

Fundamentele verandering op komst – nu ook voor adviseurs

Dezelfde krachten die eerder staalbedrijven en uitgevers hebben ontwricht breken nu ook door in de markt voor topmanagementadvies. Nieuwkomers knabbelen aan de positie van de gevestigde namen. Een inventarisatie en inschatting van gesignaleerde ontwikkelingen aan de hand van de theorie over *disruption* en de ervaringen elders in de zakelijke dienstverlening.

Na jaren van discussie en onderzoek lanceerde McKinsey & Company in 2007 enkele potentieel baanbrekende innovaties voor het businessmodel van een internationaal actief adviesbureau. Bijzonder opvallend is McKinsey Solutions: software en op technologie gebaseerde *analytics* en *tools* die geïnstalleerd worden in de organisatie van de cliënt. Hiermee blijft het adviesbureau ook buiten projecten om betrokken bij de cliënt. Het was voor het eerst dat McKinsey zijn aanbod opsplijste en zich zo nadrukkelijk concentreerde op de harde kant van de kennis in een organisatie. Natuurlijk hebben McKinsey en andere adviesbureaus al wel eerder de koers verlegd: van een generalistische naar een functiegerichte benadering, van lokale naar mondiale structuren, van strak gestructureerde teams naar webstructuren met deskundigen op afstand. De lancering van McKinsey Solutions verschilt daar echter wezenlijk van. Nu worden er namelijk geen mensen ingezet. Menselijk oordeel en een diagnose op maat stonden altijd centraal in de aanpak van McKinsey. Waarom investeert een organisatie in een drastisch andere koers als de bestaande kernactiviteit uitstekend draait?

Diverse motieven zijn denkbaar. Om te beginnen zou McKinsey Solutions kortere projecten mogelijk kunnen maken: projecten met een duidelijker rendement op de projectkosten, om omzet en marktaandeel te beschermen in tijden van economische tegenwind. Met een installatie van eigen analytische systemen bij een cliënt blijft de adviseur bovendien ook tussen projecten door in beeld

bij die cliënt; dit kan leiden tot ideeën voor weer nieuwe projecten. Dit soort motieven zullen ook wel zijn benoemd in de besluitvorming bij McKinsey. Vermoedelijk was er echter nog een veel belangrijker motief in het spel: McKinsey Solutions als instrument om mogelijke ontwrichting in de markt te ondervangen.

In ons onderzoek en onderwijs aan de Harvard Business School benadrukken wij steeds dat het belangrijk is om de wereld te bezien door de bril van theorie. Het is altijd belangrijk om te begrijpen welke krachten verandering teweegbrengen in de markt, en onder welke omstandigheden die krachten zich voordoen: welke oorzaak leidt tot welk gevolg, wanneer en waarom? Ontwrichting ('disruption') is bijvoorbeeld zo'n theorie, maar het is niet de enige. Wij behandelen in onze onderwijsprogramma's ook theorieën over bijvoorbeeld het gedrag van de klant, de ontwikkeling van bedrijfstakken en de drijfveren van de mens. Het afgelopen jaar hebben we door de bril van dergelijke theorieën gekeken naar de zakelijke dienstverlening, en in het bijzonder naar adviesbureaus en advocatenkantoren. We wilden te weten komen hoe die sectoren aan het veranderen zijn, en waarom. Voor dat doel hebben we uitgebreide gesprekken gevoerd met ruim vijftig leiders van zowel bekende namen als nieuwkomers, met hun cliënten, en met academici en onderzoekers die er studie naar doen. Om het debat over dit onderwerp te stimuleren, hebben we in mei 2013 aan de Harvard Business School ook een discussie

C.M. Christensen bekleedt de naar Kim B. Clark vernoemde leerstoel in Business Administration aan de Harvard Business School, D. Wang is consultant bij McKinsey, D. van Bever is senior lecturer aan de Harvard Business School en leidt er ook het Forum for Growth and Innovation.¹

1. Wang was tijdelijk fellow aan het genoemde Forum for Growth and Innovation en werkte daarvoor ook al bij McKinsey, laatstelijk als engagement manager. Van Bever was tevens een van de oprichters van adviesbureau CEB.

siebijeenkomst georganiseerd over ontwrichtende ontwikkelingen in de zakelijke dienstverlening.

Waarom lanceert een bedrijf met een goed lopende kernactiviteit een volstrekt andere aanpak?

We zijn tot de conclusie gekomen dat dezelfde krachten die eerder al zulke ingrijpende veranderingen teweeg brachten in allerlei andere bedrijfstakken, van de staalindustrie tot uitgeverijen, nu ook de adviesbranche een ander aanzien beginnen te geven. Dit heeft grote consequenties voor de adviesbureaus en hun cliënten. Het patroon van ontwrichtende verandering ('disruption') in een bedrijfstak is bekend: nieuwe concurrenten met nieuwe businessmodellen dienen zich aan; gevestigde aanbieders negeren de nieuwkomers of vluchten naar activiteiten met een hogere marge; een nieuwkomer tilt de aanvankelijk povere kwaliteit van zijn aanbod naar een niveau dat aanvaardbaar is voor de brede middenmoot van de markt. Zo wordt de positie van de 'oude garde' in de branche ondermijnd en worden de concurrentieverhoudingen vaak op een nieuwe leest geschoeid.

De eerste tekenen aan de wand hiervan in de adviesbranche is onder andere de penetratie van steeds geavanceerdere concurrenten met nieuwe businessmodellen. Die nieuwkomers zijn nog lang niet zo groot als de bekende namen (McKinsey, Bain, Boston Consulting Group (BCG)), maar de gevestigde orde oogt kwetsbaar. Bij de strategieadviesbureaus, bijvoorbeeld, daalt het aandeel van de klassieke strategische advisering in de totale orderportefeuille gestaag: dit type werk vertegenwoordigt nu nog maar zo'n twintig procent van het totaal, tegen zestig tot zeventig procent zo'n dertig jaar geleden, aldus Tom Rodenhauer, algemeen directeur adviesdiensten bij Kennedy Consulting Research & Advisory.

De grote firma's stellen ook de heilige huisjes ter discussie. Een partner die wij spraken bij een van hen zei te verwachten dat steeds meer projecten zullen worden verrekend op basis van gecreëerde waarde in plaats van een dagtarief. Nu wordt nog niet één op de tien projecten gefactureerd aan de hand van gecreëerde waarde. Over twintig jaar zou dat maar liefst één op de drie zijn, meende deze consultant. Zoals gezegd innoveert zelfs McKinsey ongebruikelijk fel en snel. De ontwrichtende vernieuwing moet in de adviesbranche nog haar volle beslag krijgen. Maar dat lijkt, gelet op alle ontwikkelingen die we signaleren, slechts een kwestie van tijd.

Waarom adviesbureaus zo lang immuun zijn gebleven

Het businessmodel van de consultants is al ruim een eeuw lang hetzelfde: cliënten huren tijdelijk slimme buitenstaanders in om hun neteligste problemen op te lossen. Sommige ervaren consultants die wij spraken, wilden ook niets horen van ontwrichtende verandering. Verandering is de enige constante, zeiden ze; cliënten komen altijd weer voor nieuwe uitdagingen te staan. Het is een begrijpelijke reactie, want twee factoren hebben de adviesbranche lange tijd immuun gemaakt voor fundamentele verandering: het ondoorzichtige karakter van het werk en de souplesse van de firma's die dit werk doen.

Net als veel andere zakelijke diensten is advieswerk tamelijk ondoorzichtig vergeleken met het werk van bijvoorbeeld een fabrikant. De grote namen in de branche hebben zich ontwikkeld tot 'oplossingswinkels' die hun aanbevelingen ontwikkelen in de 'zwarte doos' van de teamkamer. (Zie kader 'Advieswerk – drie businessmodellen'.) Cliënten kunnen de prestatie van een adviesbureau niet of nauwelijks op voorhand inschatten. Zij huren dat bureau immers meestal in omdat het specialistische kennis en vaardigheden heeft die zij zelf missen. Ook na afloop van een project is de uitkomst lastig op waarde te schatten omdat die door allerlei externe factoren wordt beïnvloed. Hoe goed voert de cliënt de aanbevelingen uit? Is er verloop onder het management bij de cliënt? Hoe lang duurt de implementatie? Al die factoren beïnvloeden wat er gebeurt met de aanbevelingen van een adviseur. Dat maakt advieswerk ondoorzichtig, waarmee een cruciaal mechanisme van ontwrichting wordt uitgeschakeld. Cliënten meten kwaliteit daarom af aan andere aspecten, zoals Andrew von Nordenflycht van Simon Fraser University en andere onderzoekers hebben aangetoond: het merk, de reputatie en het 'maatschappelijke bewijs' (de hoge opleiding van de professionals en hun welbespraaktheid en gedrag). Bestaande partijen zijn hierdoor in het voordeel. De prijs wordt vaak gezien als een indicatie voor kwaliteit; de grote namen in de branche kunnen daarom extra hoge tarieven rekenen. Onze ervaring is dat nieuwkomers in sectoren met tamelijk ondoorzichtig werk eerder het bestaande businessmodel kopiëren dan proberen het onderuit te halen.

Door hun souplesse – het vermogen om moeiteloos van het ene naar het andere grote idee over te schakelen – kunnen de vooraanstaande adviesbureaus ook flexibel reageren op concurrentiedrei-

Advieswerk – drie businessmodellen

De klassieke ‘oplossingswinkel’ wordt bedreigd door andere adviesmodellen. Een overzicht van de belangrijkste stromingen:

Oplossingswinkel

- Ingericht om niet expliciet afgebakende problemen te ontleden en op te lossen
- Levert vooral waarde door het oordeel van de consultants, niet door middel van herhaalbare processen
- Cliënten betalen hoge prijzen in de vorm van honoraria voor geleverde diensten

Voorbeelden – McKinsey, Bain, BCG, IDEO

Waarde toevoegend procesbedrijf

- Ingericht om afgebakende problemen op te lossen met behulp van standaardprocessen
- Processen zijn in de regel herhaal- en controleerbaar
- Cliënten betalen enkel voor het resultaat

Voorbeelden – Motista, Salesforce.com, McKinsey Solutions; ook Accenture en Deloitte (die beide opschuiven naar het model van de oplossingswinkel)

Gefaciliteerd netwerk

- Ingericht om uitwisseling van producten en diensten mogelijk te maken
- Cliënten betalen honoraria aan het netwerk, dat vervolgens de dienstverlener betaalt

Voorbeelden – OpenIDEO, CEB, Gerson Lehrman Group, Eden McCallum, BTG

gingen. Hun belangrijkste kapitaal zijn de mensen. De investeringen in vaste activa zijn beperkt; er hoeven geen zwaarwegende keuzen te worden gemaakt over de verdeling van middelen. Wat ‘disruptie’ betreft zijn de adviesbureaus de tegenpool van U.S. Steel. Denk maar aan de manier waarop McKinsey en andere adviesbureaus reageerden toen BCG bekendheid verwierf met zijn strategieraamwerken. Maar de tijden zijn veranderd: in het huidige concurrentieklimaat nemen ondoorzichtigheid en souplesse snel af. Hoe ziet de verdere toekomst er uit voor de adviesbureaus? Ideeën daarover biedt de juridische dienstverlening.

Lessen uit de juridische wereld

Advocaten hebben veel ontevreden maar inventieve cliënten en nieuwe concurrenten. De ondoorzichtigheid van het vak kreeg zo’n 25 jaar geleden

een eerste dreun toen Ben Heineman na zijn tijd als managing partner van Sidley & Austin inging op het aanbod van Jack Welch om bij General Electric te komen. Daar ontwikkelde hij de nu overal gangbare bedrijfsjuridische dienst die ondernemingen veel minder afhankelijk heeft gemaakt van externe advocatenkantoren. De budgetten voor juridisch werk bij bedrijven vertegenwoordigen inmiddels ongeveer een derde van de vijfhonderd miljard dollar die er jaarlijks in de VS worden uitgegeven aan juridisch werk.

Minstens zo belangrijk was de lancering, ook rond die tijd, van de ranglijst *Am Law 100*. Dit is een overzicht van advocatenkantoren gerangschikt naar hun financiële resultaat. Dit overzicht gaf cliënten voor het eerst inzicht in de ware kosten en de waarde van de diensten die zij afnamen. Bovendien konden ze de topkantoren nu met elkaar vergelijken. Door steeds meer details toe te voegen, zoals de omzet en de winst per firmant bij een kantoor, wierpen de ranglijsten van *Am Law* licht op de tot dan toe ondoorzichtige bedrijfsvoering van de advocaten.

Inmiddels rafelen de bedrijfsjuristen het werk van het klassieke advocatenkantoor uit elkaar. Daarbij maken zij dankbaar gebruik van nieuwe concurrenten als Axiom en Lawyers on Demand. Die bedienen zich van technologie, gestroomlijnde werkprocessen en nieuwe modellen voor de inzet van mensen om kosten drukken en de efficiëntie te verhogen. Door *AdvanceLaw* en andere nieuwkomers hoeven ondernemingen de kwaliteit van juristen niet langer af te meten aan de hoogte van hun factuur en het merk van een advocatenkantoor. Juridische diensten zijn als het ware ‘geyelp’t’, zegt Firoz Dattu, de oprichter van *AdvanceLaw*. Zijn bedrijf licht advocatenkantoren en eenpitters door op kwaliteit, efficiëntie en de dienstverlening aan de cliënt. De uitkomsten daarvan worden gedeeld met een negentigtal ‘leden’: de juridische diensten van grote concerns als Google, Panasonic, Nike en eBay.

‘De juridische markt is altijd ondoorzichtig geweest. Dat maakte ons afhankelijk van de grote gevestigde namen onder de advocatenkantoren,’ aldus Bob Marin, hoofd juridische zaken (‘general counsel’) bij Panasonic North America. ‘Dat is nu aan het veranderen. We kunnen nu veel beter bepalen waar we bepaalde typen werk het beste kun-

Het klassieke strategische advieswerk is door de jaren gedaald van 60-70 procent naar nog slechts 20 procent

nen onderbrengen. Hierdoor kunnen we onze bedrijven beter van dienst zijn.' De opmerkingen van Marin weerspiegelen een bredere trend waar David Wilkins van de Harvard Law School op heeft gewezen: de bedrijfsjuristen van vandaag zitten eerder op de golfhengte van de managers in hun eigen onderneming dan die van de externe advocaten. Zij zijn vaak in dienst genomen met de uitdrukkelijke opdracht om de onderneming meer kwaliteit tegen lagere kosten te bezorgen door creatief samen te werken met de advocatenkantoren. Nieuwe advocatenkantoren innoveren snel om werk te veroveren op de grote gevestigde namen. LeClairRyan, bijvoorbeeld, is een 'full-service'-advocatenkantoor in de VS met ruim driehonderd hoogopgeleide maar minder duur betaalde juristen. Deze juristen worden zowel in voltijd als op contractbasis ingezet in de praktijk 'Discovery Solutions' van LeClairRyan. Cliënten kunnen een juridische procedure opsplitsen en delen ervan uitbesteden aan deze firma. Ze kunnen bijvoorbeeld bergen aan documenten en gegevens tegen veel lagere kosten laten doorploegen. LeClairRyan coördineert dit 'ontdekkingswerk' met het hoogwaardiger werk van de jurist die de opdracht leidt en de minder routineuze kanten ervan behandelt. Er blijven altijd zaken over waarvoor 'geen enkele greep uit de kas van de aandeelhouder te groot is', zoals Wilkins het ondeugend formuleert. Maar dat de klassieke firma's onder druk staan, is zeker. AdvanceLaw heeft hierover een enquête gehouden onder bedrijfsjuristen. Van de respondenten was 52 procent het eens (en slechts 28 procent niet) met de stelling dat juridische afdelingen van bedrijven 'meer gebruik zullen gaan maken van tijdelijke contractjuristen'. Verder was 79 procent het eens met de stelling dat 'juridische diensten verder ... (zullen) worden opgesplitst'. Juridisch managementadviesbureau Altman Weil doet peilingen onder de managing partners en bestuursvoorzitters van advocatenkantoren. Het aantal respondenten dat een felle concurrentie op prijs verwachtte blijkt te zijn gestegen van 42 procent in 2009 naar 92 procent in 2012. En terwijl in 2009 nog geen 30 procent verwachtte dat het aantal firmanten structureel zou dalen en het aandeel niet-tijdgebonden facturering zou stijgen, bleken deze percentages in 2012 te zijn gestegen naar 68 respectievelijk 80 procent. In reactie op al deze ontwikkelingen zijn de grote kantoren nieuwe modellen gaan ontwikkelen. Freshfields Bruckhaus Deringer, een van de 'Magic Circle'-firma's in het Verenigd Koninkrijk,

lanceerde medio 2012 na jaren van experimenteren en discussie de nieuwe activiteit Freshfields Continuum. Deze tak neemt oud-medewerkers in dienst op tijdelijke basis om schommelingen in de vraag op te vangen. Freshfields partner Tim Jones noemt het een 'efficiënte personeelsoptlossing'.

Consultants: dreigt er nieuwe concurrentie?

1. Wordt formeel bijgehouden hoe de behoeften van cliënten zich ontwikkelen en hoe goed daarop wordt ingespeeld? Wordt het steeds lastiger om cliënten te werven en tevreden te stellen? Verliest de firma haar kleine cliënten, of haar grote?
 2. Komt de firma in het overleg over nieuwe projecten bij bestaande cliënten steeds meer in een ondergeschikte rol, waarbij ze de projecteisen eerder opgelegd krijgt dan zelf formuleert? Schakelen cliënten hun afdeling Inkoop in om de voorstellen van de firma te beoordelen of haar projectvoortgang te bewaken?
 3. Wordt er geconcurrereerd met nieuwkomers om nieuwe opdrachten, zelfs bij bestaande cliënten? Zijn dat steeds vaker gespecialiseerde concurrenten?
 4. Willen cliënten dat de firma bij opdrachten samenwerkt met nieuwe soorten adviseurs of hun werk gebruikt? Bedienen die nieuwe partijen zich van geautomatiseerde processen, databanken en andere vormen van technologie?
 5. Past de firma het businessmodel aan voor kleinere projecten die tegen een aanvaardbare winst kunnen worden gedaan? Wordt in de firma neergekeken op deze activiteit?
-

Het werk wordt transparanter

Volgens schattingen van Kennedy Research stroomt bij de grote adviesbureaus ieder jaar op alle niveaus achttien tot twintig procent van de mensen uit. Alleen al McKinsey telt op het moment zo'n 27.000 'alumni', tegen 21.000 in 2007. Het aantal oud-consultants van de drie grote managementadviesbureaus bij elkaar loopt tegen de 50.000. Precieze cijfers zijn er niet, maar het is bekend dat veel ondernemingen kleine legertjes aan oud-consultants in dienst hebben bij hun interne afdelingen voor strategie en in hun management. Ook hierdoor krijgen ondernemingen

steeds meer zicht op adviestaken. Oud-consultants zijn uiteraard vaak veeleisende opdrachtgevers. Ze besteden werk minder breed uit aan adviesbureaus en verlagen de kosten. Ze bemoeien zich nadrukkelijk met de selectie en aansturing van de mensen die projectwerk bij hen doen. Ook laten zij steeds meer door hun eigen mensen doen – kostenanalyses bijvoorbeeld, een activiteit waar adviseurs vroeger dik aan verdienden.

Ook wordt er in het bedrijfsleven scherper gelet op de kosten van zakelijke diensten. Deze tendens ontstond tijdens de recessie van 2002. Uitgerekend directieleden maken zich vaak schuldig aan verspillende vormen van inkoop, zegt Ashwin Srinivasan, een inkoopexpert bij CEB. Maar ze worden wakker geschud, zegt hij, wanneer alle uitgaven bij elkaar worden geveegd; dan zien zij met eigen ogen het totale kosteneffect van hun individuele beslissingen. Kortom, kostenbeheersing dwingt cliënten om de kwaliteit van een adviseur niet langer simpelweg af te lezen aan de prijs van hun diensten.

Hun groeiend inzicht stimuleert cliënten om adviesdiensten op te splitsen, zodat ze minder afhankelijk worden van de 'oplossingswinkels'. Ze krijgen zicht op de afzonderlijke taken en zetten die ieder apart uit bij de meest geschikte externe toeleveranciers. Wij spraken met topmanagers bij *Fortune 500*- en *FTSE 100*-ondernemingen die zelf consultant waren geweest. Zij beschreven bij herhaling de afwegingen die zij maakten om te bepalen of een prestigieus en duur adviesbureau wel de moeite waard was. Een CEO die we spraken was zelf ooit consultant geweest bij een van de Grote Drie. Hij zei: 'Ik weet misschien niet de oplossing voor mijn probleem, maar de om en nabij twintig analyses die nodig zijn ken ik wel. Als ik minder zeker ben van de vraag en wat er gedaan moet worden, kies ik eerder voor een grote naam.' Ook deze uiteenrafeling van de vraag wordt verklaard door een theorie: het aanbod in een bedrijfstak wordt meer in modules geleverd als de behoeften van klanten zich verder ontwikkelen. Dit inzicht strookt helemaal met de verandering die we nu zien in de concurrentiedynamiek in de advieswereld. Die werd altijd gedomineerd door volledig geïntegreerde leveranciers van oplossingen die een cliëntproject van A tot en met Z behandelden. Nu zien we steeds meer partijen die zich specialiseren in een specifiek deel van de waardeketen. Zo'n verandering krijg je meestal wanneer de klant beseft dat hij teveel betaalt voor

dingen die hij minder belangrijk vindt, sneller en meer op maat wil worden bediend, en meer controle wil houden op geleverde diensten.

Er zijn veel voorbeelden te geven van deze verandering. Toen Clayton Christensen begin jaren

tachtig consultant werd bij BCG, bestond een groot deel van zijn werk uit het vergaren van gegevens over de markt en concurrenten. Tegenwoordig wordt dat soort werk uitbesteed: aan marktonderzoekbureaus als Gartner en Forrester, aan gefaciliteerde netwerken die gebruikers in contact brengen met brancheskundigen (bijvoorbeeld Gerson Lehrman Group (GLG)), en aan leveranciers van databanken als IMS Health. Als kennis breder gespreid raakt, trekt de mist rond een vak op en zijn cliënten niet langer veroordeeld tot de torenhoge facturen van de grote namen in de branche. Sommige aanbieders van modules boren ook de bovenkant van de markt aan door adviesdiensten aan te bieden in het verlengde van hun specialistische onderzoeksdiensten.

Een aparte variant van fragmentering betreft de opkomst van nieuwe aanbieders als Eden McCallum en Business Talent Group (BTG). Zij werken met freelance-consultants, voor het merendeel ervaren oudgedienden van de grote bureaus, en doen projecten tegen veel lagere tarieven. Dat kunnen ze zich onder andere veroorloven omdat ze niet de vaste kosten hebben van de grote bureaus. Denk aan doorlopende salariskosten van consultants die even niet op een project zitten, duur vastgoed in de binnenstad, werving en selectie, opleiding. Ook de vaste kosten van kennisontwikkeling worden vermeden door steeds op maat externe onderzoekers en dataleveranciers in te schakelen.

Deze nieuwe partijen kunnen misschien niet over de gehele linie tippen aan de grote bureaus, maar ze bieden wel bepaalde voordelen ten opzichte van die firma's. Dat constateerde onze collega Heidi Gardner aan de Harvard Business School, die een studie maakte van Eden McCallum. Aanbieders van dit type zetten doorgaans tamelijk ervaren consultants in, die zich betrekkelijk pragmatisch en open opstellen in een project. Bovendien bieden ze hun cliënten meer controle over de aanpak en uitkomsten van een project. Kortom, een aantrekkelijk alternatief, vooral voor projecten die vrij goed kunnen worden afgebakend en waarbij de mogelijke consequenties de kosten van een presti-

Er komen meer specialisten met een strakker afgebakend aanbod

gieus adviesbureau niet lijken te rechtvaardigen. Jody Miller, de CEO van BTG, zegt dan ook:

Steeds meer managing partners en bestuursvoorzitters van advocatenkantoren verwachten fellere concurrentie op prijs in hun branche

‘Door de toegenomen transparantie van het werk en de beschikbaarheid van gegevens verliezen de traditionele adviesbureaus veel waarde en onderscheidend vermogen.’

Eden McCallum en BTG groeien snel en zoeken ook het hogere segment van de markt op. Wie weet, misschien zal hun kostenstructuur gaandeweg meer trekken moeten gaan vertonen van de toonaangevende bureaus. Vooralsnog suggereert hun gestage groei echter dat ze ook zonder kunnen. Toen Eden McCallum in 2000 van start ging in Londen, richtte het zich vooral op kleinere cliënten die doorgaans niet werden bediend door de grote bureaus. Inmiddels werkt deze firma echter ook voor grote ondernemingen als Tesco, GSK, Lloyd's en Whitbread. Contacten die Eden McCallum had bij kleinere ondernemingen stapten over naar hogere managementposities bij grote ondernemingen en namen de relatie mee. Ook de grote adviesbureaus zijn onder andere op deze manier gegroeid.

De fragmentering van de keten werkt ook de adviesdiensten in de hand die voortvloeien uit data- en analysespecialismen. ‘Asset-based consulting’, noemt Daniel Krauss, een research director bij Gartner, dit. McKinsey Solutions is hier een voorbeeld van. Combinaties van ideeën, processen, frameworks, analytics en andere vormen van intellectuele eigendom worden efficiënt door middel van software of andere technologie aangeleverd. Hoeveel mensen- en maatwerk erbij komt kijken kan verschillen, maar meestal minder dan in het traditionele adviesmodel. Lagere kosten (vaak voor een abonnement of licentie) worden over een langere periode uitgesmeerd. Bepaalde instrumenten kunnen sneller en efficiënter door de cliënt worden benut en teams hoeven niet bij iedere volgende cliënt opnieuw het wiel uit te vinden.

Deze aanpak leent zich bij uitstek voor routineus advieswerk – lees: zowel het proces als het scala van mogelijke oplossingen is vooraf bekend. Vaak moeten dit soort taken regelmatig worden herhaald om nuttige uitkomsten te kunnen krijgen; ook zijn er vaak bergen aan gegevens mee gemoeid. Het is, bijvoorbeeld, niet eenvoudig om de prijsstrategie voor een portfolio van producten te

bepalen. Ervaren consultants zijn echter bekend met de ‘analytics’ die ervoor nodig zijn. De uitkomsten van grootschalige gegevensanalyse kunnen snel hun relevantie verliezen zodra omstandigheden veranderen; daarom moet de analyse steeds worden geactualiseerd. Het businessmodel van een waarde toevoegende procesbenadering is hiervoor bijzonder geschikt.

Allerlei starters en sommige gevestigde partijen onderzoeken ook de mogelijkheden van voorspellingstechnologie en grootschalige gegevensanalyse. Wellicht kan daarmee veel sneller waarde worden geleverd dan ooit mogelijk zou zijn met een traditioneel adviesteam. Narrative Science, bijvoorbeeld, analyseert op grote schaal gegevens met behulp van kunstmatige-intelligentie-algoritmen; cliënten krijgen de inzichten die daaruit rollen op een uiterst gebruiksvriendelijke manier aangeleverd. Bedrijven als Narrative Science groeien momenteel explosief, ook al omdat private equity- en durfinvesteerders veel brood zien in deze zakelijke dienstenproducten met hun hoge marge.

Het scala adviestaken dat tot product kan worden verpakt is nu nog beperkt. Dat verandert echter

Cliënten: worden de juiste consultants ingehuurd?

1. Wanneer zijn alle mogelijke adviseurs met al hun sterke en zwakke punten voor het laatst op een rijtje gezet? Als één bureau al sinds langere tijd steeds hetzelfde soort werk komt doen, is dan wel onderzocht of stukken daarvan misschien beter kunnen worden ondergebracht bij meer gespecialiseerde aanbieders?
 2. Wordt bijgehouden hoeveel de hele onderneming uit geeft aan advies, ook uitgesplitst naar bureau?
 3. Bieden leveranciers inzicht in hun analyses? Kan de cliënt een of meer ervan als eigen vaste instrument krijgen?
 4. Worden eigen mensen die vroeger zelf in de zakelijke dienstverlening hebben gewerkt actief betrokken bij de beoordeling van de projectvoorstellen en projecten van externe adviseurs?
 5. Is er een effectief systeem om de kwaliteit van externen te meten aan de hand van de uitkomsten van hun werk? Wordt met de conclusies rekening gehouden bij de keuze van adviseurs voor volgende projecten?
-

naarmate consultants nieuwe intellectuele eigendom ontwikkelen; dat voert naar nieuw analytisch gereedschap en nieuwe oplossingsschema's en vervolgens naar verdere automatisering en nieuwe technologische producten. Naarmate kunstmatige intelligentie en capaciteiten voor grootschalige gegevensanalyse zich verder ontwikkelen, zullen waarschijnlijk snel meer adviestaken als product worden aangeboden.

De gevolgen voor de branche

De geschetste ontwikkelingen zijn nog pril, en hoe het verder zal gaan valt niet te voorspellen. Baanbrekende vernieuwing is immers een proces, geen gebeurtenis. Het is ook niet gezegd dat de bestaande branche compleet wordt weggevaagd. Wij zien op grond van de theorie vier consequenties voor de advieswereld:

1. Concentratietendens

In de top van de branche zal zich een concentratie voltrekken; de top wordt uitgedund. Sommige aanbieders komen daar sterker uit, andere redden het niet. De winnaars zullen diegenen zijn die begrijpen hoe de wereld voor hun cliënten verandert, en die helder en kundig reageren op de nieuwe behoeften die daardoor ontstaan bij cliënten.

Een kern aan klassiek denkwerk blijft wel bestaan. Er blijft altijd vraag naar oplossingen voor lastige problemen die verschillende sectoren en geografische gebieden bestrijken. Als de toekomst van de onderneming op het spel staat, valt er vast wat voor te zeggen om een grote naam met dito prijskaartje in de arm te nemen; dat geldt voor adviseurs even goed als voor advocaten. Een doorslaggevend motief voor de keuze is misschien alleen al dat de commissarissen de analyse van een topbureau niet ter discussie zullen stellen. De grote firma's zijn en blijven waarschijnlijk de enigen die raad weten met echt grote problemen en het veranderingsmanagement dat daarbij komt kijken. Zij zullen vermoedelijk ook extra hoge tarieven kunnen blijven rekenen.

Naarmate nieuwkomers met meer gestroomlijnde businessmodellen en nieuwe technologie doorringen in het hogere segment neemt het scala van problemen dat om een strategische oplossing vraagt vermoedelijk af. Gevestigde aanbieders die niet het slachtoffer willen worden van voortschrijdende standaardisering zullen alles moeten inzetten (mensen, merk, technologie, financiële middelen) om nieuwe en steeds complexere problemen aan te pakken en nieuwe intellectuele eigendom te

ontwikkelen. Er zullen meer fusies en overnames komen, hoe lastig die ook zijn, zodra sommige firma's beseffen dat zij de middelen of het doorzettingsvermogen missen om de noodzakelijke veranderingen in hun eentje tot stand te brengen, of dat zij capaciteiten tekort komen.

2. Nieuwkomers penetreren langs de onderkant van de markt

Toonaangevende aanbieders en de buitenwacht kijken misschien naar de marktaandelen in het topsegment, maar fundamentele verandering dringt binnen via de kleinere afnemers. Dit zijn partijen die soms wel, soms niet al door de bestaande aanbieders worden bediend. De advieswereld verschilt in dit opzicht niet van andere bedrijfstakken: de onderkant van de markt zit niet op slot – de gevestigde namen proberen vooral steeds grotere opdrachten te krijgen en laten kleine afnemers de facto over aan nieuwkomers.

3. Vervagende scheidslijnen zorgen voor nieuwe kansen

Voorheen gescheiden zakelijke diensten gaan meer in elkaar overlopen, waardoor nieuwe kansen ontstaan. Dit is een tendens in de tegenovergestelde richting van de geschetste specialisering. Hoe voorheen gescheiden zakelijke diensten precies in elkaar moeten grijpen, is niet meteen duidelijk. Wie daar als eerste een goed antwoord op heeft, trekt de meeste waarde naar zich toe.

IDEO combineert bijvoorbeeld industrieel ontwerp met innovatie-advies. Dit bedrijf heeft voor dit gecombineerde aandachtsveld een unieke combinatie van talentvolle mensen en oplossend vermogen. Dat maakt de propositie bijzonder lastig te kopiëren. Een ander voorbeeld is juridisch dienstverlener Axiom. Zij zijn ooit begonnen als detacheringsbedrijf maar adviseren ondernemingen nu bijvoorbeeld ook over kostenbesparing met behoud van kwaliteit. Axiom heeft daarom behalve juristen nu ook management-consultants, werkstroomspecialisten en technologisch experts in dienst. Deze bedrijven keren zich met hun lastig te splitsen combinatie van aandachtsgebieden en modellen in feite tegen de geschetste ontwikkeling van modulair aanbod.²

Een ander voorbeeld zijn de vier grote accountants die er allerlei andere diensten bij zijn gaan doen; net als IBM en Accenture willen zij een 'integrale

Adviesbureaus hebben altijd geprofiteerd van de ondoorzichtigheid van hun werk, maar de tijden zijn veranderd

2. IDEO werkt de fragmentatie overigens zelf weer in de hand met zijn online-platform OpenIDEO voor probleemoplossing d.m.v. crowdsourcing. Het gaat nu nog om maatschappelijke vraagstukken, maar deze aanpak is wellicht ook geschikt voor commerciële doeleinden.

dienstverlening' bieden. *The Economist* meldde in 2012 dat de consulting-tak van Deloitte sneller groeide dan de accountingactiviteit; als die groei onverminderd aanhield, zou consulting tegen 2017 zelfs de grootste activiteit zijn. De andere grote accountantskantoren hebben het advieswerk een jaar of tien geleden de rug toegekeerd in reactie op de wet Sarbanes-Oxley en andere hervormingen in de VS. Nu proberen ze opnieuw een deel van de markt voor managementadvies, met zijn hogere marges, in handen te krijgen. Het valt nog niet te zeggen of ze dat zullen doen met een baanbrekend businessmodel of met de gebruikelijke aanpak. Vooral dit type concurrentie is riskant voor bestaande aanbieders, want in dit geval dringen de nieuwkomers als het ware binnen door de kieren van de markt. De kans is groot dat gevestigde partijen hen pas opmerken wanneer het al te laat is.

4. Grootschalige kwantitatieve analyse is onvermijdelijk

In allerlei bedrijfstakken zijn grootschalige gegevensanalyse en -technologie ('big data') in op-

komst. Consulting is geen uitzondering, en deze ontwikkeling is van blijvende invloed op het werk van consultants en de waarde die zij toevoegen. Kosten- en prijsanalyses zijn geautomatiseerd en worden steeds vaker door ondernemingen zelf gedaan. Nu zijn Salesforce.com en andere partijen de klantrelatie-analyse aan het automatiseren. Welke adviestaak volgt?

Oplossingen ontwikkeld met behulp van steeds krachtiger voorspellingstechnologie en automatisering zullen volgens ons alleen maar beter worden. In iedere sector waar het werk tamelijk ondoorzichtig is, wordt bovendien het speelveld behoorlijk glad gestreken met de komst van grootschalige gegevensanalyse. De snelheid en kwantificeerbaarheid van de uitkomsten van dat type analyse zullen het misschien winnen van de merkkracht van de bestaande aanbieders. Bestaande merken vormen dan niet langer een groeirempel voor nieuwkomers. Adviesbureaus uit opkomende economieën als Tata Consultancy Services en Infosys zullen door dit effect wellicht sneller kunnen gaan groeien.

Checklist voor 'zelfontwrichting'

'De capaciteiten van een organisatie worden een blok aan het been bij ontwrichtende vernieuwing.'

– Clayton M. Christensen, *The Innovator's Solution*

Een marktleider die wordt geconfronteerd met ontwrichtende ontwikkelingen komt voor de lastigste uitdaging van allemaal te staan: opnieuw positie kiezen en terugvechten. De gevestigde aanbieder moet zichzelf 'ontwrichten' voordat een nieuwe concurrent dat doet. Dit is geen sinecure, zoals wij onze studenten aan de Harvard Business School ook steeds vertellen: bedrijfsmiddelen, processen en prioriteiten die eerder voor succes zorgden, worden een blok aan het been als de koers moet worden verlegd. Succesvolle 'zelfontwrichting' bestaat in ieder geval uit de volgende zes elementen:

1. *Een apart bedrijf.* Dit nieuwe bedrijf moet volstrekt zelfstandig kunnen draaien. Er mag geen enkele afhankelijkheid van het moederbedrijf zijn. Ook mag dit bedrijf geen verantwoordelijkheid verschuldigd zijn aan de activiteit(en) die het bedreigt.

2. *Leiders met relevante ervaring.* Nodig is vooral eerdere ervaring met de gebruikelijke uitdagingen voor een nieu-

we groei-activiteit. Vaak zullen deze leiders extern moeten worden aangetrokken.

3. *Een aparte financieringsbron.* De financiering mag niet worden beïnvloed door de resultaten van de kernactiviteit.

4. *Onafhankelijke verkoopkanalen.* Deze mogen niet worden verplicht om hun aanpak te coördineren met de bestaande verkooporganisatie of daar verantwoording aan af te leggen.

5. *Een nieuw winstmodel.* Vaak zal de nieuwe activiteit andere prioriteiten hebben dan de kernactiviteit. Er mag wel evenveel nettowinst per dollar omzet van worden verwacht als bij de kernactiviteit, maar hoe die winst tot stand komt (brutomarge, omlooptijd van activa) moet verschillen.

6. *Onvoorwaardelijke steun van de CEO.* De CEO moet bereid zijn veel tijd te steken in het doorgronden en leren aansturen van de nieuwe activiteit. Ook moet de CEO de nieuwe activiteit beschermen tegen de te verwachten pogingen van de kernactiviteit om de nieuwkomer te vernietigen en zich de betreffende middelen toe te eigenen.

Kijk alleen maar naar de ontwrichtende werking die nieuwe technologie nu al heeft. Het 'big data'-bedrijf Beyond-Core kan automatisch bergen aan gegevens evalueren. De statistisch significante inzichten die daarmee worden verkregen, worden gepresenteerd met behulp van animatie. Dit werk hoeven beginnende analisten dus niet meer te doen. Een ander voorbeeld is het marktonderzoeksbureau Motista, dat met voorspellingsmodellen en -software inzichten ontwikkelt in de emotie en motivatie van de klant. Die inzichten worden geleverd tegen een fractie van het tarief dat vooraanstaande adviesbureaus rekenen. Nieuwkomers als deze moeten het doen zonder de merkbekendheid en reputatie van de gevestigde aanbieders. Toch komen ze al binnen bij ondernemingen in de *Fortune 500* – ook als partners van de gevestigde aanbieders.

Wie zelf een sterk technologisch ingericht model wil ontwikkelen, doet er goed aan de adviezen uit *The Innovator's Solution* van Christensen er weer even bij te pakken (zie kader 'Checklist voor zelf-ontwrichting'). Zoals Christensen al vaak heeft onderstreept, is het razend lastig voor een onderneming om zichzelf 'binnenstebuiten te keren'. Het verzet van een bestaande kernactiviteit tegen een interne 'kannibaal' verdwijnt niet van de ene op de andere dag enkel omdat het topmanagement het besluit voor die nieuwe activiteit heeft genomen. Integendeel, er zullen steeds weer nieuwe vraagtekens worden gezet bij het nieuwe initiatief – er moeten immers schaarse bedrijfsmiddelen worden verdeeld. Die twijfel moet iedere dag opnieuw worden overwonnen.

Het succes van McKinsey Solutions zal dan ook afhangen van de manier waarop de firmanten bij McKinsey dit nieuwe aanbod verder vormgeven en managen. Het lastigste aspect daarbij is de onvermijdelijke – en wenselijke – concurrentie tussen het traditionele projectwerk en de nieuwe activiteit. Hoe zal McKinsey reageren wanneer een nieuw type cliënt vraagt om McKinsey Solutions zonder de inzet van een McKinsey-team?

Ontwrichting is onvermijdelijk

Zoals gezegd wilden sommige adviseurs die wij spraken niets weten van een ontwrichtingstendens

in hun branche. Daar hadden ze ook allerlei argumenten voor. Bijvoorbeeld dat een grote maatschap bijzonder lastig overeenstemming bereikt over een revolutionaire koerswijziging. Of de kracht van het eigen merk en de reputatie. En ook de aard van advieswerk – veel taken zouden niet te vertalen zijn in uniforme producten. Trouwens: waarom iets nieuws proberen als de bestaande aanpak al zo lang zo goed werkt?

Wij kennen al deze argumenten en ze overtuigen ons niet. Als ons langdurige onderzoek naar baanbrekende vernieuwing één algemeen geldige conclusie heeft opgeleverd, dan is het wel dat iedere bedrijfstak er vroeg of laat mee te maken krijgt. De boegbeelden van de advocatuur meenden ooit dat toonaangevende kantoren een niet te veroveren positie innamen op hun gebied. Die positie was immers gebaseerd op een rotsvast fundament aan ervaring en traditie – en in veel landen ook wetgeving. Toch worden de grote kantoren nu bedreigd. Volgens een recente enquête van AdvanceLaw wil 72 procent van de juridische afdelingen in het bedrijfsleven minder werk laten doen door de grote advocatenkantoren.

De traditionele cliënten van de adviesbureaus krijgen bovendien steeds snellere veranderingen voor hun kiezen. Als een zakelijk dienstverlener daar niet op inspeelt, zijn de gevolgen rampzalig. Wie de mogelijkheid van ontwrichting nuchter onder ogen wil zien, dient zichzelf openlijk af te vragen of hij zelf even snel verandert als zijn meest veel-eisende cliënt. Hoe de ontwrichting zich precies zal voltrekken in de advieswereld kan niemand voorspellen. Ongeacht het tempo lijkt één ding echter zeker: sommige bestaande aanbieders zullen erdoor worden verrast. De gevestigde orde heeft altijd en overal een bijna onweerstaanbare neiging om neer te kijken op nieuwkomers, de dreiging die ervan uitgaat te ontkennen en tal van redenen te bedenken voor de eigen vermeende onoverwinnelijkheid. U.S. Steel behaalde de hoogste winstmarges uit zijn geschiedenis in de jaren voor de opkomst van de 'minimills'. Men wilde daar eigenlijk niet onder ogen zien dat er baanbrekende vernieuwing op komst was. Het is vaak genoeg gezegd, zowel door ons als door anderen: niets maakt misschien zo kwetsbaar als langdurig succes. ■

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Consulting on the cusp of disruption', by Clayton M. Christensen, Dina Wang, and Derek van Bever, in the October 2013 issue of the Harvard Business Review, vol. 91, issue 10, pp. 107-114. © 2013 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2013 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.