



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## Value Pricing: alternatief voor Alternative Fee Arrangements?

Kemmel, M.; Velzen, L. van; Verlinde, L.; Westerik, M.; Rest, J.I. van der

### Citation

Kemmel, M., Velzen, L. van, Verlinde, L., Westerik, M., & Rest, J. I. van der. (2019). Value Pricing: alternatief voor Alternative Fee Arrangements? *Advocatenblad: Orgaan Van De Nederlandse Orde Van Advocaten*, 99(5), 53-55. doi:10.5553/AB/0165-13312019099005023

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/84249>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

# Value Pricing: alternatief voor Alternative Fee Arrangements?

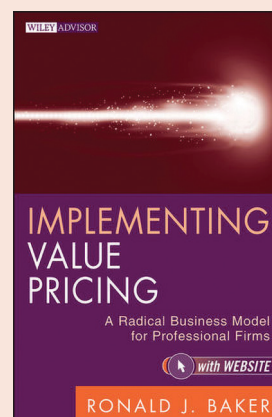
DOOR / MIQUEL KEMMEL, LISA VAN VELZEN, LILIAN VERLINDE,  
MAURITS WESTERIK & JEAN-PIERRE VAN DER REST

**De Amerikaanse bedrijfskundige Ronald J. Baker bepleit in zijn klassieker *Implementing Value Pricing* een ander prijsmodel voor advocatenkantoren. Begeleid door hun hoogleraar Jean-Pierre van der Rest en hun universitair docent Maurits Westerik laten drie rechtenstudenten hun licht schijnen over het boek.**

Het klassieke verdienmodel van de advocatuur staat onder druk. De roep om transparantie en alternatieve prijsafspraken neemt toe. De Brauw Blackstone Westbroek publiceerde hiertoe al in 2014 zijn 'Guide to Alternative Fee Arrangements' (AFA), waarover in het *Advocatenblad* al eerder werd bericht.<sup>1</sup> Kantoren zoals Dentons Boekel volgden recent. Alternative Fee Arrangements winnen dus aan populariteit, in elk geval als concept. Maar AFA's zijn niet zaligmakend en worden ook wel als 'windowdressing' van de juridisch dienstverleners afgeschilderd. Volgens Ronald J. Baker kan het anders. In zijn boek, *Implementing Value Pricing*, legt hij in acht praktische stappen uit hoe advocatenkantoren, van klein tot

groot, kunnen profiteren van waardegeoriënteerde prijszetting. Is 'value pricing' het verdienmodel van de toekomst?

Een informele rondgang langs kantoren die hun diensten actief anders dan puur 'uurtje-factuurtje' aanbieden, leert dat er zeker vraag naar is, maar dat de huidige AFA's, zoals vaste of maximale afspraken over het budget (*fixed* of *capped fee*) en winst-verliesafspraken in de praktijk meestal lastig blijven. Het komt toch vaak neer op een iets te eenvoudige risicoverdeling tussen advocaat en cliënt. Cliënten zijn daarbij in het nadeel: meestal hebben zij weinig inzicht in de marges en de redelijkerwijs te verwachten kosten voor juridisch werk. Consumenten hebben al helemaal weinig kans om goede ►



Boekrecensie: Ronald J. Baker, *Implementing Value Pricing: A Radical Business Model for Professional Firms*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011.

**Stap 1: 'Conversation'**

Vraag hoe de cliënt jouw service waardeert en of hij graag verandering ziet in de manier waarop de prijs tot stand komt. Van belang is dat de waarde groter is dan de prijs.

**Stap 2: 'Pricing the Customer: Questions for the Value Council'**

De 'value council' moet onderzoeken wat de beste prijs is. Daarbij moet zij verschillende vragen beantwoorden, zoals: wat kost het de cliënt als het probleem niet wordt opgelost? Wat levert het de cliënt op als het probleem wel wordt opgelost? Is de service een 'want' of een 'need'? Is de cliënt prijsgevoelig?

**Stap 3: 'Developing and Pricing Options'**

Advocaten moeten over het idee heen stappen dat er maar één prijs bestaat. Er moeten meer en verschillende prijsopties komen voor de cliënt. Dit is te bewerkstelligen door verschillende prijsniveaus te hanteren, zoals een basisprijs of een vipprijs, met bijvoorbeeld meer service.

**Stap 4: 'Presenting Options to the Customer'**

Prijsopties moeten gepresenteerd worden aan de cliënt. Het is hierbij van belang dat de 'value council' aanwezig is, dat er een deadline is voor de keuze en dat je de 'duurste' prijsoptie presenteert; zorg dat je ook echt gelooft dat jij die prijs waard bent.

**Stap 5: 'Customer selection codified into the Fixed Price Agreement (FPA)'**

In de FPA dient te worden vastgelegd wat partijen overeengekomen zijn over de prijs en de diensten die daar tegenover staan. Ook clausules voor onverwachte diensten en servicegaranties kunnen in de FPA opgenomen worden.

**Stap 6: 'Proper Project Management'**

Projectmanagement is nodig omdat er bepaald moet worden hoe binnenkomend werk wordt verdeeld, hoe de middelen worden gebruikt en wie de leiding heeft over welke taken. Uiteindelijk moet er een balans ontstaan van drie factoren: de gestelde doelen moeten worden bereikt, dit moet tijdig gebeuren en de kosten moeten binnen de perken blijven.

**Stap 7: 'Scope Creep and Change Orders'**

Om het gevaar voor *Scope Creep* (het veranderen van de omvang van de opdracht) uit de weg te gaan, geeft Baker een oplossing: *Change Orders*. Hierbij dient het kantoor het gesprek aan te gaan met de cliënt over hoe problemen opgelost kunnen worden. Veranderingen in werkzaamheden moeten dus altijd eerst worden goedgekeurd door de cliënt; hierdoor hoeft de cliënt achteraf niet onverlet meer te betalen en blijft hij de baas over zijn uitgaven, terwijl het kantoor de 'leverage' behoudt. Bij elke *change order* ontstaat een nieuwe FPA.

**Stap 8: 'Pricing After Actions Reviews'**

Achteraf is reflectie nodig. Er dient vastgesteld te worden welke prijs het kantoor had kunnen vragen. Hiervoor geeft Baker een aantal vragen, zoals: is er waarde toegevoegd voor deze cliënt? Hoe had er meer waarde kunnen worden toegevoegd? Hoeveel geld zijn we misgelopen? Op deze manier wordt er geleerd: door reflectie verbetert langzaam de prijszettingsstrategie.

afspraken te maken en zijn daarin afhankelijk van de welwillendheid van de advocaat.

De meeste bedrijfsjuristen hebben evengoed intern wel steeds meer te maken met strakke budgets en de vraag om voorspelbare kosten. Ook worden inkoopafdelingen steeds vaker ingezet om de dure en 'slecht berekenbare' advocatendiensten in te kopen, met panels, kortingen, internationale *blended rates* en aanvullende diensten (kennisdeling) en methoden.

Een interessant gegeven in dat opzicht is dat kantoren die zeggen dat ze *wel* met succes met AFA's werken, veelal wijzen op de relatie met de cliënt als de sleutel tot succes van AFA's. Juist bij wederzijds vertrouwen is het makkelijker om risico's redelijk te verdelen en bij plots veranderende omstandigheden weer om de tafel te gaan zitten.

Het is overigens niet dat AFA's geen positieve effecten kunnen opleveren: *fixed and capped fee*-afspraken leveren een prikkel op voor advocaten om hun werk iets anders aan te pakken: beter plannen en efficiënter en projectmatig werken zijn veelgehoorde voordelen. De advocaat die dit niet doet, zal zichzelf met dit soort afspraken al snel in de vingers snijden. Minder bekend zijn de gevallen waar advocaten klagen dat de prijs van hun adviezen eigenlijk niet in verhouding staat tot de waarde die cliënten realiseren met die adviezen. Daarbij gaat het meestal niet over cliënten die erin slagen hun kosten te besparen, of forse aansprakelijkheden of boetes te voorkomen (zogeheten negatieve waarde). Denk eerder aan de adviezen die slechts enkele uren brainstorm behelzen, maar cliënten compleet nieuwe businessinzichten geven, zoals nieuwe licentieprogramma's of juridisch gedreven businessmodellen. Merk op dat de meeste AFA's voortbouwen op de kostprijsgebaseerde benadering. De advocatuur heeft nog onvoldoende kennisgenomen van value-based pricing.

## RADICALE VERANDERING

Het boek *Implementing Value Pricing: A Radical Business Model for Professional Firms* vormt een manifest waarin Baker stelt dat advocatenkantoren hun prijszetting radicaal moeten veranderen. De prijs moet worden gebaseerd op de resultaten die kantoren bereiken en de waarde die zij voor cliënten creëren: niet op de gemaakte uren en de opoffering van waarde (kosten). Het boek biedt gedetailleerde richtlijnen met niet alleen strategieën en tactieken, maar ook belangrijke succesindicatoren. Advocaten moeten volgens Ronald J. Baker de uurtariefmethode omzetten naar 'value pricing'. Deze visie onderbouwt hij met theorieën, voorbeelden en een praktisch stappenplan.

## ACHT STAPPEN

Waarde is het centrale en cruciale thema van dit boek en daarom relevant voor alle opvattingen van Baker over prijszetting. Het boek start met verschillende voorbeelden van 'value-creating theories' en maakt hiermee duidelijk dat veel kantoren met hun AFA's nog steeds focussen op kosten en uurtarieven, terwijl de focus eigenlijk moet liggen op het creëren van waarde. Waarde wordt volgens Baker gecreëerd door de interactie tussen cliënt en kantoor. De dienst vindt immers alleen plaats omdat er toegevoegde waarde bestaat voor de cliënt. Op deze meerwaarde wordt de prijs gebaseerd. Vanuit dit perspectief neemt Baker ook een uitstap naar de ethiek. Aan de hand van het categorisch imperatief van de filosoof Kant stelt hij dat het werken met een uurtarief onethisch is. Dit imperatief is te parafaseren als: 'men moet alleen handelen volgens die maxime waarvan men tegelijkertijd kan willen dat ze een algemene wet wordt' (transl., p. 109). Bij het bouwen van een huis accepteren we het toch ook niet als de aannemer zegt dat hij niet weet hoelang het gaat duren en achteraf wel een rekening stuurt? Waarom doet de gemiddelde advocaat het dan wel zo?

Op grond van de kantiaanse zedelijkheid is het werken met een uurtarief volgens Baker dus onethisch. Veel advocaten brengen daar overigens tegenin dat een aannemer dat wél zou doen als hij onder dezelfde omstandigheden zou contracteren als een advocaat die een procedure op zich neemt, dus als de precieze omstandigheden van het bouwterrein en het te bereiken resultaat continu zouden kunnen veranderen en er tevens derden in het spel zijn die proberen het gebouwde weer neer te halen, maar dat terzijde.

Baker gaat vervolgens in op 'value pricing' hetgeen hij definieert als 'the maximum amount a given customer is willing to pay for a particular service, before the work begins' (p. 233). Hij legt uit hoe alle advocatenkantoren in acht stappen 'value pricing' tot een succes kunnen maken.

Bij het lezen van de stappen valt op dat communicatie met de cliënt erg belangrijk is bij 'value pricing'. Alles moet met de cliënt besproken worden zodat er aan beide kanten geen verrassingen zijn. Goede communicatie over de prijs is vaak lastig vanwege de hechte band tussen cliënt en advocaat. Vandaar dat de hulp van een 'value council' ingeroepen moet worden: interne experts op het gebied van prijszetting, verkoop en onderhandeling.

## OORDEEL

Het boek van Baker leest als een trein: systematisch wordt de noodzakelijke theorie voor 'value pricing' doorgenomen, waarna zijn eigen standpunten volgen. Hij schrijft duidelijk en maakt gebruik van veel voorbeelden en tevens van zijn eigen praktijkervaring. Dit maakt zijn betoog voor 'value-based pricing' geloofwaardig. Daartegenover staat dat Baker sterk overtuigd is van 'value-based pricing' en minder

aandacht besteedt aan tegengelden. Een ander zwak punt vormt de implementatie van het stappenplan: de lezer moet niet onderschatten hoe moeilijk het is om 'value pricing' in de praktijk te brengen. Consultants die het gebruiken, geven wel aan hoe immens veel inzicht in die effectieve waarde daarvoor in de praktijk nodig is.

## CONCLUSIE

Ronald J. Baker geeft in zijn boek een betoog en geen beschouwing, dus zo moet het ook gelezen worden. Van duidelijke theorie naar een aanwijzing voor de praktijk: waarde wordt gecreëerd bij de cliënt, dus moet ook op basis van die waarde een prijs vastgesteld worden. Over het algemeen lost Baker de beloftes in die hij doet: de pluspunten van het boek compenseren de minpunten ruimschoots en het is een aanrader voor de advocatuur. Wij zijn om: voor zowel groot als klein ligt er een duidelijke rol weggelegd voor 'value pricing' in de advocatuurlijke verdienmodellen, wellicht meer dan voor de 'Alternative Fee Arrangements'. ■

**Miquel Kemmel, Lisa van Velzen** en **Lilian Verlinde** schreven deze recensie als onderdeel van het vak 'Ethical & Legal Issues in Pricing' (Rechtsgeleerdheid, Leiden). Dit vak wordt aangeboden door het Honours College Law waar excellente studenten extracurriculair vakken volgen voor verdieping en extra uitdaging. **Prof. dr. Jean-Pierre van der Rest** is hoogleraar bedrijfswetenschappen en verzorgt dit vak bij de Leidse rechtenfaculteit. **Mr. Maurits Westerik** is partner/advocaat IP/IT bij Coupury Advocaten en docent Intellectueel eigendom en softwarebescherming aan de Universiteit Leiden en de TU Delft.

## NOOT

1 Zie: 'Dag uurtarief, hallo alternatief', 22 januari 2015.