



HANDJES IN CONSULTANCYLAND GAAN VERDWIJNEN

Jan van de Poll

VERANDERING

Consultants adviseren er graag over maar doen er zelf nauwelijks aan: automatisering. En dat kan met de razendsnelle opkomst van artificial intelligence (kunstmatige intelligentie) zeer nadelig uitpakken: 75 procent van de consultants kan binnen 10 jaar een andere baan zoeken. De overige 25 procent gaat klanten een onvergetelijke ervaring bieden en het eigen marktsegment domineren. In dit artikel legt Jan van de Poll uit hoe artificial intelligence de consultancybranche blijvend en ingrijpend zal veranderen. En hoe consultants hiervan kunnen profiteren.

Er is iets heel raars aan de hand in consultancyland. Consultants adviseren hun organisaties over klantgericht werken en *client intimacy*. Maar consulting trendwatcher SourceGlobalResearch stelt vanuit Londen: ‘consultancy-firma’s brengen teveel bagage en onnodig veel complexiteit mee. Zijn lastig om mee te werken. Verplaatsen zich niet in de schoenen van de klant. Zijn onderling verdeeld in silo’s.’ En ook: consultants die om het hardst roepen dat klanten moeten werken aan hun *digital transformation* zijn zelf één van de meest ondergeautomatiseerde bedrijfstakken. De immer blijde Virgin-oprichter en *serial entrepreneur* Richard Branson is plots een stuk minder blij in zijn blog ‘My problem with consultants’: ‘consultants hebben nooit een bedrijf gerund, nooit echt mislukking gevoeld, zijn niet voldoende gespecialiseerd voor de be-

hoefte van de klant en zijn niet echt hongerig naar kennis’.¹ Het *core* consulting-proces gaat om het verhuuren van handjes en is voor de meeste consultants samen te vatten als BLIEP: Belletje, Lullepot, Interviews, Excelletje, Powerpoint. De partner belt rond in het netwerk, legt uit dat er een groot probleem is, consultants doen een aantal interviews bij belanghebbenden, juniors gaan rekenen in Excel en er komt een ‘Pooierpoint’-presentatie voor het management. Daar is natuurlijk niets digitaals aan! Het is verdorie alsof je huisarts met bierbuik, hamburger in de ene hand en sigaar in de andere hand jou met klem aanbeveelt nu eindelijk eens iets aan je gezondheid te doen.

Is het écht zo erg? Bovenstaande citaten komen niet van de minsten. Maar consultants zijn toch ook geen domme jongens!? Hoe doet een gemiddeld traditioneel, ana-

WAAROM NEEMT
ARTIFICIAL INTELLIGENCE
NIET HET EXCEL- EN
POWERPOINTWERK OVER?

loog (in tegenstelling tot digitaal) uurtje-factuur-tje-gedreven consultancy-firma (TC) het? En hoe wordt dit anders als consultants sterk gaan inzetten op het recruten van data scientists (DS): consultants die hun uurtjes inzetten voor slimme analyses en ontwikkeling van algoritmes. En hoe vergelijkt hiermee de consultancyfirma die de uren verkoopt ten behoeve van technologie-implementaties (SAP, Salesforce.com, etc.) op basis van spullen van technology vendors (TVC)? En hoe kan je zoiets nu objectief meten?

Allereerst zijn er zo'n twintig wetten en wetmatigheden uit Silicon Valley die de onvermijdelijkheid van technologie met zich meebrengen en een leidraad zijn voor venture capitalists. Ik noem hier de belangrijkste. Iedereen kent de Wet van Moore: 'de prijs-kwaliteit-verhouding (rekenkracht) van chips (IC's) verdubbelt ongeveer elke twee jaar'. Maar er zijn nog veel meer wetten. Zo is er ook de Wet van Gilder: 'De beste businessmodellen gebruiken/verspillen vooral veel goed-

DRIE KWART VAN DE CONSULTING-BANEN WORDT BEDREIGD EN DE SHAKE-OUT IS AANSTAANDE

kope bronnen en sparen duurdere, minder beschikbare bronnen'. De Wet van Gross: 'Elke voldoende geavanceerde technologie is niet te onderscheiden van magie'. Of de Wet van Joy: 'Het maakt niet uit wie je bent: de meeste slimme mensen

werken ergens anders'.

Voor het businessmodel van consultants betekent het dat handjes dure en computers goedkope hulpbronnen zijn, dat je alleen tien keer beter wordt door een standaardbenadering steeds verder te verfijnen, dat het altijd verstandig is om langs de eigen organisatorische oogkleppen te kijken en nog beter te analyseren waaraan de markt behoefte heeft, en dat het binnenhalen van schaars talent alleen nog maar moeilijker wordt. Naast deze wetten en wetmatigheden uit Silicon Valley is het zinvol om de consequenties van zo'n twintig verschijningsvormen van technologie, zoals wij die elke dag om ons heen kunnen zien, mee te nemen in het bepalen van de 'tech-factor' van consultants. Waarom zijn consultants niet 24/7 open?

FIGUUR 1. MEETLAT: BEREKEN JE SCORE



Waarom kun je nooit vooraf online ‘proeven’ wat voor kennis en adviezen er te koop zijn? Waarom neemt artificial intelligence niet het Excel- en Powerpointwerk over? Zodat daardoor bij de klant ook die paar honderd teams en paar duizend medewerkers allemaal een persoonlijk dashboard krijgen? We zetten deze in totaal meer dan veertig wetten, wetmatigheden en verschijningsvormen niet plompverloren achter elkaar maar groeperen dat handig in een meetlat met acht onderdelen: Architectuur, Businessmodel, Communicatie, Data, Euro’s, Features, Governance en HRM. De drie genoemde businessmodellen scoren niet denderend in de toepassing van technologie (zie figuur 1).

Aaiiii! Dat kan beter. Veel beter! Consultants zijn zelf één van de meest ondergeautomatiseerde bedrijfstakken. Geen wonder dat het eerdergenoemde SourceGlobalResearch berekent dat bijna drie kwart van de consultantbanen de komende tien jaar wordt bedreigd.² De oorzaak: kunstmatige intelligentie. De eminente *Harvard Business Review* schreef recentelijk hoe ‘A.I. May Soon Replace Even the Most Elite Consultants’.³ Robo advisers’ geven sneller, beter advies in een fractie van de tijd en tegen een fractie van de kosten van de huidige consultancy-firma’s, aldus de HBR.

Toch zal iemand deze ‘robo’-adviseurs moeten voeden. Iemand zal de online-dialoog tussen klant en robo-adviser moeten inrichten en managen. Iemand zal de uitkomsten van patroonherkenning over organisaties heen moeten interpreteren voor nog betere kunstmatige intelligentie. Maar wacht even! Consultancy is toch helemaal niet te automatiseren!? Elk bedrijf is toch uniek? En elk probleem is toch weer anders? Dat blijkt in de praktijk niet zo te zijn. In mijn boek *Muurtje Factuurtje* beschrijf ik hoe consultancy wél te automatiseren is. Onderzoek bij 900 consultancy-projecten gericht op 3.300 teams, in 32 landen, in 12 industrieën en betrekking hebbende op een heel scala aan consultancy-onderwerpen (strategie, HRM, ICT, marketing & sales, supply chain management) laat bijvoorbeeld zien dat de ambitie van managers en medewerkers en van veranderende organisaties in het algemeen eigenlijk maar in een paar smaken voor-

komen. Een algoritme kan die smaken herkennen en *real-time* een interventie voorstellen. Dat hoeft niet alleen voor de hele organisatie; dan kan ook voor elk van die paar honderd teams waar we het eerder over hadden.

En zo is het hek van de dam. De teams hebben ieder een dashboard dat zichzelf uitvouwt, zichzelf interpreteert, zichzelf uitlegt aan de managers en aan de medewerkers, en zelf een slim advies geeft over wat er moet gebeuren, hoe dat het beste te doen en wie welke collega waarmee kan helpen te verbeteren. Zo verhuurt ons bedrijf, Transparency Lab, software dat vier keer slimmer is dan managers in het formuleren van strategische doelen. Een voorbeeld. Bij de traditionele consultants is het na de analyse bij de klant tijd voor een serie workshops, liefst voorzien van gele briefjes. Hoe analoog en ouderwets. Dan kan ook anders: ‘Victor is goed in onderwerp A maar moet verbeteren in onderwerp B. Lisa, daarentegen, is de heldin van onderwerp B maar moet nog echt verbeteren op onderwerp A.’ Het is dan slim om Victor en Lisa bij elkaar te zetten en onderling kennis te laten uitwis-

selen. Maar wat doe je als manager als je een team van 27 collega’s hebt die net een vragenlijst van 35 vragen hebben ingevuld? De teammanager bestelt in de onlinewinkel van de consultant een workshop ‘Speedsharing lunch’. De manager hoeft alleen maar te vermelden hoeveel medewerkers van het team

bij de lunch komen, uit hoeveel gangen de lunch bestaat en hoeveel tafels er zijn. Een algoritme rekent per gang de tafelschikking uit: wie moet naast wie zitten voor de maximale hoeveelheid kennisuitwisseling? Daarnaast ligt per gang per couvert een menukaart voor de deelnemer klaar met daarop wat hij van zijn rechterbuurman aan kennis kan krijgen en wat van zijn linkerbuurvrouw. Zijn linkerbuurvrouw ziet op haar menukaart welke kennis zij van hem – haar rechterbuurman – kan krijgen. Niet alleen kennis delen, maar vooral uitwisselen. Ongetwijfeld zijn alle paren bij de eerste gang nog niet ‘uitgekennisdeeld’ als de volgende gang verschijnt. Vervolgafspraken worden gemaakt. Contactgegevens gedeeld. Ieder-

ALS JE HONDERD OF
DUIZEND ORGANISATIES
VOLGT, ZIE JE AL VEEL
MEER DAN IN EEN KALE
A/B-TEST

een van plaats wisselen en verder gaan met delen en ruilen. Het mooie is bovendien dat je een van de prachtigste garanties voor een workshop kunt geven: gegarandeerd 'Post-it'-vrij. De verwevenheid tussen consultant en klant zit 'm erin dat de workshop volledig op maat is gemaakt op basis van de status van het assessment-dashboard net voor de lunch. Als twee collega's zich onverhoopt een uur van tevoren afmelden is het een kwestie van de tafelschikking en menukaarten opnieuw downloaden, printen en ready to go!'

Het gezaghebbende *MIT Sloan Management Review* (MSMR) dacht in 2015⁴ dat het nog jaren zou duren voordat computers kunnen bijdragen aan strategische besluitvorming. Als consultants artificial intelligence inzetten om snel en gestructureerd een (groot) deel van hun marktsegment te analyseren, kunnen zij op basis van deze analyses voorspellende modellen bouwen die de *MIT Sloan Management Review* ongelijk geeft. Als volgt:

1. 'Organisaties hebben zelden voldoende kennis en voorbeelden in huis die nodig zijn om de complexe wereld om hen heen te begrijpen,' zei MSMR. En dat klopt vast helemaal. Maar als je een consultant vraagt naar patronen die hij over een flink aantal klanten heen in een periode heeft kunnen vaststellen, dan wordt het een andere zaak. Doordat het voorspellende model van de consultant met iedere volgende klant wordt verfijnd, wordt de 'complexe wereld om hen heen' steeds beter begrepen.
2. 'De bedrijfsadministratie staat vol mooie getallen en het datawarehouse van IT doet daar nog een schepje bovenop. Echter, voor veel strategische vragen staat het antwoord niet in de administratie. Is de strategie geland? Zijn we innovatief? Hebben we onze supply chain op orde? Je kunt het niet opzoeken,' stelde MSMR. Als je het niet kunt opzoeken, moet je het vragen aan mensen: op een verifieerbare manier, en het liefst aan een zo groot mogelijke *crowd* van managers en medewerkers.
3. 'Het management van de organisatie ziet nieuwe

VAN DE CONSULTANTS
HEEFT NEGENTIG
PROCENT UURTJE-
FACTUURTJE ALS
BUSINESSMODEL EN
TACHTIG PROCENT WIL
ERVAN AF

kansen en bedreigingen aankomen (bijvoorbeeld qua wetgeving, regelgeving of technologische veranderingen) maar heeft onvoldoende of geen ervaring noch historische data om er iets mee te doen.' Aldus, opnieuw, MSMR. Deze stelling is een variant van het eerste punt: het voorspellende model van de consultant wordt met iedere volgende klant weer verder verfijnd. Omdat een organisatie naar de toekomst toe maar een paar iteraties van metingen doet (bijvoorbeeld twee keer per jaar) is er nooit genoeg data om iets zinnigs te zeggen. Je moet wel kijken naar andere organisaties. En hoe meer organisaties je daarin meeneemt, hoe beter de vergelijking wordt.

4. 'Executives kunnen niet zomaar bij verschillende organisaties alternatieve strategieën testen die hen

in staat stellen een statistisch verantwoorde A/B-test uit te voeren.' Ook hier is het voorspellende model van de consultant leidend. Natuurlijk gaan organisaties zich niet splitsen om te testen of de ene helft van de organisatie met Strategie A het beter doet dan de andere helft van de organisatie met Strategie B. Maar als je honderd of duizend organisaties volgt, zie je al veel

meer dan in een kale A/B-test. Je ziet de strategie, de processen, de verandering, de cultuur, et cetera, in slechts enkele smaken voorkomen. Daar kan de organisatie in kwestie dan weer haar voordeel mee doen.

Wat is het gevolg: consultants die kunstmatige intelligentie omarmen en centraal stellen in hun businessmodel kunnen hun klanten een onvergetelijke nieuwe advieservaring bieden, kunnen hun marktsegment domineren en kunnen meer winst maken met een disruptief businessmodel. Echter, er zijn veel meer consultants dan dat er marktsegmenten zijn om te domineren. Voilà, drie kwart van de consulting-banen wordt bedreigd en de shake-out is aanstaande. En weer zorgt artificial intelligence (A.I.) ervoor dat een branche zich in een mum van tijd radicaal moet aanpassen.



It's A.I. or bye-bye, luidt de subtitel van mijn boek *Muurtje Factuurtje*, het nieuwe disruptieve business model voor consultants. Van de consultants heeft negentig procent uurtje-factuurtje als businessmodel en tachtig procent wil ervan af. Het boek bouwt op basis van wetten en wetmatigheden uit Silicon Valley en verschijningsvormen van technologie om ons heen een Meetlat: hoe scoort de traditionele consultant qua Architectuur, Businessmodel, Communicatie, Data, Euro's, Features, Governance en HRM? En wordt dat beter als consultants inzetten op het verhuren van data scientists? Of als consultants technologie van derden gaan implementeren? Helaas, de 'tech-factor' van deze drie verschillende businessmodellen blijkt onverwacht laag. In mijn boek laat ik zien hoe dat anders kan, hoe consultants kunstmatige intelligentie kunnen integreren in hun dagelijkse werk.

De Amerikaanse futuroloog George Gilder stelt (zie de eerder hiervoor genoemde wetmatigheden) dat de beste businessmodellen vooral veel goedkope hulpbronnen gebruiken/verspillen en de duurdere, minder beschikbare hulpbronnen sparen. Een voorbeeld is Google met 80.000 mensen en 1,2 miljoen computers in dienst.⁵ Computers werken sneller en goedkoper dan 'handjes'. De consultancy-firma's die kunstmatige intelligentie (en niet 'de handjes') tot de kern van hun businessmodel maken, zullen de dominante partijen voor de komende jaren zijn.

Over de auteur

J. van de Poll (www.linkedin.com/in/janvandepoll) heeft tien jaar ervaring in technologiemarketing op drie verschillende continenten en twintig jaar ervaring in consultancy. Hij is bedrijfseconoom, doet wetenschappelijk onderzoek naar de toepassing van artificial intelligence bij veranderende organisaties en is oprichter van Transparency Lab. TLab levert het technologieplatform voor geautomatiseerde consultancy aan klanten in Europa en de VS. Zie ook: <https://www.transparencylab.com/muurtje-factuurtje/>.



Noten

1. <http://bit.ly/2DCHKVX>
2. <https://www.sourceglobalresearch.com/blog/2017/03/07/3-five-big-numbers-for-2017>
3. <https://hbr.org/2017/07/ai-may-soon-replace-even-the-most-elite-consultants>
4. <http://bit.ly/29fwFzJ>
5. https://en.wikipedia.org/wiki/Alphabet_Inc.

Literatuur

Poll, J. van de (2018). *Muurtje Factuurtje, het nieuwe disruptieve businessmodel voor consultants*. Amsterdam: Mediawerf.