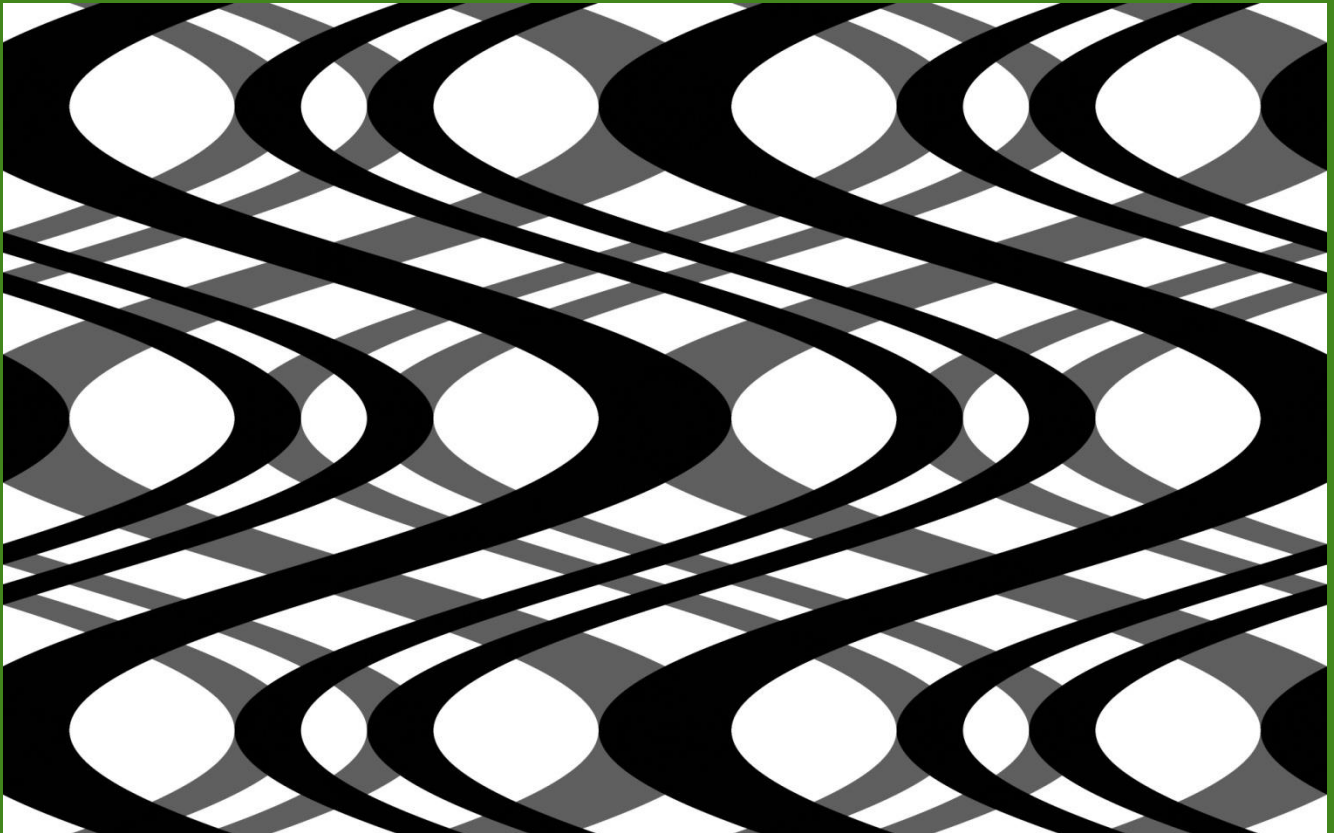




# De Business Model Mixer voor Consulting



Sioo  
Newtonlaan 209, 3584 BH Utrecht  
(030) 291 30 00 [sioo@sioo.nl](mailto:sioo@sioo.nl)

[www.sioo.nl](http://www.sioo.nl)

## Introductie

In december 2013 publiceerden wij ons white paper *De vijf gamechangers voor consulting*<sup>1</sup>, waarin wij ontwikkelingen in de adviesbranche schetsten. Op dat white paper hebben wij honderden reacties ontvangen. Een van de meest gestelde vragen was welke business modellen voor adviseurs wij in de praktijk zagen ontstaan. De contouren van business modellen die wij in het white paper schetsten, waren nog (te) breed. Het gelukkige toeval wilde dat naar aanleiding van de publiciteit rondom het white paper, diverse adviseurs en bureaus zich bij ons meldden met nieuwe business modellen. Dat gaf ons een basis voor een onderzoek naar nieuwe business modellen. Daarnaast zijn we zelf verder gaan zoeken. Het verslag van die speurtocht is in dit white paper vastgelegd. Dit vormt dan ook een aanscherping van wat wij eerder over dit onderwerp hebben geschreven.

Dit white paper beoogt niet meer, maar ook niet minder, te zijn dan een analyse van wat er aan nieuwe business modellen in de markt aanwezig is. Het is geen aanprijzing van deze modellen of van de ondernemers die deze modellen hebben ontwikkeld, noch een veroordeling ervan. Het is eenvoudigweg een observatie van de fascinerende zaken die op dit moment spelen. Door daar enkele rode lijnen doorheen te trekken, hopen we adviseurs die een nieuw business model willen ontwikkelen van enkele ideeën te kunnen voorzien.

Het white paper begint met een korte bespreking van het fenomeen business modellen, dat een leidraad vormde voor ons onderzoek. Er volgt vervolgens een beschrijving van 'traditionele' business modellen. Na een kort overzicht van wat ons onderzoek inhield, volgt de Business Model Mixer voor Consulting. Gebaseerd op ons onderzoek hebben we de belangrijkste trends op het gebied van business modellen voor adviseurs op een rijtje gezet. Dit maakt het ook mogelijk zelf als adviseur gestructureerd na te denken over welk business model voor u interessant kan zijn. Hoe dit te doen wordt beschreven in het één na laatste hoofdstuk. Het laatste hoofdstuk bespreekt in welke mate nieuwe business modellen disruptief zullen zijn voor de adviessector.  
Utrecht, november 2014.

Ard-Pieter de Man  
Marguerithe de Man  
Annemieke Stoppelenburg

---

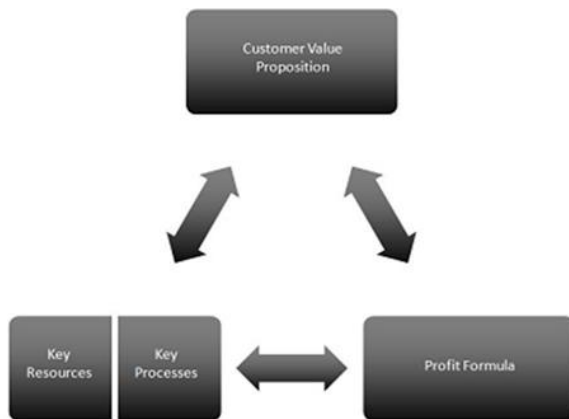
<sup>1</sup> Man, A.P. de, M. de Man en A. Stoppelenburg, 2013, *De vijf gamechangers voor consulting*, Utrecht, Sioo, december.

## 1. Wat zijn business modellen?

De term business model wordt veelvuldig gebruikt, maar in de praktijk van alledag blijkt er onduidelijkheid te bestaan over welke elementen bepalend zijn voor een business model. Vaak wordt er slechts verwezen naar een van de kernelementen van een organisatie, bijvoorbeeld het verdienmodel. De meest gebruikte definitie van een business model is dat dit de manier is waarop een organisatie waarde creëert, levert en zich toe-eigent<sup>2</sup>. De meest populaire business model aanpak is het business model canvas, dat aan de hand van negen velden business modellen in kaart brengt<sup>3</sup>. Dit canvas is zonder meer een uitstekende standaard om individuele business modellen te ontwikkelen en analyseren.

Voor onze doeleinden is deze benadering te gedetailleerd. Wij volgen daarom het vier boxen model van Johnson (2010)<sup>4</sup>, dat in essentie een meer gecondenseerde vorm van het business model canvas is<sup>5</sup>. Johnson onderscheidt vier elementen van business modellen: de customer value proposition, profit formula, key resources en key processes (figuur 1). Centraal in het model staat de Customer Value Proposition, de waarde die een organisatie levert aan de klant. Succesvolle bedrijven slagen er als geen ander in een manier te vinden om unieke waarde voor klanten te leveren. Zij helpen klanten hun activiteiten beter, sneller, leuker of goedkoper uit te voeren.

**Figuur 1: De business model benadering van Johnson (2010)**



Vanuit de waardepropositie kan een organisatie de eigen winstformule bepalen. De manier waarop kosten en baten worden gerealiseerd en de mate waarin organisaties zich de aan de klant geleverde waarde kunnen toe-eigenen wordt hier bepaald. Om waarde te kunnen leveren heeft een organisatie ook resources (hulpbronnen) en processen nodig. De hulpbronnen kunnen van tastbare en niet-tastbare aard zijn. De manier waarop zij gecombineerd worden in processen bepaalt mede de waarde die aan klant wordt geleverd en die de organisatie zich kan toe-eigenen.

<sup>2</sup> Osterwalder, A., en Y. Pigneur, 2010, *Business Model Generation*, Chichester, Wiley

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Johnson, M.W., 2010, *Seizing the white space*, Boston, Harvard Business Review Press

<sup>5</sup> Een uitgebreide bespreking van business modellen valt buiten de scope van dit paper. We verwijzen graag naar andere benaderingen die wij waardevol vinden, zoals: Chesbrough, H., 2006, *Open business models*, Boston, Harvard Business School Press; Houtgraaf, D., en M. Bekkers, 2010, *Business modellen*, Culemborg, Van Duuren Management; Jonker, J., 2014, *Nieuwe business modellen*, Den Haag, Academic Service; Mandour, Y, K. Brees en R. Wenting, 2012, *Groeimodellen*, Culemborg, Van Duuren Management; Choudray, S.P., 2013, Why business models fail: Pipes vs. Platforms, *Wired*, 21 oktober. Voor de wetenschappelijke onderbouwing van het business model zijn de special issues van Long Range Planning uit 2010 (Vol. 43, No. 2-3) en 2013 (Vol. 46, No. 6) een goed begin.

## 2. Wat zien wij als een traditioneel business model?

Wanneer we spreken van nieuwe business modellen, impliceert dat ook dat er oude business modellen bestaan. Gelet op de breedte van de adviespraktijk, is het niet of nauwelijks mogelijk om recht te doen aan de variëteit van business modellen die de afgelopen jaren zijn gehanteerd. Elke bespreking daarvan is noodzakelijkerwijs dan ook grofmazig en incompleet. Toch doen we hier een poging. Enerzijds heeft dit tot doel om te verduidelijken wat wij als traditionele modellen zien. Anderen kunnen hier andere opvattingen over hebben, maar het beste wat wij kunnen doen is om ons vertrekpunt helder te maken. Anderzijds helpt deze bespreking met te zien wat er dan nieuw is aan de business modellen die wij in de praktijk zijn tegen gekomen. Het scherp tegenover elkaar zetten van oud en nieuw heeft zijn beperkingen, maar het contrast levert ook weer nieuwe inzichten op. Wij verwachten overigens niet dat traditionele business modellen zullen verdwijnen. Er zullen altijd adviesopdrachten blijven waar zij van nut zijn.

### Customer value proposition

Traditionele adviesmodellen gaan ervan uit dat de adviseur slimmer is dan de klant en daardoor waarde kan toevoegen. Doordat een adviseur ook andere bedrijven ziet, kan hij best practices van het ene naar het andere bedrijf overdragen en daardoor een bijdrage leveren aan stijging van de productiviteit van de klant. Naast deze vorm van expert consulting, is ook procesadvies een belangrijke activiteit voor adviseurs. Door goede procesbegeleiding kan sneller tot een verbetering worden gekomen. In de loop van de tijd zijn ook vormen van detachering ontstaan, waarbij de waarde voor de klant ligt in het feit dat hij tijdelijk hooggekwalificeerde medewerkers kan inhuren. Hij zit dan niet vast aan dure mensen op de payroll.

### Profit formula

Het traditionele verdienmodel is dat wat nog altijd standaard is in de OOA code, lid 9.2: 'De grondslag van het honorarium wordt gevormd door de aan de opdracht bestede hoeveelheid arbeid en gemaakte kosten...'<sup>6</sup>. Dit levert ook de mogelijkheid op voor fixed price opdrachten, waar op basis van een geschat aantal uren met een opdrachtgever een vaste prijs wordt afgesproken. De OOA code laat echter expliciet ruimte om ook andere afspraken te maken en is daarmee in de afgelopen jaren al opgerekt in vergelijking met het verleden.

De belangrijkste kostenpost vormen de salarissen van de adviseurs. Op basis van een uurtarief met een mark up op het uursalaris, wordt een adviseur ingezet bij de klant. Door het aantal declarabele uren zo groot mogelijk te maken (in consultingspeak: de utilisatie of productiviteit verhogen), ontstaat de meeste winst. In bureaus kan daar ook nog een zogenaamde leverage ontstaan, doordat de verhouding seniore inzet versus juniore inzet betekent dat met beperkte inzet van dure senioren een groot aantal junioren aan het werk wordt gehouden. In dit model liggen de risico's bij de klant: ongeacht of het advieswerk effect heeft, de klant betaalt. Success fees komen voor, maar zijn eerder uitzondering dan regel.

<sup>6</sup> OOA, 2012, *Gedragsregels voor organisatieadviseurs aangesloten bij de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs*, [www.ooa.nl](http://www.ooa.nl), 20 november.

### Key resources/processes

De belangrijkste resources in het traditionele model zijn de adviseurs zelf en dan met name de seniore adviseurs. Door ervaring worden zij waardevoller, omdat zij diepere en bredere kennis opdoen en ook steeds effectiever worden in acquisitie en de sociale kant van het klantcontact. Training on the job vormt de belangrijkste bron voor het opdoen van ervaring. Een tweede resource is de kennis van het bureau, meestal neergelegd in klantrapportages en modellen, processen en werkwijzen die met regelmaat worden gebruikt. De derde resource is de reputatie van de adviseur. Een goede naam leidt tot mond tot mond reclame of vervolgoopdrachten. Bureaus werken het liefst op zichzelf en zitten alleen in gemengde teams met concurrenten wanneer de klant dat vraagt.

Het adviesproces is lineair: na acquisitie van een opdracht is er een intake, wordt onderzoek gedaan binnen de klant of naar zijn markt, op basis waarvan een rapportage volgt, die op zijn beurt weer tot implementatie van een project kan leiden. Dit hele proces zit zeker niet altijd in één opdracht: soms doet adviseur A het eerste deel, terwijl adviseur B het tweede deel doet. Het proces wordt in het algemeen gekenmerkt door direct persoonlijk en vaak intensief contact met de klant.

### 3. Opzet van ons onderzoek en verantwoording

Dit white paper is gebaseerd op een aantal bronnen. De eerste bron is de literatuur over business modellen, zoals eerder kort besproken. Dit gaf ons een conceptuele lens waarmee we de praktijk in konden gaan.

Ons empirisch onderzoek behelsde een aantal case studies en interviews. Negen cases zijn in meer detail onderzocht. Daar zijn casebeschrijvingen van gemaakt, die ter goedkeuring aan de geïnterviewden zijn voorgelegd. Naar een aantal cases is korter onderzoek gedaan, bijvoorbeeld door een (telefoon)gesprek of door gebruik van internet. Onze selectie van cases is gemaakt op basis van voorbeelden die we reeds kenden of die zich bij ons hebben gemeld. Daarbij gold als criterium dat er sprake moest zijn van een nieuw *business model*. Het mocht niet gaan om uitsluitend een nieuwe *adviesdienst*. In de rest van het paper verwijzen wij soms kort naar deze cases. Op de Sioo site kunt u over elk van deze cases meer informatie vinden, gebundeld in de uitgave *De Business Model Mixer Cases*<sup>7</sup>. Tabel 1 geeft een kort overzicht van de cases. Een tweede bron van inzichten komt van adviesbureaus die de Sioo Business Model Challenge hebben gedaan. Tijdens de Sioo Business Model Challenge worden adviesbureaus op scherp gezet ten aanzien van trends in hun business, hun kennis basis en hun business model.

Een volgende bron is een middag over business modellen in de consulting die Sioo heeft georganiseerd voor zijn docenten. Op die middag werden drie business modellen gepresenteerd. In de discussie die daar plaatsvond tekenden zich de eerste rode lijnen rondom dit thema af. Alle input is vervolgens geanalyseerd aan de hand van het theoretische raamwerk uit figuur 1. Dit leidde ertoe dat een aantal rode lijnen in de ontwikkeling van business modellen werd ontdekt.

De cases vormen geen dwarsdoorsnede van de Nederlandse adviesmarkt. Ze zijn met name afkomstig van kleine adviesbureaus en netwerken van samenwerkende zelfstandigen. Het overgrote deel behoort ook tot de recente starters in de markt. Voor veel van hen moet de levensvatbaarheid nog worden aangetoond. Daar staat tegenover dat deze cases aan de grens van de vernieuwing opereren. Dat maakt hen bij uitstek geschikt voor ons doel: het in kaart brengen van nieuwe business modellen. Zij vormen 'revelatory cases' waar veel lering uit kan worden getrokken<sup>8</sup>.

De keuze voor deze cases betekent niet dat er bij de grote en gevestigde bureaus geen ontwikkelingen zijn op het gebied van business modellen. We weten dat er met name op het aspect van de verdienmodellen in een aantal van de grote bureaus diversificatie is. De interne adviesafdelingen van grote organisaties zijn ook buiten de scope van dit onderzoek gebleven. Het is dus mogelijk dat we door onze aanpak enkele trends missen. De in dit paper geschetste trends in de ontwikkeling van business modellen zijn echter wel van belang voor de hele range van adviseurs en adviesorganisaties. Innovaties vinden immers vaak buiten de gevestigde orde plaats en zetten vervolgens die gevestigde orde onder druk, omdat deze niet in staat zijn de disruptieve innovatie te volgen<sup>9</sup>. Overigens maken wij uit gesprekken met grote adviesorganisaties op dat zij nadenken over modellen die in het verlengde liggen van de business modellen in dit paper.

<sup>7</sup> Deze is te downloaden op [www.sioo.nl/businessmodels](http://www.sioo.nl/businessmodels)

<sup>8</sup> Yin, R.K., 1994, *Case Study Research, Design and Methods*, Beverly Hills, Sage.

<sup>9</sup> Christensen, C.M., 1997, *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Boston, Massachusetts, USA, Harvard Business School Press.

**Tabel 1: Samenvatting van de cases**

Case	Omschrijving
Bol Adviseurs -Wyzr dutch	Neemt bedrijfsprocessen over Zet coöperaties op rond duurzame thema's en participeert daarin
Florpartners	Hyperspecialist op tuinbouwcoöperaties
Great Game of Business	Helpt organisaties doelen te realiseren door een aanpak gebaseerd op Open Book management
Ontwikkelaarsgilde	Netwerk van zelfstandigen die samen werken, leren en innoveren
Putmans Advies	Online HR advies voor het MKB
Solutio Consulting	Ontwikkelt proposities en markten samen met partnerorganisaties
RandstadConsultancy	Zet specialisten in voor organisatievraagstukken
Transparencylab	Automatiseert het onderzoeksdeel van adviesprocessen

## 4. De Business Model Mixer voor consulting

In de cases is gezocht naar de elementen waarmee adviseurs hun business model hebben vormgegeven. Deze hebben we verzameld in de Business Model Mixer in tabel 2. De business model mixer geeft in de eerste kolom de belangrijkste variabelen weer, waar adviseurs en bureaus op kunnen sturen om hun business model te veranderen. De volgende drie kolommen geven trends weer die we in die variabelen zien. We onderscheiden daarbij drie niveaus. Basale vernieuwing blijft het dichtst bij het traditionele adviesmodel zoals dat hierboven is beschreven. Medium betekent een belangrijke verschuiving van het traditionele model, maar ook met veel continuïteit. Radicale vernieuwing is een loslaten van het traditionele model. Er valt geen uitspraak te doen over de vraag wat het beste is. Radicale vernieuwing klinkt aantrekkelijk, maar is ook vaak risicovol. Basale vernieuwing kent minder risico, maar kan ook te conservatief zijn. In de praktijk zijn wij geen bureaus tegengekomen die alle trends op de radicale manier hebben ingevuld. Veel partijen zijn radicaal op één of enkele elementen en vallen in de categorie basaal of medium waar het de andere elementen betreft. Op deze manier mixen adviseurs dus verschillende variabelen op verschillende niveaus tot een nieuw business model.

**Tabel 2: De Sioo Business Model Mixer voor Consulting**

Variabelen	Basaal	Medium	Radicaal
<b>Value Proposition</b>			
Tijd-tot-waarde	Lineair traject	Versnellen lineair traject	Instant consulting
Verdeling risico's	Risico bij klant	Risico delen	Risk based consulting
Mate van specialisatie	Brede dienstverlening	Specialisatie op segment of dienst	Hyperspecialisatie: specialisatie op segment <u>en</u> dienst
<b>Profit formula</b>			
Waardecreatie	'Shareholder' of partner value; leverage	Gezamenlijke waarde voor consultant en klant	Shared value
Verdienmodel	Uur/factuur; fixed price; eenmalige projectbasis	Performance fee, eenmalig	Recurring revenues; multiple revenue streams
Kostenmodel	Hoge vaste kosten; lage sunk costs	Semi-variabele kosten	Hoge sunk costs, lage vaste kosten
<b>Process</b>			
Marktontwikkeling	Reactief, wachten op vraag	Creëren vraag	Creëren klant
Interactie met klant	Mens tot mens; adviseur fysiek aanwezig	Blended: adviseur ondersteund door online/data	Virtual consulting
Rol	Erin- eruit bij de klant in een vaste rol	Onderdeel van flexibele schil van de klant; verschillende rollen	Mede ondernemen/meewerken
<b>Resources</b>			
Netwerkvorming	Ad hoc partners bijschakelen per klus	Regelmatig gebruik van dezelfde partners	Collaborative consulting
Kennis	Kennis in eigendom (experts in dienst)	Kernteam in dienst, deel kennis in flexibele schil	In co-creatie met netwerk kennis creëren en innoveren



## Value Proposition

### Tijd-tot-waarde

Een eerste trend is dat snel resultaat wordt geëist door klanten, waardoor adviseurs proberen de snelheid van hun impact op te voeren. Traditionele lineaire adviestrajecten, al dan niet in samenwerking met de klant, hebben als nadeel dat hun doorlooptijd lang is. Adviseurs proberen tegenwoordig sneller waarde te genereren voor hun klant. Dit kunnen ze doen door methoden toe te passen als scrum, waarbij vaker resultaat zichtbaar wordt gemaakt of door onderzoekstijd drastisch te verkorten. TransparencyLab doet het laatste.

De inzet van informatietechnologie in consulting neemt een steeds grotere vlucht. De mogelijkheden van technologie worden ook steeds groter. Transparency Lab, dat de slogan *We automate consulting* hanteert, levert op basis van een database van meer dan 20.000 vragen doorlichtingen van organisaties op verschillende vlakken, zoals teamsamenwerking en effectiviteit van sales forces. De markt van Transparency Lab bestaat uit de interne consultancy-afdelingen van grote bedrijven en externe adviseurs. Deze selecteren op hun beurt vragenlijsten uit de Transparency Lab database en gebruiken die bij hun klanten. Het idee achter het leveren van een dergelijke commodity dienst is tweërlei. Ten eerste verbetert het bestaande adviestrajecten, doordat adviseurs sneller informatie kunnen verzamelen en problemen diagnosticeren. Ten tweede, en nog belangrijker, breekt het een nieuwe markt voor advies open namelijk een grote markt van kleinere adviesvragen waarvoor het traditionele model te duur is. Hun nieuwste dienst, No Suits, maakt het zelfs mogelijk om via een pay per use model analyses te doen die deze markt bedienen.

De meest radicale oplossing is instant consulting, waar een adviseur nauwelijks meer tijd neemt om onderzoek te doen, maar direct aan de slag gaat om een probleem op te lossen. Dit kan alleen maar indien een adviseur de klant, zijn sector en zijn probleem al kent en daarvoor al een toegesneden oplossing heeft ontwikkeld die direct inzetbaar is. Waar in het traditionele adviesproces vaak nog veel tijd wordt gebruikt om eerst de vraag achter de vraag te achterhalen en dan nog om de klant te leren kennen, is dat bij instant consulting niet meer het geval. De klant is in veel gevallen volwassen genoeg geworden om een goede vraag te stellen en de adviseur wordt geacht de klant en zijn probleem al te kennen. Onderzoek doen is dan nog maar heel beperkt nodig of maakt integraal onderdeel uit van de aanpak, zoals bij Great Game of Business, dat klanten leert zelf onderzoek te doen naar financiële verbetering. Een andere benadering is die van Bol Adviseurs. Zij hebben een adviesdienst, Wyzr, die op basis van realtime informatie werkt. Wyzr heeft een omgekeerde huisarts functie: de adviseur van Wyzr belt de klant met de mededeling "ik zie dat je hoest", op basis van de informatie die Wyzr van de klant ziet.

In principe kan The Great Game of Business direct aan de slag. Vooraf willen ze wat gegevens van het bedrijf om een kijkje onder de motorkap te nemen en ook om te zien of de geambieerde doelen realistisch zijn. Zo nodig geven ze op basis daarvan ook advies. Zo kunnen ze bijvoorbeeld, als de ambitie omzetgroei is, met het thema 'betere benutting van productiemachines' beginnen om ervoor te zorgen dat de geambieerde groei wel geproduceerd kan worden. Grote doelen worden op die manier gesegmenteerd en achtereenvolgens tot game gemaakt. The Great Game is een gestandaardiseerd concept dat bestaat uit een aantal bij elkaar behorende onderdelen om tot een Open-Book Management organisatie te komen.

## Verdeling risico's

Risico en ondernemerschap zijn twee kanten van dezelfde medaille. Veel traditionele adviseurs lopen wel risico als ondernemer, maar in de relatie met de klant is dat vaak beperkt. Dit wordt ook veroorzaakt doordat professionele onafhankelijkheid wordt gezien als op gespannen voet staande met risicodeling. Hoe kan een adviseur nog objectief adviseren als hij zelf ook betrokken is bij de onderneming die hij adviseert? Het risico ligt dan ook vaak bij de klant. Stap voor stap zijn er meer elementen van risicodeling gekomen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van success fees. In dat geval wordt er dus risico gedeeld met de klant. In Amerika is dat al veel gebruikelijker dan in Nederland, waar klanten daar nog aan moeten wennen. Great Game of Business is bereid met een model van risicodeling te werken, maar hun ervaring is dat niet alle klanten hier voor open staan. Het vraagt uiteraard om heel duidelijke en meetbare afspraken over wanneer een opdracht succesvol is of niet. Bij de onderzochte bureaus lijkt er een relatie te zijn tussen het vertrouwen in de eigen aanpak en de bereidheid om op basis van een success fee te werken. Het meest vergaand is het wanneer consultants het gehele risico dragen van een opdracht. Adviesbureau dutch bijvoorbeeld creëert zijn eigen klanten door zelf coöperaties op te zetten en daar in te participeren. Het risico ligt dan volledig bij de consultant.

## Mate van specialisatie

De kennisconcurrentie is zo hevig geworden dat alleen zeer diepgaande kennis nog kan renderen. Daarom zijn juist de brede en generalistische bureaus in de problemen gekomen. Brede bureaus hebben vaak onvoldoende massa op de kennisgebieden die ze bestrijken waardoor gespecialiseerdere adviseurs hun markt kunnen overnemen. Bureaus met een full range dienstverlening komen daardoor in de knel. Er is dan ook sprake van toenemende specialisatie in adviesbureaus. Deze vindt in eerste instantie plaats naar klantsegment of dienst, maar ontwikkelt zich steeds meer naar specialisatie op segment *en* dienst. In het laatste geval is er sprake van hyperspecialisatie.

Een adviesbureau dat dit al langer doet is Florpartners. Florpartners is al jaren gespecialiseerd in dienstverlening in de glastuinbouw en heeft daarbinnen weer een specialisatie op het adviseren aan telersverenigingen. Dit zijn coöperaties waarin glastuinbouwers zich verenigen voor productie- of marketingdoeleinden. Deze hyperspecialisatie heeft hen geholpen succesvol te zijn in een sector die al jaren zwaar onder druk staat.

## Profit formula

### Waardecreatie

Het denken over wat waardecreatie is, evolueert in de adviesbranche net zoals in de maatschappij. Adviesbureaus in het traditionele model zijn vaak gericht op het vergroten van de inkomsten van de partners. Met een flinke leverage (een senior die veel junioren aan het werk houdt), kan veel verdiend worden. Onder druk van de toenemende klanteisen wordt meer van die waarde gedeeld of spreken adviseurs met hun klanten over de vraag hoe zij gezamenlijk waarde kunnen creëren, bijvoorbeeld door samen onderzoek te doen en daar beiden van te profiteren. Ook het denken in termen van *shared value*<sup>10</sup>, waarbij adviseur, klant en de samenleving er beter van worden, neemt in belang toe. Het motto 'doing well by doing good' begint ook in de calvinistische Nederlandse maatschappij vaste voet aan de grond te krijgen. Dat leidt ook tot een betere binding van adviseurs met hun werk, omdat zij hun werk als zinvoller ervaren.

<sup>10</sup> Porter, M.E. en M.R. Kramer, 2011, *Creating shared value*, Harvard Business Review, Januari/Februari, 63-77.

## Verdienmodel

Naast het traditionele uurtje/factuurkje (basaal) en performance fees (medium) is de meest radicale trend om helemaal geen fee meer te vragen, maar om op een andere manier beloofd te worden. De nieuwe verdienmodellen gaan uit van multiple revenue streams (meerdere inkomstenbronnen) en recurring revenues (niet betaald worden voor een eenmalig project, maar herhaaldelijk inkomsten ontvangen). Dit is in lijn met het idee dat business modellen waar de klant maar een keer iets koopt, moeten worden vermeden<sup>11</sup>. Een voorbeeld van recurring revenue is het abonnementensysteem van Putmans Advies, waarbij klanten voor een vast jaarbedrag onbeperkt vragen aan een helpdesk kunnen stellen. Deze trend is nog niet algemeen geaccepteerd. Adviesbureau Metri merkt in haar dienstverlening dat klanten die kunnen kiezen tussen een abonnement waarbij ze doorgaand gemonitord worden of een eenmalige benchmark, vaak voor het laatste kiezen.

De multiple revenue streams zijn overigens niet alleen financieel. Ruilhandel in kennis bijvoorbeeld komt regelmatig voor. Daarnaast is er, als uitloeiing van de shared value gedachte, ook een niet-tastbare beloning. Het feit dat door advieswerk ook het milieu beter wordt, armoede wordt voorkomen of werkgelegenheid wordt gecreëerd is voor een toenemend aantal adviseurs van groeiend belang<sup>12</sup>.

Multiple, recurring revenues worden gerealiseerd door dutch wanneer het participeert in de opzet van coöperaties. Dutch initieerde de coöperatie Beebox, via welke duurzame groente- en fruitteelters hun spullen verkopen aan abonnementshouders. Dutch heeft voor het opzetten van de coöperatie de nodige adviezen gemaakt. Deze worden als achtergestelde lening bij Beebox op de balans gezet. Daarnaast is dutch aandeelhouder in de coöperatie. Dit geeft dutch vier verschillende potentiële bronnen van inkomsten:

- Dividend op basis van de aandelen;
- Waardevermeerdering van de aandelen;
- Een bescheiden rente op de achtergestelde lening;
- Bij afbetaling van de achtergestelde lening worden de adviezen terugverdiend.

Daar staat tegenover dat dutch voor het opzetten van Beebox geen onmiddellijke inkomsten ontvangt uit de adviezen en een risico loopt dat het hele project niet slaagt.

## Kostenmodel

In het basale model domineren de vaste kosten. Personeel staat op de loonlijst en een mooi pand op een prestigieuze locatie vormen belangrijke kostencomponenten. In het medium model is een deel van de kosten variabel gemaakt, onder andere door het gebruik van een flexibele schil. Een terugval in de omzet komt daardoor minder hard aan in de bottom line. In het radicale model zijn de vaste kosten sterk gereduceerd. Er is weinig personeel in dienst en de infrastructuur van de organisatie is door middel van het gebruik van clouddiensten ook flexibel geworden.

Er is wel sprake van hoge sunk costs, zeker bij datagedreven advies. De ontwikkeling van een goede database vraagt een substantiële voorinvestering. Waar in het basale model iedereen eenvoudig kan starten met een adviesbureau, omdat er in het begin geen grote kapitaalbehoefte is, is in het radicale model in het begin een kapitaalsinvestering vereist om de database en bijbehorende software te bouwen. Als die er eenmaal zijn, opent dit nieuwe mogelijkheden omdat adviseurs databases en software zonder extra kosten voor verschillende

<sup>11</sup> McGrath, R., 2011, *When your business model is in trouble*, Harvard Business Review, januari/februari, 96-98.

<sup>12</sup> Jonker et al., 2014; zie voetnoot 5.

business modellen kunnen inzetten. Een voorbeeld hiervan zijn Metri en itfacts4you, die op basis van dezelfde databases en software twee verschillende business modellen in de markt zetten. Maar ook de ondernemende Bol Adviseurs met hun nieuwe label Wyzr kijken breder dan alleen hun eigen markt.

Bol Adviseurs heeft een regionale functie en ambieert het niet om een organisatie met landelijke dekking te worden. Wyzr is echter wel een concept dat ook door andere accountantskantoren en organisaties ingezet kan worden. Bol en Wyzr willen daarom samenwerken met andere bureaus in het land die andere regio's bedienen. Op die manier verschuiven ze in de keten naar een positie van adviseur van de andere bureaus. Zo zien ze bij Bol nog veel meer mogelijkheden voor Wyzr. Op dit moment wordt de software van Wyzr ook als white label aangeboden door een partij die veel tandartsen en fysiotherapiepraktijken als klant heeft. Op deze manier wordt een nieuw segment ontsloten.

## Process

### Marktontwikkeling

Het tot ontwikkeling brengen van een markt voor adviesdiensten is niet eenvoudig. Nieuwe diensten aan bestaande klanten leveren, is van oudsher een betrouwbare strategie.

De reguliere business van Randstad betreft vooral de gestructureerde vragen van klanten. De complexere wordende vragen van klanten (over o.a. internationalisering, daadwerkelijke implementatie, strategische oriëntatie) vragen er echter om op een andere manier partner te blijven van de klanten. Door naar de diensten van Randstad te kijken als een verzameling van manieren om een klant te helpen rendement op arbeid te vergroten, wordt het strategisch adviseren hierover een logische activiteit.

Waar vroeger de vraag voor adviesdiensten groot genoeg was om relatief passief af te wachten tot een klant kwam met een vraag, is in de loop van de tijd het creëren van de vraag steeds belangrijker geworden. Dit gebeurt bijvoorbeeld door het introduceren van nieuwe managementconcepten, die vervolgens onder de aandacht van de klant worden gebracht. Het summum hiervan is het creëren van de klant. Bureaus als dutch, Rebel Group en Florpartners zijn betrokken bij het opzetten van nieuwe organisaties waar zij vervolgens weer verschillende diensten aan kunnen leveren.

### Interactie met klant

De invloed van de informatierevolutie doet zich ook in de advieswereld voelen. Waar in het traditionele adviesmodel mensen de belangrijkste resource waren en adviseurs fysiek bij de klant aanwezig waren, ontstaan nu nieuwe modellen. In het blended model gaan adviseurs ondersteund door databases en online tools naar de klant. McKinsey Solutions is het bekendste voorbeeld. Klanten kunnen een abonnement op een database nemen die zij kunnen gebruiken om zichzelf te benchmarken. Verkoop van adviezen hoort daar dan bij. Nog een stap verder is het om de menselijke component nog kleiner te maken en puur datagedreven te gaan werken. In ons onderzoek komt TransparencyLab het dichtst bij dit model. Dit legt de basis voor virtual consulting, waarbij adviseren voor het overgrote deel online plaatsvindt, al dan niet met gebruik van databases. Het bureau Wikistrat heeft hier een variant op ontwikkeld door consultancy vorm te geven via crowdsourcing. Het geeft advies over internationale vraagstukken. Het heeft echter nauwelijks medewerkers maar wel een netwerk van experts waar zij klantvragen online bij uitzetten. Het antwoord zit in het netwerk. Putmans Advies heeft de dienst Factor Arbeid ontwikkeld waarbij online interactie met klanten plaatsvindt.

Factor Arbeid voorziet het mkb op het gebied van P&O instant van antwoorden op hun vragen. Het is een abonnementsdienst waarbij een klant onbeperkt vragen kan stellen aan een helpdesk en onbeperkt standaarddocumenten kan opvragen. De vragen worden door de adviesorganisatie opgeslagen in een database waardoor de antwoorden voor alle adviseurs toegankelijk zijn, het opzoeken van informatie relatief gemakkelijk is en de beloofde snelheid van antwoorden naar klanten gerealiseerd kan worden. Standaardonderdeel van de dienst is een inventarisatie van het huidige P&O beleid van een klant, zodat Putmans Advies de klant goed leert kennen.

## Rol

De rol die consultants vervullen kan ook verschuiven. Waar 'adviseur' vroeger een duidelijk omschreven vak was en adviseurs op projectbasis bij een klant binnenkwamen, zijn adviseurs steeds meer actief geworden in verschillende rollen. Naast de 'pure' adviesrol kan een adviseur ook coach, trainer, interimmanager of uitzendkracht zijn. In die verschillende rollen maken adviseurs dan deel uit van de flexibele schil rondom hun klant. Nog breder wordt die rol wanneer adviseurs mee gaan ondernemen. Zij zijn dan op continu basis bij een organisatie betrokken en de rol die zij vervullen kan heel breed zijn. Op dat moment vervaagt het onderscheid tussen klant en adviseur. De waardepropositie voor de klant wordt ook die voor de adviseur.

## Resources

### Netwerkvorming

Een volgende trend is het verdwijnen van de stand alone consultant: een bureau of individu die het liefst autonoom in de markt opereert. Met de trend naar samenwerking bedoelen we hier niet het afgekloven cliché van menig adviesbureau dat zij met de klant samenwerken. Het gaat juist om samenwerking tussen adviseurs, tussen adviesbureaus of tussen adviesbureaus en derde partijen. Het traditionele model is dat adviseurs of bureaus ad hoc partners bijschakelen wanneer voor een klus bepaalde kennis niet intern voor handen is. Dit kan langzaam doorgroeien naar een regelmatig gebruik van de dezelfde partners, zodat een vast netwerk ontstaat. Externe samenwerking kan aan de achterkant plaatsvinden, zoals bij TransparencyLab dat met universiteiten samenwerkt om een gevalideerde database van vragen te krijgen. Nog verder gaat het wanneer vervolgens het netwerk van vaste partners een gedeelde filosofie ontwikkelt en daarmee de markt gaat bewerken.

Een voorbeeld van deze collaborative consulting is Solutio Consulting dat een netwerk van een handvol partners om zich heen heeft verzameld waarmee gezamenlijk opdrachten worden uitgevoerd op het gebied van business analytics. Het Ontwikkelaarsgilde is een collectief van zestien zelfstandige adviseurs en trainers die al jaren volgens dit model werken.

Vanuit klantperspectief is het Ontwikkelaarsgilde een adviesbureau met de continuïteit van een 'gewoon' bureau. Het bestaat echter uit zelfstandige adviseurs die langdurig met elkaar samenwerken. Het netwerk werkt vanuit een aantal waarden met elkaar. De allerbelangrijkste daarin is de individuele en collectieve verantwoordelijkheid voor ontwikkeling. De adviseurs van het Gilde doen liever samen twee opdrachten dan elk afzonderlijk een. Zij maken daarbij combinaties van een specialist op de betreffende vraag en iemand die op deze vraag een ontwikkeldoelstelling heeft. Doorgaande ontwikkeling borgen ze met drie typen bijeenkomsten: vakdagen over inhoudelijke thema's, ontwikkeldagen waarop het ondernemerschap centraal staat en inspiratieochtenden waar iemand iets test op collega's of een thema introduceert dat hem of haar bezighoudt.

## Kennis

In het traditionele model van adviseren was eigendom van kennis de kern van het concurrentievoordeel. Experts waren in vaste dienst en de eigen database met PowerPoints was de kennisruggegraat van het bureau. Dat is langzaam veranderd en steeds meer bureaus hebben zich gerealiseerd dat toegang tot kennis minstens zo belangrijk is als eigendom van kennis. Dit enerzijds omdat de echt waardevolle kennis niet langer te expliciteren is: impliciete kennis zit in de adviseur en wordt feitelijk geen eigendom van het bureau. Anderzijds is het, gelet op de ontwikkeling ten aanzien van niches, ook niet handig dure experts op de loonlijst te hebben, waarvan slechts af en toe in een opdracht echt goed gebruik kan worden gemaakt. Momenteel gaan veel bureaus over op het model van de flexibele schil, waarbij een kernteam van adviseurs in vaste dienst is en een deel van de kennis uit de flexibele schil kan worden ingehuurd. Een verdergaande stap is om in co-creatie met het netwerk kennis te creëren en te innoveren. Partijen die aan collaborative consulting doen zetten ook vaak deze stap.

Kenmerkend voor netwerken is dat de resources verspreid zijn over verschillende onafhankelijke partijen. Het idee hierachter is dat door de specialismen van de partners te combineren de klant een betere dienst geleverd krijgt. Dit is terug te zien in het netwerk rondom Solutio Consulting. De partners van Solutio zijn: Pragus (een adviesbureau gespecialiseerd in klantgerichte informatievoorziening), FinTouch (een adviesbureau gespecialiseerd in het verbeteren van de financiële functie in organisaties) en Xomnia (een adviesbureau gespecialiseerd in big data analytics en predictive analysis).

## Overlap, samenhang en strijdigheden

In de in tabel 2 beschreven variabelen en trends zit enige samenhang maar ook strijdigheid. Een voorbeeld van samenhang is dat hyperspecialisatie snel de behoefte oproept tot samenwerking met andere partijen met aanvullende competenties. Deze twee radicale elementen zullen dus veel samen voorkomen. Een ander voorbeeld is dat het opzetten van een klant vaak gepaard zal gaan met een hoge mate van risico voor de adviseur. Zo zijn er meer zaken aanwijsbaar die vaak gezamenlijk zullen voorkomen. Sommige trends lijken ook strijdig met elkaar te zijn. Hyperspecialisatie lijkt zich moeilijk te verhouden met mede-ondernemen met de klant. Dit laatste vraagt immers meestal juist een breed pakket van kennis en vaardigheden om bij de klant in te zetten. Het feit dat zich strijdige trends voordoen, is een indicatie dat er momenteel met geheel verschillende business modellen wordt geëxperimenteerd in de markt.

Daarnaast is het ook mogelijk dat er verschillende business modellen binnen één bureau bestaan. Een voorbeeld dat wij tegenkwamen is Metri, dat op basis van een enkel platform zowel een business model met veel klantinteractie heeft, als een business model waarin deze interactie beperkt is. Dit laatste model wordt ook onder een andere naam in de markt gezet (itfacts4you). Dutch heeft naast de activiteiten rondom coöperaties ook nog een traditionele adviestak.

## 5. Hoe kunt u de Business Model Mixer gebruiken?

Adviseurs kunnen tabel 2 gebruiken bij het vinden van hun eigen nieuwe business model. Daartoe kunnen zij de verschillende elementen uit de tabel met elkaar mixen. Het meest effectief is om daarbij vier stappen te doorlopen.

### **Stap 1: Breng het huidige business model in kaart**

De eerste stap betreft het in kaart brengen van uw huidige business model, langs de lijnen die Johnson (2010) heeft geschetst. Start bij de customer value proposition: welk aanbod doet u aan de klant dat beter is dan bestaande alternatieven en een voor de klant acceptabele prijs heeft? Welke segmenten bedient u? Levert u een commodity of een top end product?

De profit formula bepaalt vervolgens hoe uw organisatie waarde voor zichzelf creëert, terwijl u meerwaarde aan de klant biedt. U bepaalt welke prijzen, marges en kosten u heeft en hoe u die realiseert. Is het uurtje factuurtje? Heeft u voornamelijk vaste of variabele kosten? Key resources zijn alle cruciale resources als mensen, technologie, faciliteiten en apparatuur die nodig zijn om de waardepropositie te leveren aan de beoogde klant. Over welke resources beschikt u zelf? Tot welke resources heeft u toegang?

De key processen stellen organisaties in staat om de waardepropositie herhaald te kunnen leveren en in omvang te kunnen opschalen. Het gaat hier om diverse herhalende bedrijfsprocessen als opleiding, ontwikkeling, planning en verkoop, maar ook om de regels en de normen om de propositie op waarde te houden. Is er maatwerk of standaardisering? Hoe intensief is het klantcontact? Welke leveringskanalen gebruikt u? Wat zijn de sterke en zwakke kanten van uw processen?

### **Stap 2: Plot uw business model in de Sioo Business Model Mixer**

Geef met een lijn aan in welke vakje uw business model scoort (figuur 2). Het gaat hier niet om een waardeoordeel. Een score op basaal is niet slechter dan een score op radicaal. Ook de meeste radicale cases die wij in ons onderzoek tegenkwamen, hadden nog veel basale elementen in zich.

**Figuur 2: Score van uw business model in de Sioo Business Model Mixer (indicatief)**

Variabelen	Basaal	Medium	Radicaal
<b>Value proposition</b>			
Tijd-tot-waarde	Lineair traject	Versnellen lineair traject	Instant consulting
Verdeling risico's	Risico bij klant	Risico delen	Risk based consulting
Mate van specialisatie	Brede dienstverlening	Specialisatie op segment of dienst	Hyperspecialisatie: specialisatie op segment <u>en</u> dienst
<b>Profit formula</b>			
Waardecreatie	'Shareholder' of partner value; leverage	Gezamenlijke waarde voor consultant en klant	Shared value
Verdienmodel	Uur/factuur; fixed price; eemalige projectbasis	Performance fee, eenmalig	Recurring revenues; multiple revenue streams
Kostenmodel	Hoge vaste kosten; lage sunk costs	Semi-variabele kosten	Hoge sunk costs, lage vaste kosten
<b>Process</b>			
Marktontwikkeling	Reactief, wachten op vraag	Creëren vraag	Creëren klant
Interactie met klant	Mens tot mens; adviseur fysiek aanwezig	Blended: adviseur ondersteund door online/data	Virtual consulting
Rol	Erin- eruit bij de klant in een vaste rol	Onderdeel van flexibele schil van de klant; verschillende rollen	Mede ondernemen/mee-werken
<b>Resources</b>			
Netwerkvorming	Ad hoc partners bijschakelen per klus	Regelmatig gebruik van dezelfde partners	Collaborative consulting
Kennis	Kennis in eigendom (experts in dienst)	Kennis team in dienst, deel kennis in flexibele schil	In co-creatie met netwerk kennis creëren en innoveren

Wanneer u in een bureau werkt, is het een interessante exercitie om dit scoren in een team te doen. Het gesprek over de scores is vaak heel waardevol om inzichten te verkrijgen in de sterke en zwakke kanten van uw huidige business model.

### Stap 3: Variëren op aspecten en alternatieven ontwerpen

Als dat (gezamenlijke) beeld er is lenen de verschillende aspecten zich voor verkenningen. Stel u zit op de variabele rol op basaal niveau en u wilt naar radicaal: wat betekent dat dan? Wat moet er dan nog meer gaan schuiven en wat kan blijven zoals het is? Wat betekent dit voor uw waardepropositie richting klant? Het is mooi om drie alternatieve business modellen te bedenken op deze manier en deze ook te doordenken op de samenhang in alle elementen uit de business model mixer.



#### **Stap 4: Bepaal de implementeerbaarheid**

Per alternatief ontwerp is er vervolgens een test nodig: Kunnen we dit? Wat is er voor nodig? Welke bestaande resources, processen, staan in de weg en welke helpen? Wat hebben we te ontwikkelen, aan te schaffen en te investeren? Door deze test voor de drie verschillende ontwerpen te doen ontstaat er een kansrijk voorstel voor een nieuwe propositie voor klanten.

De aard van het voorstel bepaalt sterk hoe dit verder opgepakt en geïmplementeerd kan worden. Adviseurs kunnen nieuwe business modellen implementeren in de staande organisatie, in een aparte afdeling of in een nieuwe organisatie. De vraag is in hoeverre verschillende business modellen binnen een organisatie kunnen bestaan. Hier valt veel over te zeggen, maar we houden het hier bij een kort en snel antwoord.

Veel adviesorganisaties leveren verschillende diensten naast elkaar waaronder eigenlijk een soortgelijk business model ligt. Fundamenteel andere business modellen zijn aan de klantkant vaak beter af met een zelfstandige positionering in de markt. Of de achterkant al dan niet een organisatie met dezelfde mensen en gedeelde resources is, hangt erg van de propositie af. Mede-ondernemen vraagt bijvoorbeeld om heel andere kwaliteiten dan traditioneel advies. Om die twee in een organisatie naast elkaar te laten bestaan, is waarschijnlijk lastig.

## 6. Is er sprake van disruptie?

Wat de business model mixer laat zien, is dat er veel aan de hand is in adviesland. De vraag is of de experimenten met nieuwe business modellen een disruptie in de sector teweegbrengen. Er is een aantal factoren dat dat bepaalt:

- Conservatisme versus innovativiteit van klanten. Zijn klanten bereid nieuwe modellen te accepteren? De heersende inkoopmentaliteit bij veel grote bedrijven lijkt eerder traditionele business modellen in de kaart te spelen dan nieuwe. Toch zien we dat klanten langzaam maar zeker meer open staan voor andere modellen.
- De kwaliteit van de klant. De nieuwe modellen vragen dat de klant in staat is scherpe vragen te formuleren. Onze onderzoeksronde leverde het beeld op dat de kwaliteiten van klanten op dit vlak heel divers zijn.
- Conservatisme versus innovativiteit van consultants. Zijn adviseurs in staat te vernieuwen of geldt hier het oude adagium dat de kinderen van de schoenmaker gaten in hun zolen hebben? Zolang adviseurs afgerekend worden op sales en productieve uren in plaats van op toegevoegde waarde, gaat de verandering traag. Ook zullen adviseurs heel anders na moeten denken over innovatie. Zijn ze bereid de sunk costs te accepteren die met nieuwe modellen gepaard gaan? In traditionele business modellen zijn grote voorinvesteringen in innovatie taboe.
- De mate waarin de crisis aanhoudt. Bij een aantrekkende markt zullen de traditionele adviesmodellen meeprofiteren van de economische groei. Een vervanging van traditionele door nieuwe modellen zal dan vertragen. Een verdergaande crisis zal leiden tot meer speurwerk naar modellen waarmee geld valt te verdienen.
- De professionaliteit van de adviseurs die nieuwe business modellen op de markt brengen. Het viel ons op dat de adviseurs die wij hebben onderzocht heel serieus met hun vak bezig waren en zich veel vragen stelden over kwaliteit, onafhankelijkheid, professionaliteit en kennis. Ongetwijfeld zijn er ook nieuwe business modellen die eerder kaf dan koren zijn. Hoe professioneler de vernieuwende adviseurs, hoe eerder hun business modellen in de markt worden geaccepteerd.

Gelet op de onderliggende trends denken wij dat uiteindelijk nieuwe business modellen zullen domineren. Welke dat precies zijn en wat het tempo van deze ontwikkeling is, moet blijken. Als het tipping point bereikt is, kan het soms sneller gaan dan verwacht.

Echt aan de slag? Doe de Sioo Business Model Challenge! Breng een dag door met een Sioo team en ga aan de slag met het ontwikkelen van nieuwe business modellen.

Sioo. De adviseur van de adviseur.