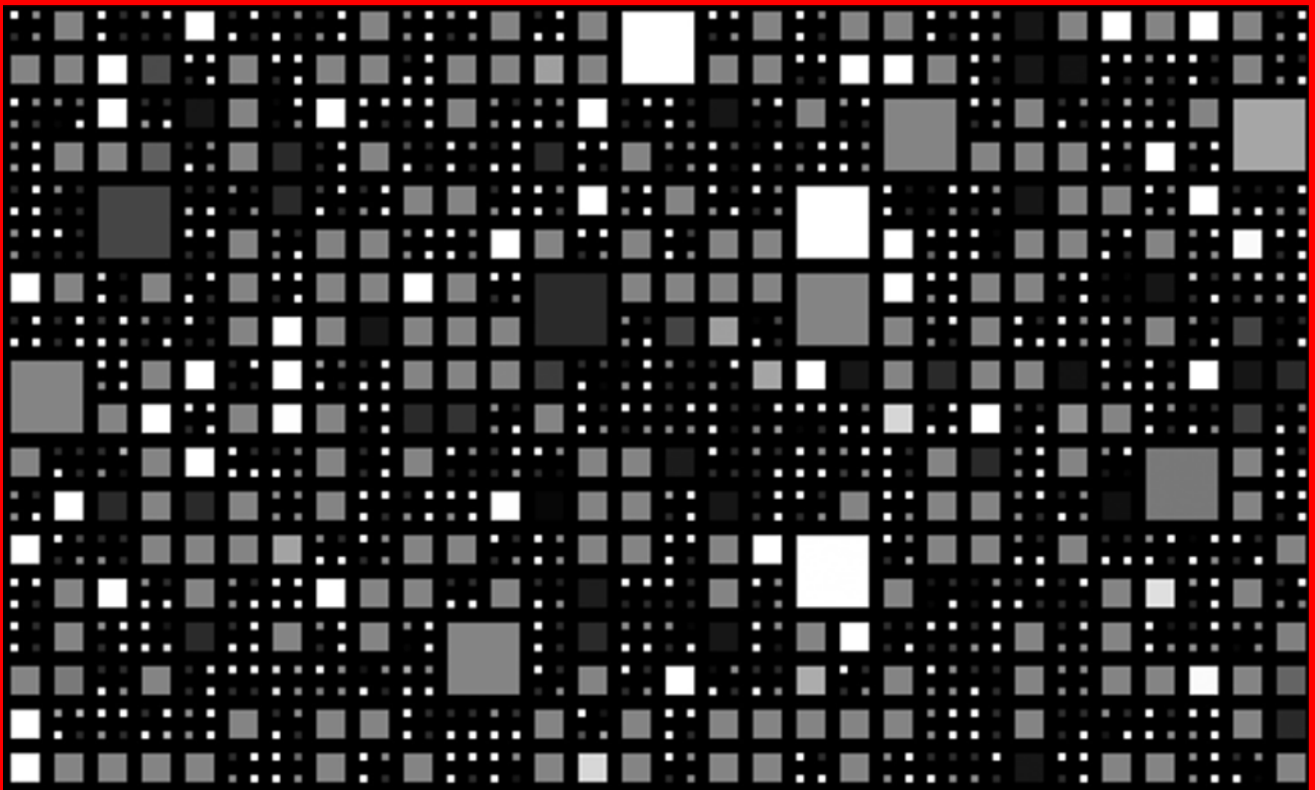




De drie nieuwe business modellen in consulting



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

www.sioo.nl

Introductie

Na enkele donkere jaren in de consultingsector, lijkt de zon weer op te gaan¹. De afgelopen jaren heeft Sioo uitgebreid onderzoek gedaan naar trends in de consultingsector, culminerend in een boek over nieuwe business modellen in consulting². Sioo documenteerde de trends die leiden tot nieuwe business modellen en het type nieuwe business modellen waar consultants mee experimenteren. Wat we nog niet hebben onderzocht is de mate waarin consultants al nieuwe business modellen gebruiken. Vindt business model-innovatie op grote schaal plaats of is het beperkt tot enkele start-ups? Wat is de snelheid waarmee de adviessector verandert en in welke richting? Om deze vragen te beantwoorden is grootschalig onderzoek nodig.

In de eerste helft van 2016 heeft Sioo met de Vrije Universiteit Amsterdam een dergelijk onderzoek uitgevoerd. Dit white paper bevat de eerste resultaten van onze analyse. De kernpunten zijn:

- Op de korte termijn zijn consultants tevreden met hun huidige business model en zien zij nog geen grote impact van nieuwe business modellen in de markt.
- De meerderheid gelooft echter dat haar business model op de lange termijn niet houdbaar is en moet veranderen.
- De belangrijkste redenen hiervoor zijn dat klanten en technologie consultants dwingen nieuwe manieren van werken te onderzoeken.
- Daarom experimenteren consultants uitgebreid met nieuwe business modellen:
 - De focus van die experimenten ligt meer upstream (hoe consultants intern werken) dan downstream (hoe ze werken met klanten).
 - Consultants die vooral in de private sector werken zijn actiever op zoek naar nieuwe business modellen, dan consultants die vooral in de publieke sector werken.
 - Zowel grote als kleine adviesorganisaties zijn actief op zoek naar business model-innovatie.
- Er lijken drie typen nieuwe business modellen te ontstaan: collaborative, continuous en instant consulting.

De zon gaat op over de adviessector, maar zij schijnt op een dynamisch en veranderend landschap, waarin voorzichtig experimenteren met nieuwe business modellen de norm is. Vergaande investeringen in specialisatie, netwerkopbouw en het versnellen van impact van advies op de klant gaan daarbij hand in hand met traditionele omzetmodellen gebaseerd op uurtarieven of fixed fees.

In dit white paper schetsen we eerst de achtergrond van business model-innovatie in consulting. Daarna bespreken we onze onderzoeksoepzet. Vervolgens gaan we in op de vraag hoe consultants kijken naar hun huidige business model en de trends die daar de belangrijkste impact op hebben. Daarna identificeren we die elementen van business modellen die het meest en het minst veranderen. Dat leidt ons naar drie business modellen die aan het ontstaan zijn. In het laatste hoofdstuk bespreken we de implicaties van onze bevindingen voor de nabije toekomst.

¹ Tempelaar, M., H. Volberda, en J. Jansen, 2016, *Global Consultancy Index 2015*, Amsterdam Business School/Rotterdam School of Management.

² Man, A.P. de, M. de Man en A. Stoppelenburg, 2015, *Nieuwe business modellen in consulting: Changing the game*, Amsterdam, Mediawerf.



Het is niet eenvoudig voor consultants om te navigeren in een snel veranderende wereld. Het blijft daarom van belang om de vinger aan de pols te houden van de ontwikkelingen in de sector. Met dit grootschalige onderzoek naar business model-innovatie hopen we consultants te helpen met het vormgeven van hun strategie op dit gebied en willen we enige duiding te bieden over wat er in de sector aan de hand is. Gelet op het feit dat alle bureaus bezig lijken te zijn met vernieuwing zijn wij optimistisch over de toekomst van de adviesbranche.

Ard-Pieter de Man
David Seipl

Utrecht, september 2016

1. Business model-innovatie in consulting

De consultingsector heeft zich sinds zijn ontstaan continu vernieuwd. Er zijn verschillende fasen van ontwikkeling te onderscheiden, elk met eigen kenmerken³. Een aantal adviesbureaus heeft de afgelopen jaren de aftrap gegeven voor een nieuwe innovatieronde in het advieswezen. McKinsey heeft bijvoorbeeld een aantal nieuwe business modellen geïntroduceerd naast zijn traditionele adviesaanbod. Sommigen geloven dat de impact van deze modellen een disruptieve werking zullen hebben in de sector⁴. Sioo heeft daar een genuanceerde opvatting over en stelt dat experimenten met nieuwe business modellen plaatsvinden en dat deze nodig zijn, maar dat de uiteindelijke impact op de markt nog moet blijken.

Op basis van case study-onderzoek ontwikkelde Sioo een tool om consultants te helpen bij hun gedachtevorming rondom business model-innovatie: de Business Model Mixer (zie tabel 1)⁵. De Business Model Mixer laat zien in welke richting business model-innovatie plaatsvindt in de adviessector op vier belangrijke gebieden⁶: waardepropositie, winstformule, proces en resources. Tientallen adviesbureaus, van internationaal opererende bedrijven tot kleine adviesboetieks, hebben inmiddels van deze tool gebruikt gemaakt bij het nadenken over de vernieuwing van hun business model.

De Business Model Mixer identificeert verschillende elementen die samen leiden tot verandering van business model. Bij waardeproposities vonden we dat veel nieuwe business modellen zich richten op het sneller tot waarde brengen van het advies bij de klant. Instant consulting is hier de meest extreme vorm: de klant ziet al op de eerste dag tastbare baten van het werk van de adviseur. Heel vaak gaat dit samen het gebruik van big data. Bedrijven als AlfaBering en Perkins Consulting zijn voorbeelden van bureaus die dit doen. Een ander element van vernieuwing in business modellen is dat gekeken wordt naar vermindering van het risico dat de klant loopt bij het inhuren van een consultant. Dit kan bijvoorbeeld doordat een consultant ook een investering doet in de klant, zoals Bain Capital doet. De derde verandering rondom waardeproposities is dat nieuwe business modellen vaak hand in hand gaan met vergaande specialisatie van consultants. FlorPartners is een adviesbureau dat zich gespecialiseerd heeft in het management van coöperaties in de glastuinbouw. Erg veel gespecialiseerder kan bijna niet.

Veranderingen in de winstformule betreffen meer aandacht voor 'shared value' (bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke problemen) en de introductie van recurring en multiple revenue streams in plaats van uurtarieven in eenmalige trajecten. Aan de kostenkant gaat de aandacht uit naar verlaging van de vaste kosten en verhoging van de variabele kosten. McKinsey Solutions biedt diverse business modellen aan die afwijken van het traditionele uurtje-factuurtje model. Putman Advies heeft een abonnementsmodel ingevoerd. In ruil voor een jaarlijks abonnementsgeld kunnen kleine en middelgrote ondernemingen online advies krijgen over hun HR-vragen.

In het adviesproces zagen we veranderingen in de marktontwikkeling, waarbij consultants die nieuwe business modellen gebruiken niet reactief zijn, maar vraag creëren voor hun diensten of zelfs nieuwe klanten helpen opzetten, waaraan ze vervolgens adviesdiensten kunnen verkopen. Adviesbureau Dutch zet coöperaties op rondom duurzame initiatieven, die vervolgens cliënt worden bij Dutch. Ook in de wijze van interactie met de klant veranderen zaken. In nieuwe business modellen gaat de interactie steeds meer online. Consultingrollen veranderen eveneens. Adviseurs zijn steeds vaker mede-ondernemer van de klant en niet meer alleen adviseur.

³ Washburn, S.A., 1996, Challenge and renewal: A historical view of the profession, *Journal of Management Consulting*, 9, 3, 47-53.

⁴ Christensen, C., D. Wang and D. van Bever, 2013, Consulting on the cusp of disruption, *Harvard Business Review*, October, 106-114.

⁵ Man, A.P. de, M. de Man en A. Stoppelenburg, 2015.

⁶ Johnson, M.W., 2010, *Seizing the white space*, Boston, Harvard Business Review Press.

Ten aanzien van resources ten slotte doet zich ook een aantal ontwikkelingen voor. De belangrijkste ontwikkeling is dat nieuwe business modellen sterk gebruik maken van samenwerking met externe partners. Toegang tot een netwerk vergroot de flexibiliteit. Door handige combinaties te maken kunnen meer typen projecten worden aangenomen. Daarnaast is het voordelig dat niet alle consultants op de loonlijst staan. Dat verlaagt de vaste kosten en vermindert het risico op leegloop, wanneer de vraag naar een bepaalde dienst afneemt. Sommige consultants gaan zover dat zij ook nieuwe kennis en waardeproposities creëren samen met hun partners. Solutio Consulting werkt samen met een handvol partners om snel business- en IT-transformatie te realiseren, gebaseerd op een waardepropositie die met partners ontwikkeld is.

De Business Model Mixer is ontwikkeld op basis van diepte-onderzoek in een beperkt aantal cases. Het is niet duidelijk in welke mate de advieswereld de verschillende elementen van de Business Model Mixer in de breedte gebruikt. Onderzoek naar business model-innovatie in de advieswereld is tot nu toe vooral kwalitatief gebleven en grootschalige studies zijn er niet. Daarom hebben we de Business Model Mixer vertaald in een grootschalige enquête.

Tabel 1: De Business Model Mixer

Variabelen	Basaal	Medium	Radicaal
Waardepropositie			
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
Winstformule			
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
Proces			
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
Resources			
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

2. De enquête en de respondenten

Voor het onderzoek naar business model-innovatie is een enquête ontwikkeld met 51 vragen, voor het grootste deel gebaseerd op de Business Model Mixer. Sommige elementen van de Business Model Mixer zijn uitgewerkt in meer dan één vraag om er zeker van te zijn dat we een compleet beeld kregen en dat de vragen helder waren. Daarnaast is de respondenten gevraagd naar de meest relevante trends in consulting, hoe ze hun huidige business model evalueren en naar enkele demografische elementen. De vragen waren voor het overgrote deel gericht op het projectniveau, dat wil zeggen dat consultants de vragen moesten beantwoorden met het business model in gedachten dat zij voor hun laatst afgeronde adviesproject hadden gebruikt. De meeste vragen waren stellingen. De respondenten konden op een Likert-schaal van 1 tot 5 aangeven in welke mate ze het met deze stellingen eens waren. Een hogere score betekende een meer radicaal business model. Enkele vragen waren omgekeerd, zodat een hogere score juist een conservatiever business model betekende.

De enquête bestond uit een online vragenlijst. We benaderden 300 personen uit twee groepen. De eerste groep kwam uit het netwerk van Sioo. Daarnaast zijn alumni benaderd van het MSc programma in de Bedrijfskunde aan de Vrije Universiteit met de specialisatie Management Consulting. In totaal hebben 143 consultants de vragenlijst ingevuld. Voor de statistische analyse waren 104 compleet ingevulde vragenlijsten bruikbaar. Tabel 2 geeft de belangrijkste kenmerken van de respondenten weer.

Tabel 2: Beschrijving respondenten⁷

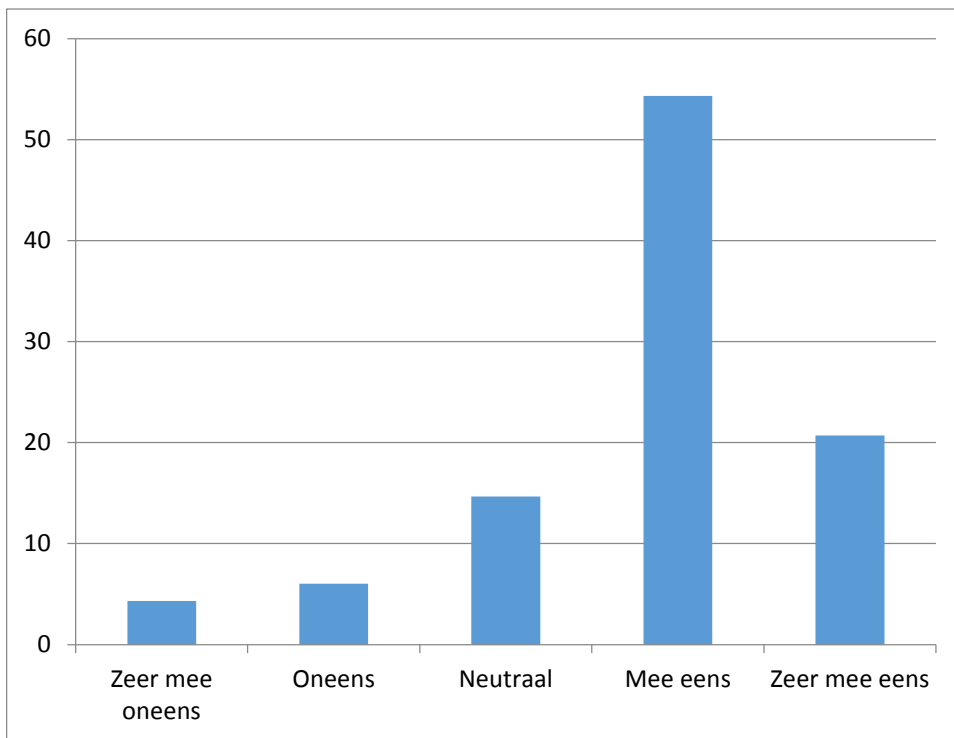
Kenmerk	Respondenten
Geslacht	Man: 76% Vrouw: 24%
Bedrijfs grootte	10 of minder medewerkers: 51% 11-250 medewerkers: 23% Meer dan 250 medewerkers: 25%
Specialisatie	Change management: 35% Strategie en organisatie: 29% Project- en programmamanagement: 15% Overig (IT, HR, Interim-management, lean etc.): 21%
Consultantrol	Expert consulting: 19% Proces consulting: 15% Extra paar handen: 1% Mix: 64%
Consultant werkt vooral in	Publieke sector: 41% Private sector: 40% Beide: 19%
Jaren advieservaring	Minder dan vijf: 19% Vijf tot tien: 18% Meer dan tien: 63%

⁷ Door afrondingsverschillen tellen hier en in de rest van het paper de getallen niet altijd precies op tot 100%.

3. Waardering van het huidige business model

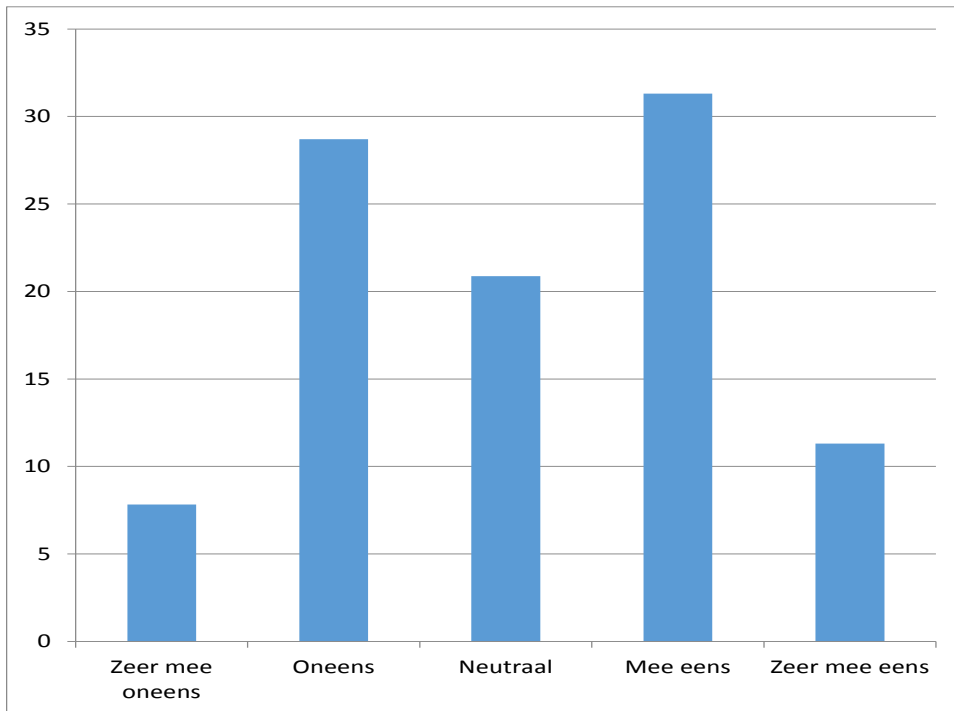
We wilden vooral onderzoeken hoe consultants het succes van hun huidige business model zien. Daarnaast hebben we ook vragen gesteld over de verwachting die consultants hebben ten aanzien van de toekomst van hun business model. Het blijkt dat consultants relatief tevreden zijn met het financiële succes van hun huidige business model (3,6 op een schaal van 1 tot 5), maar dat zij minder zeker zijn over de vraag of hun business model houdbaar is op de lange termijn (3,0 op een schaal van 1 tot 5). Onderstaande details werpen meer licht op deze scores. Figuur 1 laat zien dat 75% van de respondenten het (zeer) eens is met de stelling 'Mijn business model is winstgevend'.

Figuur 1: Antwoorden op de stelling 'Mijn business model is winstgevend'



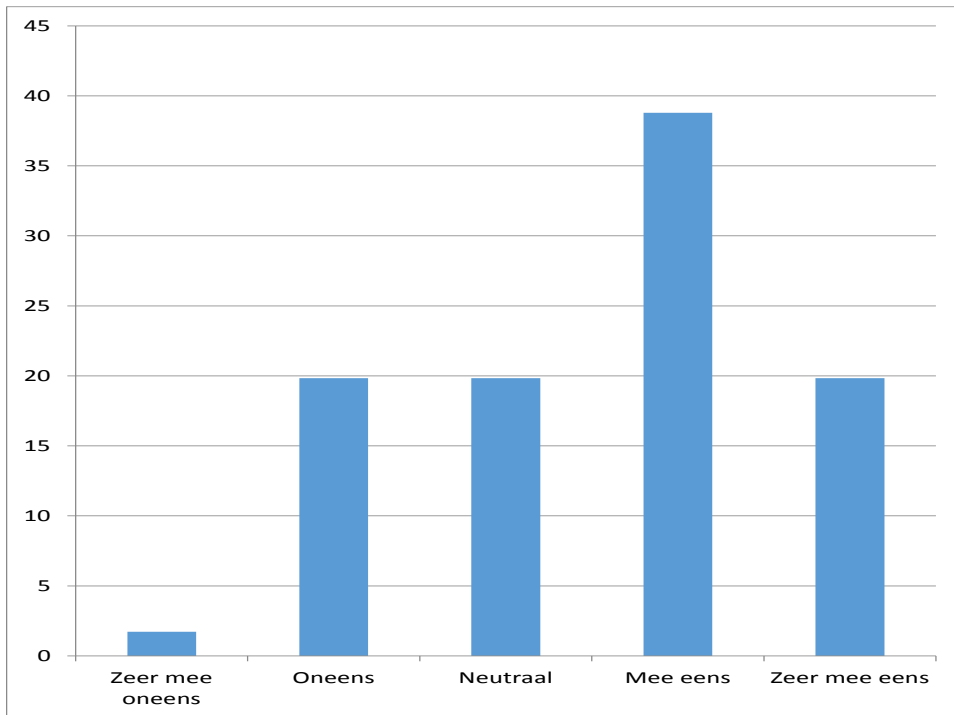
Wanneer we de lat iets hoger leggen en vragen of hun business model hen had geholpen in de afgelopen jaren de omzet te verhogen of nieuwe marktsegmenten te betreden, is 48% het daarmee (zeer) eens. Dat is nog een hoog percentage, maar wel lager dan de 75% tevredenheid over de winstgevendheid. Consultants doen het dus goed in hun bestaande business, maar richten zich minder op het creëren van nieuwe business. We hebben ook de stelling 'Mijn business model onderscheidt mij van mijn concurrenten' voorgelegd aan de respondenten (zie Figuur 2). 42% van de consultants is het (zeer) eens met die stelling, terwijl 37% het daarmee (zeer) oneens is. Een grote minderheid gebruikt haar business model dus niet om zich van de concurrentie te onderscheiden. Een iets grotere groep gelooft dat haar business model wel iets onderscheidends biedt.

Figuur 2: Antwoorden op de stelling: 'Mijn business model onderscheidt me van mijn concurrent'



Verder kijkend in de toekomst, vroegen we de mening van de respondenten over de stelling 'Mijn business model zal moeten veranderen om concurrerend te blijven'. Hier wordt het interessant (zie Figuur 3). Slechts 22% is het (zeer) oneens met deze stelling. Deze consultants geloven dat hun business model toekomstbestendig is. Een meerderheid van 59% daarentegen is het (zeer) eens met de stelling. Samenvattend: hoewel de respondenten geloven dat hun business model op de korte termijn goed functioneert, heeft de meerderheid zorgen over de houdbaarheid van dat business model op de lange termijn.

Figuur 3: Antwoord op de stelling 'Mijn business model zal moeten veranderen om concurrerend te blijven'



4. Trends

Een tweede set van vragen ging over de mate waarin een aantal trends in de adviessector de business van de respondenten raakt. Hun inschatting van deze trends kan wellicht verklaren waarom zij zich zorgen maken over de levensvatbaarheid van hun business model op de lange termijn. De trends die aan hen werden voorgelegd zijn gehaald uit eerder onderzoek⁸. Tabel 3 toont de inschatting van de consultants van het belang van deze trends. De tabel laat ook het verschil zien tussen de antwoorden van consultants die vooral in de private sector werken versus de consultants die in de publieke sector werken.

Tabel 3: Impact van business trends op consultants

Trends	Gemiddelde	Private sector	Publieke sector
Klanten willen sneller resultaat	3.6	3.8	3.4
Toenemende complexiteit van de vraag van klanten	3.5	3.7	3.4
Technologische innovatie verandert de markt	3.5	3.6	3.5
Klanten maken meer gebruik van inkoopprocedures	3.4	3.7	3.4
Neerwaartse druk op mijn uurtarief	3.3	3.1	3.5
Toenemende concurrentie van interne consultants	3.1	3.1	3.1
Toenemende concurrentie van nieuwe toetreders tot de markt	3.0	3.3	2.7
Internationalisatie van klanten	2.7	3.1	2.3
Toenemende concurrentie van niet-traditionele consulting business modellen	2.7	2.8	2.6
Moeite om consultants binnen te houden of aan te trekken	2.6	2.9	2.4

De trend met de meeste impact op de consultancy business is dat klanten sneller resultaat willen zien. De veranderingen gaan zo snel dat klanten de eisen aan consultants opschroeven om sneller resultaten te boeken. Lineaire consultingprojecten waarin consultants eerst onderzoek doen, dan een tussenrapport presenteren, vervolgens met een herontwerp komen en dan pas beginnen te implementeren, passen niet bij deze roep om snelheid.

De toenemende complexiteit van de klantvraag staat op de tweede plaats. Slechts 11% van de adviseurs geeft aan hier niet door te worden geraakt. Het kennisniveau van de klanten is gestegen, klanten hebben zelf veel oud-adviseurs in dienst genomen en ze worden geconfronteerd met een steeds complexere wereld. Consultants moeten daar op inspelen.

De impact van technologische innovatie staat ook in de top drie. Informatietechnologie is hier de grote aanjager van verandering. Nieuwe manieren om diensten te verlenen via de cloud en alles 'as-a-service' te beschouwen leiden tot nieuwe vragen aan adviseurs. Ook in het adviesproces zelf speelt technologie een groeiende rol. Big data en online consulting kunnen de manier veranderen waarop consultants hun processen organiseren. Door deze nieuwe tools en processen kunnen consultants ook de vraag naar grotere snelheid het hoofd bieden⁹. We ontdekten ook dat

⁸ Man, A.P. de, M. de Man en A. Stoppelenburg, 2015

⁹ Seipl, D., 2016, *Emerging trends and their impact on the consulting model*, MSc thesis, Vrije Universiteit Amsterdam, June 30th.

er gespecialiseerde bedrijven ontstaan die tools maken voor andere adviesbureaus. Zulke toeleveranciers aan consultants kunnen een belangrijke impact hebben op de snelheid en kwaliteit van opdrachten. Een voorbeeld is Concentra dat onder andere een tool ontwikkelde om data beter te gebruiken bij organisatieontwerp (zie Box 1)¹⁰.

Box 1: Het Concentra-model: tools om het werk te doen

Concentra is opgericht in het Verenigd Koninkrijk in 2008 en heeft momenteel bijna honderd medewerkers op drie continenten. Het bureau levert oplossingen die bedrijven helpen te transformeren. Een van de producten is OrgVue dat helpt om organisatiestructuren te modelleren en dat het effect van verschillende organisatieontwerpen inzichtelijk maakt. OrgVue helpt data te consolideren, op te schonen en te visualiseren, ongeacht de bron van de data. De optie om verschillende organisatieontwerpen te modelleren helpt adviseurs hun projecten sneller en beter uit te voeren. Het stelt hen ook in staat om de transitie naar een nieuwe organisatievorm te monitoren.

Concentra kiest er bewust voor zelf geen adviesbureau te worden, maar daarentegen leverancier te worden aan consultants of zelfs consultant voor de consultants door hen te helpen OrgVue te implementeren en optimaal te gebruiken. Dit is terug te zien in de medewerkers: bijna de helft van de medewerkers schrijft code. Verschillende soorten adviesbureaus gebruiken OrgVue, van grote internationale spelers tot niche-spelers. Zij doen dat soms voor een enkel project, soms voor verscheidene projecten en soms op abonnementsbasis. Branded licensing van tools is ook mogelijk. De klanten van Concentra, als leverancier aan de adviessector, kunnen elkaars concurrenten zijn. Er zijn daarom strikte regels om zeker te stellen dat Concentra de ene klant niet bevoordeelt boven de andere. Hun motto is: 'Iedere consultant krijgt dezelfde mogelijkheid om succesvol te zijn in de markt'.

Als we consultants vragen of niet-traditionele business modellen op dit moment een merkbare impact op de markt hebben, stellen zij dat dit nauwelijks zo is. Dat is interessant. De impact van nieuwe business modellen wordt dus niet breed gevoeld. Er zijn echter verschillen: hoewel 46% zegt dat nieuwe business modellen hen niet of nauwelijks raken, is er ook een groep van 24% die zegt dat zij hen sterk of zeer sterk raken. Het beeld dat ontstaat, samen met de resultaten van het vorige hoofdstuk, is dat de impact van nieuwe business modellen tot nu toe beperkt is. Dat blijkt ook uit de tevredenheid met de financiële resultaten van de huidige business modellen. Gegeven de impact die de andere trends hebben op de adviessector, vinden consultants het echter twijfelachtig of de huidige business modellen kunnen worden gehandhaafd.

Deze conclusie geldt vooral voor consultants die in de private sector werkzaam zijn. Consultants die werken in de publieke sector scoren lager op alle trends op één na: de neerwaartse druk op het uurtarief. Dit is waarschijnlijk een typisch Nederlands element. Er is in de adviesbranche veel onrust over de Wet Normering Topinkomens die consultants beperkt in de fees die zij kunnen vragen voor adviesdiensten aan de overheid.

¹⁰ Morrison, R., 2015, *Data-driven Organization Design*, London, Kogan Page.

5. Veranderingen in business modellen

Aan de hand van de vragen over nieuwe business modellen is het mogelijk vast te stellen welke delen van business modellen het meest en het minst aan verandering onderhevig zijn. Figuur 4 laat de vijf meest en de vijf minst veranderende elementen zien. ‘Meest veranderend’ betekent hier dat zij dicht bij de kolom Radicaal in de Business Model Mixer scoren en ‘minst veranderend’ betekent dat zij meer in de kolom basaal scoren en daarmee een traditionelere aanpak volgen. De hoogst scorende elementen tonen dat consultants zich meer en meer hebben gespecialiseerd op een beperkt aantal diensten en een beperkt aantal marktsegmenten. Adviseurs die zich als manuje-van-alles presenteren bestaan niet meer. Snel impact leveren bij de klant staat op de derde plaats van het meest veranderende element in business modellen. Dat is in overeenstemming met onze eerdere bevinding dat klanten snel resultaat willen zien. Daarnaast scoort ook ‘partners’ hoog. Adviseurs partners met de klant, waarmee zij steeds meer zaken ontwikkelen die niet direct een financieel voordeel opleveren, zoals onderzoek of ontwikkeling van een tool waar de klant niet voor betaald. Ten slotte netwerken consultants ook heel veel met andere adviesbureaus.

Figuur 4: De meest en minst veranderende elementen van business modellen

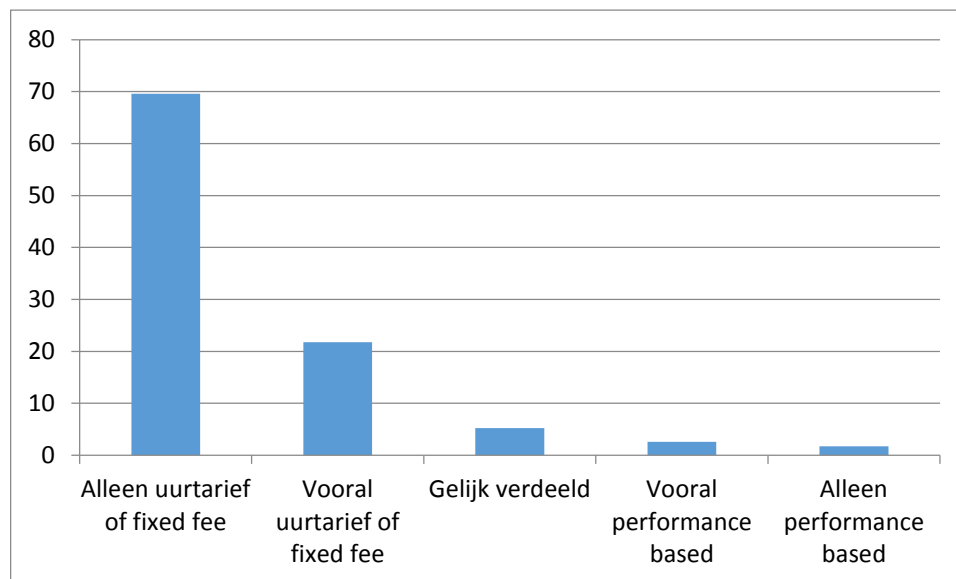
Meest veranderende elementen in business modellen		Minst veranderende elementen in business modellen	
Specialisatie op een dienst	3.7	Eenmalige inkomsten	1.5
Specialisatie op een marktsegment	3.7	Uurtarieven	1.5
Snelle impact bij de klant	3.6	Abonnementen	1.5
Co-development van non-financiële voordelen	3.5	Klant-contact	1.4
Samenwerking met andere adviesbureaus	3.4	Fysiek aanwezig	1.3

Het element dat het minst verandert in het business model van consultants is hun fysieke aanwezigheid bij de klant in plaats van online interactie. Ook de marktontwikkeling is nog verrassend passief: de meeste adviseurs geven aan dat klanten contact met hen opnemen voor een opdracht. Als laatste geldt dat de verdienmodellen van consultants ook conservatief zijn. Abonnementmodellen zijn schaars, uurtarieven blijven dominant en het geld wordt vooral verdiend met eenmalige projecten en niet met een continue relatie (zoals bijvoorbeeld een joint venture met klanten).

Figuur 5 toont meer details van het antwoord op de vraag of er vooral sprake is van traditionele beloningsmodellen als uurtarieven en fixed fees of dat ook met prestatie-afhankelijke beloning wordt gewerkt. De overgrote meerderheid (70%) van consultants geeft aan te werken met uurtarieven en fixed fees. Werken met prestatiebeloning komt maar in beperkte mate voor. Toch zijn er aansprekende voorbeelden van andere verdienmodellen in de markt te vinden. Bain Capital biedt een dienst aan op het grensvlak van consulting en private equity. Rebel Group biedt niet alleen prestatiegebaseerde contracten aan, maar is ook bereid in projecten te investeren. Adviesbureau Dutch hielp bij de opzet van een coöperatie in de duurzame fruitteelt. De advies-uren

werden niet uitbetaald maar als achtergestelde lening op de balans van de coöperatie gezet. Daartegenover kreeg Dutch een aandeel in de coöperatie. Het ontvangt nu inkomsten uit dividend, toename van de aandelenwaarde, een klein percentage rente over de lening en als de coöperatie succesvol is, wordt ook de lening afbetaald. Deze voorbeelden laten zien dat risicodelen en prestatiebeloning niet beperkt zijn tot projecten waar een heel heldere en duidelijk meetbare uitkomst is vast te stellen. Ook bij een veel vagere uitkomst van het adviesproces is prestatiebeloning mogelijk. Nog een voorbeeld: Fahrenheit 212 laat zich afrekenen op prestaties in de zeer onzekere en volatiele omgeving van het innovatiemanagement.

Figuur 5: De verdeling tussen traditionele en performance based omzetmodellen van consultants

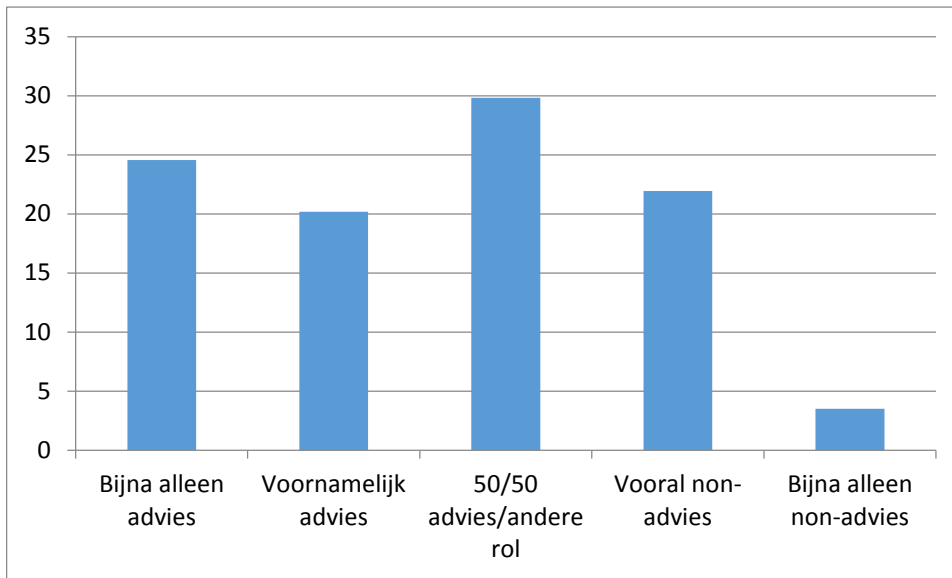


Sommigen stellen dat innovatie bewerkstelligd wordt door start-ups en niet door de grote gevestigde spelers. Wij vinden geen ondersteuning van deze mening. Volgens onze data zijn kleine bedrijven niet meer of minder innovatief dan grote. Ze hebben weliswaar lagere vaste kosten en maken meer gebruik van partners, maar dat lijkt eerder samen te hangen met hun omvang dan met het gebruik van radicaal andere business modellen. Het omzetmodel is hetzelfde voor grote en kleine bedrijven. Het idee dat de kleine adviesbedrijven de verandering trekken, lijkt dus niet gerechtvaardigd. Grote adviesbureaus experimenteren ook met hun business model.

We constateerden dat het geven van advies slechts een van de dingen is die een consultant doet (zie Figuur 6). De meerderheid van de consultants is ook bij klanten actief in non-adviesrollen. Zij voeren implementatiewerkzaamheden uit, zijn interim-manager of coach. Slechts een kwart van de respondenten geeft aan dat het geven van advies de enige rol is die zij vervullen. Dit laat zien dat onder de noemer van consultant veel verschillende activiteiten plaatsvinden en bevestigt het idee dat de grenzen tussen traditionele consulting en andere vormen van zakelijke dienstverlening vervagen¹¹.

¹¹ Gross, A., J. Poor en E. Solymossy, 2014, The Western ways of management consultancy: Shifting from credentials to competency and creativity, *Pannon Management Review*, 3, 3, 11-33.

Figuur 6: De rollen van consultants



Wij concluderen dat er aanzienlijke verandering is in sommige delen van consulting business modellen, maar dat de veranderingen vooral plaatsvinden in het upstream deel van het business model. Wanneer we de veranderingen zouden aangeven in Osterwalder's business model canvas¹², zit de meeste verandering aan de linkerkant: netwerken, activiteiten en resources. Ook het element waardepropositie verandert, vooral rondom het versnellen van het leveren van waarde en verhogen van de toegevoegde waarde door specialisatie. Aan de downstream kant van business modellen (nieuwe kanalen richting markt, andere typen klantrelatie en omzetmodellen) is de vernieuwing beperkt of zelfs afwezig.

¹² Osterwalder, A., en Y. Pigneur, 2010, Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers, Chichester, John Wiley & Sons.

6. De drie nieuwe business modellen in consulting

Uiteraard zullen consultants die een nieuw business model ontwikkelen meer dan één element uit de Business Model Mixer aanpassen. Daarbij ontstaan er waarschijnlijk ook logische patronen. Een organisatie die intensief met partners samenwerkt zal ook eerder gezamenlijk met hen waardeproposities ontwikkelen. We hebben onderzocht of er zulke relaties bestonden in onze data met behulp van factoranalyse, met als resultaat dat we drie modellen vonden die zich in de praktijk aan het ontwikkelen zijn (zie Tabel 4).

Tabel 4: Drie business modellen

Business model	Karakteristieken
Collaborative consulting	Lage vaste kosten Hoge variabele kosten Hoge betrokkenheid van andere adviesbureaus in projecten Regelmatige samenwerking met adviesbureaus in het netwerk Ontwikkeling van nieuwe marktproposities samen met andere adviesbureaus Hoge graad van sourcing van kennis van andere adviesbureaus
Continuous consulting	Gebruik van nieuwe tools en processen om projecten te versnellen Geen eenmalige omzet op projectbasis, maar een continue inkomstenstroom van klanten Recurring revenues Nieuwe diensten worden geleverd aan bestaande klanten Hoog niveau van online interactie
Instant consulting	Klanten zien direct en meetbaar voordelen vanaf dag één van een adviesopdracht Weinig onderzoek nodig voordat advies wordt gegeven

Bij collaborative consulting onderscheiden we twee modellen: gesloten en open netwerken. In het gesloten netwerk werkt een vaste groep adviesbureaus herhaald samen in opdrachten voor een klant. Andere adviesbureaus kunnen niet zomaar toetreden tot het netwerk, maar moeten een uitgebreid selectieproces ondergaan. Solutio Consulting is hier een voorbeeld van en Terra Numerata; het netwerk dat Roland Berger heeft opgezet rondom de ontwikkeling van digitale business modellen. Het voordeel van gesloten netwerken is dat langetermijn- en intensieve relaties leiden tot meer intensieve kennisdeling, waardoor waardeproposities kunnen worden ontwikkeld die op een langere termijn waarde opleveren¹³. In het open netwerkmodel werken adviesbureaus in wisselende constellaties op projecten. Voor verschillende projecten haken verschillende partners aan en zelfs gedurende een opdracht kunnen partners toe- of uittreden. Openideo, waarin de ontwerpbenadering van Ideo wordt gebruikt om grote maatschappelijke problemen op te lossen, werkt volgens dit model. Het voordeel van dit model ligt in het verkrijgen van toegang tot een bredere set van kennis en in grotere flexibiliteit in het aanpassen aan veranderingen in de vraag.

Een gerelateerd model dat netwerkkenmerken heeft, maar dat wij niet aantreffen in onze data is virtual consultancy. Daarbij melden klanten zich met hun project bij een organisatie, die vervolgens consultants uit haar netwerk matcht met de klant. Er zijn wereldwijd redelijk wat organisaties die een dergelijk model hanteren, elk met

¹³ Man, A.P. de, 2013, Alliances: An executive guide to designing successful strategic partnerships, Chichester, Wiley.

een net iets ander business model of gericht op een ander onderwerp. Om er een paar te noemen: Comatch, EdenMcCallum, Wikistrat, Hourly Nerd, 10EQS, Gerson Lehrmann Group, Business Talent Group¹⁴.

Het continuous consulting model gaat vaak samen met data analytics en abonnementen. De eerder genoemde voorbeelden van Concentra, McKinsey Solutions en Putman Advies vallen in deze categorie. Hun tools en processen zijn aantrekkelijk voor klanten om herhaaldelijk te gebruiken. Gebruiksgemak, het feit dat met actuele data gewerkt wordt en hun vermogen om vaak voorkomende problemen (deels) via automatisering op te lossen, maken dat dit een aantrekkelijke propositie is voor klanten.

Instant consulting is het model waarbij consultants onmiddellijk of heel snel toegevoegde waarde laten zien aan klanten. The Great Game of Business is een goed voorbeeld. Door kortlopende games te organiseren zijn zij in staat medewerkers van klanten snel financiële basisprincipes bij te brengen. De medewerkers leren bijvoorbeeld over cashflow management door tijdens een spel actief en in de werkelijkheid te werken aan verbetering van de cashflow. Andere vormen van consulting die in deze categorie vallen, hebben betrekking op ondersteuning bij implementatie of kennen elementen van interim-management.

Wat opvalt is dat het klassieke model van consulting niet naar boven kwam in onze analyse. Als we in onze data zoeken naar het klassieke model (gebruik van junioren voor leverage, uurtarieven en de focus op alleen advies), vinden we dat 15% van de respondenten dit model hanteert. Het blijkt echter dat zij ook gebruik maken van andere elementen van nieuwe business modellen, zoals netwerken en nieuwe tools om projecten te versnellen. De meer traditionele adviesbureaus veranderen hun business model dus door op hun bestaande model te variëren met incrementele veranderingen.

¹⁴ Veel van de voorbeelden in dit paper komen uit Santos, R., 2016, *Business model innovation in neo-professional service firms*, MSc Thesis, Vrije Universiteit Amsterdam, June 30th.

7. De nabije toekomst: Multi Model Consultancy en de Consultant-Supplier

Ons onderzoek vroeg voornamelijk naar ontwikkelingen op het niveau van het individuele adviestraject. Wat betekent dit op het niveau van adviesbureaus? Gebaseerd op de diversiteit aan ontwikkelingen in onze data voorspellen we dat grotere bureaus in toenemende mate verschillende business modellen naast elkaar gaan hanteren. Dit vertaalt zich niet altijd in nieuwe omzetmodellen en daarom onttrekt een groot deel van de vernieuwing van business modellen zich aan het zicht. Het toegenomen gebruik van het Collaborative Consulting model, bijvoorbeeld, is niet altijd van buiten zichtbaar. Veel adviesbureaus die dit model gebruiken voeren nog steeds 'traditionele' projecten uit gebaseerd op uurtarieven.

In het algemeen zien we dat business model-innovatie plaatsvindt. In sommige delen van het business model gaat de innovatie sneller (netwerken) en in andere delen traag (klantrelaties). Grote bureaus veranderen eerder incrementeel dan radicaal. Gegeven deze ontwikkelingen is op dit moment onze inschatting dat grotere bureaus zich zullen ontwikkelen tot Multi Model Consultancies, waarin diverse business modellen naast elkaar bestaan¹⁵. McKinsey is hier het grote voorbeeld van met een gevarieerd en breed aanbod in de markt, zoals McKinsey Solutions, McKinsey Implementation en McKinsey Restructuring.

De mogelijke groei in Multi Model Consultancies roept enkele interessante vragen op die nog moeten worden beantwoord:

- Wat is de impact hiervan op de organisatievorm van adviesbureaus? Vragen verschillende business modellen om verschillende operating companies en om verschillende merken?
- Wat is de impact op HR? Vragen verschillende business modellen om verschillende typen adviseurs of kan hetzelfde type adviseur in verschillende modellen werken? Wat betekent dit voor het aannamebeleid?
- Wat zijn de gevolgen voor beloning, promotie, incentives, targets en billable hours? McKinsey heeft recentelijk voor een deel van het personeel haar bekende up-or-out systeem afgeschaft¹⁶. Voor de data-analisten was dit systeem niet bruikbaar.
- Wat is de impact op bestaande klantrelaties?
- Welke risico's doen zich voor in de nieuwe modellen en hoe kunnen we er verantwoord mee experimenteren?

Kleinere bureaus hebben een andere uitdaging. Een daarvan is het hoge niveau van specialisatie dat ze hebben. Hyperspecialisatie, advies gericht op een enkel segment en een enkele vorm van dienstverlening, is een manier om aan de concurrentie van grote bureaus te ontkomen. Wat gebeurt er echter als de markt hun hyperspecialisatie niet meer wenst? Grote adviesbureaus kunnen dan mensen inzetten op andere markten of diensten. Kleine bureaus hebben die optie niet.

Een optie die zich in de praktijk lijkt te ontwikkelen is dat kleinere bureaus zich als leverancier opwerpen van data-gedreven tools aan grotere adviesbureaus. Voor een groot bureau is het vaak niet mogelijk om de sunk costs terug te verdienen die nodig zijn om de tools, databases en software te bouwen die nodig zijn. De reden hiervoor is dat deze tools heel gespecialiseerd zijn en ook grote bedrijven niet genoeg opdrachten hebben om die tool voldoende te gebruiken. Aan de andere kant leveren die tools wel grote toegevoegde waarde voor klanten. De logische oplossing is dan dat organisaties ontstaan die deze tools ontwikkelen en aanbieden aan diverse bureaus op non-exclusieve

¹⁵ In andere professional services firms is het gelijktijdige gebruik van verschillende business modellen ook vastgesteld, zie Breunig, K. J., R. Kvålshaugen en K.M. Hyde, 2014, Knowing your boundaries: Integration opportunities in international professional service firms. *Journal of World Business*, 49, 4, 502-511.

¹⁶ *Het Financieele Dagblad*, 2016, McKinsey: niet iedereen hoeft meer naar de top, 5 februari.

basis. Dat is wat in de markt gebeurt. Daarmee ontstaat een nieuw soort bedrijf in de adviessector: de consultant-supplier. De consultant-supplier is zelf geen consultant, maar levert tools aan adviesbureaus van hoge kwaliteit en vaak data-gedreven. De bureaus integreren deze tools vervolgens in hun aanbod aan de klant.

De zon gaat op over het dynamische en veranderende landschap dat de adviessector is. We schetsten de veranderingen die gaande zijn en de vragen die nog openstaan. De komende tijd zal blijken of de experimenten met nieuwe business modellen hun vruchten gaan afwerpen.

Over Sioo

Sioo is het interuniversitaire kenniscentrum op het gebied van veranderkunde en organisatiekunde. Het verzorgt programma's voor managers en organisaties die hen helpen verandering succesvol te maken. Daarnaast is Sioo sinds 1958 de grootste opleider van organisatie-adviseurs in Nederland. Sioo heeft een divers aanbod, dat altijd tot doel heeft kennis in te zetten om verandering in de praktijk te realiseren. Meer informatie vindt u op www.sioo.nl.

De Sioo Consulting Community

De industriële samenleving verandert gestaag in een informatiesamenleving. Nieuwe organisatievormen en werkwijzen stellen andere eisen aan adviseurs. Het is noodzakelijk voor consultants om zich voortdurend en in lijn met deze dynamiek te ontwikkelen. De Consulting Community van Sioo biedt een flexibel en veelzijdig programma waarin adviseurs dat kunnen doen. Daarbij kunt u kiezen uit verschillende mogelijkheden, waaronder het ontwikkelen van uw ondernemersvaardigheden, het verbeteren van uw veranderaanpak en het opbouwen van een profiel als thoughtleader. Op www.sioo.nl vindt u meer informatie.