

# INHOUD

	<b>Voorwoord</b>	<b>II</b>
	<b>Inleiding</b>	<b>15</b>
<b>I</b>	<b>DE MARKT: UITNODIGING AAN ONDERNEMENDE PROFESSIONALS</b>	<b>20</b>
1.1	Weten wat er in de markt aan de hand is	24
1.2	Ruimte creëren om jezelf opnieuw uit te vinden	42
1.3	Ondernemerschap bij professionals aanwenden	54
1.4	Het speelveld herdefiniëren	68
<b>2</b>	<b>ACQUISITIE: NIEUWE CLIËNTEN BENADEREN</b>	<b>76</b>
2.1	Acquirerend talent op het spoor komen	80
2.2	Stappen en timing serieus nemen	107
2.3	Focus aanbrengen in het acquisitieproces	125
2.4	Het minimaal organiseren van maximale energie	134
<b>3</b>	<b>RELATIEMANAGEMENT: VOORTBOUWEN OP BESTAANDE RELATIES</b>	<b>148</b>
3.1	De strategische impact van relatiemanagement onderkennen	152
3.2	Bouwen aan de kwaliteit van de cliëntenportfolio	158
3.3	De juiste relatiemanagementmix ontwikkelen	170
3.4	Professionals organiseren rond klanten	187
<b>4</b>	<b>MARKETING: ZICHTBAAR ZIJN IN DE MARKT</b>	<b>212</b>
4.1	Van buiten naar binnen denken	216
4.2	Een krachtig merk opbouwen	231
4.3	De juiste communicatiestrategie ontwikkelen	248
4.4	Marketing vanuit de lijn organiseren	280

<b>5</b>	<b>WAARDECREATIE: ONDERNEMERSCHAP IN PRAKTIJK BRENGEN</b>	<b>294</b>
5.1	Nieuwe manieren van samenwerken initiëren	297
5.2	Het businessmodel opnieuw vormgeven	316
5.3	Je dienstverlening blijvend ontwikkelen	336
5.4	Leren van andere professionele dienstverleners	352
	<b>Literatuur</b>	<b>369</b>
	<b>Over de auteurs</b>	<b>377</b>
	<b>Register</b>	<b>379</b>

## OVERZICHT CASEBESCHRIJVINGEN

Broekema Keuning Nielsen Notarissen	
<b>Een andere kleur geven aan het notariaat</b>	22
Hay Group Nederland	
<b>Hoogwaardige kennis vermarkten via ICT-tools</b>	39
Ris Consultancy	
<b>Ondernemend samenwerken</b>	53
TNO Energie	
<b>Kiezen om gekozen te worden</b>	65
Univé Regio+	
<b>Ondernemerschap zo laag mogelijk in de organisatie</b>	72
Armgard Investment Management	
<b>Terug naar de basis</b>	78
Boer & Croon Intermaat	
<b>Een nieuwe propositie ontwikkelen</b>	105
Kroon op het werk	
<b>Van ‘buurtsupermarkt’ naar specialist in de Food &amp; Beverages markt</b>	124
QNH Business Integration	
<b>Oude modellen werken niet meer</b>	132
RenM   Matrix	
<b>Meebewegen met klanten vanuit je eigen kracht</b>	144
Buurtzorg Nederland	
<b>Focus op de relatie tussen cliënt en professional</b>	150
ConQuaestor	
<b>Organisatiestructuur aansluiten op je professionals</b>	157
FME Adviesgroep	
<b>Advies beter op de kaart zetten</b>	169
Motivaction International	
<b>Cocreatie cruciaal bij het ontwikkelen van je dienstverlening</b>	185
PNO Consultants Nederland	
<b>Structuur is een continu veranderproces</b>	207
DHV	
<b>Van ingenieurs naar managing agents</b>	212
I4talent	
<b>Waarmaken van klantbeloftes</b>	227
Nysingh advocaten-notarissen	
<b>Martktgerichtheid onder vakprofessionals vergroten</b>	244

Waal aan de Maas   Reclamebureau	
<b>Stof tot nadenken</b>	<b>276</b>
Wentink Architecten	
<b>Mee-ondernemende architecten</b>	<b>289</b>
Community of Talents	
<b>Stakeholders bij elkaar brengen in een onlinecommunity</b>	<b>294</b>
Deloitte	
<b>MKB-markt bedienen met een nieuw businessmodel</b>	<b>313</b>
EDventure	
<b>De coöperatie als instrument voor innovatie en marktontwikkeling</b>	<b>332</b>
Eversheds Faassen	
<b>Strategie in de advocatuur: een kwestie van keuzes maken</b>	<b>349</b>
Tele'Train Groep	
<b>Meegroeien met complexere klantvragen</b>	<b>362</b>



## VOORWOORD

Dit boek is het resultaat van bijna tien jaar ervaring met het boeiende vraagstuk van ondernemerschap bij professionals. Begin 2002 kwam het boek *Professionals & Acquisitie* op de markt, op een moment waarop de vraag naar professionele dienstverlening voor het eerst sinds jaren drastisch terugliep. Het werk kwam niet langer vanzelf binnen en dus moest er worden geacquireerd. Maar hoe ging dat ook alweer en wat komt er allemaal bij kijken? Vragen waarop het boek kennelijk een antwoord gaf, gezien de vele oplagen die er alleen al tussen 2002 en 2004 zijn verschenen. Vele presentaties, workshops en adviesopdrachten volgden, en ook nieuwe publicaties. Wij kwamen terecht in de wereld van accountants, ICT-consultants, ingenieurs, interim-managers en advocaten, om er een aantal te noemen. De wereld van de kennisintensieve zakelijke professionals, waar het vak, de professe, het hart sneller doet kloppen. En waar ondernemerschap niet overal vooropstaat.

We schrijven nu 2012. Ondernemerschap en in het bijzonder acquisitie, relatiemanagement en marketing, staan weer hoog op de agenda. Zijn er lessen getrokken uit de vorige crisis? Is de markt nu inderdaad nog slechter? Het beeld uit de vorige crisis zet zich door, het landschap van de professionele dienstverlening is drastisch veranderd. Vragen van klanten zijn gewijzigd en ze zijn kritischer en prijsbewuster geworden bij de inkoop van diensten. Maar ook het aanbod van professionele dienstverleners is aanmerkelijk toegenomen, waarbij veel aanbod op het oog weinig van elkaar verschilt. Er is sprake van toenemende concurrentie en prijsdruk. Bovendien werken professionals op andere manieren samen, de groei van het aantal zelfstandige professionals neemt toe, er ontstaan dynamische netwerkverbanden en een nieuwe generatie professionals rukt op. Tegelijkertijd dient zich in een groot aantal branches een blijvend tekort aan van hooggekwalificeerde professionals. Het verschil met de eerste crisis in dit decennium is dat alleen aan acquisitie doen nu niet meer voldoende is. Wij moeten onszelf opnieuw uitvinden, zo formuleerden de deelnemers aan een van de masterclasses op Nyenrode het onlangs. En volgens ons is dat ook wat er moet gebeuren.

Tijd voor een nieuw boek. Om duidelijk te maken dat acquisitie onderdeel is van een meer omvattend vraagstuk waar professionele dienstverleners nu voor staan: het vinden van een eigen en unieke plek op de markt met de bijbehorende toegevoegde waarde voor klanten. Vandaar ook de cases in dit boek van collega's en bureaus die in beweging zijn gekomen, op zoek naar een nieuwe strategie. Een proces van vallen en opstaan, zoals u zult lezen.

In dit boek hebben wij diverse inzichten gebundeld en nieuwe inzichten beschreven sinds het verschijnen van eerdere boeken over acquisitie. Alle commerciële thema's in één boek, was de gedachte, en ook nog eens in relatie tot strategie en de ontwikkeling van ondernemerschap. Het boek is geschreven voor zelfstandige profes-

sionals, in netwerkverband samenwerkende professionals en voor professionals werkzaam bij een bureau. En uiteraard voor iedereen die zichzelf een rol toekent bij het ontwikkelen van ondernemerschap in een professionele context.

Wij hebben ruim twee jaar samengewerkt aan de samenstelling van dit boek, daarbij geïnspireerd door de collega's bij respectievelijk het Professional Services Institute van Nyenrode Business Universiteit en Holland Consulting Group. Zij vormen bij uitstek de 'community' waarin wij zien dat professionals excelleren en elkaar inspireren. Dank daarvoor. Zonder de 25 cases in dit boek was de praktijk op afstand gebleven; deze is nu tastbaar aanwezig en wij bedanken alle geïnterviewden voor hun energie en bijdrage. Een apart woord van dank gaat naar Fabian Spaargaren voor zijn bijdrage aan een deel van de cases en aan hoofdstuk 4.

Wij wensen u veel herkenning en leesplezier toe.

Bloemendaal/Amsterdam, april 2012

Frank Kwakman

Cris Zomerdijk

**Contactgegevens:**

[f.kwakman@nyenrode.nl](mailto:f.kwakman@nyenrode.nl)

[zomerdijk@hcg.net](mailto:zomerdijk@hcg.net)

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







## INLEIDING

De wereld van de professionele dienstverlening is in jaren niet zo interessant geweest als nu, door de vele ontwikkelingen die zich momenteel voordoen. Wij hebben het voorrecht ons sinds 2002 vrijwel exclusief te kunnen verdiepen in deze sector, zowel in wetenschappelijk opzicht als via onze beroepspraktijk als adviseur. Het verschijnen van dit boek nodigt uit om stil te staan bij wat er de afgelopen tien jaar in deze markt is gebeurd. Het beeld dat daaruit voortvloeit, laat zien dat de professionele dienstverlening een ontwikkeling heeft doorgemaakt die allesbehalve onverwacht is, maar waar niet alle professionals even goed op hebben ingespeeld.

Precies tien jaar geleden verscheen het boek *Professionals & Acquisitie*, een van de eerste boeken in Nederland specifiek bedoeld voor vakinhoudelijke professionals met de verantwoordelijk zelf opdrachten te verwerven. Het was januari 2002 en de vorige periode van economische neergang – 2002 tot 2004 – had zich zojuist aangediend. De vraag naar dienstverlening liep drastisch terug – bij Berenschot noemden ze dat destijds *vraaguitval* – en er was sprake van prijsdruk en van verscherpte concurrentie. Alleen al het aantal oplagen van *Professionals & Acquisitie* in het jaar 2002 geeft aan dat er in de markt echt iets aan de hand was. Links en rechts werd gewezen op het gebrek aan ‘commerciële slagkracht’ en de uitdaging was om professionals zelf een rol te geven in het commerciële proces. In het zoekproces hoe dat precies vorm te geven, dienden zich eerst organisatieadviseurs aan, gevolgd door ICT-consultants en interim-managers. Iets later kwamen ook accountants en advocaten in beeld, tot zich ten slotte een beeld van een beroepsgroep aftekende met weliswaar heel verschillende vakgebieden, maar vergelijkbare vraagstukken op de markt. Vanaf ongeveer 2004 begonnen wij te spreken over ‘de sector van professionele dienstverlening’. Daarmee verwijzend naar de branches en de specifieke kenmerken en cijfers die wij steeds scherper op ons netvlies kregen. Een gemeenschappelijk thema bleek keer op keer de ambitie te zijn om in de veranderende markt een onderscheidende en daarmee concurrerende positie in te nemen. En zo verbreedde onze aandacht zich geleidelijk van meer commerciële thema’s naar de vraag: ‘Hoe manage je een professionele dienstverlener in een markt die volop in beweging is?’

### Toegevoegdewaardetijd

Het is recessie. Mijn gedachten gaan onwillekeurig terug naar de periode van 2002 tot 2005. Vanaf het vierde kwartaal van 2001 zag je het al gebeuren: de omzet van een scala van professionele dienstverleners holde achteruit. Professionals zoals organisatieadviseurs, ICT-consultants, raadgevend ingenieurs, accountants, interim-professionals en zelfs enkele advocaten werden binnen een paar maanden geconfronteerd met ‘vraaguitval’. Een aantal bureaus halveerde in omvang,

sommige boden twee consultants voor de prijs van één, er ontstonden intern top-lijstjes met bezuinigingen. Het beeld: minder opdrachten, meer concurrentie, toegenomen prijsdruk, teruglopende omzet.

Een kleine analyse van die periode leert dat bureaus veel van hetzelfde deden en bovendien nogal aanbodgericht waren. Wat wil je ook, het werk kwam daarvoor vanzelf op ze af. Onderzoek laat zien dat bureaus die tijdens deze crisis snel weer ‘in business’ waren, vooral meer aandacht zijn gaan besteden aan bestaande klanten. Daarnaast investeerden zij in de verbetering van de dienstverlening, in acquisitie en relatiebeheer en in de ontwikkeling van hun professionals. Mijn gedachte was altijd dat dienstverleners wel iets zouden leren van deze eerste crisis in het nieuwe millennium. Dat bureaus die succesvolle strategieën hadden bedacht, daarmee ook vervolgstappen zouden zetten of anderen op goede gedachten konden brengen. Dat ze werk zouden maken van hun relatie met strategische klanten, hun dienstverlening waar mogelijk standaardiseren, geen uren leveren maar resultaten, investeren in technologie en nieuwe diensten, samenwerken met collega-bureaus, niet te snel weer grote hoeveelheden professionals in huis halen enzovoort. En vóór alles dat ze zouden werken aan hun unieke reputatie in de markt. Zouden ze dan niet beter gewapend zijn tegen een mogelijke nieuwe crisis? Of nog beter: zouden ze dan niet samen met hun klanten beter voorbereid zijn?

Misschien was het ijdele hoop. We zitten nu met alweer met de tweede crisis binnen vijf jaar. En de eerste signalen zijn weinig hoopgevend. Ik heb diverse adviseurs al horen klagen dat klanten op de rem zijn gaan staan. Even geen nieuwe projecten, want er worden minder bedden verkocht, de bloemen blijven in de rekken staan of de belangstelling voor nieuwe auto’s is als sneeuw voor de zon verdwenen. De snelheid waarmee deze nieuwe projecten worden afgeblazen geeft te denken. Hebben ze zo weinig invloed op de bedrijfsvoering van de klant? Was het misschien een project voor goede tijden? Was wellicht wel duidelijk wat het project zou gaan kosten maar niet wat het eigenlijk moest opleveren?

Wat me tot op de dag van vandaag opvalt, is hoe slecht professionals kunnen uitleggen waarom klanten graag met hen in zee gaan. ‘Ik adviseer klanten op het raakvlak van strategie en ICT’, ‘Ik ben advocaat en gespecialiseerd in ondernemingsrecht’, ‘Mijn bureau richt zich op training, coaching en advies.’ Veel professionals en bureaus komen niet veel verder dan deze aanbodgerichte en nietszeggende uitspraken. En daarmee rijst de vraag of ze echt hebben nagedacht over hun toegevoegde waarde. Niet dat ik verwacht dat allerlei consultants nu ineens populaire dingen gaan roepen over herstel van rendement of een nieuwe methode voor risicoanalyse. Nee, dat is goedkoop en dat hadden ze natuurlijk al veel eerder moeten bedenken om geloofwaardig te zijn. Mijn hoop was geweest dat bureaus

na de vorige crisis beter inhoud zouden weten te geven aan de term *toegevoegde waarde*, namelijk als iets wat te maken heeft met klanten en hun bedrijfsvoering. En ook met de strategie, markt en klanten van de klanten. Opdat bureaus dan heel precies zouden weten met welke adviezen, oplossingen of competenties zij hun klanten echt een dienst bewijzen. Waardoor zich opdrachten, projecten en relaties ontwikkelen met duurzame effecten.

Het is toegevoegdewaardetijd. Eens in de zoveel jaar komt die tijd voorbij. Het is een soort lakmoesproef voor alles wat bureaus in goede tijden hebben opgebouwd. Relaties met klanten, kwaliteit van de dienstverlening, loyaliteit van professionals. Alles staat ter discussie. Of toch niet?

Bron: column door Frank Kwakman in *Management & Consulting* (2009)

In 2006 werd aan Nyenrode Business Universiteit de leerstoel Management van professionele dienstverlening ingesteld. Inmiddels waren de meeste professionele dienstverleners weer overgegaan tot de orde van de dag. De crisis was voorbij, klanten keerden terug met nieuwe vragen, er konden weer professionals worden aangesteld. *Business as usual*. Toch had de crisis wel een paar indrukken achtergelaten: de concurrentie en prijsdruk bleven, evenals kritischer klanten en gewijzigde vragen. Ook de slag om het talent en de flexibilisering van de arbeidsmarkt zetten door. Al met al voldoende om te blijven nadenken over de vraag of je als professional of bureau nog steeds zo kon blijven opereren als in de periode vóór 2002. Werd het geen tijd om nieuwe manieren te vinden om toegevoegde waarde voor klanten te creëren en de zaken op een andere manier te organiseren? Onderzoek en masterclasses binnen Nyenrode stonden vanaf dat moment in het teken van 'de professionele dienstverlener van de toekomst'. We formuleerden zeven kenmerken voor toekomstig succes, zoals het beschikken over een unieke reputatie, het aangaan van partnerschappen met strategische klanten en continue innovatie van de dienstverlening. Het idee was dat het verschil tussen wel en niet succesvol zijn op de markt van professionele dienstverlening hem zit in de mate waarin bureaus de kenmerken van de professionele dienstverlener van de toekomst weten waar te maken. Professionele dienstverleners die door de afgelopen periode van economische neergang al in beweging waren gekomen, herkenden deze kenmerken. En wie dacht dat het in de markt allemaal zo'n vaart niet zou lopen, die kreeg de volgende economische crisis om van te leren. Het is dan 2009: een vergelijkbaar beeld met dat van de vorige crisis, maar wel in ernstiger mate.

In snel tempo loopt de economische groei terug, er wordt bezuinigd. Vanaf 2010 zien de groeicijfers in de professionele dienstverlening er plotseling niet meer zo

rooskleurig uit. In de advocatuur is nauwelijks meer groei, in de accountancy en grote delen van de consultancy valt de omzet terug met percentages tussen 5 en 20%. Het lijkt wel alsof we ineens te veel accountants, advocaten en consultants hebben. Banken en verzekeraars hadden al een paar jaar weinig budget voor externe professionals, nu volgt de overheid die versneld afscheid wil nemen van alle externen. Dat betekent niet dat er geen vraag is naar specifieke kennis en competenties. Integendeel. Er liggen voldoende uitdagingen. Maar de bestaande arrangementen – veelal nog gebaseerd op inspanningsverplichtingen, uurtje-factuurtje en hoge tarieven – voldoen niet langer. Dus komt nu bij klanten en ook bij dienstverleners zelf het denken op gang over nieuwe manieren van samenwerken, andere businessmodellen en verdere flexibilisering. En dit tegen de achtergrond van te verwachten leemten op diverse kennisgebieden, een toenemende specialisatie, de gestage groei van het aantal zelfstandige professionals en nieuwe manieren van (kennis-)werken en organiseren, ondersteund door technologie. Door dit alles staat links en rechts het traditionele kantoor met grote aantallen professionals ter discussie. De standaarddiensten zijn er duur, de kantoorkosten hoog en het innovatievermogen is gering. Professionals organiseren zich in kleinere eenheden of community's en weten elkaar in projectverband te vinden. Dat maakt ze flexibel, in staat om steeds de beste talenten te benutten en slagvaardig met betrekking tot nieuwe eisen uit de markt. Een aantal grote (accountants)kantoren verlegt de focus naar andere landen dan Nederland, omdat de afkalving van reguliere diensten hier niet goedge maakt kan worden met advisering.

Tien jaar professionele dienstverlening maakt duidelijk dat er dringend behoefte is om opnieuw na te denken over de vraag hoe professionals waarde kunnen creëren voor klanten. Daar zijn nieuwe inzichten bij nodig over de samenwerking met klanten en de samenwerking tussen professionals, of deze nu vanuit een bureau, als zelfstandige, samenwerkend in een netwerk of als interne professional werkzaam zijn. In deze situatie is ondernemerschap meer dan ooit gevraagd. Ondernemerschap gericht op het ontwikkelen van nieuwe kennis en het vinden en verbinden van kennis om unieke oplossingen mogelijk te maken. Maar ook ondernemerschap om nieuwe samenwerkingsvormen met klanten te bedenken op basis van gelijkwaardigheid en gezamenlijke ambities. Er is ondernemerschap gevraagd bij zelfstandige professionals die hun weg zoeken in een veeleisende markt en dus moeten kiezen welke verbindingen zij aangaan en hoe zij zich professioneel willen ontwikkelen. Er is ondernemerschap gevraagd binnen bureaus van professionals die voor de uitdaging staan de variatie in de bediening van klantgroepen en markten te herkennen en ook verschillende businessmodellen mogelijk te maken. Ten slotte wordt ook ondernemerschap verlangd bij de interne professionals en specialisten, dus zij die werkzaam zijn bij kleinere en grotere organisaties. Hier gaat het om de verbinding met 'de buitenwereld': collega-professionals en kennispartners met

wie zij proactief contact onderhouden via netwerken en community's, waardoor interne professionals hun eigen toegevoegde waarde maximaal inzetten.

In dit boek starten wij met een beschrijving van de markt van professionele dienstverlening en geven we aan welke eisen de markt stelt aan professionals en hun ondernemerschap (hoofdstuk 1). Voor professionals die ondernemen, staat het vak centraal en de ambitie om daarmee klanten te helpen. Hun ondernemerschap staat daarmee in het teken van waardecreatie. Vanuit die optiek laten we vervolgens zien hoe u als professional met die klanten in contact komt voor wie u ook daadwerkelijk iets kunt en wilt betekenen (hoofdstuk 2). Waarde creëren betekent daarna ook dat u inhoud geeft aan relatiemanagement en keuzes maakt voor duurzame samenwerking met strategische cliënten (hoofdstuk 3). Hiermee legt u in feite de basis voor uw zichtbaarheid in de markt, die u in uw communicatie zo goed mogelijk ondersteunt (hoofdstuk 4). Tenslotte gaat het erom uw business zo vorm te geven dat waardecreatie een vanzelfsprekend en duurzaam uitgangspunt voor ondernemerschap is. Daar zijn nieuwe organisatievormen en businessmodellen voor nodig en ook continue ontwikkeling van de dienstverlening (hoofdstuk 5). Verspreid door het boek treft u 25 cases aan van uiteenlopende professionele dienstverleners die de afgelopen vijf jaar in beweging zijn gekomen als gevolg van de veranderende markt. Het zijn treffende voorbeelden van de manier waarop waardecreatie vorm en inhoud kan krijgen.

# 1 DE MARKT

UITNODIGING AAN  
ONDERNEMENDE  
PROFESSIONALS

**D**e markt van professionele dienstverlening is in bijna tien jaar tijd ingrijpend gewijzigd. De aanbiedersmarkt waar tot aan de eeuwwisseling sprake van was, is vanaf 2002 veranderd in een vragersmarkt. Dit betekent dat de noodzaak om op commercieel gebied voldoende slagkracht te ontwikkelen steeds groter wordt. Commerciële slagkracht alleen is echter niet voldoende; deze moet ingebed zijn in een realistisch beeld van wat je als professionele dienstverlener op deze markt wilt en kunt betekenen.

Omdat de gewijzigde markt eisen stelt aan het commerciële handelen van professionals en hun bureaus, starten wij dit eerste hoofdstuk met een beschrijving van deze veranderingen. Om vanuit dat perspectief de uitdagingen op commercieel vlak te schetsen. Daarmee beantwoorden we de volgende vragen:

- Wat is er in de markt van professionele dienstverlening aan de hand?
- Welke opgaven stelt dit aan professionele dienstverleners?
- Waar liggen nieuwe eisen die op vakinhoudelijke professionals afkomen?
- Hoe ziet het commerciële speelveld eruit?

Met dit hoofdstuk willen wij laten zien dat het speelveld voor professionele dienstverleners dusdanig is gewijzigd dat het commerciële proces een strategische basis dient te krijgen, waarbij ondernemende professionals zelf een cruciale rol spelen. Ondernemerschap vormt dan ook het centrale begrip in dit hoofdstuk.



## EEN ANDERE KLEUR GEVEN AAN HET NOTARIAAT

*Henk Broekema, Fokko Keuning en Ariën J. Nielsen, partners Broekema.Keuning.Nielsen*

**Broekema.Keuning.Nielsen is een fullservicenotariskantoor in Groningen. Sinds 2008 is binnen dezelfde maatschap een tweede kantoor geopend, AKTIE Notarissen. Broekema.Keuning.Nielsen is een relatiegericht kantoor en AKTIE Notarissen een productgericht kantoor. Anders gezegd: een Bijenkorf- en een HEMA-concept onder een en dezelfde maatschap, maar op twee locaties.**

### Van kwantiteit naar kwaliteit

Halverwege de jaren negentig hebben wij, Broekema en Nielsen, het kantoor overgenomen en zijn we gaan nadenken over de toekomstrichting. We wilden het vooral leuk maken voor onszelf en onze cliënten. Van nature is onze beroepsgroep sterk in zichzelf gekeerd, maar wij hebben onze dienstverlening écht vanuit de klant en zijn perceptie ingericht. We kwamen tot de conclusie dat we ons meer wilden concentreren op de kwaliteit van onze dienstverlening, en dan vooral op complexe vraagstukken en de persoonlijke relatie met de cliënt. Deze weg zijn we toen ingeslagen. Dit betekent dat wij niet inzetten op een ‘verkooporganisatie’ waarin zo veel mogelijk rendement moet worden behaald (‘uren schrijven’), maar op een serviceorganisatie waar continuïteit op nummer één staat. Het ziet er hier dan ook anders uit dan bij een doorsneekantoor. De cliënt voelt zich er welkom en kan bijvoorbeeld glossy’s lezen aan de leestafels, in plaats van een notarieel tijdschrift in de wachtkamer. We worden als ondernemende notarissen beschouwd die inspelen op de behoefte in de markt.

### Dozen schuiven en volledige service bieden

Vertrekkend vanuit de behoefte van de cliënt signaleerden wij twee belangrijke ontwikkelingen in de markt. Eén groep klanten is op zoek naar ‘snel & goedkoop’. Deze cliënten willen exact weten waarvoor ze betalen en shoppen via internet voor de laagste prijs. Ze vertrekken voor een paar euro naar een goedkopere notaris. De laatste jaren merkten we dat deze trend ervoor zorgde dat een groot deel van de potentiële cliënten binnen ons werkgebied notariële diensten liet verrichten door kantoren buiten de regio, die lage prijzen voerden. In het najaar van 2006 bevestigde een marktonderzoek dit beeld. Hieruit kwam naar voren dat 40% van de onroerendgoeddiensten wegvloeiden naar kantoren buiten de regio, vanwege de prijs. Dit was voor ons de belangrijkste aanleiding om te veranderen. We hebben onszelf toen de vraag gesteld of we het ons konden permitteren om niet op deze trend in te spelen. En het antwoord op deze vraag was nee. In 2008 zijn we daarom gestart met ons AKTIE Notarissenkantoor, waarmee we een nieuwe markt aanboren en niet de markt van Broekema.Keuning.Nielsen kannibaliseren. Deze groep cliënten krijgt standaardproducten (‘dozen schuiven’). Voor de aan- en verkoop

van huizen, eenvoudige financieringsvragen of samenlevingscontracten is hier een behoorlijke vraag naar.

Een tweede groep klanten is – zeker in de huidige tijd – op zoek naar een betrouwbare notaris die met gespecialiseerde kennis volledige service kan bieden. Deze klanten hebben behoefte aan begeleiding en een notaris die écht met hen meedenkt. Zo bieden wij altijd vaste contactpersonen, krijgen cliënten direct antwoord en kunnen ze voor eenvoudige én complexe vragen altijd binnenlopen. We hebben geen callcenters met keuzeopties aan de telefoon, maar klantgerichte medewerkers. Als je het vergelijkt met de bancaire sector, kun je zeggen dat we deze groep cliënten *private banking* bieden en dat het standaardwerk binnen AKTIE Notarissen onder *retail banking* valt.

### **Twee kantoren in dezelfde stad**

We hebben direct besloten om de twee labels fysiek te scheiden. Het AKTIE-kantoor bevindt zich op een industrieterrein en is minimaal ingericht. Zo is ons AKTIE-kantoor 's middags niet telefonisch bereikbaar, schenken we geen koffie en moeten de cliënten zelf gegevens aanleveren via e-mail. We hebben een heel duidelijke (instructie)lijst met zaken die de klant zelf kan doen en een overzicht van veelvoorkomende werkzaamheden die wij verrichten, inclusief tarieven. Het draait om standaardisatie en transparantie. Maar uiteraard is bij zowel Broekema.Keuning.Nielsen als AKTIE Notarissen de kwaliteit van de dienstverlening hoog. Zo is er altijd op beide kantoren een notaris aanwezig, maken we bij AKTIE Notarissen gebruik van onze eigen workflow en zijn de ICT-systemen van beide kantoren gekoppeld. Als je het AKTIE-kantoor binnenkomt, zie je ook dat de inrichting aansluit bij die van het hoogwaardige kantoor. In beide kantoren komen steeds dezelfde opvallende kleuren terug – volledig in lijn met onze slogan ‘We geven anders kleur aan het notariaat’.

### **Heldere positionering en groei**

Het AKTIE-kantoor bestaat inmiddels vier jaar en we hebben hierdoor een nieuwe klantengroep aangeboord. Het heeft onze positionering verbeterd. Cliënten snappen de verschillen en maken een bewuste keuze waar ze hun vraag onder brengen. Bovendien merken we dat AKTIE-kantoorcliënten met complexe vragen bij ons fullservicekantoor komen. Een enkele keer kiest een fullservicecliënt ervoor om standaardproducten ‘even’ bij AKTIE Notarissen te laten passeren.

In al onze externe communicatie wordt aangeduid dat AKTIE Notarissen een initiatief is van Broekema.Keuning.Nielsen. Dit ziet de cliënt als een kwaliteitswaarborg, waardoor hij zich verzekerd voelt van een kwalitatief goede dienst. Er is echt een nieuwe markt aangeboord en we beginnen langzaam de 40% terug te winnen. De verhouding tussen fullservicebureau en AKTIE-kantoor is overigens nog steeds 90:10.

Waar in het eerste deel van 2009 sprake was van een ware ontslaggolf binnen het notariaat, hebben wij geen gedwongen ontslagen gehad. Inmiddels is het aantal medewerkers gegroeid – mede door de komst van Fokko Keuning in 2010 – van 19 naar 28 personen. Wij vinden dit best een prestatie, aangezien een aantal kantoren 30 tot 40% heeft gesneden in personeelsaantallen. We willen voorop blijven lopen en volgen de markt nauwlettend. Zo experimenteren we nu actief met de social media om te kunnen beoordelen of er voordeel voor cliënten is. Met een aantal andere kantoren zijn we de eerste die de mogelijkheden voor een onlinedossier bieden: Digizeker. Hierin kunnen cliënten alle inloggegevens van accounts veilig opslaan. We laten regelmatig een proefballon op en blijven ons richten op service en klantgerichtheid. Zeker in een sector waarin de dienstverlening steeds meer verschaalt en de focus ligt op lagere kosten, efficiency en callcenters, ervaart de cliënt dit als een andere kleur in het notariaat. We krijgen de laatste tijd veel nieuwe cliënten die zijn doorverwezen door onze bestaande relaties en hebben zelden problemen met onze klanten. Ook de ontwikkeling van het AKTIE-kantoor overtreft onze verwachtingen.

## 1.1 WETEN WAT ER IN DE MARKT AAN DE HAND IS

De markt van klanten, aanbieders en talent wordt kritischer en competitiever. Hierna worden zeven ontwikkelingen geschetst om deze uitspraak te onderbouwen. Maar eerst staan we stil bij een korte karakterisering van de professionele dienstverleners die we in dit boek voor ogen hebben. Ondernemende professionals worden uitgenodigd om kennis te nemen van de ontwikkelingen en te bekijken in hoeverre deze van toepassing zijn voor henzelf of voor hun bureau.

### Professionele dienstverleners

Onder professionele dienstverleners rekenen wij in dit boek bureaus, zelfstandige ondernemers en netwerken van samenwerkende professionals die op grond van hun specifieke kennis andere organisaties helpen beter te presteren. Deze diensten komen tot stand in een commerciële (business-to-business) setting, waarbij sprake is van een opdrachtgever (klant) en een opdrachtnemer (dienstverlener). De dienstverlening vindt plaats op basis van *intellectual capital* en wordt verleend door zogenoemde *professionals*: hoogopgeleide personen met gespecialiseerde kennis, competenties en persoonlijkheidskenmerken. De dienstverlening kenmerkt zich door (meer en minder) persoonlijk contact en samenwerking met klanten tijdens verschillende fasen van de opdracht. Soms wordt maatwerk geleverd, soms gaat het om gestandaardiseerde diensten waarbij ook paraprofessionals een belangrijke rol kunnen spelen (Kwakman, 2007). Diverse auteurs geven vergelijkbare kenmerken van deze doelgroep (bijvoorbeeld Löwendahl, 2005; Greenwood & Suddaby, 2006; Wanrooy, 2007 en De Jong, 2010).

## Branches en cijfers

In onderstaand kader worden de belangrijkste branches genoemd die tot de professionele dienstverlening kunnen worden gerekend.

### Branches van professionele dienstverlening

De belangrijkste branches zijn in volgorde van omzetcategorie:

- ICT-consultancy;
- organisatieadvies;
- technisch ontwerp en advies;
- financieel en fiscaal advies;
- reclame en pr;
- juridisch advies;
- detachering van hoger opgeleiden;
- research;
- bedrijfsopleiding en training;
- markt- en opinieonderzoek;
- werving en selectie;
- arboadvies.

### Wat valt erbuiten?

Natuurlijk is op veel meer plaatsen en in meer sectoren sprake van professionele diensten zoals we die hiervoor hebben gedefinieerd. Deze worden echter niet of slechts zeer ten dele geleverd vanuit de professionele dienstverlener zoals we die eerder hebben gedefinieerd. Bovendien is een aantal ervan zeer lastig traceerbaar via de beschikbare indeling en de SBI-codes van het CBS. Denk daarbij aan:

- financieel advies van banken en verzekeringen aan ondernemingen, waaronder bijvoorbeeld investmentmanagement en rust;
- professionele dienstverlening binnen bedrijven zelf, zoals door HR-afdelingen, R&D-afdelingen of aparte interne afdelingen voor organisatieadvies;
- commerciële nevenactiviteiten door instellingen die grotendeels privaat worden gefinancierd, zoals binnen het onderwijs en de zorg (zogenoemde hybride organisaties);
- dienstverlening op het gebied van *real estate*, zoals advisering aan (multi-)nationals, financiële instellingen, vastgoedbedrijven, banken en (semi-)overheden, ondersteund met gedegen research van eigen researchafdelingen;
- professionele dienstverleners als min of meer zelfstandig onderdeel van grotere bedrijven, zoals een apart onderdeel gericht op arbodienstverlening of opleiding en training;

- actuariële bureaus en pensioenadviesbureaus, die adviseren aan bedrijven en instellingen over pensioenfondsen;
- vertaalbureaus voor de business-to-businessmarkt, zoals copywriting in uiteenlopende talen en coördinatie van meertalige projecten;
- industriële ontwerpers en vormgevers die niet in de categorie architecten en ingenieurs vallen, maar die wel ontwerpen voor de zakelijke markt (bijvoorbeeld de industrie).

Wij sluiten niet uit dat de ontwikkelingen in de markt die we hierna schetsen ook voor deze doelgroepen herkenbaar zijn, evenals het ondernemerschap dat nodig is om op deze ontwikkelingen in te spelen.

### Groeiende MKB-sector

De gehele sector is in tien jaar tijd meer dan verdubbeld in aantal professionals en bedrijven. In 2000 bedroeg het aantal professionals nog ruim 375.000, actief binnen zo'n 64.000 bedrijven. In 2010 ging het om meer dan 160.000 bedrijven en ruim 880.000 professionals (zie tabel 1.1). In 2007 berekenden wij op grond van cijfers tot en met 2005 dat er in 2010 sprake zou zijn van circa 900.000 professionals en 150.000 tot 160.000 bureaus (Kwakman, 2007). Deze groeiverwachting, gebaseerd op een geëxtrapoleerde groei van zo'n 10% per jaar, heeft met andere woorden doorgezet. De sector kan worden gekenmerkt als een MKB-sector. Slechts 1,3% van het totale aantal bedrijven heeft meer dan vijftig professionals in dienst. Meer dan 93% van de bedrijven valt in de categorie 'tot tien professionals'.

	2000 Aantal mede- werkers	2000 Aantal bedrijven	2005 Aantal mede- werkers	2005 Aantal bedrijven	2010 Aantal mede- werkers	2010 Aantal bedrijven
ICT-consultancy	360	65	143.780	16.075	236.028	23.810
Organisatieadvies	46.170	19.320	65.455	29.690	120.878	47.910
Technisch ontwerp en advies	86.220	13.945	93.075	16.475	112.083	22.850
Financieel en fiscaal advies	42.778	4.575	58.370	6.395	69.625	7.580
Reclame en pr	25.360	9.565	27.190	11.130	48.020	18.955
Juridisch advies	23.655	3.380	26.080	3.230	46.362	8.815
Detachering van hoger opgeleiden	94.540	2.335	97.450	4.215	109.915	5.945
Research	22.445	1.720	29.590	2.110	34.520	2.695
Bedrijfsopleiding en training	16.150	5.160	30.360	10.515	39.487	12.580

	2000 Aantal mede- werkers	2000 Aantal bedrijven	2005 Aantal mede- werkers	2005 Aantal bedrijven	2010 Aantal mede- werkers	2010 Aantal bedrijven
Markt- en opinieonderzoek	10.540	2.615	10.485	2.885	17.810	4.315
Werving en selectie	7.420	1.650	9.300	2.210	22.372	3.720
Arboadvies			14.215	1.015	24.420	1.555
<b>Totaal</b>	<b>375.638</b>	<b>64.330</b>	<b>605.350</b>	<b>105.940</b>	<b>881.520</b>	<b>160.730</b>

Tabel 1.1 Aantallen medewerkers en bedrijven op basis van CBS-gegevens

Tussen 2006 en 2010 zijn sommige branches verdubbeld qua aantal bedrijven. De snelst groeiende branches qua aantal bureaus zijn in die periode: arboadvies, werving en selectie, markt- en opinieonderzoek en ICT-consultancy. Deze branches zijn qua aantal bureaus tussen 2006 en 2010 met zo'n 70 tot 75% gegroeid. Ook de organisatieadviesbureaus zijn qua aantal bureaus met zo'n 60% gegroeid.

### Groeiend aantal zelfstandige professionals

Het aandeel zelfstandige professionals (ZP'ers) blijft onverminderd groot. Bijna 70% van de bedrijven bestond in 2010 uit ZP'ers (zie tabel 1.2). Sinds 2008 zien we in een aantal branches, zoals ICT-consultancy, organisatieadvies en juridisch advies, een groei van bijna 5% van het aandeel ZP'ers binnen het totale aantal bedrijven. Binnen de organisatieadviesbranche was in 2010 meer dan driekwart (76%) van de bedrijven actief als zelfstandig professional. In de juridische en de financiële en fiscale adviesbranche is het aandeel ZP'ers relatief lager. Als we hierbij echter ook de bureaus met twee medewerkers in ogenschouw nemen, wordt er al snel een aandeel van 70% en meer bereikt. De detacheringmarkt voor hoger opgeleiden kent een laag aandeel ZP'ers, aangezien deze markt draait op het detacheren van zoveel mogelijk professionals.

### Omzet binnen de sector

De sector was in 2009 in totaal goed voor meer dan 94 miljard euro omzet (zie tabel 1.3). ICT-consultancy was met meer dan 23 miljard euro de grootste omzetsmaker. Technisch ontwerp en advies was in 2009, net als de organisatieadviesbranche, goed voor meer dan 16 miljard euro.

Aantal medewerkers	1	2	3 tot 5	5 tot 10	10 tot 20	20 tot 50	50 tot 100	> 100	Totaal
ICT-consultancy	16.610	2.705	1.530	1.165	820	635	195	150	23.810
	69,8	11,4	6,4	4,9	3,4	2,7	0,8	0,6	100,0
Organisatieadvies	36.475	5.925	2.835	1.305	765	445	105	55	47.910
	76,1	12,4	5,9	2,7	1,6	0,9	0,2	0,1	100,0
Technisch ontwerp en advies	15.415	2.930	1.480	1.345	915	545	135	85	22.850
	67,5	12,8	6,5	5,9	4,0	2,4	0,6	0,4	100,0
Financieel en fiscaal advies	4.455	1.055	790	580	365	220	65	50	7.580
	58,8	13,9	10,4	7,7	4,8	2,9	0,9	0,7	100,0
Reclame en pr	13.805	2.620	1.025	850	425	175	40	15	18.955
	72,8	13,8	5,4	4,5	2,2	0,9	0,2	0,1	100,0
Juridisch advies	5.230	1.035	925	765	505	255	55	45	8.815
	59,3	11,7	10,5	8,7	5,7	2,9	0,6	0,5	100,0
Detachering van hoger opgeleiden	1.560	650	580	630	765	870	440	450	5.945
	26,2	10,9	9,8	10,6	12,9	14,6	7,4	7,6	100,0
Research	1.730	280	195	190	130	95	30	45	2.695
	64,2	10,4	7,2	7,1	4,8	3,5	1,1	1,7	100,0
Bedrijfsopleiding en training	9.725	1.625	475	285	200	160	65	45	12.580
	77,3	12,9	3,8	2,3	1,6	1,3	0,5	0,4	100,0
Markt- en opinieonderzoek	3.045	560	230	210	130	95	25	20	4.315
	70,6	13,0	5,3	4,9	3,0	2,2	0,6	0,5	100,0
Werving en selectie	2.250	570	280	245	180	145	30	20	3.720
	60,5	15,3	7,5	6,6	4,8	3,9	0,8	0,5	100,0
Arboadvies	1.095	160	95	70	55	40	15	25	1.555
	70,4	10,3	6,1	4,5	3,5	2,6	1,0	1,6	100,0
<b>Totaal bedrijven</b>	<b>111.395</b>	<b>20.115</b>	<b>10.440</b>	<b>7.640</b>	<b>5.255</b>	<b>3.680</b>	<b>1.200</b>	<b>1.005</b>	<b>160.730</b>
<b>% van totaal bedrijven</b>	<b>69,3</b>	<b>12,5</b>	<b>6,5</b>	<b>4,8</b>	<b>3,3</b>	<b>2,3</b>	<b>0,7</b>	<b>0,6</b>	<b>100,0</b>

Tabel 1.2 Bureaus verdeeld naar grootte in aantal medewerkers

Omzet branches	2009 (x mln euro)	2004 (x mln euro)
ICT-consultancy	23129	13.551
Organisatieadvies	16880	6637
Technisch ontwerp en advies	16019	10004
Financieel en fiscaal advies	10540	7044
Reclame en pr	6829	6601
Juridisch advies	6251	3.578
Detachering van hoger opgeleiden	4055	2800
Research	4009	2742
Bedrijfsopleiding en training	2000	1600
Markt- en opinieonderzoek	1908	1659
Werving en selectie	1808	1930
Arboadvies	750	1392
<b>Omzet sector professionele dienstverlening</b>	<b>94178</b>	<b>59.538</b>

Tabel 1.3 Omzet van de sector

### Invloed van de crisis

Hoewel de sector als geheel nog altijd goed is voor meer dan 94 miljard euro omzet, vertoonde de markt van 2009 naar 2010 een dalende trend. In 2010 was binnen de organisatieadviesbureaus zelfs een omzetsdaling van meer dan 10% zichtbaar. Ook de grootste twee 'omzetbranches', te weten ICT-consultancy en technisch ontwerp en advies, hebben de stijgende omzetontwikkelingen tot 2006 van zo'n 10% zien teruggaan naar een omzetsdaling in 2010 van 2 tot 4% (zie tabel 1.4).

Omzetontwikkeling branches (SBI 2008)	2009 (%)	2010 (%)
ICT-consultancy	-4	-2,5
Financieel en fiscaal advies	-2,5	-5,1
Juridisch advies	0,7	0,4
Organisatieadvies	-7	-10,7
Technisch ontwerp en advies	-0,1	-4
Reclame en pr	-14,2	-1,9
Markt- en opinieonderzoek	5,2	2,2

Tabel 1.4 Omzetontwikkeling van de grootste branches



### Stagnerende groeioprognose

Ondanks de bevestigde groeioprognose (Kwakman, 2007) zijn de prognoses voor de komende jaren minder rooskleurig. Als we de jaarlijkse groei tussen 2005-2006 en 2009-2010 vergelijken, dan constateren we een halvering van de groei, met name binnen de ICT-consultancy en de detachering van hoger opgeleiden. Maar ook in branches als markt- en opinieonderzoek, arboadvies en werving en selectie van professionals is een aanzienlijk lagere groei te zien dan in 2006 (zie tabel 1.5).

Branches	Groei 2005-2006	Groei 2009-2010
ICT-consultancy	20,2	3,1
Organisatieadvies	8,5	5,5
Technisch ontwerp en advies	5,7	4,3
Financieel en fiscaal advies	8,0	5,0
Reclame en pr	2,3	3,4
Juridisch advies	4,5	5,5
Detachering van hoger opgeleiden	6,5	0,8
Research	10,6	8,4
Bedrijfsopleiding en training	12,5	11,8
Markt- en opinieonderzoek	11,4	5,5
Werving en selectie	11,1	4,9
Arboadvies	21,2	5,1
<b>Gemiddelde groei in aantal bedrijven</b>	<b>10,2</b>	<b>5,3</b>

Tabel 1.5 Groei van het aantal bureaus

### Mannenwereld

Een ander opvallend cijfer vormt het aandeel mannen. Meer dan 60% van de banen wordt ingevuld door mannen. Echte ‘mannenwerelden’ zijn de ICT en de branche voor technisch ontwerp en advies. De man-vrouwverhouding is hier ongeveer 80-20. De juridische advieswereld is de enige branche waar meer vrouwen dan mannen werken. Hier is de verhouding man-vrouw ongeveer 30-70.

### Zeven ontwikkelingen in de markt

De markt van professionele dienstverlening is – zo blijkt ook uit de cijfers – volop in beweging. Het onderstaand kader hierna schetst in kort bestek de belangrijkste trends binnen de verschillende branches van de professionele dienstverlening, die overigens ook op breder maatschappelijk-economisch vlak hun geldigheid hebben (bijvoorbeeld Lorsch & Tierney, 2002; De Long et al., 2007; Speet et al., 2010; Kwakman, 2007; Nyenrode, 2010 en Gratton, 2011).

## De belangrijkste trends

1. Concurrentie en prijsdruk nemen toe.
2. Vragen van klanten wijzigen.
3. Traditionele grenzen en monopolies vervagen.
4. De flexibilisering van de arbeidsmarkt groeit.
5. Talent is schaarser.
6. De internationale context neemt toe.
7. Netwerken leiden tot andere manieren van samenwerken.

### Concurrentie en prijsdruk nemen toe

Het aantal aanbieders van professionele diensten is de afgelopen tien jaar enorm gegroeid. Veel diensten onderscheiden zich niet of nauwelijks van elkaar. Prijs wordt in die situatie een steeds belangrijker keuzecriterium. Er is daarnaast sprake van ‘commoditizing’. Dat wil zeggen dat diensten meer worden gestandaardiseerd en productkenmerken gaan vertonen. Ook dat zet druk op de prijzen, die in een aantal situaties niet langer in een uurtarief worden uitgedrukt, maar in een vaste prijs of abonnement. Ten slotte zorgt het toenemende aanbod van zelfstandige professionals op de markt voor concurrentie en voor een daling van de inhuurtarieven.

Er zijn veel kansen voor dienstverleners die in een niche gaan zitten; voorwaarde is dat zij onderscheidend en innovatief kunnen zijn (Rabobank, 2010). Blijkbaar hebben veel dienstverleners hier nog grote moeite mee. Het aanbod is de laatste jaren sterk toegenomen en de klant percipieert het vaak als meer van hetzelfde. Zo is het aantal advocaten de laatste tien jaar met 70% gegroeid. Daardoor zal de onderlinge concurrentie verder toenemen (ABN AMRO, 2010). Tot voor kort beschermde beroepsgroepen zoals notarissen hebben nu ook te maken met marktwerking. De transparantie en concurrentie nemen verder toe. Zo zien we concepten als AKTIE Notarissen en goedkoopstenotaris.nl hun intrede op de markt doen. Als gevolg van meer concurrentie en transparantie ontstaat er meer interesse in vaste tarieven. Vaste tarieven zijn een stabiele factor geworden ten koste van het oude ‘uurtje-factuurtje’ (Boer & Croon, 2010). Daarnaast zorgt de groei van het aantal toetreders, bijvoorbeeld in de organisatieadvieswereld, voor lagere marges. Via onlinemarktplaatsen als Offerti.nl of Freelance.nl worden opdrachten aangeboden met uurtarieven van 30 tot 75 euro. Ook in de financiële en fiscale advieswereld neemt de concurrentie tussen kantoren toe. Aan de onderkant van de markt komen nieuwe partijen met ‘technologische oplossingen’ voor standaardwerkzaamheden. Aan de bovenkant van de markt concurreren grote en middelgrote kantoren. Middelgrote kantoren hebben ook steeds meer specialisten in huis en zijn vaak beter in staat om in te spelen op de veranderende markt. Daardoor ontstaat druk op de tarieven (ING, 2010).

Ingenieurs- en architectenbureaus hebben eveneens te maken met lage tarieven en verschillende activiteiten worden momenteel geoutsourcet naar lagelonenlanden.

### Vragen van klanten wijzigen

Klanten worden steeds kritischer bij het inkopen van diensten en professionaliseren hun inkoopfunctie. Op een aantal terreinen willen zij hun afhankelijkheid van externe professionals verkleinen, op andere gebieden willen ze meer resultaatgerichte afspraken maken. Door allerlei selfserviceconcepten nemen klanten activiteiten van dienstverleners over, door standaardisering dwingen klanten leveranciers van diensten om hun prijzen naar beneden bij te stellen. In een aantal situaties verwachten klanten meer diensten en service tegen steeds lagere prijzen.

Klanten staan veel nauwer in relatie tot de dienstverlener. Door internet kunnen klanten eenvoudig informatie en ervaringen delen en dienstverleners vergelijken. In sommige sectoren kunnen klanten via selfservicemogelijkheden zelf activiteiten uitvoeren die tot voor kort nog door de dienstverlener werden uitgevoerd. Ook in een relatief stabiele sector als de researchbranche worden klanten steeds kritischer en verwacht men dat met minder onderzoeksgelden meer economische en maatschappelijke impact wordt gerealiseerd (TNO, 2010). Klanten dwingen dienstverleners om duidelijkheid te bieden over hun toegevoegde waarde en de prijs-kwaliteitsverhouding is steeds belangrijker. In de juridische sector is enerzijds sprake van vaste prijsafspraken ('abonnementen'), maar ook van klanten die standaardwerkzaamheden bij een andere aanbieder onderbrengen dan de complexe vraagstukken. Verwachtingen tussen opdrachtgever en dienstverlener over wat redelijke tarieven zijn sluiten bijvoorbeeld niet altijd aan (Boer & Croon, 2010). In deze tijden zien we dat veel kantoren zich positioneren als 'partner in business' en 'strategisch adviseur', om hun toegevoegde waarde duidelijk te maken. Professionele dienstverleners dienen deze 'claim' wel waar te maken. In een aantal sectoren van publieke dienstverlening is de vraag naar nieuwe modellen voor samenwerking, kostenbeheersing en het benutten van schaalvoordelen in korte tijd belangrijk geworden.

### Publieke sector en professionele dienstverleners

Onder invloed van bezuinigingen is de overheid – lokaal, regionaal en landelijk – versneld aan het inzetten op een proces dat zich al langer voltrekt en dat moet resulteren in een compacte en flexibele overheidsorganisatie. Belangrijke kenmerken van deze 'nieuwe' overheid zijn:

- een krachtige regiefunctie op de kritieke taken;
- concentratie van niet lokaal gebonden taken en activiteiten;
- thema- en programmagerichte flexibele clusters;

- grotere autonomie op lokaal niveau uit oogpunt van diversiteit;
- professioneel inkoop- en contractmanagement op ontbrekende kennis en uitbestede taken;
- strategische allianties met externe partijen op basis van co-makership.

Herkent u deze ontwikkeling? Grofweg zijn er op drie fronten uitdagingen om aan te gaan: overheidsorganisaties helpen met het transitieproces, participeren in de uitvoering van publieke beleids- en beheertaken en bijdragen aan structurele efficiencyverbetering en beleidseffectiviteit.

Van externe bureaus en professionals die hier een rol van betekenis willen vervullen mag worden verwacht dat zij met hun dienstverlening meebewegen. En dat betekent bijvoorbeeld dat zij:

- waarachtig kiezen voor de publieke zaak en daar ook hun commitment, keuze voor beleidsterreinen en vraagstukken, het niveau van relatiemanagement en de tarieven op afstemmen;
- de strategische vraagstukken van ‘de’ overheid kennen, erkennen en herkennen en daarover met de juiste gesprekspartners binnen en buiten de overheid in gesprek zijn;
- een visie ontwikkelen op deze ‘nieuwe’ overheid, nieuwe concepten ontwikkelen voor organisatie, processen en samenwerking, daarbij gebruikmakend van nationale en internationale best practices;
- over financiële middelen beschikken om mee te investeren dan wel initiatiefnemer te zijn in projecten en oplossingen die de overheid nodig heeft maar niet langer zelf initieert;
- meerwaarde bieden door vragen en partijen te verbinden, schaalvoordelen te benutten en samenwerking op gang te brengen;
- zelf ook flexibel en themagericht zijn, de goede ZP’ers en collega-bureaus aan zich weten te verbinden en naast specialisaties ook interdisciplinair en integraal kunnen werken.

Bron: BMC (2011)

### **Traditionele grenzen en monopolies vervagen**

Aan de aanbodkant zien we dat bureaus op zoek zijn naar marktaandeel en zich richten op voor hen nieuwe doelgroepen of diensten. Zij gaan nieuwe diensten aanbieden aan hun huidige klanten op het expertiseterrein van andere bureaus. Dit is bijvoorbeeld het geval met juridische diensten of de consultancy. Tegelijk zien we ook dat traditionele markten verdampen of met compleet andere diensten worden bediend. Technologie, in het bijzonder *web enabled* toepassingen, faciliteert dat

kennis toegankelijk wordt en dat er via nieuwe businessmodellen geld wordt verdiend. Hierbij concurreert de gevestigde orde regelmatig met kleine netwerkclubs die met slimme technologieën marktaandeel afsnoepen. Zo zien we binnen de accountancy een *web based* initiatief als [loket.nl](http://loket.nl) voor goedkope uitvoering van de salarisadministratie en [doehetzelfnotaris.nl](http://doehetzelfnotaris.nl) waar klanten zelf online de akte samenstellen.

Het hele speelveld van professionele dienstverlening is in beweging. Er zijn geen vaste grenzen meer voor wie wat aanbiedt. Zo nemen steeds meer onderzoeksbureaus een adviserende rol in en concurreren zij hiermee met organisatieadviesbureaus (EIM, 2010). Ook verzekeraars bieden diensten aan waarvoor klanten tot nu toe naar een advocatenkantoor gingen, bijvoorbeeld rondom mediation. Wellicht nog opmerkelijker is het initiatief van verzekeraar AEGON om een nieuwe consumentenbank te beginnen: 'De Bank van Morgen'. Binnen diverse markten zien we bovendien nieuwe partijen ontstaan die met laagdrempelige formules, online diensten en flinke pr en marketing traditionele markten 'openbreken'. Door deze nieuwe toetreders neemt de concurrentie flink toe en worden traditionele 'monopolies' aangevochten. Zo zien we de discussie rondom het 'procesmonopolie' in de advocatuur en de 'digitale notaris' die zijn intrede doet in het notariaat. In deze lijn zullen de komende jaren managementconsultants concurreren met ingenieursbureaus, ingenieurs met accountants enzovoort.

### **De flexibilisering van de arbeidsmarkt groeit**

Het percentage flexwerkers blijft stijgen en is richting 2012 opgelopen naar 30% van de beroepsbevolking. Deze flexibilisering is enerzijds het gevolg van de toenemende wens aan de kant van bedrijven en overheden om medewerkers in te zetten op het moment dat zij nodig zijn en de vaste bezetting dus zo klein mogelijk te houden. Anderzijds is er sprake van een toenemend aantal personen dat voor zelfstandig ondernemerschap kiest. Het aantal zelfstandigen onder professionals is groot en bedraagt circa 110.000. Deze flexibilisering heeft effecten aan zowel de vraagkant als de aanbodkant.

De verwachting van het CBS is dat het percentage flexwerkers in organisaties (publieke en private sector) rond 2015 oploopt van 8 naar 30%. Voor de professionele dienstverlening zal dit percentage nog hoger liggen. Organisaties die voor de crisis reeds beschikten over een bestand van flexibele arbeidskrachten, konden zonder dure maatregelen hun personeelsbestand inkrimpen. De vergrijzing en het afscheid van de babyboomgeneratie zullen dit proces versnellen. Zeker in branches waar onder invloed van ICT nieuwe businessmodellen ontstaan, zoals juridisch advies en markt- en opinieonderzoek, ligt het aandeel ZP'ers erg hoog. Ook in de consultancywereld zijn de afgelopen jaren – mede door de laagdrempeligheid – veel ZP'ers gestart. De groei van de flexibilisering biedt voor de detachingsbranche

veel kansen. De komende jaren zal niet alleen de ‘pool’ van externe adviseurs groter worden, maar zullen er ook interne adviesbureaus of pools ontstaan. Deze arbeidsmarkten zullen steeds vaker virtueel ontstaan. Zo kunnen werkzoekenden straks in een Second Life-omgeving op zoek naar een baan.

### Talent is schaarser

Het aantal afgestudeerden aan hbo- en wo-instellingen loopt (sterk) terug. Op een aantal gebieden is nu al een tekort zichtbaar, bijvoorbeeld in de ICT, engineering en planologie. Door deze tekorten en de vraag naar toptalent is er sprake van een *war for talent*: een strijd om het beste talent uit de markt aan je te binden. Dit geldt zowel voor professionele dienstverleners als voor hun klanten. Tegelijkertijd is het zo dat van de nieuwe generaties die de arbeidsmarkt betreden een steeds groter deel anders naar werk kijkt en ook liever niet in een grote organisatie werkt.

De *war for talent* barst nu pas echt los, zo blijkt uit het witboek *Het kritieke tekort* van Manpower (2008), bedoeld als wake-upcall. Slechts weinig bedrijven blijken een strategie te hebben om de krapte op te vangen. In een aantal sectoren was het tekort in 2011 al duidelijk zichtbaar. Zo kreeg de ICT-sector te maken met een dalende instroom bij ICT-opleidingen en het verdwijnen van veel oudere werknemers (ICT-office, 2010). Ook in het notariaat wordt de komende tien jaar een uitstroom van 30% verwacht en een dalende instroom onder invloed van het (stoffige) imago (ING, 2010). Uit het jaarlijkse HR Trends onderzoek 2010-2011 blijkt dat HR-professionals voor het eerst sinds 2008 denken dat ze meer problemen ondervinden met werving en selectie. Het tekort in sectoren als ICT-consultancy, financieel en fiscaal advies en technisch ontwerp en advies biedt kansen voor de detacheringsbranche. Bij het aantrekken van nieuwe professionals blijken P&O’ers steeds meer gebruik te maken van social media. Waar in 2009 nog zo’n 50% gebruikmaakte van LinkedIn, nam dit in 2010 toe tot 75%. Ook het behouden van professionals wordt minder eenvoudig. Talent development, generatiemanagement, opleidingsbeleid en leef-tijdsbewust personeelsbeleid zijn belangrijke thema’s voor de komende jaren.

Een interessante vraag is eveneens aan welk talent behoefte is. Hebben we de komende jaren vooral behoefte aan specialisten of generalisten? Malone et al. (2011) schrijven in hun bijdrage in *Harvard Business Review* over *the age of hyperspecialization*. Het werk van de professional wordt steeds verder ‘opgeknipt’ in specialistische en smalle taken. Zo blijkt uit onderzoek dat hoogopgeleide kenniswerkers vaak nog 30 tot 40% van hun tijd bezig zijn met niet-kennisgerelateerde zaken. Denk aan een consultant die data invoert, websites onderzoekt en PowerPoint-presentaties maakt of een junior advocaat die repeterend op zoek is naar specialistische juridische kennis. Hyperspecialisatie leidt volgens de auteurs niet alleen tot kostenverlaging, maar ook tot verhoging van kwaliteit en snelheid. Een initiatief als TopCoder in Amerika vormt een mooi voorbeeld van hyperspecialisatie in de ICT. Via een onli-

necommunity van meer dan 300.000 IT-professionals wereldwijd wordt software ontworpen, ontwikkeld en getest door verschillende personen. Tegelijkertijd vraagt hyperspecialisatie om het talent om zaken te verbinden en te integreren. Als deze ontwikkeling doorzet, zullen meer generalistische talenten nodig blijven om het werk op te knippen en uiteindelijk te integreren.

## Nieuwe generatie professionals

In het rapport *De grenzeloze generatie op de arbeidsmarkt* schetst Manpower een beeld van de nieuwe generatie professionals die nu de arbeidsmarkt betreedt en welke uitdagingen deze generatie aan werkgevers stelt. Aangezien de bevolking voor het eerst niet uitdijt maar krimpt, zijn jongeren schaarser en daarmee belangrijker. Zij hebben andere waarden:

- Jongeren hebben over het algemeen een zeer positief zelfbeeld.
- Jongeren voelen zich bijzonder en hebben hooggespannen verwachtingen van de toekomst.
- Jongeren zoeken extraverte beroepen als podium om veel van zichzelf te laten zien.
- Jongeren willen best hard werken, maar werk is volgens hen niet bepalend voor wie je bent.

Voor werkgevers betekent dit het volgende:

- Een uitdagende werkomgeving met prikkelende opdrachten en collega's is belangrijker dan een carrière bieden.
- Andere kanalen en campagnes zijn nodig om in contact te komen met de nieuwe generatie.
- Leiderschap moet zijn gericht op een balans tussen ruimte en zelfstandigheid en aandacht en sturing.
- Er moet meer dienend leiderschap dan hiërarchische sturing worden ingezet.

Bron: *Manpower* (2010)

## De internationale context neemt toe

De kennismarkt zal zich de komende jaren internationaliseren. Internationale projectwerving vormt voor een deel van de professionele dienstverleners onderdeel van hun zoektocht naar nieuwe markten. Daarnaast worden activiteiten uitbesteed naar plekken in de wereld waar – met behoud van kwaliteit – de kosten lager zijn. Ook klanten van dienstverleners met internationale ambities vragen professionals om over de grenzen te kijken. Zo breidt de juridische en logistieke dienstverlening zich

uit naar een wereldwijde dekking. En dan hebben we het nog niet over de kennisconcurrentie uit het buitenland, die voor een aantal disciplines opgeld doet.

Hoewel nog niet in alle sectoren zichtbaar, is het speelveld van veel professionele dienstverleners steeds vaker internationaal. Driver voor deze internationalisatie is veelal de groeiende vraag en behoefte vanuit klanten zelf. Maar ook door expansiedrift van dienstverleners staat internationalisering in toenemende mate op de managementagenda. Over de effecten wordt nu nog zeer wisselend gedacht. Eén groep ziet het als kans voor een grotere markt. Een andere groep ziet het als bedreiging door extra concurrentie. Zeker in de wereld van technisch ontwerp en advies heeft Nederland een aansprekende naam. Grote en middelgrote bureaus zijn populair in het buitenland. Internationale projectwerving is echter wel nodig om op internationaal niveau mee te blijven doen. De groei van de Nederlandse markt is daarvoor te gering. Andere adviesvragen zullen zich geografisch steeds meer naar nieuwe economieën verplaatsen (Rabobank, 2011). Ook andere bureaus, bijvoorbeeld op het gebied van accountancy, advocatuur, communicatie en zelfs trainingen, zien we kantoren buiten Europa openen.

Door de internationalisering van de kennismarkt ontstaat er een nieuwe groep professionals, namelijk *global cosmopolitans*: een groep hoogopgeleide professionals die grote delen van hun werkzame leven in verschillende culturen doorbrengen. Op bestuursniveau is een tendens zichtbaar dat steeds meer van deze *global cosmopolitans* deel uitmaken van de board van Nederlandse multinationals (Boer & Croon, 2010).

### Drie jaar in Beijing

Schouten & Nelissen, een Nederlandse aanbieder van opleidingen op het vlak van HRM, coaching en verbetermanagement, wil in China dertig vestigingen openen. Het bedrijf uit Zaltbommel wil in het Aziatische land het netwerk uitbreiden met behulp van honderden trainers. Gonnie Swanenberg, manager van Schouten Training, de internationale tak van Schouten & Nelissen: 'We zitten nu drie jaar in Beijing. Eén kantoor in China was niet afdoende. Onze trainers vlogen naar diverse andere steden in China om trainingen uit te voeren, waaronder Shanghai. Met Schouten China blijven we de komende jaren hard aan de weg timmeren. Onze ambitie is om in het jaar 2018 vanuit dertig steden in China te opereren. Voor aankomend jaar hebben we ons als doel gesteld vestigingen te openen in de steden Dalian, Chengdu en Shenzhen.'

Bron: [www.sn.nl](http://www.sn.nl) (16 november 2010)



### Netwerken leiden tot andere manieren van samenwerken

Social media en technologie maken het mogelijk dat bedrijven, professionals en kennis sneller met elkaar worden verbonden. Het werken op afstand en het nieuwe werken komen snel tot ontwikkeling. Professionals die zelfstandig werken vinden elkaar in de cloud en vormen virtuele community's van waaruit samenwerking en cocreatie met klanten mogelijk wordt. Bedrijven en overheden schakelen via virtuele marktplaatsen met kenniswerkers in binnen- en buitenland. De afhankelijkheid om in een organisatie te werken maakt voor professionals plaats voor een zelfstandige positionering in de markt.

Virtuele werelden en sociale netwerken blijven hot, zo schrijft de Rabobank in de Cijfers & Trends 2012 binnen de ICT-branche. Een goed voorbeeld hiervan is de 'servitiseren' van software; oftewel software als service in plaats van product. Naast samenwerking onder invloed van ICT zien we ook consolidatie ontstaan. Zo dwingen stijgende kosten van regelgeving, automatisering en opleiding steeds meer professionele dienstverleners tot samenwerking. Het aantal collectieve formules zien we in het notariaat en de financiële advieswereld toenemen. Deze formules zijn gericht op het behalen van inkoop- en kostenvoordelen en heldere communicatie met de klant (EIM, 2010). Voorbeelden van formules zijn Zuka binnen de makelaardij en Formaat, Netwerk of AKTIE Notarissen binnen het notariaat. Er is sprake van samenwerking op het gebied van marketinginspanningen, opleiding en training of automatisering.

Aan de toenemende technologie en mondialisering zit volgens Gratton (2011) ook een schaduwkant: het werk fragmenteert. Dat betekent dat werk in toenemende mate bestaat uit losse activiteiten die elk soms niet langer dan drie minuten duren. Gevolg is een verminderde concentratie en focus, er is geen tijd voor leren en reflecteren en zowel creativiteit als productiviteit komt onder druk te staan. Tegelijk stellen de nieuwe virtuele mogelijkheden van social media de huidige generatie kenniswerkers in staat om de productiviteit te vergroten. Het aantal zakelijke toepassingen van social media neemt toe en recente studies maken duidelijk dat het gebruik van sociale netwerken door professionals hun productiviteit en loyaliteit aan de organisatie vergroot (Smith, 2010).

### Connected organisatie: kans of bedreiging?

Veel macht binnen bedrijven is nu gebouwd op het (vermeende) bezit van kennis en bedrijfsinformatie. Dit zien we vaak bij professionals zoals consultants, advocaten en accountants. Het duurt jaren om deze kennis te verwerven. Je begint als junior medewerker en beklimt de treden van de hiërarchische ladder. De te nemen stappen zijn vooral gekoppeld aan de hoeveelheid verworven kennis. Omdat in het

piramidemodel het aantal plekken aan de top beperkt is, is het van groot belang om meer kennis te verwerven dan de concurrenten, die mogelijk op dezelfde posities zitten. Want hoe meer kennis je vergaart, hoe groter de kans om een plekje omhoog op te schuiven.

Met als gevolg nog meer symbolen van macht. En zo gaat het maar door. Managers hebben vaak een bevoorrechte toegang tot bedrijfsinformatie. Deze informatie loopt meestal als een pijplijn van boven naar beneden door de organisatie. De toegang hiertoe geeft de manager een voorsprong op anderen, lager in de rangorde, die deze informatie niet of in mindere mate hebben. De manager kan door deze informatievoorsprong beter en sneller op zaken anticiperen dan zijn minder informatierijke collega's. Hij kan met suggesties naar zijn bazen stappen, kan bepalen wat lagen onder hem wel of niet te horen krijgen en kan ook bepalen welke informatie hij al dan niet op welke wijze weer doorgeeft aan het echelon boven hem. Onder invloed van online sociale netwerken zullen daarentegen juist zij die het meest delen en het best samenwerken het best worden beloond. Ze zijn transparant in wat ze doen en stellen daardoor anderen in staat een bijdrage te leveren aan hun werk. Zo wordt het kennis- en netwerkpotentieel van de organisatie bevrijd. Hierdoor wordt het eigen handelen leerzaam gemaakt en verbonden aan de strategische doelstellingen van het collectief. Zullen alle huidige managers deze stap kunnen maken?

Bron: [www.connectedworld.nl](http://www.connectedworld.nl)

## HOOGWAARDIGE KENNIS VERMARKTEN VIA ICT-TOOLS

*Eric de Boer, director on demand Hay Group Nederland*

Hay Group is een wereldwijd organisatieadviesbureau met ruim 2600 medewerkers, werkzaam in 48 landen. Het Nederlandse kantoor in Zeist telt meer dan 170 medewerkers. De ambitie van Hay Group is om het werkklimaat en daarmee de effectiviteit van organisaties in Nederland te verbeteren. Hay Group heeft internationale databases met belonings-, leiderschaps-, talent- en engagementgegevens.

### Doe-het-zelfomgeving voor klanten

Wij zitten momenteel midden in een proces waarbij een belangrijk deel van de dienstverlening op een nieuwe manier wordt ingericht. Hoogwaardige kennis, informatie en competenties worden waar mogelijk gestandaardiseerd en gevangen in een (ICT-)tool. Een service wordt hierdoor omgezet in een product. Op deze

manier zijn we in staat om onze dienstverlening op een aantal terreinen te standaardiseren, wat nieuwe waarde voor zowel organisatie als klant oplevert.

Door in onze databases intelligentie in te bouwen en deze in de vorm van *software as a service* als tool beschikbaar te stellen voor klanten, weten we een aantal 'doe-het-zelfomgevingen' voor klanten te creëren. Hierdoor kunnen klanten na enige training een groot aantal zaken prima zelf regelen, waarvoor ze een aantal jaren geleden nog consultants moesten inhuren.

Een goed voorbeeld van een doe-het-zelfservice is onze salarisbenchmark. Deze stelt organisaties in staat hun salarishuis te vergelijken met dat van andere organisaties. Daarbij kunnen ze zelf de parameters invullen: industrie, bedrijfsgrootte, het type dienstverlening enzovoort. Op basis van de database en de ingebouwde intelligentie kunnen zij zodoende op een efficiënte en effectieve wijze de juiste salarisindicaties voor (individuele) functies bepalen. De klant kan dit al zelf na slechts enkele trainingen, terwijl dit vroeger een complex proces was waarvoor veel consultants nodig waren. Overigens worden de tools die we op deze manier aan onze klanten beschikbaar stellen, ook door onze consultants in adviestrajecten gebruikt.

Hetzelfde hebben we gedaan voor performancemanagement. Hiervoor hebben we een e-tool gemaakt ter ondersteuning van de jaarlijkse cyclus rond ontwikkeling en beoordeling, en een e-tool voor gedragsbeïnvloeding van de werknemer door de leidinggevende. Consultancydiensten verkopen we als een schil om deze tools heen, wanneer de klant deze nodig heeft.

### **Kan het niet wat simpeler?**

Hay Group heeft om verschillende redenen gekozen voor deze nieuwe aanpak. Allereerst worden klanten kritischer. Ze zoeken steeds naar wegen om kosten en risico's te reduceren. Daarbij hebben ze een grote behoefte aan voorspelbaarheid van de uitkomst. De economische crisis heeft dit versterkt. Daarnaast vinden klanten adviestrajecten vaak duur en kregen wij steeds vaker de vraag van klanten: 'Kan het niet wat simpeler?' Ook vanuit het perspectief van Hay Group zelf is het werken met doe-het-zelfservice aantrekkelijk. Wij wilden als organisatie onze productiviteit laten stijgen, en de mogelijkheden hiervoor met 'traditionele consultancy' zijn beperkt. Door diensten om te zetten in producten, kunnen wij veel beter inspelen op de klantwensen en onze productiviteit verhogen.

Ik wil wel graag duidelijk maken dat er binnen Hay Group geen sprake is geweest van een plotselinge ingrijpende verandering. Het is een evolutionair proces: allereerst zagen we de tools als ondersteuning voor onze consultants, maar langzamerhand kwam het inzicht dat het vaak ook opzichzelfstaande producten zijn. Bij de ontwikkeling hiervan is het van belang dat er continu gekeken wordt naar de toegevoegde waarde voor de klant. Wij stellen ons continu de vraag: 'Past dit bij de uit te voeren taak van onze klanten en onszelf?' We stellen de processen van de klant centraal en analyseren hoe we daaraan continu waarde kunnen toevoegen voor de

klant, in plaats van incidenteel op projectbasis. Daarmee gaan we steeds meer de kant op van *process enabling*.

### **Cocreatie met klanten**

Het is belangrijk om de klant te laten meedenken. We hebben een aantal grote vaste klanten, met wie we professioneel kunnen experimenteren om nieuwe waarde te creëren. Onlangs hebben we dit gedaan bij een grote telecomprovider. Deze had vroeger een professionele afdeling Functiewaardering, verantwoordelijk voor functiewaardering, het ontwikkelen van functiebeschrijvingen enzovoort. Wij hadden het gevoel dat dit anders en beter kon. Uiteindelijk hebben we samen met de klant een nieuw functiehuis gebouwd, waarbij het functiewaarderingsproces in een e-omgeving werd geplaatst. Hierdoor was het, na een aantal trainingen, mogelijk om functiewaardering in de lijn te plaatsen. Dit is een typisch voorbeeld van een ontdekkingstocht die we samen met de klant hebben doorgemaakt, gebaseerd op ons onderbuikgevoel dat het beter kon. Dit was alleen mogelijk doordat we door het tot een product maken van onze dienstverlening anders tegen de wereld zijn gaan aankijken. Zodra we van een dienst een goedwerkend product hebben gemaakt in de vorm van een tool, zijn we in staat om de tool ook toe te passen bij andere klanten. Dergelijke tools zijn goed op te schalen, en daarom zakelijk bijzonder interessant voor ons.

### **Advies is nu echt advies**

De invloed van deze ontwikkeling op onze bedrijfsvoering is groot. Onze consultancydienstverlening verschuift meer en meer naar hoogwaardiger consulting, met conceptuele en strategische opdrachten. Hierdoor wordt het projectmanagement ingewikkelder. En voor een consultant wordt het werk daardoor veel uitdagender, want alle standaardkennis en -kunde zitten al in het product. Bovendien worden de analyses van onze consultants scherper wanneer die gebaseerd zijn op de informatie uit de klantorganisatie die door de inzet van tools beschikbaar komt.

Het omzetten van diensten in producten stelt ons in staat om nieuwe klantsegmenten aan te boren, het middenbedrijf. Hierdoor kunnen wij groeien. De producten hebben over het algemeen een wat grotere brutomarge, wat de winstgevendheid op de lange termijn veilig stelt.

Ook zien we een verandering in ons medewerkersbestand. Bij de tools die wij hebben ontwikkeld, is er een scheiding tussen front- en backoffice. Daardoor hebben we nu professionals in dienst met meer verkoopkwaliteiten, die met onze 'producten' naar klanten gaan, naast backofficemedewerkers die informatie invoeren, verwerken en klaarzetten in databases. De backofficeactiviteiten lenen zich het best voor outsourcing, en Hay Group laat daarom een deel van deze activiteiten in Tsjechië uitvoeren.

## 1.2 RUIMTE CREËREN OM JEZELF OPNIEUW UIT TE VINDEN

Het is dus zaak voor professionele dienstverleners om in te spelen op de veranderende eisen uit de markt. Dat is van alle tijden, maar het lijkt wel alsof in deze tijd alles op zijn kop gaat. In een klein aantal publicaties wordt in dit kader gewezen op de noodzaak van wat wel *the professional service firm of the future* wordt genoemd (Dunn & Baker, 2003; Löwendahl, 2005 en Kwakman, 2007). Het gaat daarbij om opnieuw ontdekken wat waardecreatie voor een professionele dienstverlener is, waarbij begrippen als toegevoegde waarde, productiviteit, kwaliteit en innovatie moeten worden geherdefinieerd.

De komende jaren zullen ongetwijfeld in het teken staan van een zoektocht naar de toekomst en toegevoegde waarde van bureaus en professionals. De kenmerken van deze professionele dienstverlener van de toekomst hebben we in het kader hieronder nog eens in beeld gebracht (Kwakman, 2007). Deze kenmerken gelden overigens niet alleen voor bureaus, maar ook voor netwerken van samenwerkende bureaus en voor zelfstandige professionals. In deze paragraaf zullen de kenmerken worden toegelicht met behulp van uiteenlopende praktijkvoorbeelden, die laten zien hoe bestaande businessmodellen en concurrenten met een frisse aanpak kunnen worden uitgedaagd.

### Zeven kenmerken voor toekomstig succes

#### 1. Een unieke reputatie in de markt

Er wordt gekozen voor specifieke markten, vraagstukken en diensten. Daardoor ontstaan unieke proposities en samenwerkingsrelaties met klanten en klantgroepen. De professionele dienstverlener heeft in zijn markt een sterk merk, heeft professionals met een *personal brand* en legt nieuwe ideeën, concepten en diensten vast in labels.

#### 2. Partnerships met strategische klanten

De professionele dienstverlener beschikt over sterke relaties met klanten die belangrijk zijn voor de verdere ontwikkeling van de organisatie, haar dienstverlening en haar professionals. Het relatiemanagement richt zich op de verbinding met klanten op strategisch niveau.

#### 3. Differentiatie naar klantgroepen

De organisatie en teams daarbinnen richten zich op onderscheiden klantgroepen. Daarmee wordt recht gedaan aan behoeften om verschillend te worden bediend en

aan onderscheiden business- en verdienmodellen. Naast op kennis of competenties gebaseerde teams zijn professionals ook altijd georganiseerd rond klanten.

#### 4. Ondernemerschap en leiderschap op alle niveaus

Klanten staan centraal in het denken en doen van alle medewerkers. Professionals die zijn georganiseerd rond klanten nemen zelf verantwoordelijkheid voor acquisitie, relatiemanagement en marketing. Ondernemerschap is een kerncompetentie van alle professionals. Leiderschap vindt plaats vanuit de kern van deze teams.

#### 5. Continue innovatie van dienstverlening

Het vooroplopen in de ontwikkeling van hoogwaardige dienstverlening betekent investeren in nieuwe kennis, competenties en diensten en het betrekken van strategische klanten daarbij. Maar ook andere partijen in de keten, partners voor kennisontwikkeling en ICT-dienstverleners zijn hier onmisbare schakels.

#### 6. Technologie voor je laten werken

Voor de interne communicatie en die met klanten en partners wordt optimaal gebruikgemaakt van de beschikbare technologie. Kennis over markten, concurrenten en klanten is aanwezig en wordt gedeeld. Alle ondersteunende processen zijn *web based* toegankelijk.

#### 7. Community based organiseren

De professionele dienstverlener zoekt naar de ideale schaalgrootte, met daaromheen een flexibele schil van zelfstandige professionals. Waar nodig wordt samenwerking gezocht met andere dienstverleners om de eigen klanten beter te bedienen. In de community hebben ook kennisinstellingen en strategische klanten vanzelfsprekend een rol van betekenis.

### Een unieke reputatie in de markt

Waar het aantal aanbieders groeit en het onderscheidend vermogen ten opzichte van elkaar gering is, neemt de kans op concurrentie en prijsdruk toe. Het beschikken over een unieke reputatie is in die situatie een essentiële factor om concurrerend te zijn en wordt zelfs als apart sturingsgebied gezien (Greenwood & Suddaby, 2006). Professionele dienstverleners met een unieke reputatie in hun markt ontdekken verschillende voordelen, want deze reputatie:

- versterkt de relatie met bestaande klanten;
- heeft aantrekkingskracht op nieuwe klanten;
- vermindert de concurrentie en prijsdruk;
- leidt tot aantrekkingskracht en het binden van talentvolle professionals;
- draagt bij aan het creëren van een gemeenschappelijke professionele cultuur.

De ontwikkeling van een unieke reputatie vraagt om kiezen voor specifieke markten, vraagstukken en diensten en een sterk corporate merk. Daarnaast beschikken deze dienstverleners over professionals met sterke *personal brands* en worden nieuwe ideeën en concepten vastgelegd in eigen labels. De klant ervaring laten opdoen met jou als dienstverlener staat bovenaan bij het opbouwen van een goede reputatie; het hebben van een website of advertentie onderaan. In onderstaand kader een korte praktijkbeschrijving van detacheerder i4talent, die binnen vijf jaar een plek heeft veroverd in de detacheringwereld.

## Anders dan de gevestigde orde

Vijf jaar geleden is i4talent opgericht met de filosofie om anders te willen zijn dan de gevestigde orde. In de markt van detacheerders zijn er niet zoveel mogelijkheden om je te onderscheiden op het gebied van output. Uiteindelijk ligt de output van bijvoorbeeld een debiteurenbeheerder toch min of meer vast. Wij hebben vanaf dag één de focus niet op i4talent gericht, maar op onze afnemers. Daarnaast hebben we veel in marketing geïnvesteerd, om naamsbekendheid te verwerven en onze *brand* in de markt te zetten. Iets wat vijf jaar geleden niet gebruikelijk was in de branche.

Door eerst goed naar de markt en naar onze eigen identiteit te kijken, hebben wij de positionering bepaald. Cruciaal voor het succes is dat (nieuwe) klanten ons onderscheidend vermogen ook echt ervaren en dat we een professionele en flexibele organisatie zijn, die snel op veranderende omstandigheden kan inspelen. Wij hanteren daarom het managementmodel van Eckart Wintzen, waarbij onze organisatie bestaat uit een cellenstructuur van kleine units, georganiseerd naar specialisme of regio.

*Lees de volledige casebeschrijving op pagina 227 - 229.*

## Partnerships met strategische klanten

Strategische cliënten zijn klanten die de ontwikkeling van een bureau of professionaal positief kunnen beïnvloeden. Het zijn klanten die zich verbonden weten met uw dienstverlening en bureau, met wie u een intensieve relatie onderhoudt en die om diverse redenen waardevol zijn. Strategische cliënten zijn geen gemiddelde klanten. Ze zijn zeer loyaal en zullen u gevraagd en ongevraagd aanbevelen bij anderen (Kwakman & Burgers, 2008). De waarde die strategische cliënten vertegenwoordigen bestaat eruit dat:

- vervolgoopdrachten vanzelfsprekend aan het bureau worden gegend;
- het bureau in beeld is bij het uitzetten van offerteaanvragen;

- er ook belangstelling ontstaat voor andere diensten van het bureau;
- deze cliënten het bureau en zijn dienstverlening aanbevelen bij andere organisaties;
- de naamsbekendheid van het bureau op natuurlijke wijze wordt uitgedragen;
- zij kunnen participeren in de ontwikkeling van nieuwe diensten;
- zij kunnen worden betrokken bij strategische keuzes en ontwikkelingen van het bureau.

Kortom, partnerships met strategische cliënten geven richting aan de strategische ontwikkeling van het bureau, leiden tot leereffecten bij de professionals en geven impulsen voor kennisontwikkeling en nieuwe diensten. Een voorbeeld van een partnership met strategische klanten vormt het project InfraQuest, een samenwerkingsverband van Rijkswaterstaat, TU Delft en TNO (zie het kader hieronder).

### De vooruitgang

De huidige tijd brengt complexe maatschappelijke vraagstukken met zich mee. Mobiliteit is zo'n vraagstuk waar kennis vanuit verschillende bronnen dient te worden gebundeld. Het denken en handelen vanuit een 'pushbenadering' werkt niet langer. We combineren nu bèta- en gammakennis in strategische partnerships met klanten.

De meerwaarde van InfraQuest is de integrale behandeling. Specialististen van Rijkswaterstaat, TU Delft en TNO krijgen toegang tot versnellingskamers van vakgebieden. Er is altijd beschikking over state-of-the-artkennis om wegen of constructies te ontwerpen, realiseren en onderhouden. De achterliggende vraag is altijd afkomstig van een van deze drie partijen en er is in 2010 gestart met vijf programmalijnen (Asset Management, Wegen, Droge Kunstwerken, Natte Kunstwerken en Materialen). InfraQuest verlegt grenzen en zorgt ervoor dat ook bij een terugtrekkende overheid kennis wordt ontwikkeld en verankerd en toegankelijk wordt gemaakt.

*Lees de volledige casebeschrijving op pagina 65 - 68.*

### Differentiatie naar klantgroepen

De organisatie en de teams daarbinnen zijn ingedeeld naar klantgroepen, en die verschillende klantgroepen worden elk op hun eigen manier bewerkt en bediend. Er wordt gewerkt met specifieke strategieën voor acquisitie en relatiemanagement. Hier is ook aan de orde dat er een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen drie typen dienstverlening en de bijbehorende businessmodellen. Er zijn diverse studies



die een positief verband laten zien tussen performance en de focus op onderscheiden klantgroepen (Kwakman, 2007). In het kader hieronder een voorbeeld uit het notariaat.

## Kleur geven aan het notariaat

Broekema.Keuning.Nielsen is een fullservicenotariskantoor in Groningen. Sinds 2008 is binnen dezelfde maatschap een tweede kantoor geopend: AKTIE Notarissen (op slechts zeven autominuten van elkaar verwijderd). Broekema.Keuning.Nielsen is een relatiegericht kantoor en AKTIE Notarissen een productgericht kantoor. Anders gezegd voeren wij een Bijenkorf- en een HEMA-concept onder één en dezelfde maatschap, maar op twee locaties.

Door het AKTIE-kantoor hebben we een nieuwe klantgroep aangeboord. Het heeft onze reputatie en positionering verbeterd. Cliënten snappen de verschillen tussen de kantoren en maken een bewuste keuze waar ze hun vraag onderbrengen. Bovendien merken we een ‘spin-off’ van AKTIE-kantoorcliënten die voor complexe vragen bij ons fullservicekantoor komen. Een enkele keer kiest een fullservicecliënt ervoor om standaardproducten ‘even’ bij AKTIE Notarissen te laten passeren.

*Lees de volledige casebeschrijving op pagina 22 - 24.*

Bovenstaande case geeft een duidelijk onderscheid aan tussen de klantvragen en de wijze waarop je hier als kantoor op kunt inspelen. Zo speelt Broekema.Keuning.Nielsen met zijn fullservicekantoor en zijn relatiegerichte aanpak in op complexe vraagstukken (strategisch advies). Met het AKTIE-kantoor speelt het bedrijf in op een productgerichte aanpak voor gestandaardiseerde vragen (oplossingen). Een laatste klantvraag bestaat uit het leveren van capaciteit, bijvoorbeeld door een notaris tijdelijk te ‘detacheren’ als interim-jurist binnen een klantorganisatie. In onderstaand kader de drie typen diensten vanuit de vraag van de klant (Kwakman, 2007). Hoe helder heeft u deze differentiatie aangebracht?

## Drie typen diensten

Vanuit de vraag van klanten zijn er drie typen diensten te onderscheiden (Kwakman, 2007).

### 1. Strategisch advies

Vraag naar (multidisciplinaire) denkkracht en nieuwe concepten bij voor klanten unieke en complexe strategische opgaven die cruciaal zijn voor de huidige of toekomstige performance van de organisatie. Bijvoorbeeld: reorganisatie of afslanking, nieuwe dienstverleningsconcepten of toekomstverkenningen.

### 2. Oplossingen

Vraag naar in hoge mate gestandaardiseerde en gemodulariseerde kennisdiensten en combinaties van producten en diensten die een klant goed kan specificeren en zelf niet ‘in huis’ wil hebben of halen. Bijvoorbeeld: opleidingen, e-HRM-systeem of accountantscontrole.

### 3. Capaciteit

Vraag naar functionele competenties om te voorzien in een tijdelijke behoefte of een tijdelijk tekort aan kennis of competenties op een bepaald toepassings- of vakgebied. Bijvoorbeeld: interim-professional, projectleider of inhoudelijk vakman.

## Ondernemerschap en leiderschap op alle niveaus

De professionele dienstverlener van de toekomst stelt klanten centraal in het denken en doen van alle medewerkers. Acquisitie, marketing en relatiemanagement zijn zo laag mogelijk in de organisatie ondergebracht (‘marketing in de lijn’). Ondernemerschap is een kerncompetentie van zoveel mogelijk professionals. In het leiderschap, de organisatie en de aansturing staat het belang van deze klantorientatie centraal. Dit vraagt om een sterk decentraal georganiseerde organisatie. Dat dit ondanks de vele beloften van dienstverleners nog steeds geen vanzelfsprekendheid is, blijkt bijvoorbeeld uit een artikel in *De Telegraaf* (16 juli 2011): ‘Nederlandse banken hebben weinig geleerd van de crisis. Bijna alle banken scoren in 2010 slechter op “klantenprestaties”.’

De gewijzigde marktomstandigheden maken dat professionaliteit op het vakgebied alleen niet meer genoeg is om succesvol te zijn. Excellent ondernemerschap is vereist (Rabobank, 2011). Dit vraagt om het ontwikkelen van (nieuwe) talenten naast de aanwezige vakkennis. In onderstaand kader onderscheiden wij vijf nieuwe talentgebieden (Kwakman, 2007).

## Vijf nieuwe talentgebieden

Van belang is dat professionele dienstverleners de volgende talenten ontwikkelen:

- bovenvakinhoudelijke competenties: competenties waarmee het initiële vakge-

bied beter tot zijn recht komt, zoals adviesvaardigheden, projectmanagement en persoonlijke presentatie;

- klant- en branchegerichtheid: het ontwikkelen van echte interesse voor klanten en branches om gesprekspartner te kunnen zijn bij voor klanten essentiële businessissues;
- *personal branding*: keuzes maken in je professionele loopbaan om zichtbaarder te zijn op de markt en tegelijk je professionele ontwikkeling een gerichte impuls te geven;
- commerciële affiniteit: ondernemerschap, het vermogen om te netwerken en de ambitie om een bijdrage te leveren aan de commerciële inspanning van het bedrijf waar je als professional werkt;
- rol- en stijlflexibiliteit: kunnen werken in steeds wisselende combinaties van teams, coalities en belangen, zowel extern als intern gericht en in verschillende rollen.

Verschillende dienstverleners vergroten het ondernemerschap inmiddels lager in de organisatie. Een praktijkvoorbeeld vormt Univé Regio+ (zie het kader hieronder).

## Ondernemers als tussenlaag

Om in te spelen op de marktontwikkelingen hebben wij onze strategische koers enerzijds gericht op *operational excellence* en anderzijds op *customer intimacy*. Naar buiten toe hebben wij er nadrukkelijk voor gekozen om dichterbij de klant te opereren. Het persoonlijke en zichtbare karakter biedt onderscheid ten opzichte van de directe kanalen. Intern kunnen wij alleen concurreren als we onze werkprocessen – op centraal niveau – efficiënt inrichten. Hier hebben wij jarenlang weinig aandacht voor gehad, maar inmiddels is het absolute noodzaak om te overleven. Hiervoor is een *operational excellence*-strategie gehanteerd.

Wij hebben invulling gegeven aan onze *customer intimacy*-strategie door regiomanagers aan te stellen. Waar tot voor kort alle klanten werden bediend vanuit onze centrale vestiging in Heerhugowaard, vormen deze regiomanagers nu een laag tussen de centrale organisatie en de lokale verkoopkantoren. Inmiddels hebben wij tien van deze ‘ondernemers’ aangesteld die het oog en oor van onze organisatie in de regio vormen. Daarnaast staan al onze distributiekantalen, te weten de buitendienst, internet, het telefonisch adviescentrum en de vestigingen, ten dienste van de regio en proberen wij deze distributiekantalen zoveel mogelijk een regionaal karakter te geven. Op deze manier creëren we met de regio’s ‘klein

binnen groot', waardoor zowel klanten als medewerkers zich thuis voelen en er zeer veel betrokkenheid en teamgeest is ontwikkeld. Onze omzet is de afgelopen jaren gestegen, maar de kosten nog sterker.

*Lees de volledige casebeschrijving op pagina 72 - 74.*

## **Continue innovatie van dienstverlening**

Professionele dienstverleners die willen excelleren, lopen voorop in innovatie van hoogwaardige dienstverlening en zijn ook actief bezig met onderzoek naar de effecten van hun dienstverlening bij klanten. Dat betekent dat zij investeren in nieuwe kennis, competenties en diensten en strategische klanten betrekken bij de ontwikkeling van hun dienstverlening. Maar ook samenwerking met andere partijen (zoals collega-bureaus, zelfstandige professionals en universiteiten) aan diensten met een hoge toegevoegde waarde is hier aan de orde. Vooral inbreng van buiten, van de voor innovatie cruciaal geachte technologische (ICT-)component, is van belang (bijvoorbeeld Susskind, 2000).

Innovatie bij professionele dienstverleners kent uiteenlopende vormen, van aanpassing van dienstverlening op grond van klantsignalen tot en met het ontwikkelen van nieuwe verdien- en businessmodellen. We komen hier in hoofdstuk 5 uitgebreider op terug. In onderstaand kader de praktijkcase van marktonderzoeksbureau Motivaction.

## **Cocreatie: cruciaal bij innovatie**

In 2009 hebben wij de Mentality Connector op de markt gebracht. Een grote innovatie voor Motivaction. Met deze dienst kunnen normen-en-waardenpatronen van consumenten op basis van onze uitgebreide database worden gematcht met producten en diensten van onze cliënten. Een erg onderscheidend kenmerk van de Mentality Connector is dat wij onze cliënten in staat stellen om zelf deskresearch te doen en analyses uit te voeren. Informatie uit de database wordt op een gebruiksvriendelijke manier aan cliënten beschikbaar gesteld. Dit geeft hun het gevoel dat ze zelf invloed kunnen uitoefenen, continu op de hoogte zijn van de nieuwste ontwikkelingen en hiermee beter kunnen voldoen aan de interne eisen die aan hen worden gesteld.

Tijdens de ontwikkeling is het cruciaal geweest dat we de cliënt er continu bij hebben betrokken. Je bent geneigd om aan het begin van het proces met de cliënt het

gesprek aan te gaan over de plannen voor een nieuwe dienst, deze vervolgens zelf achter gesloten deuren te ontwikkelen en pas weer met de cliënt om tafel te gaan als het eindresultaat daar is. Maar zo moet het dus niet!

*Lees de volledige casebeschrijving op pagina 185 - 187.*

## **Technologie voor je laten werken**

De nieuwe dienstverlener maakt slim gebruik van de technologische mogelijkheden. Voor de communicatie tussen medewerkers onderling en met klanten wordt optimaal gebruikgemaakt van de beschikbare technologie. Kennis over markten, concurrenten en klanten is aanwezig en wordt gedeeld. Alle ondersteunende processen zijn via het web toegankelijk voor alle professionals.

Investeren in ICT verhoogt de productiviteit en verbetert de kwaliteit van de professionele diensten, zo blijkt uit het door ons uitgevoerde onderzoek onder tweehonderd professionele dienstverleners (Kwakman et al., 2009). Bijna 98% van de ondervraagden verwacht concurrentievoordeel te kunnen behalen door middel van ICT-inzet. Toch blijkt de daadwerkelijke toepassing nog beperkt. Professionele dienstverleners investeren nu nog 60% van hun ICT-investeringen in ICT-toepassingen gericht de interne organisatie. Slechts 20% wordt geïnvesteerd in ICT-toepassingen gericht op de interface met de klant en de laatste 20% wordt geïnvesteerd in ICT als concrete dienst. Binnen drie tot vijf jaar zal de investering in de laatste twee categorieën met 15% toenemen. Het onderzoek laat ook zien dat bureaus die investeren in ICT om het eigen presteren te verbeteren en daarmee ervaring opdoen een voorsprong hebben bij de toepassing richting klanten. In onderstaand kader vijf korte adviezen om technologie voor u te laten werken.

## **Vijf adviezen om uw business met ICT te versterken**

### **1. Zet ICT op de strategische agenda**

Twee derde van de bureaus is nog onvoldoende in staat om ICT-ontwikkelingen snel te achterhalen en bij driekwart van de bureaus is het geen onderwerp van interne en externe strategische besprekingen.

### **2. Betrek medewerkers in het proces**

Communicatie en het betrekken van de eindgebruiker is de key. Slechts 30% van de bureaus laat eigen professionals regelmatig brainstormen over de mogelijkheden van ICT.