

Reinventing Flex (I)

Over de noodzaak van vernieuwing in de uitzendbranche

Door:

Bart Verlegh, Casper Venema en Patrick Hustinx (Professionals in Flex), maart 2013

Inleiding

De uitzendbranche gaat door een moeilijke periode. De omzet lijkt structureel te dalen, de marge zit in een continu neerwaartse spiraal en substituten nemen de plaats in van het traditionele uitzenden. Het speelveld van de (flexibele) arbeidsmarkt verandert rigoureus door nieuwe technologieën en nieuwe wensen van de werkende mens én de werkgever. Hoewel het aandeel van 'flexibele' arbeid stijgt in Nederland, verliest het product uitzenden steeds meer terrein.

De uitzendbranche is toe aan innovatie. Een doorbraak in business- en verdienmodellen zou het tij kunnen keren, zodat de uitzender opnieuw een periode van sterke groei kan ervaren. Dit artikel analyseert de huidige ontwikkelingen, strategieën en remmingen waarom deze doorbraak vooralsnog niet van de grond komt.

De levenscyclus van het uitzend-product

Uitzenden en werving & selectie vertonen enkele belangrijke kenmerken van de verzadiging- of neergangsfase van de productlevenscyclus. Is dit reden voor alarm? In hoeverre is de theorie van de productlevenscyclus überhaupt toe te passen op deze branche? Verrassend veel eigenlijk. Laten we de verschillende fases eens nader bekijken door het vizier van *Theodore Levitt*.

(1) 1950 – 1987: introductiefase

Rond 1950 worden de eerste uitzendorganisaties opgericht. Beperkende wetgeving op uitzendwerk zorgen er echter voor dat de branche aanvankelijk maar langzaam groeit. Er wordt in die tijd veel geïnvesteerd in lobbywerk om een beter speelveld te creëren. Met de introductie van de eerste cao voor alle uitzendkrachten in 1987 is uitzenden definitief gearriveerd.

(2) 1987 – 2000: groeifase

Na een korte economische teruggang begin jaren '90 maakt de uitzendbranche de sterkste groei ooit door. 1994 tot en met 1996 zijn topjaren met jaarlijks tot wel boven de 20% per jaar. Omzet, winst én concurrentie nemen flink toe.



(3) 2000 – 2008: volwassenheidsfase

Met de introductie van de Wet Flexibiliteit en Zekerheid in 1999 komt uitzenden langzaam in de volwassenheidsfase. Uitzendbureaus worden voortaan gezien als volwaardige werkgevers. Weliswaar worden nieuwe markten aangeboord (bemiddeling van Oost-Europeanen) en worden productvarianten bedacht (bijvoorbeeld 'inhouse'-constructies), maar in de kern blijft het product en het verdienmodel in deze jaren gelijk. Verdere innovatie blijft achter en de hoge groeicijfers uit de jaren '90 worden niet meer behaald.

(4) 2008-2013: verzadigingsfase

De uitzendbranche krijgt te maken met toenemende transparantie. De zeer beperkte differentiatie tussen de spelers, zorgen ervoor dat marges sterk onder druk komen te staan. De focus van de bedrijven verschuift naar procesoptimalisatie en besparingen van kosten. Ondertussen krijgen substituten voor uitzenden steeds meer voet aan de grond: Payrolling, ZZP'ers, Outsourcing en intern georganiseerde flex, vullen de behoeften van werkgevers steeds beter in ten koste van uitzendkrachten. Het zijn vooral de nichespelers die de uitzendformule nog succesvol weten te vermarkten.

(5) Neergangsfase?

Het lijkt er sterk op dat de wereldwijde economische crisis een structurele neergang van de uitzendbranche slechts maskeert. Het is niet met zekerheid te zeggen of de markt na de economische recessie weer aantrekt, maar de symptomen wijzen echter op een structureel krimpende markt, waarbij de mooie groeicijfers uit het verleden zeker niet meer terugkomen. De vraag neemt structureel (en bijvoorbeeld in de zorgsector sterk) af en er komen steeds meer interessante alternatieven op de markt. Een neergangsfase van de theorie van Levitt ligt in het verschiet.

De uitzendbranche bevindt zich in een benarde situatie. Als het eind van de levenscyclus van het uitzend-product in zicht komt, resteert er maar één ding: heroriënteren en innoveren. En juist op dat gebied blijft de branche achter. Waarom? Twee bekende strategische valkuilen zijn hier debet aan. Wij noemen het de Strategie-illusie en de Strategie van Oogkleppen.

De Strategie-illusie

In steeds meer 'strategische plannen' staat *operationele effectiviteit* voorop: door een focus op kostenverlaging in de organisatie en processen probeert men de marge en het rendement van de organisatie te vergroten. Hoewel het een goed en mogelijk noodzakelijk ingrediënt van de plannen van de onderneming is, hebben veel bedrijven de illusie dat hiermee de strategie van het bedrijf volledig bepaald is. En juist daar maken deze ondernemingen een vergissing.

In de termen van Michael Porterⁱⁱ wordt er door deze bedrijven geen helder onderscheid gemaakt tussen operationele effectiviteit enerzijds en strategie anderzijds. *Operationele effectiviteit*ⁱⁱⁱ betekent activiteiten beter doen dan concurrenten. *Strategie* betekent andere activiteiten doen of vergelijkbare activiteiten doen op andere manier.

In de zoektocht naar een hogere productiviteit, kwaliteit en snelheid hebben diverse managementmodellen (benchmarking, six sigma, lean, outsourcing et cetera) de overhand gekregen. Ondanks dat deze modellen vaak leiden tot dramatische operationele



verbeteringen en resultaten, ontberen ze een wezenlijk ingrediënt van strategie: het voorzien in duurzame winstgevendheid en een visie op het bestaansrecht (de positionering) van de onderneming voor de lange termijn.

Uitzendbedrijven lijken zich in grote getale schuldig te maken aan deze klassieke strategie-illusie. Er is vooral een sterke focus op de kosten van de eigen onderneming en die van concurrenten en men biedt dezelfde gebruikelijke producten, diensten en prijsmodellen. De *commodity trap* is het gevolg met het risico van vicieuze cirkel waarbij enkel nog de prijs een relevante variabele is.

Door een enkelvoudige focus op de kostprijs wordt de onderscheidende en toegevoegde waarde uit het oog verloren. Als de traditionele uitzender nog een rol van betekenis wil blijven spelen in de arbeidsmarkt van morgen, zal er iets moeten veranderen. Zonder strategie, ontstaat het risico dat een product (een branche) zijn toegevoegde waarde verliest en zijn bestaansrecht verdwijnt.

De Strategie van Oogkleppen

Hoewel de theorie al decennia oud is, blijft het door Theodore Levitt beschreven 'Marketing Myopia'^{iv} onverminderd actueel voor de uitzendbranche. Voor bedrijven die zich weten te behoeden voor de eerste valkuil van de strategie-illusie, is er een tweede valkuil die zich het best laat typeren als de Strategie van Oogkleppen. Hoe komt het dat soms zelfs hele sectoren de boot kunnen missen en hun bestaansrecht verliezen? Volgens Levitt, ontstaat dit door een te beperkte blik op de wereld van de onderneming en de afzetmarkt. Door een focus op de eigen producten en behoeften van de onderneming (bijvoorbeeld: 'wij leveren uitzendkrachten') ontbreekt een visie op wat de klant nu echt beweegt (bijvoorbeeld: 'wij willen een flexibel personeelsbestand'). "*What business are we in?*": de onderneming die de meest wezenlijke vraag vergeet te stellen, zet zichzelf op lange termijn buiten spel.

Veelal zien we dat de Strategie van Oogkleppen hardnekkig is. De veranderingsbereidheid is beperkt. De volgende uitzend-dogma's zijn hier debet aan:

1. "Er zijn geen substituten denkbaar voor uitzenden."
2. "Concurrentie kan alleen door lagere kosten en daardoor is schaalgrootte noodzakelijk."
3. "De markt is zoals die is omdat de klant dat vraagt."
4. "Wij geloven dat het zo moet omdat iedereen dat doet."

Deze weerstanden zijn in diverse vormen te vinden in alle branches. Maar ze zijn te overwinnen. Zelfs een onderneming als bijvoorbeeld IBM wist zijn markt opnieuw te definiëren. IBM verkocht haar hardware-tak en is inmiddels wereldleider in de groeimarkt social business consulting.

De uitdaging voor de uitzendbranche

Bovenstaande strategische valkuilen bieden een grote uitdaging voor de branche. Door het opnieuw uitvinden van de business, kan de branche nieuw leven ingeblazen worden en zal nieuw groeipotentieel worden aangeboord.



De belangrijkste boodschap voor executives is dat zij zich continu blijven afvragen of zij nog de juiste business-definitie hanteren. Het vergt marktgerichtheid en een visie op meso- en macroniveau, een continu proces van zingeving en bestaansrecht geven aan uw organisatie. Bent u wel een uitzendbureau? Bent u leverancier van flexkrachten, of bent u leverancier van flexibiliteit? Of zekerheid, voorspelbaarheid? Of personeel? En roept u dit alleen of maakt u dit ook echt waar? Als oogkleppen worden afgelegd, gaat er een wereld voor u open.

- In de volgende publicatie *Reinventing Flex (II)* zal nader worden ingegaan op modellen en instrumenten om deze strategische heroriëntatie vorm te geven. -

Over deze publicatie

Professionals in Flex verenigt de beste professionals in de flexbranche en investeert continu in haar ontwikkeling van kennis en netwerk in de branche. Deze investeringen komen tot uiting door seminars, bijeenkomsten en publicaties. Deze publicatie betreft een persoonlijke mening van de auteurs en is bedoeld als document voor inspiratie en discussie. Inhoudelijk laat Professionals in Flex zich leiden door toonaangevende publicaties die naar mening van Professionals in Flex bijzonder kenmerkend of van toepassing zijn voor de flexbranche: de Key Content van Professionals in Flex.

ⁱ Levitt, Theodore (1965), "Exploit the product life cycle", *Harvard Business Review*, volume 43, november-december 1965, pagina 81-94

ⁱⁱ Porter E., Michael (1996), "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, november-december 1996, pagina 61-78

ⁱⁱⁱ Overigens niet te verwarren met *Operational Excellence*, één van de waardestrategieën van Treacy & Wiersema

^{iv} Levitt, Theodore (1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, september-oktober 1975 (herpublicatie), pagina 2-14

