



De vijf gamechangers voor consulting



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

www.sioo.nl

Voorwoord

2012 was weer een slecht jaar in de adviesbranche in Nederland met omzetsdalingen van 20% sinds 2008¹ en alleen in 2012 al een daling van 3,5%². Omzetten van adviesbureaus vallen lager uit dan begroot en hebben veelal te veel adviseurs in dienst om goed winstgevend te zijn. Gemiddelden verhullen echter altijd onderliggende variëteit. Sommige bureaus groeien juist tegen de verdrukking in³. Sommige strategieën werken blijkbaar, terwijl andere niet effectief zijn. Als Sioo zijn wij al jaren betrokken bij professionaliseringstrajecten in de adviessector. Als adviseur van de adviseur zien we veel trends langs komen. Dit stuk is erop gericht die samen te vatten en daarmee adviseurs te helpen ontwikkelingen te duiden.

Deze rapportage is gebaseerd op een aantal bronnen. De eerste bron is wat we zien in onze opleidingen en bij onze klanten. In onze trajecten werken we samen met een substantieel deel van adviserend Nederland. Ten tweede hebben wij de afgelopen maanden een groot aantal interviews gehouden met verschillende adviseurs en adviesbureaus. Ook daaruit komt een beeld naar voren over de toekomst van de adviesmarkt. Tenslotte is er de laatste tijd ook het een en ander gepubliceerd over de adviessector. Die input is tevens meegenomen in dit artikel.

Onze conclusie is dat er geen sprake is van een conjuncturele crisis in de advieswereld, maar van een structurele. Dit betekent dat radicaal andere strategieën moeten worden ontwikkeld voor adviseurs om succesvol te zijn. Deze strategieën zijn al in de markt te ontwaren. De adviessector ziet zich dus wel gesteld voor grote vragen, maar er ontwikkelt zich ook een begin van een antwoord. De benodigde inspanning om die kansen te grijpen en om te zetten in nieuwe business modellen is echter groot.

Dit white paper beschrijft eerst acht ontwikkelingen voor de adviesbranche. Vervolgens beschrijven we de nieuwe strategieën die bureaus kunnen volgen en die de komende tijd de gamechangers in de sector zullen zijn. Tenslotte geven we aan voor welke organisatieontwikkelings- en professionaliseringsopgaven de adviseurs en bureaus zich gesteld zien. Daarmee hopen we de discussie over het adviesvak van een nuttige impuls te voorzien.

Utrecht, december 2013

Ard-Pieter de Man
Marguerithe de Man
Annemieke Stoppelenburg

¹ Piersma, J. en P. Kakebeeke, 2013, Adviessector worstelt nog steeds met moeilijke markt, *het financieele dagblad*, 13 september.

² *Source for Consulting*, 2013, Benelux consulting market shrinks further, www.sourceforconsulting.com.

³ *Management en Consulting*, 2013, De MC40: De grootste adviesbureaus van Nederland, nr. 5, 23 oktober, www.managementenconsulting.nl.

1. Acht ontwikkelingen

Consulting: a profession in the making?

Adviseren is nog een relatief jonge professie. In Nederland was Ernst Hijmans de eerste die in 1920 een organisatieadviesbureau oprichtte. De eerste adviseurs waren ingenieurs die industriële bedrijven introkken om te helpen de productiviteit te vergroten. Vanaf dat prille begin waarin veel studie gedaan werd naar arbeidsmethoden en arbeidstijden⁴ waaierte het adviesvak naar vele kanten uit. De eerste grote adviesbureaus waren partnerships van accountants, juristen en ingenieurs, die naast advies aan industrieën, ook dienstverlenende organisaties van raad gingen voorzien⁵. Na de ingenieurs kwamen de economen het veld in, die zich met de administratieve organisatie en bedrijfshuishouding gingen bezig houden. Zij werden gevolgd door sociale wetenschappers die aandacht voor de menselijke factor in het organisatieadvies introduceerden. Sinds de tweede helft van de jaren tachtig zien we dat met name in Nederland eerst het aantal bedrijfskundigen toeneemt onder de adviseurs en vervolgens de specialisten op het gebied van ICT en marketing en communicatie.

Steeds nieuwe expertises leiden ook tot steeds andere typen advieswerk. De term consultant of adviseur dekt daarmee allang niet meer de lading die zij vroeger had. Opvattingen over de rol en de taak van de adviseur veranderden van die ene specialist die via het doen van onderzoek in een organisatie veranderingen teweeg bracht, tot de procesbegeleider die participierend in het systeem het systeem verandert. Het debat over de grenzen van het organisatieadvieswerk, en de rol van de adviseur laaide menigmaal hoog op. Van de eerbiedwaardige 'grey hair' werd het ook een vak voor jonge honden met andersoortige scholing en andere ideeën over hun toegevoegde waarde voor de klant. Van een professie georganiseerd in bureaus, zijn er nu ook veel zelfstandige professionals die met nieuwe business modellen de adviesmarkt betreden.

Het adviesvak is dus continu in beweging. Dat was in het verleden zo, maar geldt ook nu. De adviesbranche ondergaat momenteel de volgende transformatie in haar bestaan. Het spreken over één adviesvak wordt met de jaren minder houdbaar, naarmate de diversiteit toeneemt. Ook in de huidige transitiefase ontstaan weer nieuwe benaderingen, die de oude modellen vervangen. De business modellen uit de vorige fase komen onder druk te staan door acht ontwikkelingen:

1. Afnemend kennisvoordeel van de adviseur

Drie ontwikkelingen leiden ertoe dat de adviseur de kennisvoorsprong op de klant heeft verloren. Ten eerste putten veel adviseurs uit het kennisgebied van de bedrijfskunde en de business schools. Tot ver in de jaren negentig was bedrijfskunde een klein, maar sterk groeiend vakgebied. In de laatste tien jaar is het aantal mensen met bedrijfskundige kennis in de top van organisaties sterk toegenomen. De meeste managers hebben wel een MBA of een cursus bedrijfskunde gedaan. De modellen waarop de adviseurs vroeger hun advies baseerden, zijn nu bij de meeste managers bekend. Ten tweede is met de groei van het aantal adviseurs ook het

⁴ Washburn, S.A., 1996, Challenge and Renewal: A historical view of the profession, *Journal of Management Consulting*, 9, 2, 47-53.

⁵ McKenna, C., 2001, The World's Newest Profession: Management consulting in the twentieth century, *Enterprise & Society*, 2, 673-679.

aantal alumni van adviesbureaus dat naar het bedrijfsleven is overgestapt, sterk gestegen⁶. Ook dat verkleint de kennisvoorsprong van de bureaus op hun klanten. Ten derde heeft internet veel informatie beschikbaar gemaakt die vroeger minder goed was ontsloten. Klanten hebben daarmee sneller toegang tot nieuwe tools, concepten en modellen. Wellicht dat de echte kennis om deze juist toe te passen dan ontbreekt, maar de klant is wel beter in staat te beoordelen wat de consultant heeft te bieden.

2. Adviesbureaus onderinvesteren in kennis en blijven daardoor achter in de kenniswedloop met de klant

Er worden veel niet-onderscheidende ‘me too’ diensten geleverd. Zo is de hele adviesbranche momenteel bezig met lean, maar ontbreekt daarbij vaak een specialisatie op een bepaalde bedrijfstak. Daarnaast gebruiken adviseurs op grote schaal achterhaalde modellen, die al 20 of 30 jaar bestaan en hun geldigheid inmiddels verloren hebben (zie Box 1). Dat levert geen toegevoegde waarde op voor de klant. Nieuwe diensten zijn vaak bewerkingen van die modellen, maar dan weergegeven in nieuwe bollen- en pijlenschema’s. Net als in andere sectoren lijkt de innovatie meer te komen van kleinere bureaus. Zij werken anders, zowel qua business model als qua diensten (vaak meer gericht op diensten over organisatiegrenzen heen, in plaats van vasthoudend aan het achterhaalde beeld van de op zichzelf staande organisatie).

3. Het voordeel om bij een adviesbureau te werken neemt af

Adviesbureaus hebben steeds meer moeite om getalenteerde staf aan te trekken. Wanneer je in het pré-internettijdperk adviseur wilde worden, was indiensttreding bij een adviesbureau de enige keus. De bureaus hadden immers de netwerken en contacten bij de klanten. De komst van internet en met name LinkedIn heeft het monopolie op de klant dat adviesbureaus hadden, ondermijnd. Iedere adviseur kan nu op internet vinden wie zich bezighoudt met het vakgebied waarop hij advies wil geven. Die potentiële klanten kunnen vervolgens rechtstreeks benaderd worden. Voeg daarbij de hierboven genoemde ontwikkeling dat er voor ervaren adviseurs niet veel nieuws meer te leren valt en het voordeel om voor een adviesbureau te werken wordt wel erg klein. De ‘war for talent’ speelt zich ook niet meer alleen af tussen adviesbureaus. De concurrentie met andere bedrijven zoals start-ups is zeker zo groot. Voor de slimste studenten is een eerste baan bij een start-up vaak aantrekkelijker dan een baan bij een topadviesbureau: er is meer spanning, minder hiërarchie, geen eindeloze route richting partnership, meer ondernemerschap en zij leren meer vaardigheden die in de toekomst van belang zijn.

Box 1: De tien modellen die uw adviseur niet meer mag gebruiken

- Vijfkrachtenmodel van Porter. Dit model was uitstekend in 1980, toen markten nog statisch waren. Nu markten dynamisch zijn geworden door continue innovatie is het raamwerk van Porter niet meer geldig. Porter onderkent dit impliciet ook. In zijn boek *Competitive Strategy* uit 1980 worden klanten en leveranciers nog als bedreigingen voor de winstgevendheid gezien. In zijn op innovatie gerichte boek *The Competitive Advantage of Nations* uit 1990, trekt hij een radicaal andere conclusie: leveranciers en klanten zijn een bron van innovatie.

⁶ Christensen, C., D. Wang en D. van Bever, 2013, Consulting on the cusp of disruption, *Harvard Business Review*, October, 106-114.

- De drie generieke strategieën van Porter (low cost, differentiatie, focus), volgen rechtstreeks uit zijn vijfkrachtenmodel. Er is al eerder geconstateerd dat door innovatie organisaties zowel de productdifferentiatie als de kostenkant kunnen verbeteren. De drie generieke strategieën zijn perfect voor statische, niet-innovatieve markten. Maar waar zijn die nog te vinden?
- Voor de waardedisciplines van Treacy en Wiersema (product leadership, customer intimacy, operational excellence) geldt in essentie hetzelfde als voor de drie generieke strategieën van Porter.
- Van de BCG matrix is al eerder aangetoond dat deze geen verbetering van de bedrijfsprestaties teweegbrengt. Verbeterde versies ervan zijn al lang beschikbaar en toch blijft de BCG matrix in adviesrapporten terugkeren. De BCG matrix ontkent de samenhang van businesses en krijgt totaal andere uitkomsten afhankelijk van hoe een bedrijf zijn markt definieert.
- Het 7S raamwerk blijft op het eerste gezicht een handig ordeningsraamwerk om veel verschillende inzichten in samen te brengen. De twee belangrijkste veronderstellingen achter het raamwerk zijn echter kwetsbaar. De eerste is dat 'shared values' de centrale rol vervullen in een organisatie. Hoewel deze ongetwijfeld van belang zijn, is inmiddels gebleken dat zij niet belangrijker zijn dan de andere elementen van het 7S raamwerk. Het failliet van dit denken werd duidelijk in het boek *In Search of Excellence* van Peters en Waterman (twee van de bedenkers van de 7S'en). De excellente ondernemingen die zij identificeerden waren enkele jaren later failliet of verkeerden in grote problemen. De tweede veronderstelling achter het raamwerk is dat de 7S'en in samenhang moeten worden ingevuld om een coherente organisatie te krijgen. Dat organisaties coherent moeten zijn om succesvol te zijn, is echter een onbewezen stelling. De recente literatuur over innovatieve organisaties geeft een heel ander beeld.
- Freeze unfreeze refreeze als uitgangspunt van organisatieveranderingen is nog steeds een impliciete aanname. Hoe vaak worden in adviesrapporten niet de 'as is' en de 'to be' of de 'ist' en de 'soll' geschetst in statische termen? We gaan over van de ene statische structuur naar de andere. De realiteit is dat bij de meeste trajecten de refreeze niet meer plaatsvindt. Veranderen is geen episodisch, maar een continu proces geworden.
- Business units. De business unit structuur stamt al uit 1923 en is dus ook gebouwd op een aantal veronderstellingen die in die tijd juist waren. Een daarvan is de veronderstelling dat er stabiele marktsegmenten zijn te identificeren, die elk door een eigen business unit kunnen worden bediend. Helaas gaat die veronderstelling niet meer op en is daarmee ook de business unit aan het einde van zijn levenscyclus gekomen.
- Strategische businessplannen. Bestaat dat dan nog? Helaas wel. Hoewel het communisme onder donderend geraas in elkaar is gestort, is er nog een hele generatie aan kapitalisten die het vijfjarenplan in ere houdt. Vooruit kijken is uiteraard nog van belang, maar om dit te vertalen in business plannen met een horizon van vijf jaar, past niet meer bij de huidige tijd. Rolling forecasts en dynamisch budgetteren geeft een organisatie meer ruimte om met onverwachte ontwikkelingen om te gaan, dan de vraag 'waar willen we over vijf jaar staan?'.
- NCW berekeningen. Iedereen die ooit een netto contante waardeberekening heeft uitgevoerd weet dat het idee van kasstromen als basis van waardering weliswaar plausibel is, maar dat de voorspelling van die kasstromen en de bepaling van de disconteringsvoet volstrekt subjectief zijn. De uitkomst is dan ook van weinig nut. De uitkomsten van een NCW-berekening zijn dan ook meer gebaseerd op de hoop van het management dan op de objectiviteit die de cijfers suggereren.
- Kennismanagement. Het idee dat kennis te managen valt is in de praktijk niet haalbaar gebleken. Het vastleggen en expliciteren van kennis in kennismanagementsystemen is vastgelopen op de kosten van die systemen en de bureaucrativering die ermee samenhangt. Recente inzichten gaan veel meer uit van bottom up processen van kennismanagement dan van top down verordonnerde processen waarbij professionals hun know how en expertise in systemen moeten stoppen. Opdrachtgevers vinden de top down benadering echter geruststellender en daarom blijft menig adviseur zijn opdrachtgever pseudo-geruststellen door nieuwe kennismanagementsystemen te adviseren.

4. De komst van de ZZP'er

Mede een gevolg van het vorige punt en van regelgeving die het makkelijker maakt om zelfstandig te worden, is er een grote groei ontstaan in het aantal ZZP'ers. Een deel is de laatste jaren ook onvrijwillig ZZP'er geworden, omdat zij zijn ontslagen bij een bureau. Het effect blijft echter hetzelfde: druk op de tarieven. ZZP'ers hebben weinig tot geen overhead en kunnen daardoor op kosten concurreren met de dure bureaus. Het is echter een misvatting te denken dat tarievendruk het voornaamste effect is van de groei in het aantal ZZP'ers. In toenemende mate werken ZZP'ers ook samen in allerlei netwerken, coöperaties en informele verbanden⁷. Daardoor zijn zij steeds beter in staat om ook grotere adviestrajecten uit te voeren. De opkomst van netwerkadviesbureaus betekent daarmee ook dat de uitvoering van grotere adviestrajecten in het bereik komt van de ZZP'ers. Dit is een markt die vroeger was voorbehouden aan de bureaus.

5. De komst van nieuwe business modellen

Het uurtje/factuurtje model, waarbij het risico geheel bij de klant ligt, is opmerkelijk duurzaam gebleken. Adviseurs worden nog zelden op prestatie beloond en participeren nog weinig risicodragend. Ook klanten willen niet altijd af van het uurtje/factuurtje model, omdat in dit model in ieder geval duidelijk is wat zij de adviseurs moeten betalen. Inkopers en controllers verkiezen die zekerheid. Toch is er een gestage trend naar nieuwe business modellen te zien, die het traditionele uurtje/factuurtje onder druk zetten, zoals abonnementen, risicodeling en prestatiebeloning. Er wordt daarom meer ondernemerschap verwacht van adviseurs.

De mogelijkheden van informatietechnologie om organisaties door te lichten, te monitoren en echt goed te benchmarken zijn daarbij nog lang niet uitgeput. Juist adviseurs zouden op basis van hun brede ervaring toegang moeten hebben tot structureel gedocumenteerde data, waarmee zij bij hun klant direct inzicht kunnen verschaffen in de prestaties van die klant. Dat maakt het mogelijk adviseurs anders te betalen voor hun diensten. De meeste adviseurs hebben echter verzuimd om structureel hun data op deze manier op te bouwen.

6. Organisaties bouwen hun eigen verandercapaciteit op

Veranderen is in de meeste organisaties onderdeel geworden van het primaire proces. Vroeger was verandering episodisch. Een organisatie ging over van structuur A op structuur B. Dan was eenmalige inzet van adviseurs nodig om die omslag te ondersteunen. Tegenwoordig is verandering continu. Organisaties investeren daarom sterk in de opbouw van eigen kennis, eigen adviseurspools en in de vaardigheden van hun managers op het gebied van verandermanagement. Inhuur van adviseurs wordt daarmee steeds minder, wanneer adviseurs blijven zitten op het model van episodisch veranderen. Alleen wanneer adviseurs een continue betrokkenheid bij de verandercapaciteit van hun cliënten weten te realiseren, hebben zij een kans op overleven. Dit vraagt dan weer wel om een ander business model, dan een model dat sterk gebaseerd is op lineaire adviestrajecten op projectbasis. Externen worden nog wel ingehuurd maar met een veel specifiekere en nauwer doel dan voorheen. Er wordt niet meer betaald voor onderzoek dat de organisatie ook zelf kan doen. In plaats daarvan moet de adviseur op basis van gelijkwaardigheid kunnen samenwerken met werknemers van de klant.

⁷ Kizo, 2013, Zuiver zicht op de praktijk, www.kizo.nl

7. Nieuwe toetreders op de markt

Naast de traditionele bureaus begeven ook steeds meer partijen zich op de markt die niet tot de traditionele adviesbranche behoren. Designers en reclamemakers houden zich steeds meer bezig met organisatievragen. Hun werkproces kan een inspiratie zijn voor organisaties⁸. Hun manier van werken gebaseerd op het design thinking gedachtegoed waarin in korte slagen oplossingen gegenereerd worden, sluit ook heel goed aan bij de tijd en de actiegerichtheid van veel klanten. Deze nieuwe toetreders zijn niet behept met de handicap van veel adviseurs, die eerst bij de klant op onderzoek uit moeten, en kunnen snel aan de vraag van de klant voldoen. Ook bedrijven die veel data over hun klanten hebben, zoals payrollers of uitzendbureaus, geven op basis van die data steeds meer advies aan organisaties. Hun vaak specifieke data maakt dat zij een veel dieper inzicht hebben in hun klant dan adviseurs.

8. Internationalisering van klanten

Naarmate bedrijven internationaliseren, zijn zij ook op zoek naar adviseurs die hen internationaal kunnen bedienen. De groei van bedrijfsactiviteiten in het Verre Oosten en in Oost-Europa⁹, betekent dat adviseurs ook daar hun klanten moeten bedienen. Adviesbureaus die op nationale schaal opereren, kunnen die trend niet volgen. Wat voor hen overblijft is de overheidsmarkt, waar momenteel schraalhans keukenmeester is.

⁸ Campbell, A., en M. Lancelott, 2013, What strategists can learn from architecture, *HBR Blog*, 13 november.

⁹ FEACO, 2012, *Survey of the European Management Consultancy 2011/2012*, Research Center on Management and Human Resource Management, University of Pécs, Pécs, Hongarije.

2. Vijf gamechangers

Het effect van de acht ontwikkelingen vraagt om een reactie van de adviesbranche. Voor verschillende typen adviseurs zijn in de praktijk verschillende strategieën te identificeren die het spel in de adviesmarkt drastisch zullen veranderen. Wij vinden er vijf:

- Instant consulting
- Advies-non-advies integratie
- Abonnementgedreven advies
- Netwerkvorming
- Konijn in de koplamp

Instant consulting

Een nieuw business model is wat we *instant consulting* noemen. Dit is een vorm van adviseren waarbij de klant een directe oplossing voor een probleem wil hebben geïmplementeerd en niet meer wenst te betalen voor onderzoek dat door de consultants eerst moet worden gedaan. Een consultant wordt geacht de branche te kennen en de oplossing te kunnen leveren op basis van zijn kennis van de best practices in een bepaalde sector. Direct aan de slag en direct resultaat. Waar de adviseur de branche of de organisatie niet kent, krijgt hij niet de tijd die eerst te leren kennen door ellenlang onderzoek, maar moet hij meteen aansluiten bij teams die de klant samenstelt uit de eigen mensen.

Deze strategie is onder meer van belang voor kleinere bureaus. Zij zullen alleen kunnen overleven wanneer zij hooggespecialiseerde topkennis opbouwen, die hen in staat stelt direct problemen op te lossen bij de klant. Met een kennisnichestrategie kunnen zij zich daarmee onderscheiden van grote bureaus en direct toegevoegde waarde leveren aan hun klanten. Daarbij is sector kennis en functionele expertise belangrijker dan algemenere kennis over procesbenaderingen en tools¹⁰.

Het nadeel van deze strategie is dat zij een smalle basis vormt voor een adviesbureau. De focus op een beperkt dienstenpakket is nodig om diepe, gespecialiseerde kennis op te bouwen, maar als de vraag voor een dienst wegvalt, kan dit ook het einde van het bureau betekenen. In dit segment zullen de bureaus weerstand moeten bieden aan de verlokking om hun dienstenpakket te verbreden. Dit zal immers leiden tot versnippering van de aandacht en daarmee ondermijning van de kennisbasis. Het herkenbare imago van de bureaus dreigt dan te verdwijnen.

Advies-non-advies integratie

De adviesbureaus die gelieerd zijn aan de accountancykantoren en IT dienstverleners kunnen een sterk aanbod creëren door hun adviesdienstverlening sterker te *integreren* met de andere onderdelen van hun organisaties. Voor de accountancy-firma's betekent een integratie van consulting, assurance en tax (voor zover toegestaan

¹⁰ Kreutzer, M. en M. Menz, 2012, European Consulting Survey 2012. The future of European management consulting firms' business models, University of Sankt Gallen, Switzerland.

door regelgeving) dat zij grote reorganisaties, fusies, overnames, partnerships en dergelijke met een geïntegreerd aanbod kunnen ondersteunen. De system integrators kunnen advies beter integreren met hun systeemintegratie- en outsourcingpraktijken waardoor zij klanten werkelijk kunnen ontzorgen. Hoewel de accountancy respectievelijk IT-dienstverleners al lange tijd consulting aanbieden, is integratie met de andere poten van die organisaties in werkelijkheid vaak beperkt geweest tot het doorverwijzen van klanten. De verschillende business modellen van die poten zijn hier de oorzaak van. Bij de accountancykantoren is het vaak kortere projectwerk van consultants van een geheel andere aard dan de langdurige relaties die accountants met hun cliënten hebben en de tarieven liggen vaak aanzienlijk lager dan die van belastingadviseurs. Voor de IT-dienstverleners geldt dat in vergelijking met grote systeemintegratie- en outsourcingprojecten, de adviesprojecten vaak klein van omvang zijn. Voor een echt goede dienstverlening zijn deze echter wel vitaal. Om de interne samenwerking in accountancy- en IT-organisaties te verbeteren zullen dus nieuwe business modellen moeten worden ontwikkeld, die horizontaal samenwerken bevorderen in traditioneel verticaal aangestuurde organisaties. De overname van strategiebureaus door accountancyfirma's zal alleen zinvol zijn wanneer deze leidt tot een versterking van de adviespoten, waardoor deze beter in staat zijn in een geïntegreerd model te opereren. Wanneer deze overnames zijn bedoeld om alleen de adviespoot te versterken, zouden zij wel eens af kunnen leiden van de broodnodige focus op interne samenwerking en vernieuwing van business modellen. Of integratie van de strategiebureaus op lange termijn succesvol zal zijn, valt dan nog te bezien¹¹.

Abonnementgedreven advies

Andere organisaties spelen in op de continue noodzaak tot verandering bij de klant door zelf ook continu bij de klant aanwezig te zijn om daar verbeterkansen te identificeren. Het belangrijkste voorbeeld hiervan is McKinsey Solutions, dat door middel van benchmarking op basis van big data voortdurend bij klanten op zoek gaat naar mogelijkheden tot verbetering. Door de klant continu te attenderen op delen van de bedrijfsvoering die niet world class opereren, tonen adviseurs duidelijke toegevoegde waarde en creëren ze een markt voor hun diensten. Van de adviseur vraagt dit dat databases continu worden bijgehouden en dat steeds betere algoritmen worden ontwikkeld om door data heen te zoeken. Het gaat dus om hoge eisen aan de kennis in combinatie met een nieuw business model. Continue aanwezigheid bij de klant gecombineerd met instant consulting betekenen het einde van het lineaire consultingproces met zijn structuur van intake, onderzoek, rapportage en implementatie. Dit lineaire consultingproces is echter nog wel het mentale model waarop veel advieswerk is gebouwd.

Netwerkvorming

De strategie voor ZZP'ers zal gericht moeten zijn op *netwerkvorming*. ZZP'ers zijn al bezig zich te verenigen in netwerken, die het hun mogelijk maken om grotere projecten te doen en die het individu verzekeren van werk. Zij zullen niet voluit de concurrentie met de accountancy-, IT- en McKinseys kunnen aangaan, maar door netwerken te vormen kunnen zij wel de rol van de middelgrote bureaus overnemen en voor met name nationaal opererende klanten een interessant aanbod op de markt brengen. Ook kunnen zij van de accountancy- en IT-bureaus de kleinere projecten overnemen, die voor de grote bureaus niet interessant meer zijn. Daarmee kunnen zij zich voorzien van een bloeiende orderportefeuille. Naast grotere schaal door netwerkvorming, is ook

¹¹ *The Economist*, 2013, Strategic moves, 9 November, pp. 66-67.

het bundelen van kennis een doel van netwerkvorming. Dit stelt de netwerken in staat om alle expertise te leveren die in een bepaalde niche gevraagd wordt.

Konijn in de koplamp

De vijfde gamechanger is helaas ook een van de meest voorkomende: de *konijn in de koplamp* strategie. Deze strategie komt voort uit hetzij een onvoldoende analyse van de markt, waardoor gedacht wordt dat alles wel weer goed komt als de economie aantrekt, dan wel uit onenigheid binnen bureaus over de te volgen koers. Hoewel de andere strategieën ook grote risico's met zich meebrengen, is deze strategie de meest dodelijke. Het is namelijk de enige strategie die geen andere kans ziet dan hopen dat het beter wordt. Deze strategie is geen gamechanger in de traditionele zin van het woord, dat zij een nieuwe markt openbreekt. Het is wel een gamechanger in de zin dat onder de adviesbureaus in deze categorie de grote shake out zal plaatsvinden, waardoor ruimte ontstaat voor de ontwikkeling van de andere gamechangers.

Wij zien deze strategie vooral voorkomen bij middelgrote, nationale bureaus die vooral generalistisch advies leveren. Zij hebben twee opties ter beschikking. Over het algemeen geldt dat hun kennis niet diep genoeg is, hun profiel niet helder en hun omvang te klein om grote opdrachten te doen. Zij worden daarom het hardst geraakt door de prijsconcurrentie die ontstaan is met de opkomst van ZZP'ers. De eerste mogelijke manier om hier uit te komen is te krimpen en te specialiseren op enkele kennisgebieden. Daarmee kunnen zij dan een instant consulting strategie gaan volgen. De andere mogelijkheid is om aansluiting te zoeken bij de accountancy- of IT-organisaties en daar mee te doen met de integratiestrategie. De grotere schaal van die bureaus kan de middelgrote bureaus helpen om te gaan met de internationalisering, waar zij nu geen speler zijn. De afgelopen jaren hebben echter laten zien dat integratie van adviesbureaus in deze andere organisaties niet bepaald een makkelijke weg is.

3. Implicaties voor professionele en organisatieontwikkeling

In dit hoofdstuk schetsen we de implicaties voor enkele specifieke doelgroepen.

Individuele adviseurs: het einde van de procesconsultant

Individuele adviseurs zullen harder moeten werken aan een scherp eigen profiel en eigen waardeproposities, die zij continu aanpassen aan veranderende omstandigheden. Kennis moet gekoppeld worden aan procesvaardigheden. Het bezit van maar een van deze twee is onvoldoende. Een adviseur moet laten zien dat hij weet wat er rondom vraagstukken of binnen sectoren op het spel staat, wat er aan de hand is, wat de crux van de uitdagingen is. Weten is echter niet genoeg. Het profiel van een adviseur krijgt pas reliëf als hij ook een visie formuleert, stelling neemt over wat er in zijn ogen nodig is. Vervolgens dient hij dan ook over benodigd repertoire te beschikken om bij te dragen aan het realiseren van dat wat nodig is. De groep adviseurs die zichzelf vooral als procesbegeleider ziet en geen mening heeft over de uitkomst van het proces dat hij begeleidt, is aan het einde van zijn levenscyclus gekomen.

Bureaus: eigen onderzoek, niet op kosten van de klant

Adviesbureaus zullen hun eigen onderzoeksvaardigheden moeten opbouwen. Dan gaat het niet om onderzoeksvaardigheden die bij de klant kunnen worden gebruikt, maar juist om die vaardigheden die voorkomen dat onderzoek binnen de klantorganisaties gedaan moeten worden om vragen te beantwoorden waarop de adviseur al antwoord had moeten hebben. Daar betaalt de klant niet meer voor. Het gaat om onderzoeksvaardigheden die helpen bij de opbouw van specialistische kennis en databases op basis waarvan instant consulting kan plaatsvinden, afgerekend via een ander business model, zoals abonnementen. Klanten gaan adviseurs dwingen het lineaire adviesproces waarin nog tijd is voor diagnose en onderzoek te verlaten. Zeker organisaties waar geïnvesteerd is in opbouw van interne advies- en verandercapaciteit hebben daar geen geduld meer voor. Design & Build tegelijkertijd zal meer de manier van werken zijn. Een degelijk kennisfundament binnen adviesbureaus is dan de enige manier waarop je daarbij betrokken en van waarde kunt zijn.

Sectororganisaties: Laat het bestaande mentale model van de adviseur los

Binnen de adviessector heerst nog altijd een stammenstrijd. Strategieconsultants kijken neer op de veranderaars; de veranderaars op de IT consultants; de korte, high impact adviseurs op de gedetacheerden. De klant heeft hier geen boodschap aan en creëert zijn eigen teams van adviseurs. Terreinafbakening over wat een goede of een slechte adviseur is, lijkt daarmee een achterhoedegevecht te worden. Samenwerking in gemengde teams, ook met interne adviseurs van de klant, wordt steeds meer de norm. Veel van de bestaande instituties (branche-organisaties, tijdschriften voor de adviesbranche, congressen voor de adviseur) zijn nog gericht op een krimpende groep van de traditionele organisatieadviseur. De sector dient zich dan ook opnieuw uit te vinden. Daar horen voor ons de volgende vragen bij: Is een accreditatiepraktijk geschoeid op traditioneel

organisatieadvies nog toekomstvast? Is een gedragscode die uitgaat van lineaire adviestrajecten nog bij de tijd? Is het idee van de adviseur die onafhankelijk zijn advies geeft nog wel relevant, wanneer ook van gedetacheerde adviseurs wordt verwacht dat zij onafhankelijk blijven denken voor de klant? En moet de invulling van onafhankelijkheid niet een heel andere zijn in een wereld waar de klant resultaat eist van gemengde teams? Kan nog een kernvakgebied worden gedefinieerd wanneer adviesdiensten een zo breed terrein bestrijken? Het lijkt erop dat het adviesvak een deel van zijn historie achter zich moet laten en bestaande mentale modellen over advies eens kritisch tegen het licht moet houden.

Interne adviseurs: verbeter het interne en externe netwerk

Voor interne adviseurs is op zich een mooie toekomst weggelegd, nu organisaties bezig zijn hun eigen verandercapaciteit op te bouwen. Zij hebben ook kennis van de business. Maar ook de interne adviseur zal zijn toegevoegde waarde moeten blijven laten zien. Hij/zij kan dat per definitie niet door ervaring in te brengen van andere organisaties. Om waardevol te blijven zullen zij in hun loopbaan moet switchen intern, maar ook extern. De interne adviseur zal zich ook zichtbaarder moeten maken in de eigen organisatie. Te veel interne adviseurs wachten hun nieuwe opdracht af, in plaats van zelf pro-actief verbetermogelijkheden te signaleren. Dit vraagt in veel organisaties ook om een betere samenwerking tussen de interne adviseurs onderling. Hun expertises worden nog vaak te versnipperd ingezet waardoor de interne klant niet de toegevoegde waarde ontvangt die zij zou kunnen krijgen.

Klanten: bouw nieuwe vaardigheden op

Klanten zullen meer en meer vaardig moeten worden in het mixen en matchen van adviesteams. Om snel resultaat te hebben, moeten zij een netwerk van adviseurs bouwen waarin adviseurs enerzijds kennis opbouwen over de klantorganisatie, maar waarin anderzijds voldoende doorstroming is om te verzekeren dat nieuwe ideeën het netwerk en daarmee de klant bereiken. Daarnaast zullen klanten adviseurs steeds scherper moeten inzetten op hun toegevoegde waarde. Het deel van de verandering dat ze zelf kunnen, moeten ze ook zelf doen. Dat vraagt wel van hen dat zij veel beter op de hoogte moeten zijn van de expertises die aanwezig zijn in hun netwerk van adviseurs. Alleen dan weten zij ook wanneer een bepaalde adviseur in te zetten. Daarbij dienen zij ook het samenspel tussen adviseurs te arrangeren. De trend van de afgelopen jaren om adviesdiensten in te kopen via mantelovereenkomsten en aanbestedingen past daar niet bij. Die heeft de vernieuwing en variëteit van het adviesaanbod ondermijnd, waardoor klanten standaardoplossingen aangeboden kregen in plaats van maatwerk. Soms is een standaardoplossing prima, maar in een snel veranderende wereld is variëteit van ideeën van toenemend belang. Inkoopdenken stimuleert dat niet. Klanten die klagen over de eenheidsworst¹² die ze van consultants ontvangen, dienen dan ook bij zichzelf te rade te gaan.

En slikt Sioo zijn eigen medicijn?

De ontwikkelingen in de adviesbranche hebben ook Sioo geraakt. Daarom zijn ook wij ons aanbod gaan aanpassen aan de nieuwe realiteit. We doen dat op vijf manieren:

¹² Lonkhuyzen, P. van, en W. Geijtenbeek, 2013, Waarschuwing: Adviesbureaus zijn te weinig onderscheidend, *Management Team*, 21 november, <http://www.mt.nl/545/82631/mt100-2013/waarschuwing-adviesbureaus-zijn-te-weinig-onderscheidend.html>.

- Meer dan opleider worden wij betrokken bij organisatieontwikkeling en professionaliseringsvraagstukken. Business issues worden leidend, niet de opleiding die wij toevallig hebben. Daardoor wordt veel directer toegevoegde waarde gecreëerd en worden organisaties en adviseurs beter voorbereid op de nieuwe eisen die aan hen worden gesteld.
- Organiseren en veranderen worden steeds meer geïntegreerd aangeboden. Vroeger was veranderen ('zacht') strikt gescheiden van organisatiekunde ('hard'). Dat is achterhaald. 'Hard' en 'zacht' worden steeds meer in onze ontwikkeltrajecten gecombineerd, waardoor adviseurs hun klanten beter kunnen ondersteunen in het opbouwen van hun eigen verandervaardigheid.
- De focus is steeds meer gericht op het begeleiden van consultants bij het in actie brengen en doorontwikkelen van hun sector kennis. Daarmee worden adviseurs veel beter klaargestoomd om als ondernemer in de markt te opereren, dan door alleen te werken aan individuele vaardigheden, reflectie en 'werken aan de mens'.
- Trajecten worden flexibeler om beter om te kunnen gaan met de turbulentie waarin adviseurs zich bevinden. Lopende een professionaliseringstraject komen immers nieuwe vragen voor de adviseur op. Combinaties van online en offline leren komen steeds vaker bij ons voor om op de vraag naar flexibiliteit in te spelen. De vraag van de klant om instant consulting, vertaalt zich op die manier ook door in onze samenwerking met adviseurs.
- Wij experimenteren met nieuwe business modellen met docenten en klanten, om meer aansluiting te krijgen met wat de markt vraagt. Nieuwe financiële arrangementen zijn daar onderdeel van. Dit is en blijft in ontwikkeling.

Wat blijft is onze action learning aanpak. De ervaring die we daarmee hebben opgedaan blijkt in een wereld van instant consulting extreem waardevol, omdat adviseurs in onze professionaliseringstrajecten de verworven kennis meteen in hun eigen praktijk toepassen. Instant learning voor instant consulting. De vragen die we stellen over het heruitvinden van de sector pakken we zelf serieus op, in de wetenschap dat we zelf ook deel uitmaken van het systeem en nog niet alle antwoorden hebben. Wat ons betreft blijft het dus zeker niet bij de vijf geformuleerde gamechangers. Samen met de sector gaan we actief op zoek naar wat nog meer nodig is.