

The Future of Consulting ...An Oxymoron?

Introductie

Voor de 'iconen' van de 2e en 3e industriële revolutie is het een enorme uitdaging om hun maatschappelijke relevantie te behouden, laat staan te vergroten. Vaak zijn deze organisaties asset-intensief, dominant aanbod-gedreven en al decennialang zeer succesvol.

Deze organisaties zien hun markten snel en rigoureuus veranderen. Veel nieuwe spelers verwerven zich razendsnel een positie, en laten de gevestigde partijen enigszins groggy achter.

Eén van de belangrijkste redenen hiervoor lijkt dat deze nieuwe spelers al vanaf hun start in de markt vergaand gedigitaliseerd zijn, en daardoor eenvoudiger, sneller, en zonder anchoring¹ kunnen opschalen tegen substantieel lagere kosten. Daarbij bieden zij (vaak) een sublieme customer experience.

Er zijn meerdere oorzaken die een rol spelen. Op iedere oorzaak moet adequaat worden gereageerd. Dit heeft fundamentele betekenis voor organisaties in het algemeen, en voor de rol en bijdrage van consultants in het bijzonder. In dit artikel worden deze oorzaken besproken.

Societal

Ondernemingen opereren binnen een maatschappelijke context. Deze is substantieel gewijzigd. Onderstaand zijn een aantal ontwikkelingen op een rij gezet, die qua impact steeds manifester een rol spelen.

Future of..

Yesterday	Today
Ownership	Access
Supply Driven	Demand Driven
Resource based	Value Based
Transaction	Partner
CAPEX	OPEX
Warp1 Innovation	Warp2 Innovation
Scarcity	Abundance
Linear/logarithmic	Exponential
Single/multi-source	Network/EcoSystem
Company oriented	Individual oriented
Incremental Change	Disruptive Change

¹Thinking, Fast and Slow, Daniel Kahneman.

Impact

In essentie leiden al deze ontwikkelingen tot:

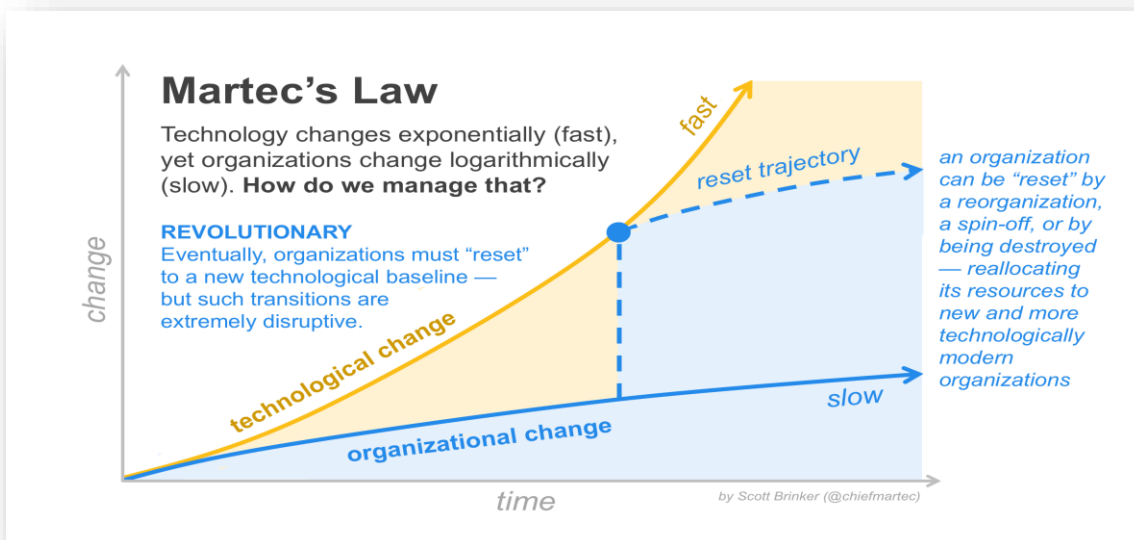
- Een enorm toegenomen dynamiek in de diverse markten.
- Een extreem hoge benodigde handelingssnelheid, zowel bij introductie als bij de daaropvolgende uitvoering van onderneming.
- Een door technologie bepaalde levensduur en daarmee een andere, kortere ecocycle² voor organisaties.

De impact van technologie op de eerdergenoemde ontwikkelingen is inmiddels enorm. Daarmee is de vertrouwde en bekende 'dominante logica' van hoe te ondernemen, te organiseren, te werken en te adviseren niet meer van toepassing.

Change

De oplopende spanning tussen technologische en organisatorische veranderingssnelheid wordt gevisualiseerd door Martec's Law. Deze twee veranderingssnelheden zijn divergerend.

Evolutionaire verandering (w.o. disruptie) volstaat in deze nieuwe context niet langer en er treedt een groeiende noodzaak op voor revolutionaire verandering: een "reset".



Een dergelijke reset kan opnieuw een tijdelijk optimum tot stand brengen tussen organisatorische absorptie en technologische mogelijkheden. Daarmee kan een ongekeerde 'fit for purpose' worden gerealiseerd voor de organisatie. Deze 'fit for purpose' komt onder meer tot uitdrukking in een extreem lage cost/income ratio in combinatie met een hoge customer journey appraisal.

Echter, door de blijvend voortgaande technologische ontwikkelingen zal na verloop van tijd een nieuwe reset noodzakelijk blijken.

² Crisis & Renewal, Meeting the Challenge of Organizational Change, David K. Hurst.

Clients

Ondernemingen die zich in de omstandigheid bevinden van een grote oplopende spanning tussen technologie en organisatie zoals eerder geschetst, moeten zich beraden op hun 'gameplan'. Veel bestuurders zullen alles op alles zetten om de continuïteit van hun onderneming veilig te stellen. De vraag is echter: "Geeft een reeks van incrementele en logaritmische veranderingen, mede ingegeven door de wens tot instandhouding van de organisatie, de onderneming tijdig een nieuwe 'license to operate'?"

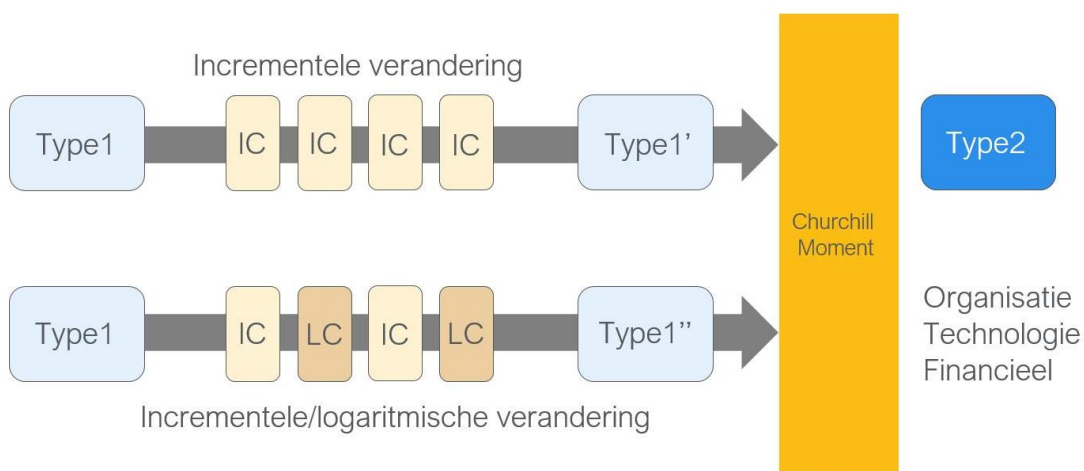
Het alternatief - de revolutionaire verandering, de harde reset - zal de meesten weinig aantrekkelijk lijken. In de geschetste maatschappelijke dynamiek zullen zich steeds vaker omstandigheden voordoen, die tot op zekere hoogte dwingend een keuze voor een reset oproepen. Te denken valt daarbij aan:

- 'Close to failing'.
- 'Technology in your backyard'.
- 'PE/investor push'.
- 'Abrupt Regulatory/policy change'.

Dit noemen we de Churchill Momenten (CM).

Churchill Momenten

Deze Churchill Momenten (CM) vormen een soort van waterscheiding tussen twee verschillende werelden: De wereld van de Type1-onderneming en die van de Type2-onderneming. Hier wordt dit nader gevisualiseerd:



Een Type1 onderneming introduceert in de loop van de tijd een aantal opeenvolgende veranderingen. Dit doen zij met evolutionaire technieken (incrementeel/logaritmisch), gericht op verbetering, mogelijk zelfs onder disruptieve omstandigheden. Daarmee wordt de Type1 onderneming echter geen Type2 onderneming.

Een Type2 onderneming voert in één keer een complete set aan veranderingen door, met de daarbij passende technologie: de 'reset'. Daarmee is deze onderneming met één grote slag in sync met haar omgeving en 'fit for purpose'.

Van een overgang van Type1 naar Type2 kan in zijn aard geen sprake zijn. In een periode van transitie zullen de Type1 en Type2 instanties van de onderneming naast elkaar functioneren, zij het dat Type2 in aantal en omvang aan een sterke opmars zal beginnen.

Future of Consulting

Deze nieuwe maatschappelijke realiteit zal voor consultants/professionals niet zonder betekenis zijn. De vraagspecificatie van Type2 ondernemingen is wezenlijk anders dan die van Type1, in allerlei opzichten:

- Customer: Large Value Proposition (Business Transformation + IT Transition)
- Business Model: per tic, value oriented, client inclusive
- Operating Model: Value EcoSystem
- Contracting: Special Purpose Vehicles
- Organisation: Agile to support change, experimentation and innovation as a new normal.

Om aan deze 'emerging' vraag te kunnen voldoen zullen deze consultants/professionals zich anders moeten organiseren, hun huidige verdienmodellen moeten aanpassen, en een principiële andere relatie met de Type2 onderneming moeten aangaan. De Type2 onderneming heeft behoefte aan zowel het ontwerpen (D), het bouwen (B) als het daadwerkelijke runnen (R) van de IT-operatie, en moet de mogelijkheid van externe financiering (F) bieden.

In de afgelopen periode hebben wij deze opvatting concreet gemaakt met de DavidDimpson Value EcoSystem propositie.

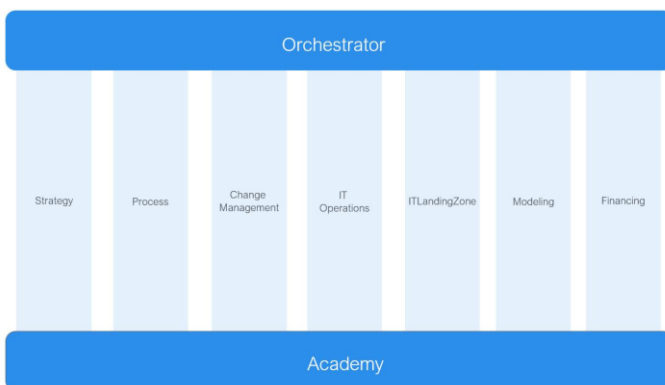
DavidDimpson

"DavidDimpson is a Value EcoSystem that creates 'Type2' companies for Midmarket clients to define, develop, finance and run (DBFR) the Digital Transformation and the IT Transition of that client".

De DavidDimpson configuratie bestaat uit:

- Orchestrator.
- Members.
- Academy.
- Client.

De members zijn gerenommeerde partijen op hun eigen vakgebied, en worden na een intakeproces door DavidDimpson geaccrediteerd. De members worden gerekruteerd uit consultants, corporate finance, financing, MSP's, en system integrators.



- Strategy.
- Process.
- Change management.
- IT Organisation.
- IT Landing Zone partner(s).
- Modeling.
- Financing.

Onder regie van de Orchestrator en met behulp van de Academy werkt het Value EcoSystem aan de creatie en operationalisering van Type2 ondernemingen. Contractueel zijn de members en de Type2 onderneming verbonden in een Special Purpose Vehicle (SPV). De waardecreatie wordt over de hele levensduur van de SPV geattributeerd aan alle participanten van het Value EcoSystem (orchestrator, members en client).

De Future of Consulting zoals geschetst maakt als het ware zijn eigen Type2 ontwikkeling door om daarmee de kwalificatie van een Oxymoron te vermijden

Ger A. Damen en Ronald S. Scherpenisse.
Augustus 2019.