

ORGANISCH VERANDEREN

HET NIEUWE ADVISEREN IN ZES ELEMENTEN

Jeroen Paul Nijmeijer

De laatste jaren wordt er veel gezegd en geschreven over de ontwikkelingen in de adviesbranche. Hoewel volgens de laatste cijfers de weg omhoog weer gevonden is, wordt er tevens gesproken over een structurele nieuwe tijd in de adviesbranche. In dit artikel, wordt aan de hand van zes belangrijke elementen uit het Business Model Canvas van Alex Osterwalder en Yves Pigneur, een antwoord gegeven op de vraag hoe een nieuwe adviesorganisatie eruit kan zien en wat deze kan betekenen voor klanten.

1. Customer Segments; specifieke kennis

Klanten roepen steeds luider om specifieke kennis en ervaring in hun branche. Dit gaat hand-in-hand met de afnemende vraag naar procesbegeleiders of algemene projectleiders. Organisaties hebben zelf steeds meer kennis en ervaring over veranderingkunde en project/programmamanagement in huis. De vraag naar specifieke kennis en ervaring maakt dat adviseurs moeilijker in staat zullen zijn om in diverse branches te werken. Het ligt dan ook voor de hand dat adviseurs, en daarmee organisatieadviesbureaus, zich duidelijker gaan profileren en specialiseren in

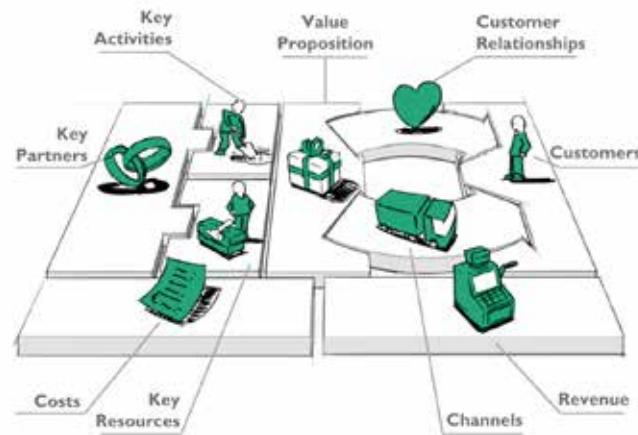
specifieke markten, bijvoorbeeld gemeentes, woningcorporaties, ziekenhuizen, agrifood, energiebedrijven of verzekeraars, en op specifieke diensten, proposities en/of toepasbare middelen.

2. Value Proposition; toepasbare middelen

In het klassieke adviesmodel staan tijd, kennis en ervaring centraal als datgene dat wordt gevraagd en aangeboden. Alhoewel deze elementen zullen blijven bestaan, waarbij specifieke kennis en ervaring alleen maar belangrijker wordt, komt er in de nieuwe tijd een vierde element bij: middelen. Doordat ook andere organisaties als ingenieursbureaus, designers en reclamebureaus hun intrede hebben gedaan in de adviesbranche, komt de adviseur niet meer weg met de klassieke 4x4 matrix of een semi-interessant model. Tegenwoordig is het marginale kennisvoordeel dat er vroeger was over deze modellen en methodes verdampd en zit een steeds belangrijker wordend deel van de toegevoegde waarde in het binnen brengen van middelen en het intensiveren van de relatie (zie Customer Relationship). Denk aan: handige apps, een flashy dashboard of slimme big data tools. De constatering is ook dat deze innovatieve middelen over het algemeen van kleinere adviesbureaus komen. Deze bureaus, met specifieke diensten/producten in een specifieke branche, ontwikkelen zich op dit moment het snelst.

3. Customer Relationship; intensiveren van contact

De meeste artikelen over ontwikkeling in de adviesbranche gaan over dienstverlening, marktkeuzes en business modellen. Gek genoeg gaan de artikelen bijna nooit over de relatie met de klant. Dat wekt de illusie dat de relatie met de klant, bijna altijd gebaseerd op persoonlijk contact, niet aan verandering onderhevig is. Dat is in de zeer nabije toekomst wellicht ook zo, maar als we vooruitkijken naar de volgende generatie leiders en opdrachtgevers dan zou dat zomaar kunnen wijzigen. De toekomstige opdrachtgevers kennen, door de toegenomen vormen van sociale media, een veel groter netwerk dat makkelijk te onderhouden is. Het netwerk onderhouden door



alleen kopjes koffie te drinken is verleden tijd. Het antwoord zit in het creëren van een intensievere samenwerking met de belangrijkste klanten en klantgroepen. Dat kan op verschillende manieren. Voorbeelden daarvan zijn: co-creatie van producten/ diensten, samen een netwerk opzetten of een gezamenlijke inzet voor de maatschappij.

4. Key Resources; implementatiekracht

Alle voorgestelde veranderingen ten spijt, in de kern van het vakgebied blijft de kwaliteit van de adviseur centraal staan. De eisen aan de kwaliteit van de adviseur zijn echter aan verandering onderhevig. Geen puntgave toelichting meer over het advies of een keurige analyse na iedereen binnen de organisatie te hebben geïnterviewd. Nee, de toekomst van de traditionele adviseur, de man of vrouw aan de zijlijn, al dan niet in de rol van procesbegeleider, is voorbij. Klanten vragen om een nieuwe nuchterheid; adviseurs met kennis en een mening over de uitkomst van het proces, die de mouwen opstropen en met boerenverstand zaken eenvoudig houden. Niet langskomen en alleen adviseren, maar langskomen en ook implementeren.

5. Key Partners; samenwerken

Als we doorredeneren op bovenstaande gedachtegang dan is het onvermijdelijk voor de nieuwe adviseur of organisatieadviesbureaus om te gaan samenwerken met andere gespecialiseerde

adviseurs en/of adviesbureaus. Doordat kennis en ervaring zich meer gaat richten op onderwerp en branche zullen er nieuwe netwerken ontstaan. Zij die erin slagen om een succesvol netwerk op te zetten of hierin te participeren zullen de oorlog winnen. Op deze manier kunnen vraagstukken namelijk multidisciplinair en tegelijkertijd vanuit het eigen vakgebied, worden behandeld en kan een klant altijd worden bediend. Zo wordt een klant daadwerkelijk toegevoegde waarde geboden. In dat geval is het zelfs de vraag of het van toegevoegde waarde is voor de klant dat er vaststaande organisatieadviesbureaus bestaan. Als kennis vloeibaar is en specialisatie steeds verder toeneemt, dan is het juist denkbaar dat de toekomst ligt in een wereld vol netwerken van individuele adviseurs en specialisten in plaats van vastgelegde organisatievormen. Een ontwikkeling die in de afgelopen jaren al duidelijk zichtbaar is geworden.

6. Revenue streams; uurtje-factuurkje

Welke keuzes er ook gemaakt worden op bovenstaande thema's; onder aan de streep moet er geld verdiend worden. Op dit vlak zijn diverse trends zichtbaar, zoals abonnementen, risicodeling en prestatiebeloning. Alhoewel de hele markt aan verandering onderhevig is, zal het fundament van uurtje-factuurkje overeind blijven. Zolang de belangrijkste klanten directeuren, bestuurders en managers blijven en niet ondernemers, zal dit fundament niet veranderen. In dit model is het namelijk mogelijk om vooraf in te schatten wat er wordt uitgegeven. Dat past goed in het stramien van begrotingen, inkopers en controllers en dat past bij directeuren, bestuurders en managers en niet bij ondernemers. Ondernemers zullen sneller kiezen voor andere vormen van overeenkomsten zoals abonnementen, risicodeling of prestatiebeloning.

Conclusie

Het is tijd voor een nieuwe tijd, ook voor de adviesbranche. Die zien we met vertrouwen tegemoet. Het biedt namelijk genoeg mogelijkheden om ons mooie vak te blijven uitoefenen. Daarvoor zullen wij zelf de verandering volgen, omarmen en er slim op anticiperen.

Business Model Canvas

Het Business Model Canvas is een krachtig hulpmiddel om een business model op een transparante en overzichtelijke manier in kaart te brengen, onder de loep te nemen en communiceerbaar te maken. Deze tool is ontwikkeld door Alexander Osterwalder & Yves Pigneur in hun boek: Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers.

Implementatiekracht21

Rijnconsult is in 2016 begonnen met Implementatiekracht21 als één van de initiatieven om te anticiperen op de huidige marktontwikkelingen. Implementatiekracht21 is een netwerk van zelfstandig ondernemers met expertise en ervaring in ondersteunende diensten (HR, Finance, IT, Marketing, Facility Management etc.). Het 'klaren van de klus' staat centraal en is belangrijker dan onderliggende veranderingen in cultuur, leiderschap en houding en gedrag. Met Implementatiekracht21 erbij kan Rijnconsult de hele keten bedienen; van strategie tot executie, en van consultancy tot tijdelijk management.

Implementatie
kracht²¹