren ([LegalBusinessWorld 2016 nr. 8](#)) en acquisitie ([LegalBusinessWorld 2017 nr. 1](#)) en u begrijpt wat hier bedoeld wordt.

Diverse tarieven en AFA's

De discussies, vergaderingen en overleggen over andere beloningsvormen dan het uurtarief, zijn al jaren aan de gang en zullen dat voorlopig ook blijven. Een zeer informatief boekwerk hierover is '25 Secrets to Success with Alternative Fee Arrangements' dat haarfijn en zeer leesbaar uitlegt hoe AFA's werken. Ook De Brauw heeft voor haar cliënten [een overzicht van de verschillende AFA's](#) beschikbaar.

Enkele voordelen van dergelijke AFA's:

Winstgevendheid:

Verhogen door betere procedures voor begroten te gebruiken waardoor afboekingen minder noodzakelijk zijn.

Klanttevredenheid:

Vergroten door voorspelbaarheid van kosten en verlaging van misverstanden over geleverd werk en de bijbehorende kosten. →

Zekerheid:

Over kosten vooraf en daarmee betere aansturing van de uitvoerende juristen

Eenvoud:

Vermindering van het aantal complexe urenstaten die vooral leiden tot vragen en discussie maar niets bijdragen aan helderheid.

Resultaatfocus:

Welke waarde wordt er voor de cliënt gecreëerd? Dit in plaats van een focus op het aantal geschreven en gedeclareerde uren.

Efficiency:

Niet de aandacht voor het aantal uren maar de kwaliteit die deze uren opleveren draagt bij aan een betere efficiency.

Deze zakelijke voordelen zijn vooral van belang voor het kantoor en haar interne organisatie. Ze dragen direct bij aan de bedrijfs-economische gezondheid van het kantoor.

Een bijkomend, minder voor de hand liggend voordeel van AFA's, is dat de relatie met de cliënt transformeert. Van een 'uw vraag, onze oplossing, uw betaling' wordt de relatie een interactieve samenwerking waarin beide partijen continu de wederzijdse verwachtingen en prestaties bespreken en beoordelen.

In een dergelijke professionele relatie komen het juridische resultaat en de waarde die dat vertegenwoordigt voor de cliënt, veel meer centraal te staan dan tot op heden vaak het geval is. Bovendien wordt de aandacht voor de hoogte van de factuur verkleind omdat een cliënt (mede door uw toedoen) meer aandacht heeft voor de toegevoegde waarde i.p.v. voor de kosten.

Declareren, factureren, incasseren

Deze drie-eenheid is bepalend voor de financiële gezondheid van uw kantoor. Deze ketting is ook onderworpen aan het aloude adagium 'De ketting is zo sterk als zijn zwakste schakel'. U kunt uw kantoorgenoten nog zo hard aansturen op juiste declaraties, als de boekhouder de facturatie niet op orde heeft of als debiteuren niet nagebeld en aangemaand worden, levert het uiteindelijk niets op.

Veel advocaten willen onder vier ogen wel erkennen dat ze declareren en factureren maar vervelend vinden. Dat deze administratieve handelingen vervelend want tijdrovend zijn, staat buiten kijf. Het is ook begrijpelijk vooral als het kantoor niet bereid is te investeren in moderne kantoorsoftware die deze handelingen automatiseert en daarmee minder tijdrovend maakt.

Aandacht voor debiteuren vraagt tijd. Tijd die niet aan interessante dossiers besteed kan worden. Het is echter wel tijd die converteert en daadwerkelijk iets oplevert. Elke advocaat die de debiteurenstand laat oplopen zegt onbewust dat zijn werk, zijn inspanningen niet voldoende toegevoegde waarde leveren om betaald te worden.

Nog even terug naar het "afgesproken en geleverd". Dit sluit goed aan bij het eerder gepubliceerde artikel over [acquisitie](#) en de daarin genoemde noodzaak om met uw cliënt de wederzijdse verwachtingen goed af te stemmen. Daarbij horen ook de verwachtingen en afspraken ten aanzien van de financiën. Met andere woorden, het is belangrijk om met cliënten te praten over de kosten van uw werkzaamheden en de toegevoegde waarde die de cliënt daaruit mag verwachten. Daar hoort ook bij dat u de betalingsvoorwaarden bespreekt en dat u de cliënt laat uitspreken

dat hij deze begrijpt en accepteert. Open, eerlijke en heldere communicatie over prijzen, kosten en betalingsvoorwaarden hebben een positieve impact op het nakomen van de daarover gemaakte afspraken.

Beter begroten betekent minder afboeken

De verschillen tussen gepubliceerde, gefactureerde en gerealiseerde tarieven zijn in de afgelopen jaren groter geworden. Of zoals een van de deelnemers tijdens een Kyboko's RondeTafelConferentie vroeg: "Niemand van ons realiseert toch 100% van zijn gepubliceerde tarief?". Oftewel, afboeken dan wel kortingen toepassen is meer regel dan uitzondering.

Er is een duidelijke correlatie tussen het vooraf begroten en het achteraf afboeken: De tijd nemen om een goede inschatting te maken van de benodigde uren en deze met de cliënt te bespreken voor aanvang van de

werkzaamheden, leidt tot significant lagere afboekingspercentages.

De noodzaak van begroten wordt verschillend beleefd. Een verklaard voorstander van begrotingen en offertes zie: "Als ik mijn kantoor wil laten verbouwen, dan geef ik de aannemer toch ook geen blanco cheque en we zien wel waar we uitkomen?"

Maar voor velen is het vooraf begroten nog een lastige kwestie. Bieden zaken uit het verleden voldoende houvast en vergelijkbaarheid voor nieuwe zaken? Is er voldoende informatie en interesse om lessen te leren uit het verleden en die vervolgens toe te passen op het maken van begrotingen van benodigde tijd voor nieuwe zaken? —————>

In onderstaand overzicht tips voor het begroten van werkzaamheden:

Wees reëel	Cliënten hebben er begrip voor dat er kosten gemaakt moeten worden.
Ken de verwachtingen van uw cliënt	Wat is zijn ervaring tot op heden als het gaat om werkzaamheden en kosten? Wat zijn de specifieke verwachtingen van de onderhavige zaak?
Manage die verwachtingen	Vertel de cliënt hoe u de zaak ziet, wat uw eerste (ruwe) inschatting is van de noodzakelijke werkzaamheden, van de doorlooptijd en de mogelijke kosten. De reactie van uw cliënt geeft voldoende indicaties om al dan niet aanpassingen te doen.
Wees open	Cliënten willen vooral graag weten WAT er gedaan gaat worden en WAAROM dat relevant/belangrijk is c.q. wat dat gaat bijdragen aan verwachte resultaat.
Wees voorzichtig met kortingen	Wat je weggeeft, krijg je nooit meer terug. Beter is het om te korten op het totale factuurbedrag.
Wees helder	Leg uit en licht toe; cliënten weten niet alles en durven dat niet altijd te erkennen. Hoe beter ze begrijpen, hoe minder discussie over werkzaamheden, doorlooptijd en kosten.
Blijf informeren	Over verloop & voortgang: Geef tussentijds informatie over de stand van zaken inclusief de bestede tijd en dus de kosten; cliënten willen vooral niet verrast worden aan het einde.
Wees duidelijk	Knip het traject op in hapklare brokken (lees: begrijpelijke deelstappen). Maak eenbegroting per deelstap. Hoe verder gevorderd in het traject hoe acceptabeler een aanpassing van de deelstappen.

Prijsafsprak om te komen tot een lager debiteurenrisico

Als in de gesprekken met cliënten de financiële paragraaf niet helder en concreet wordt besproken, is de kans op discussie over de factuur groot. Die discussie levert niet alleen tijdverlies en ergernis op, het leidt ook tot een toename van de debiteurenstand.

Het met de cliënt vooraf vastleggen van afspraken over de werkzaamheden en de vergoedingen levert een grote bijdrage aan de acceptatie door de cliënt. Door deze vastlegging is de kans op weerstand tegen de uiteindelijke factuur in sterke mate verlaagd; de cliënt weet vooraf al wat de factuur gaat inhouden en is dus niet meer verrast door de hoogte noch door het moment. Hij kan daar in de eigen bedrijfsvoering (cashflow) rekening mee houden.

Prijs in pitches

Meer en meer worden kantoren gevraagd zich te presenteren en te profileren binnen pitches of aanbestedingen. De vraag naar tarieven is daarbij prominent. Zoals hierboven toegelicht is dat een slechte situatie: Een cliënt dient niet te kiezen voor sec een lage prijs, maar voor een voor hem optimale verhouding tussen prijs en toegevoegde waarde. Dat die toegevoegde waarde kan variëren al naar gelang de omstandigheden is duidelijk. Het kantoor dat deze variatie erkent en bespreekbaar maakt is niet alleen een betere adviseur maar ook een betere zakelijke partner. Een voorbeeld: een Nederlands top 10 kantoor biedt in een aanbesteding medewerkers aan voor €120,- per uur. Het kantoor wint de aanbesteding. Voor het betreffende kantoor is dat (op korte termijn) goed nieuws. Voor de langere termijn èn voor de overige advocatenkantoren is het slecht nieuws: Er dreigt een

nieuwe (lagere) norm te ontstaan die door cliënten gebruikt kan worden: “Als <kantoor ABC> het voor dat soort tarieven doet, dan kunnen jullie toch wel...?” Bovendien zijn er kantoren die naast de offerte met de zeer lage tarieven, een lijst van uitzonderingen inleveren: Wat valt niet onder deze prijs en, mocht dit zich voordoen, welk tarief daarvoor dan gehanteerd wordt. In veel gevallen wordt dit meerwerk (en de meerprijs) dermate omvangrijk dat de door cliënt gehoopte besparing niet gerealiseerd wordt. De tevredenheid van de cliënt wordt hierdoor beïnvloed.

Aanbesteden 2.0: Best Value Procurement

In pitches en aanbestedingen is er een grote druk op de inkoper om heel scherp te definiëren welke werkzaamheden verricht moeten worden zodat de inschrijvers hun beste aanbieding kunnen doen. Zoals hiervoor al genoemd is het nadeel daarvan dat elke afwijking van die beschreven werkzaamheden, die in de praktijk noodzakelijk blijkt, leidt tot een ander tarief dat tot enorme overschrijdingen van het budget kan leiden.

Wellicht fijn voor het kantoor op korte termijn, maar heel slecht voor de tevredenheid van de cliënt en op langere termijn een potentiële bedreiging voor de relatie met die cliënt.

Daarom ook is er een tendens om bij het inkopen niet de prijs van het te kopen product of dienst centraal te stellen, maar de totale gebruikskosten daarvan. Dit heet **Best Value Procurement** (BVP). De inkopende partij concentreert zich daarbij op het gewenste eindresultaat en laat aan de verschillende aanbidders de ruimte om zelf de meest geschikte werkwijze in te vullen en de bijbehorende kostenbegroting te maken. Op deze wijze kan de inkoper beter beoordelen of hij de beste

prijs-kwaliteitverhouding krijgt zonder zich druk te hoeven maken over de door de advocaat of notaris bestede uren. Het voordeel voor de advocaat of notaris is dat hij meer vrijheid heeft bij de inrichting van hun werkzaamheden.

Best Value Procurement (BVP) is nog vrij nieuw. De Nederlandse overheid en grotere bedrijven passen het meer en meer toe bij de aanbesteding van infrastructurele werken. Het is te voorzien dat BVP ook voor andere inkooptrajecten ingezet zal worden en dus ook voor de inkoop van advocaat- en notarisdiensten (met uitzondering van gerechtelijke procedures). De kantoren die hun propositie en toegevoegde waarde echt goed weten te

beschrijven en over het voetlicht te brengen, zullen vaker en meer succes hebben bij pitches en aanbestedingen.

Tot slot

Prijs is een niet weg te denken onderdeel van het business development proces van een kantoor. Lage kosten zijn altijd interessant maar niet het belangrijkste criterium waarop een cliënt de toegevoegde waarde beoordeelt. Juist daarom is het belangrijk om met cliënten daarover te praten.

Hoe eerder dat gebeurt hoe beter: voor uw cliënt die weet waar hij aan toe is alsook voor u die daarmee weet of u voldoende en tijdig betaald wordt voor de kwaliteit die u levert.