

De zakelijke dienstverlening is in haar huidige vorm passé, onder druk van zowel de klant als de professional. Enerzijds zijn klanten klaar met de intransparante kosten, het verspillende productieproces en het keurslijf waarin zij worden geduwd. Anderzijds wil de professional zich niet meer binden aan hiërarchische piramideorganisaties, maar zich verbinden aan projecten in kennisintensieve samenwerkingsverbanden. Door die combinatie staat de sector aan de vooravond van disruptie.

ZAKELIJKE DIENSTVERLENING AAN VOORAVOND VAN DISRUPTIE

Simone Heidema en Guy Soesan

Als we het hebben over disruptie, dan bedoelen we een harde omwenteling waarin grote ondernemingen die de markt domineren onderuit gaan door nieuwe concurrenten. Annet Aris, professor digitale strategie aan businessschool Insead, onderscheidt drie klantgeoriënteerde signalen die disruptie voorspellen:

1. De klant zit in een keurslijf
2. Onheldere prijzen in de sector
3. Het productieproces verspilt geld en mankracht

Kenmerkt één van deze voorwaarden een branche, dan is deze een prooi voor disruptie. Denk bijvoorbeeld aan taxi's versus Uber en fysieke winkels versus webshops. De zakelijke dienstverlening, naast accountancy ook advocatuur en consultancy, voldoet glansrijk aan alle drie de voorwaarden.

Om te beginnen zit de corporate klant in het keurslijf van de grote kantoren en hun piramidestructuur. Met aan de top de partners en daaronder een leger aan junioren die voor het partnerinkomen zorgen en het overgrote deel van het werk doen. De klant heeft dit maar te accepteren. Andere kantoren hanteren immers hetzelfde piramidemodel.

Geen idee

Het tweede signaal van disruptie is onheldere prijzen. Honoraria in de zakelijke dienstverlening zijn een black box voor klanten. Ze krijgen meestal beperkt inzicht in de tarieven per persoon, wie welke tijd besteed heeft en waaraan.

Ten slotte is er de verspilling van geld en mankracht. Daarvoor hoeft je maar naar de kolossale kantoorgebouwen te kijken die door het nieuwe werken niet meer van deze tijd zijn. Verder werkt het business model van de traditionele grote kantoren met vaste dienstbetrekkingen. Dat model drijft derhalve op het aan het werk houden van beschikbare mensen in plaats van de juiste mensen naar de juiste plek brengen. Klanten zijn echter niet gediend van bankzitters, maar willen op elk moment de allerbeste doorgewinterde mensen die gespecialiseerd zijn in een bepaalde opdracht.

Creatieve oplossingen

Deze ontwikkelingen vanuit klantzijde zijn (deels) bekend en worden gestaafd door divers onderzoek. Zo schetsen Han Mesters en Eric Huliselan van het Economisch Bureau van ABN AMRO dat klanten van organi-



Uber is een disruptie van de taximarkt

satieadviesbureaus voor hun vraagstukken steeds vaker snelle creatieve oplossingen zoeken en daar gespecialiseerde consultants voor inhuren. Het tarief is daarbij, ook nu de economie aantrekt, een kritische factor.

Studies van drie wetenschappers van de Harvard Business School (Consulting on the cusp of disruption, Harvard Review, oktober 2013) laten zien dat de consulting industrie meer en meer te verduren heeft van geavanceerdere concurrenten met niet-traditionele businessmodel-

len. “De volledige gevolgen van de disruptie moeten de consulting nog raken. Maar dat is een kwestie van tijd.”

Inmiddels zijn we bijna twee jaar verder en wordt het veranderende klantgedrag tastbaarder. Grote kantoren in de zakelijke dienstverlening proberen dat tij te keren door onder andere routinematige werkzaamheden tegen lagere tarieven aan te bieden. Zo leerde een rondgang door het Financieel Dagblad dat topadvocatenkantoren een steeds bredere flexibele schil aan juristen organiseren.

Niet alleen om te proberen de genoemde routinematige klussen binnenboord te houden, maar ook om piekbelasting op te vangen en zo efficiënter – dus goedkoper – te kunnen opereren.

Onstuitbare opmars

Deze flexibele schil valt samen met een onstuitbare opmars van medewerkers in de zakelijke dienstverlening, zowel ervaren als jong getalenteerd, die niet meer in vaste verbanden willen werken bij traditionele kantoren. Deze professionals kiezen voor groei op een persoonlijke in plaats van hiërarchische carrièreladder. Generaties X en Y hebben genoeg van de politiek en managementlagen in de piramideorganisaties en realiseren zich dat baanzekerheid niet bestaat. Millennials denken van nature in flexibiliteit en impact (Generatiekloof groeit voor millennials, FD april 2015).

Deze zelfstandige professionals (ZP'ers) maken ongeveer een derde uit van de almaar groeiende groep van nu circa 880.000 ZZP'ers. Ze leveren gespecialiseerde kennis in onder meer accountancy, organisatieadvies en advocatuur. De ZP'ers verbinden zich aan meerdere organisaties, zonder zich te binden. Bij een gevoel van verbondenheid komen zij overigens wél terug.

Meerdere deskundigen, zoals arbeidsmarktprofessor Ton Wilthagen, stellen vast dat hier geen sprake is van een trend of hype. De ZZP'er – dus ook de ZP'er – is volgens Wilthagen een blijvertje en gaat uiteindelijk zelfs de norm vormen. Hij ziet de huidige (Wet op de) arbeidsovereenkomst, die dateert uit 1907, dan ook als een uitzondering in de eeuwenlange arbeidsgeschiedenis.

Meer aan de hand

71% van de inhurende managers schakelt ZP'ers in vanwege hun vakmanschap, zo stellen Han Mesters en Frederieke van Oppen, in hun rapport 'The war for talent is over and talent has won' (juni 2015). Zij signaleren echter dat er meer aan de hand is dan een toenemende vraag vanuit organisaties naar ZP'ers. Zelfstandige professionals vormen namelijk een nieuw soort bedrijven, die steeds meer concurrentie bieden aan de gevestigde orde.

Deze observatie komt overeen met de Harvard bevindingen. Dankzij de vergaande digitalisering kunnen ZP'ers zich praktisch organiseren in samenwerkingsverbanden. De uitdaging in deze nieuwe situatie is een verbondenheid te creëren die zorgt voor kennisdeling, maximale productiviteit en (gezamenlijke) impact. Iedereen doet waar hij goed in is en waar de klant op dat moment behoefte aan heeft. Er ontstaan – weer volgens Mesters en Van Oppen - zogeheten 'zwermen' van zelfstandige, gemotiveerde en flexibele professionals met verschillende expertises die gezamenlijk omvangrijke en complexe projecten en opdrachten vervullen en een hoge toegevoegde waarde leveren. Ze kunnen veel doelgerichter werken dan logge, bureaucratische en traditionele bedrijven. Ze nemen dan ook hun werk over, aldus het rapport.

Nieuwe Organisaties

Het zijn in onze optiek juist deze Nieuwe Organisaties die, in combinatie met klanten die afscheid nemen van traditionele adviesbureaus, de disruptie in de zakelijke dienstverlening versnellen en onomkeerbaar maken. Divers onderzoek laat zien dat deze nieuwkomers al fors groeien. Ook in onze praktijk gaat het in relatief korte tijd om ruim 350 collega's. Je kunt je overigens afvragen hoe groot deze disruptie eigenlijk is. Ten opzichte van de afgelopen decennia is de verandering groot, maar over de eeuwen heen gaan we gewoon weer terug naar de Gilden, maar dan in een 2015 jasje.

Over de auteurs

Simone Heidema is oprichter en managing partner bij CPI, actief in risk, finance en governance. Guy Soesan is partner bij CPI.

