

MUURTJE

FACTUURTJE

*“Zij die per uur betaald worden
schrijven lange memo’s”*

blz. 55

MUURTJE FACTUURTJE

Muurtje Factuurtje

Eerste druk, juli 2018

ISBN 978 94 90463 63 2

NUR 801

© 2018 Mediawerf Uitgevers & Jan van de Poll

Mediawerf Uitgevers

Donker Curtiusstraat 87

1051 MC Amsterdam

www.mediawerf.nl

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

Haast

Toen ik nog in Silicon Valley woonde bestelde een van mijn collega's met enige regelmaat een 'BLT ommie with a reg OJ'. Wat? Hoorde ik het goed? Niemand keek op. Even later kwam de bestelling. Ah! Een *Bacon Lettuce Tomato omelet with a regular Orange Juice!* Dat scheelde toch weer drie seconden bij het bestellen. Tel uit wat dat in een jaar oplevert. Want: in Silicon Valley heeft iedereen haast. In *Tech* heeft iedereen haast. Enorme haast. Google, Facebook, Apple en anderen halen 's ochtends werknemers op in luxe bussen met Wi-Fi zodat woon-werk verkeer ook *uptime* is. Software developers vielen ooit in slaap op hun keyboard tussen de pizzadozen. Veel te ongezond dus bedacht een startup de *magical milkshake* Soylent ('*Engineered nutrition at the twist of a cap*'): alle voedingsstoffen die je dagelijks nodig hebt in één snel drinkbaar flesje. Een business lunch betekent vaak vóóraf een restaurant boeken, bestellen én betalen via boeking-app Allset ('*Dining out for busy restaurant lovers*') zodat iedereen binnen 20 minuten weer met een vol maagje buiten staat.

In Tech heeft iedereen haast. Dus, snel, waar gaat dit boek over!? En wat heeft het überhaupt met consultancy te maken?

Deel A gaat over hoe veel technologie zich exponentieel ontwikkelt. We gaan in hoofdstuk 1 een beetje rekenen met exponentialiteit bij businessmodellen en bespreken zo'n twintig wetten en wetmatigheden uit Silicon Valley die de onvermijdelijkheid van technologie met zich meebrengen en een leidraad zijn voor *venture capitalists*. We bespreken in hoofdstuk 2 hoe die technologie zich uit in verschijningsvormen die wij elke dag om ons heen kunnen zien. We integreren de wetten en wetmatigheden uit Silicon Valley en de verschijningsvormen van technologie in een meetlat in hoofdstuk 3. Deze meetlat gebruiken we vervolgens om drie verschillende businessmodellen van consultants te testen op hun tech-factor. Als we onze meetlat als maatstaf nemen voor de impact van technologie, hoe scoren dan Traditioneel Consulten (lekker analoog, alleen met handjes), het inzetten op Data Scientists (aan de slag met consultants die in klantdatabases zoeken naar verborgen schatten) of het focussen op de implementatie van technologie van achterliggende Technology Vendors (zoals SAP en Salesforce.com) qua tech-factor?

De meetlat is bij dit boek mee verpakt als bladwijzer en gaan we gebruiken in hoofdstuk 3. Bewaar 'm dus goed.

Deel B laat met praktijkvoorbeelden zien dat óók consultancy uitstekend te automatiseren is. We bespreken als voorbeeld in hoofdstuk 4 en 5 een 5-jaars studie bij 3.300 teams die laat zien dat veranderende organisaties maar in een paar smaken voorkomen. Software kan die smaken herkennen en interventies voorstellen. We laten in hoofdstuk 6 zien dat algoritmes vier keer beter strategische doelen kunnen bepalen dan managers. En we laten zien hoe elke werknemer in een veranderende organisatie met zijn of haar eigen dashboard aan de slag kan gaan in hoofdstuk 7.

Deel C brengt die twee aspecten bij elkaar: wat gebeurt er met consultancy als zich exponentieel ontwikkelende technologieën vat krijgen op de sector? Wat zijn slimme strategieën voor consultants om met Big Data en artificial intelligence om te gaan? Superbelegger – en vaste verschijning in de top-5 van rijkste mensen op aarde – Warren Buffet heeft het over de 'economische slotgracht': hoe kunnen bedrijven (bijvoorbeeld met technologie) zich structureel wapenen tegen concurrentie? Hoe kunnen consultancy firma's zich met technologie bewapenen om de klant een onvergetelijke ervaring te geven? Om de concullega's structureel buiten de eigen klant te houden en om aan marktaandeel te winnen? Om een eigen digitale slotgracht in te richten? En waar wordt dan het geld verdiend? En hoevéé!?! Dat leggen we uit met een vierde businessmodel voor consultants: Muurtje Factuurtje.

We lopen in hoofdstuk 8 alle aspecten van de meetlat nog eens af voor Muurtje Factuurtje en laten zien hoe technologie de klantbeleving disruptief kan verbeteren, je autoriteit en dominantie in een marktsegment veilig kan stellen terwijl je tegelijkertijd de dagtarieven met minimaal een factor vijf kan verhogen. In hoofdstuk 9 rijgen we de technologische mogelijkheden van geautomatiseerde consultancy aaneen in drie verschillende *customer journeys*. Tenslotte, aan het eind van hoofdstuk 9 leggen we uit hoe je je eigen – gratis – online Muurtje Factuurtje assessment kan doen om je qua tech-factor anoniem te benchmarken met de *concullega's*.

Dit boek 'Muurtje Factuurtje' is voor iedereen in het consultancy vak die de beleving voor de consultancy klant een dramatische, disruptieve boost wil geven. Voor iedereen die over vijf jaar nog prettig wil werken zonder over zijn of haar schouders te hoeven kijken naar de concurrentie. En voor iedereen die sowieso graag wat anders wil dan *uurtje-factuurtje*.

Jan van de Poll
Amsterdam, mei 2018

Deel A: De Meetlat

1. Wetten en wetmatigheden.....	15
<i>Wetmatigheden over hardware.....</i>	19
<i>Wetmatigheden over software.....</i>	21
<i>Wetmatigheden over mensen.....</i>	23
<i>Wetmatigheden over marktverovering.....</i>	24
2. Verschijningsvormen van technologie.....	33
<i>Uit de kraan.....</i>	36
<i>Gedreven door data.....</i>	37
<i>Verwevenheid met de gebruiker.....</i>	42
<i>Platforms.....</i>	44
<i>Exponentiële organisaties.....</i>	48
<i>De meetlat.....</i>	52
3. Geen haast.....	55

Deel B: Consulting kun je prima automatiseren

4. Je moet het vragen aan mensen.....	79
<i>Het staat niet in de administratie.....</i>	81
<i>Elke klant is anders.....</i>	87
5. Een paar smaken verandering.....	95
<i>Draagvlak.....</i>	96
<i>Inspanning.....</i>	101
<i>Capaciteit.....</i>	104
6. Algoritme versus manager.....	109
7. Algoritme en manager, samen aan de slag.....	121
<i>Iedere medewerker een eigen dashboard.....</i>	121
<i>Tracking.....</i>	126
<i>MIT Sloan Management Review: een terugblik.....</i>	128

Deel C: Muurtje Factuurtje

8. Een vierde strategie.....	133
<i>Laatste nieuws, net binnen: je markt is 200 keer groter</i>	173
9. De customer journey.....	175
<i>En dit boek blijft verder analoog?.....</i>	182

Tot slot

10. Dankwoord.....	185
11. Lees ook eens.....	187
12. Index.....	189
13. Referenties.....	205

DEEL A:

DE MEETLAT

1. Wetten en wetmatigheden

Waar komt die haast in Tech nu toch vandaan? Wil iedereen alleen maar snel rijk worden? Dan worden ze toch iets minder snel rijk, zou je denken? De wereld van startups en venture capitalists lijkt op afstand wel *'spray and pray'*: een bonanza waar schijnbaar willekeurig enorme sommen geld worden gestoken in allerlei bedrijfjes of apps waarvan je serieus afvraagt of dat ooit wat gaat worden. De werkelijkheid ... is totaal anders.

De wereld van consultancy heeft een aantal wetmatigheden: de druk om *utilization* boven een bepaald niveau te houden, de noodzaak om nu en dan de eigen kennis te etaleren in een *whitepaper* of een gezellig klantenontbijt. Ook de Tech wereld kent zo een aantal wetmatigheden die - voortkomend uit de exponentialiteit van technologie - venture capitalists helpen met het zoeken naar de 'eenhoorns' (startups die uiteindelijk 1 miljard omzet of meer gaan maken) en die de haast van mensen vanzelfsprekend maakt. De belangrijkste wetmatigheden laten we in dit hoofdstuk de revue passeren. En we kijken hoe twee Tech bedrijven op deze wetmatigheden scoren.

Wat is nou die 'exponentialiteit' precies?

Komt 'ie. Vrijwel iedere consultant kent het verhaal waarin een Indiase koning in de 5^e eeuw zó enthousiast werd over de uitvinding van het schaakspel dat de bedenker zelf zijn beloning mocht bepalen. Deze slimmerd koos voor één graankorrel op het eerste schaakveld, twee korrels op het tweede veld, vier korrels op het derde, enzovoort. Al gauw bleek er niet genoeg graan in het hele koninkrijk te zijn. Goed, tot zover de fabel. Als we gaan rekenen over hoeveel graan het zou gaan komt vrijwel geen enkele consultant in de buurt van het juiste antwoord. In het nu volgende rekenvoorbeeld nemen we voor het gemak geld in plaats van graan.

Stel dat ik jou een fulltime vakantiebaan kan aanbieden voor de maand juli. Dus 31 dagen lang acht uur per dag werken. Geen vies werk, wel moet je stevig aan de slag. Het enige aparte aan deze vakantiebaan is de betaling. Je krijgt de eerste dag precies 1 cent voor acht uur werken. De tweede dag 2 cent voor acht uur werken. De derde dag 4 cent, de vierde dag 8 cent enzovoort. Echter, je kunt ook instromen

bij de collectieve arbeidsovereenkomst voor de sector. Daar krijg je 100 euro per dag en neemt je salaris elke dag 3 procent toe (niet vergeten: het is een rekenvoorbeeld). Hoeveel verdien je na één maand werken bij de eerste betalingsvorm? En hoeveel bij de tweede betalingsvorm? Doe me een plezier, pak je smartphone, open het notitieblok en schrijf het op.

Consultants schatten het tweede bedrag aardig in (circa €5.000,-) maar slaan bij de eerste betalingsvorm de plank volledig mis. Zelfs het hoogste bedrag wat ik ooit hoorde noemen was nog een factor 800 kleiner dan het werkelijke bedrag. Dat komt omdat mensen het vreselijk moeilijk vinden om exponentieel te plannen (de eerste betalingsvorm) maar lineair plannen (de tweede betalingsvorm) heel goed kunnen. Dat is de Wet van Amara die we verderop in dit hoofdstuk gaan bespreken. Kijk even mee naar het rekenvoorbeeld.

Week 1	Dagsalaris exponentieel	Dagsalaris lineair
1 juli	0,01	100,00
2 juli	0,02	103,00
3 juli	0,04	106,09
4 juli	0,08	109,27
5 juli	0,16	112,55
6 juli	0,32	115,93
7 juli	0,64	119,41

We zijn in week 1. Het schiet niet erg op met de betalingen bij vorm 1, de exponentieel toenemende beloning. Je hele kennissenkring wijst naar het midden van het voorhoofd: *dit* is toch geen vakantiebaan? Een paar van die rotcenten voor acht uur werken!? Nee, de lineaire betalingsvorm daarentegen is *good money!* Op dag 7 verdien je daarmee maar liefst 187 keer zo veel. Nou dan! Helaas, je zit vast aan je contract. Dus is het tijd voor week 2.

Week 2	Dagsalaris exponentieel	Dagsalaris lineair
8 juli	1,28	122,99
9 juli	2,56	126,68
10 juli	5,12	130,48
11 juli	10,24	134,39
12 juli	20,48	138,42
13 juli	40,96	142,58
14 juli	81,92	146,85

Je ziet dat je situatie in week 2 licht verbetert ook al houdt het niet over. Je zit na twee weken nog lang niet op het startsalaris van lineaire betalingsvorm 2.

Denk aan technologie innovaties bij consulting firms. "Laten we er nu maar mee op houden, want Kees kan nu weer op een project bij de klant en dit kost toch alleen maar geld." En dat is jammer want nu gaat het pas leuk worden. Op naar week 3.

Week 3	Dagsalaris exponentieel	Dagsalaris lineair
15 juli	164	151
16 juli	328	156
17 juli	655	160
18 juli	1.311	165
19 juli	2.621	170
20 juli	5.243	175
21 juli	10.486	181

We hebben voor het overzicht de centjes weggelaten en praten alleen nog in hele euro's. Kees is duidelijk te vroeg van het project afgehaald en naar de klant gegaan want pas halverwege de derde week, op dag 18, levert de exponentiële betalingsvorm cumulatief (opgeteld vanaf dag 1) meer op dan de lineaire betalingsvorm. Het échte feest moet dan nog beginnen. Op naar week 4 en de rest van de maand.