

Concurreren met professionele diensten

Innoveren met ICT

Investeren in ICT verhoogt de productiviteit en verbetert de kwaliteit van professionele diensten. In het huidige economisch tijdperk biedt een hoge mate van digitalisering een voorsprong op concurrenten, doordat al eerder geïnvesteerd is in meer optimale oplossingen voor klanten. Dit blijkt uit een enquête van Nyenrode onder ruim 200 professionele dienstverleners.

Ondernemen in tijden van crisis

De huidige economische crisis leidt ertoe dat veel professionele dienstverleners geconfronteerd worden met vraaguitval. Dit zorgt voor minder opdrachten, meer concurrentie, toegenomen prijsdruk en een teruglopende omzet. Deze druk komt bovenop een toenemende competitiviteit die tegelijk met de digitalisering zijn intrede heeft gedaan. Dit laatste wordt bevestigd door de dienstverleners zelf. Het merendeel beoordeelt de concurrentie als (zeer) hevig (figuur 1). Volgens diezelfde ondernemers leidt dit tot aanzienlijke prijsdruk, sterk wijzigende klantvragen, traditio-

nele monopolies en vervagende grenzen tussen aanbieders. Daarnaast worden klanten steeds kritischer bij het inkopen van diensten, flexibilisering van de arbeidsmarkt, concurrentie over de grenzen heen en schaarste aan toptalent.

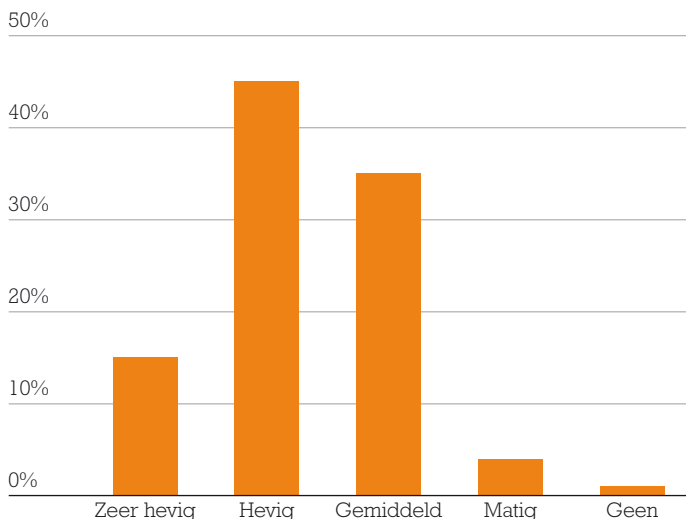
Klant en transparantie vormen sleutel

Deze marktveranderingen dwingen professionele dienstverleners tot nieuwe businessmodellen, waarin klanten veel meer centraal staan. Niet alleen betekent dit nog meer nadruk op de prijzen voor diensten, maar ook een grotere transparantie over hoe deze prijzen tot stand komen. Dit impliceert inzicht in de tarieven, de ureninzet, de prijs-prestatieverhouding en resultaatafspraken. Veel dienstverleners reageren hierop door het aanbieden van standaardproducten en de mogelijkheid tot 'self-service'. Daarnaast blijft er altijd vraag naar meer individuele oplossingen, maar ook daarbij zullen transparantie en een scherpe prijs een sleutelrol spelen in het verwerven van opdrachten.

Case 1 Kennisportal als spil van de onderneming

Goede en betrouwbare beschikbaarheid van informatie is een belangrijke sleutel voor succes in de uitzendbranche. Mede daarom besloot een grote detacheerder al eerder tot het opzetten van een kennisportal, waar zowel interne als externe professionals toegang hebben tot klantgegevens, kennis, expertisegroepen, interne communicatie en profielen. Inmiddels vormt deze kennisportal de ruggengraat van de dienstverlening en stelt het bedrijf in staat om snel te reageren op vragen van klanten. Daarnaast biedt het de mogelijkheid om de overhead beter in bedwang te houden, waardoor naast een snelle service ook met scherpe tarieven kan worden geconcurrereerd. Maar het kan altijd beter. Het platform benutten voor klantencontacten of een betere informatievoorziening naar de klant tijdens de uitvoering van opdrachten, staat nog op het verlanglijstje.

Figuur 1 Beoordeling van de concurrentie binnen de markt van professionele dienstverleners



ICT aan de basis van nieuwe businessmodellen

Professionele dienstverleners zullen dus moeten overstappen op nieuwe businessmodellen. Hierbij speelt de inzet van ICT op alle elementen een cruciale rol. Desalniettemin is de invloed van ICT op het businessmodel van professionele dienstverleners op dit moment nog beperkt. Dit komt grotendeels voort uit onwetendheid. Zo geven veel professionele dienstverleners ten onrechte aan dat ICT het prijsmodel, het omzetmodel en de doelgroep niet beïnvloedt. Het effect op het dienstenaanbod en de waardepropositie wordt daarentegen wel erkend. Een verandering van het businessmodel richting efficiency gaat samen met standaardisatie terwijl een verandering van het businessmodel richting innovatie leidt tot een verbreding van het dienstenaanbod. Een verandering van het businessmodel richting lock-in (sterke relatie met cliënten) gaat hand in hand met meer maatwerk in het dienstenaanbod.

Case 2 Van intern naar extern

“Een goede binnenkant, zorgt voor een stralende buitenkant. En nee, het gaat hierbij niet om een schoonheidswedstrijd, maar om een accountantskantoor waar gewerkt wordt volgens het ‘van intern naar extern principe’. Dat betekent dat je eerst kritisch moet kijken naar de interne processen voordat je de stap kunt maken naar de dienstverlening aan klanten. Nu we intern op orde zijn, met automatisering van de workflows, zijn we de samenwerking met klanten aan het digitaliseren. Dat geeft veel inzicht aan de kant van klanten over wat wij doen en veel mogelijkheden tot direct contact. Als gevolg hiervan zien we een verschuiving van uurtarieven naar vaste packages, standaardprijzen en licenties. Dat zal alleen maar toenemen. Wij leren door naar andere dienstverleners, bijvoorbeeld banken, te kijken. Wij willen innovatief zijn en zullen blijven investeren in ICT. De daarmee beoogde winstgevendheid en groei zal op termijn zeker zichtbaar worden.”

Inzoomend op de verschillen per branche, geldt dat accountants hun ICT-investeringen vooral richten op standaardisatie, gekoppeld aan efficiencyverbetering. Diezelfde accountants melden, evenals marktonderzoeksbureaus, een belangrijke invloed van ICT op het realiseren van grotere volumes. Het merendeel van de ondervraagde bureaus is overigens te beschouwen als reactief (‘follower’) op het gebied van ICT toepassingen. Alleen onderzoeksbureaus blijken een meer proactieve benadering te hebben.

Case 3 Veranderend takenpakket

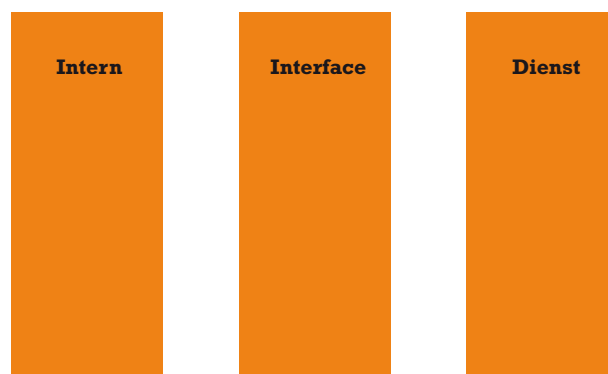
“De markt tolereert het steeds minder om hoge prijzen te betalen voor diensten die in plaats van door dure professionals even goed of zelfs beter door intelligente technologie of processen kunnen worden voltooid. Een consequentie van deze ontwikkeling is dat bepaalde diensten zullen verdwijnen uit het takenpakket van professionals, of zelfs gehele functies zullen vervallen. Het is hierbij de uitdaging om, met behulp van ICT inzet en standaardisatie, betere, snellere, goedkopere en/of meer betrouwbare manieren van dienstverlening te vinden die door de markt wordt gewaardeerd. Voor diegenen die echter verandering willen voorkomen, zullen de dagen snel geteld zijn. Richard Susskind gaat in zijn boek ‘The End of Lawyers (2008)’ in op de consequenties van deze ontwikkelingen voor de juridische sector.”

ICT investeringen nu nog naar binnen gericht

Er is dus nog veel onbekendheid over de inzet van ICT en het mogelijk resultaat hiervan. Over het algemeen kan worden gesteld dat ICT op drie fronten kan worden ingezet.

- In de eigen bureauorganisatie, gericht op de interne processen en infrastructuur;
- In de communicatie en informatie-uitwisseling met klanten;
- In de dienst of dienstverlening zelf.

Figuur 2 Drie fronten waarop ICT kan worden ingezet



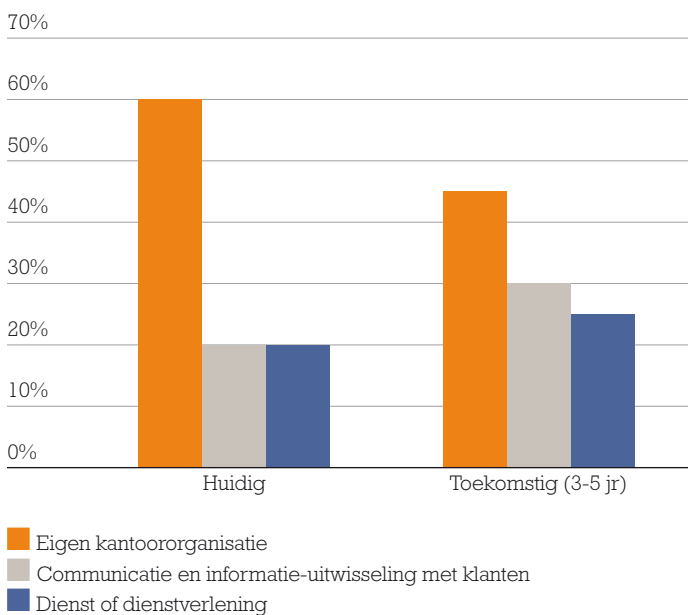
Professionele dienstverleners besteden gemiddeld 7% van hun jaaromzet aan ICT investeringen. 60% van de investeringen van professionele dienstverleners is gericht op de eigen bureauorganisatie. Het gaat daarbij om zaken als intranet, managementinformatie, workflow systemen en systemen voor kennismanagement. Investeringen in communicatie en externe diensten nemen beide 20% van investeringen voor hun rekening. Bij de communicatie met klanten gaat het vooral om interactieve websites en diverse vormen van elektronische communicatiemogelijkheden met

klanten, zoals klantenportalen. Bij het verbeteren van de dienstverlening met ICT moet gedacht worden aan e-tools en e-diensten die klanten zelf kunnen benaderen.

ICT verandert mee

De onderzochte kantoren geven aan dat de ICT-investeringen de komende jaren flink zullen verschuiven. Waar de huidige investeringsverdeling (in procenten van de totale ICT-investering) over de drie fronten respectievelijk 60%-20%-20% bedraagt, zal dit naar verwachting binnen 3 tot 5 jaar 45%-30%-25% zijn. Een groter deel van het investeringsbudget zal worden ingezet voor de interactieve uitwisseling van informatie/kennis met de klant en de professionele dienst zelf.

Figuur 3 ICT-investeringen verdeeld over de drie fronten (in %)



Bron: Enquête Nyenrode

Opvallend is dat professionele dienstverleners die aangeven dat zij ICT beter inzetten dan de concurrentie hoge investeringspercentages laten zien op de communicatie en uitwisseling met klanten en op de vernieuwing van diensten zelf. Het gaat hierbij om 25% van de onderzochte bureaus, voornamelijk grote marktonderzoeksbureaus. Deze bureaus kunnen worden aangemerkt als 'voorlopers'. Gezien de hevige concurrentie binnen de branche mag worden verondersteld dat de rest snel zal volgen.

Winst valt overal te behalen

Op de vraag op welk front professionele dienstverleners door middel van de inzet van ICT concurrentievoordeel verwachten te kunnen behalen blijkt dat alle drie de fronten genoemd worden. In principe kan via elk van de drie fronten toegevoegde waarde gerealiseerd worden. Van belang hierbij is dat investeringen op alle fronten externe effecten dienen te hebben. Zo kunnen ICT-investeringen in de eigen bureauorganisatie ook voor klanten betekenisvol zijn als bijvoorbeeld de bijgaande efficiencyvoordelen doorvertaald worden naar aangepaste tarieven voor klanten.

Case 4 Interne verbeteringen moeten extern effect hebben

"Marktonderzoekers en ICT'ers werken bij ons samen om het onderzoeksproces zo efficiënt en gebruikseenvoudig mogelijk in te richten. Klanten kunnen daardoor heel veel zelf doen, van vragenlijsten maken tot en met eigen data uit ons bestand selecteren. Wij richten ons op een steeds betere presentatie van vragenlijsten en op de kwaliteit van respons en respondenten. Bovendien volgen wij ontwikkelingen voor klanten in de tijd. Onze stelling is dat wat wij intern verbeteren ook extern op moet vallen of effect hebben. Dit leidt tot lange-termijn relaties met klanten maar ook tot kostenreductie. Ons imago wordt meer en meer die van 'best-in-class', gedreven door vernieuwingen waar onze klanten écht op zitten te wachten. Altijd vanuit de vakinhoud, de ambitie om ook zelf (maatschappelijk) onderzoek te doen en van ons te laten horen."

Het opbouwen van voorsprong

98% van de kantoren verwacht concurrentieel voordeel te kunnen behalen door middel van de inzet van ICT. Maar wat is daarvoor nodig en hoe bouw je voorsprong op? Bij 60% van de onderzochte bureaus maken ICT-investeringen deel uit van het jaarlijkse businessplan, is de betrokkenheid van het management hierbij hoog en worden er naar eigen zeggen voldoende middelen voor de inzet van ICT vrijgemaakt. Gezien de ontwikkelingen in de markt is dit niet voldoende. De belangrijkste en tevens moeilijk te beantwoorden vraag bij het inzetten van ICT luidt: wat levert het concreet op? Professionele dienstverleners geven aan dat ICT inzet de meeste invloed heeft op de kwaliteit van de dienst; de efficiëntie en de kennispositie. Voorlopers in de branche zien echter ook verbeteringen in innovatie en reputatie.

Bureaus die significante investeringen hebben gedaan in ICT en dit weten door te vertalen naar betere marktprestaties, maken op de volgende manier het verschil.

Zij hebben in hun activiteiten en ICT-investeringen stevast een relatie gelegd tussen beoogde effecten voor de interne bureauorganisatie én voor de relatie met en dienstverlening

aan klanten. Dat zijn geen gescheiden gebieden, maar altijd verbonden, waarbij ook gewezen wordt op het belang van een goed fundament van een eigen ICT-platform. Bij deze bureaus weet men efficiencyvoordelen en kennisexcellentie door te vertalen naar een kwalitatief betere dienstverlening.

Case 5 Automatiseren opmaken jaarrekening

“Door middel van de inzet van innovatieve technologie zijn we in staat om het opmaken van jaarrekening bijna volledig te automatiseren. Hieraan zijn accountants dus minder van hun kostbare tijd kwijt, en daardoor kunnen ze vaker bij klanten langs. En dat is exact wat de klant wil: zijn accountant wat vaker zien. De kwaliteit van onze dienstverlening krijgt hierdoor een flinke boost.”

Bij bureaus die voorsprong hebben opgebouwd raken ICT-investeringen altijd aan de ambitie om te excelleren in het vak, de grenzen van het vakgebied te verleggen en klanten te verrassen met steeds nieuwe en superbe dienstverlening. ICT investeringen helpen hier het innovatievermogen van organisaties te vergroten.

Case 6 Aanvullende analyses zelf laten doen

“Na het verrichten van een marktonderzoek, willen klanten vaak aanvullende analyses van de data. Deze aanvullende analyses kosten onze onderzoekers erg veel tijd. Door middel van nieuwe technologie zijn we in staat om als eerste marktonderzoeksbureau klanten via een persoonlijke omgeving zelf aanvullende analyses te laten doen. Ten eerste bespaart ons dit een hoop resources (onderzoekstijd), ten tweede ervaart de klant dit als zeer flexibel en plezierig en ten derde bezorgt ons dit een best-in-class imago.”

Organisaties die de ambitie om te excelleren goed hebben georganiseerd, behalen prestatievoordelen. Hierbij wordt geïnvesteerd in professionaliteit op ICT-gebied en op het gebied van business development of R&D. Bij grote professionele dienstverleners zijn hier aparte afdelingen voor te vinden, bij kleinere organisaties wordt dit in netwerk- en projectteamverband georganiseerd.

Vijf adviezen voor professionele dienstverleners

ICT kan uw (nieuwe) businessmodel op vele manieren ondersteunen en wordt voornamelijk ingezet om concurrentievoordeel te behalen. Een voorsprong wordt opgebouwd als deze investeringen zo doordacht zijn dat ze tegelijk interne als externe effecten hebben. Hoewel grote dienstverleners meer investeren in ICT en daarvoor meer zijn toegerust, is met de ICT-inzet in de breedte - voor alle

Case 7 Management consultancy bureau

“Veel van onze ICT-toepassingen bevinden zich op het snijvlak van interne organisatie, interface met de klant en de dienst zelf. De basis bij ons is intern gelegd via een workflow managementsysteem. Nu we daarmee een eind op weg zijn, kunnen klanten inloggen om hun gegevens in te zien en gebruik maken van onze diensten. Zo kunnen ze online een aanvraag voor sourcing indienen of onze benchmarktool benutten. Door deze manier van werken creëren wij een reputatie van een vooroplopend en vooruitstrevend bureau en ervaren klanten ons als innovatief. Dat wordt versterkt doordat onze professionals bij klanten terugvallen op onze standards en ICT-infrastructuur. Daardoor delen we kennis met elkaar en dat ervaren klanten ook.”

branches en van klein tot groot - winst te behalen. Een vijftal adviezen dienen als praktische handvatten en succesfactoren om ICT daadwerkelijk een positieve impact op uw business te laten hebben.

Zet ICT op de strategische agenda

Aandacht voor ICT is cruciaal om het concurrentievoordeel optimaal te benutten. Daarom moet het op de agenda komen. Bijkomend voordeel is dat het dan makkelijker samengaat met de strategische doelstellingen. Wanneer ICT op de agenda staat is er ook meer aandacht voor. Dit vereist inzicht en support vanuit het topmanagement en het volgen van ontwikkelingen op het gebied van ICT en uw markt. Het blijkt dat bij 60% van de onderzochte bureaus onvoldoende structureel wordt gebrainstormd over hoe ICT ingezet kan worden voor het verbeteren van de dienstverlening. Tweederde van de onderzochte bureaus is nog onvoldoende in staat om ICT-ontwikkelingen snel te achterhalen. Ten slotte blijkt dat driekwart van de onderzochte bureaus onvoldoende structureel (strategische) klanten ontmoet om te achterhalen wat hun huidige en toekomstige behoeften zijn op het gebied van ICT. Deze cijfers tonen aan dat ICT inzet vaak nog niet strategisch wordt benaderd, maar als een op zichzelf staand doel wordt gezien.

Betrek medewerkers in het proces

De kern van dit advies is klip en klaar geformuleerd door een van de respondenten: “communicatie – communicatie – communicatie”. Betrek uw professionals bij de ontwikkeling van ICT oplossingen en laat multidisciplinaire teams regelmatig zelf brainstormen om ideeën te genereren. Bij slechts 30% van de bureaus komen medewerkers regelmatig samen om de mogelijkheden van ICT te bespreken. Steun en draagvlak vanuit de werkvloer bepaalt uiteindelijk of uw ICT investeringen succesvol worden toegepast. De borging en beschikbaarheid van voldoende ICT-kennis is hierbij cruciaal. In de uitvoering wordt dit deel van de implementatie nog wel eens over het hoofd gezien.

Houd het simpel

Het blijkt nog te vaak een frustratie van de gebruikers: de toepassingen zijn te complex, instabiel en verdienen zich niet meer terug. Eenvoud, gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid zijn sleutelbegrippen voor succesvolle implementatie van ICT toepassingen. Een kritische geest en simpel boerenverstand helpen om te bepalen of een investering kansrijk is. De uitvoering van een eenvoudige kosten-batenanalyse voordat u de investering maakt kan hierbij helpen. Een scherpe blik op de terugverdientijd had veel investeringen bij voorbaat al kunnen voorkomen.

Ontwikkel een sterke interne basis

Zorg er eerst voor dat uw interne processen en basis-infrastructuur goed georganiseerd zijn en zoveel mogelijk ondersteund worden door ICT alvorens u zich gaat richten op innovatieve ICT inzet op de overige twee fronten. Goed georganiseerde interne processen vormen namelijk de basis voor een kwalitatief goede dienstverlening naar de klant. Als interne processen niet op orde zijn, zal dit leiden tot complicaties in de communicatie en informatie uitwisseling met de klant en de dienstverlening.

Organiseer uw ICT inspanningen samen met partners

Veel professionele dienstverleners hebben geen aparte R&D of business development afdeling die verantwoordelijk is voor innovaties en vernieuwingen op het gebied van ICT. Bij slechts 15% van de ondervraagde organisaties blijkt dit wel het geval te zijn, dit betreft veelal de grote kantoren. Een aparte ICT-afdeling ontbreekt ook nog regelmatig. Het zoeken naar goede partners is cruciaal om ICT investeringen succesvol te organiseren. Niet alleen strategische klanten, ook "concullega's" of onderzoeksinstellingen bieden mogelijkheden voor partnerships. U deelt hiermee niet alleen in kennis, maar ook in de kosten.

Colofon

Auteurs

Prof.dr. F.E. Kwakman, Universiteit Nyenrode
F.D. Spaargaren MSc., Universiteit Nyenrode
Drs. C.J. Zomerdijk, Universiteit Nyenrode

Eindredactie

Drs. G.G.C. Duurland, ING Kennis- en formulemanagement
Drs. M.J.P.M. Peek, ING Economisch Bureau

Meer weten? Kijk op ING.nl/zakelijk Of bel met

Bert Duurland,
Sectormanager
Zakelijke Dienstverlening
020 652 28 63



Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandse Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 28 september 2009.

