

Tools en modellen voor strategieontwikkeling van uitzendorganisaties

Het is opvallend hoe bepaalde uitzendorganisaties, payroll-ondernemingen of detacheerders ongestoord door blijven groeien in tijden van crisis, terwijl andere ondernemingen worstelen met overleven. Deze diamanten uit de branche vallen op door één ding. Er is bij deze bedrijven vaak volstrekte duidelijkheid waar men voor staat (cultuur) en waar men voor gaat (missie). Meer dan alle externe factoren bij elkaar blijkt telkens weer dat de meest succesvolle ondernemingen heldere keuzes hebben gemaakt.

In deze serie van publicaties, reikt professionals in Flex tools en modellen aan die de flexonderneming kunnen helpen met het bepalen van hun strategische focus. Het is een combinatie van modellen die enerzijds door Professionals in Flex zijn ontwikkeld in samenspraak met klanten en anderzijds modellen die gemeengoed zijn in de strategische adviespraktijk.

Deel 1: De Focus in Flex matrix van Professionals in Flex.

Elke onderneming balanceert voortdurend tussen meerdere tegenstrijdige richtingen. Om de juiste strategische focus te behouden zal een onderneming telkens keuzes moeten maken welke richting hij opgaat. Voor een onderneming in de flexbranche is dit niet anders. Om tot een heldere keuze te komen kan een matrix waarin spanningsvelden tegen elkaar afgezet worden een handig hulpmiddel zijn.

Focus op de werknemer of op de werkgever?

Een bijna traditioneel spanningsveld waar elke flexorganisatie mee te maken heeft, is de keuze tussen de belangen van de werknemer enerzijds en de belangen van de werkgever anderzijds. De belangen van de inlener en de werknemer kunnen immers tegengesteld zijn. Kiest uw onderneming in een dergelijk geval uiteindelijk voor de werknemer, de werkgever, of neemt men juist (bewust) geen stelling in een dergelijke situatie.

Excelleren op standaardisatie of op maatwerk?

Een tweede strategisch spanningsveld is de keuze voor standaardisatie van processen versus het maatwerk kunnen en willen leveren voor klanten. Uiteraard wil elke onderneming het beste van twee werelden. Toch ontkomt men er niet aan om een fundamentele keuze te maken of de onderneming georganiseerd wordt rondom de optimalisatie van de bedrijfsprocessen, met lagere kosten tot gevolg, of voor het leveren van maatwerk, waarbij de onderneming in staat is om flexibel te acteren en in staat is processen te wijzigen voor specifieke individuele klantwensen.

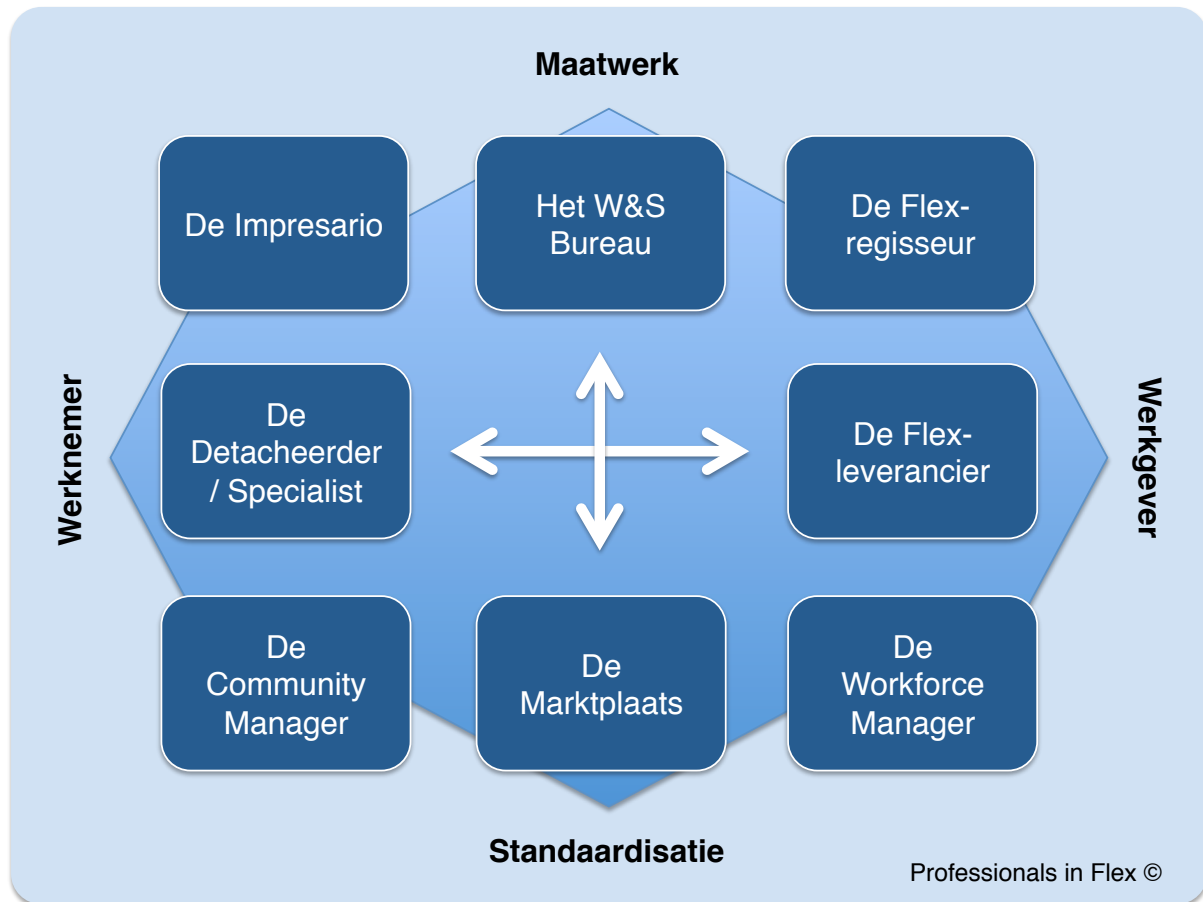
Kiezen brengt u tot uw 'moedermodel'

Deze twee dilemma's vatten we samen in twee elementaire vragen:

- (1) focus ik mij primair op de werknemer of op de werkgever?
- (2) focus ik mij op maatwerk of op standaardisatie?

Door deze twee spanningsvelden tegen elkaar af te zetten in een matrix, ontstaat een interessant inzicht in het archetype waar de organisatie uiteindelijk voor staat, indien het consequent acteert conform de gekozen richtingen. Het model laat zich samenvatten met negen mogelijke business modellen (figuur 1). Door het beantwoorden van bovenstaande vragen en de bijbehorende plek in de matrix te belichten, ontstaat een beeld van het 'moedermodel' van de organisatie.

Figuur 1 - Focus in Flex Matrix van Professionals in Flex



Er worden 8 moedermodellen onderkend in dit model.

1) **Het W&S Bureau**

Bij dit model is er geen expliciete focus op de werkgever of op de werknemer, maar geldt er voor beide partijen wel een hoge mate van maatwerk. Immers: het gaat hierbij veelal om een enkele vacature en – uiteindelijk – een enkele cv. Veel een-op-een communicatie dus, waar veel ruimte is voor persoonlijke wensen en opmerkingen.

2) **De Flex-Regisseur**

Bij dit model is er een expliciete focus op de werkgever en wordt er relatief veel maatwerk geleverd. De werkgever heeft veelal een hoog inleenvolume in meerdere flexvormen, waardoor het graag zaken doet met een partij die deze hoge volumes kan managen en tevens de specifieke werkgeverswensen kan vervullen. Denk hierbij aan afdelingsplanning in de zorg & welzijn tot en met een vijfploegendienst in een industrieel-logistieke omgeving. De regisseur is veelal een managed services provider (MSP), onafhankelijk makelaar, RPO-partner of intern flexbureau. Het verdienmodel is steeds vaker anders zijn dan 'slechts' een opslag op het uurtarief van de tewerkgestelde flexkracht.

3) **De Flex-Leverancier**

Bij dit model is er een expliciete focus op de werkgever zonder een duidelijke keuze te maken in het bieden van maatwerk of gaan voor standaardisatie. Veelal zijn dit traditionele uitzendbureaus die de wensen van de inlener ten aanzien van flexibiliteit, productiviteit en risicodragerschap voorop stelt.

4) De Workforce Manager

Bij dit model is er een expliciete focus op de werkgever en een hoge mate van standaardisatie. Veelal gaat het hierbij om inleen waarbij weinig handling nodig is voor de leverancier. Wel geldt hiervoor de regel: hoe hoger het inleenvolume hoe aantrekkelijker dit model. Een ander klanttype in dit model is de mkb-er die geen werkgeverstaken wil uitvoeren en dit graag neerlegt bij een externe partij. Veelal is de workforce manager een payrollorganisatie vanwege de hoge mate van standaardisatie en focus op werkgeverschap.

5) De Marktplaats

Bij dit model is er een primaire focus op het standaardiseren van processen, zonder expliciet te focussen op de werkgever of de werknemer. In feite is dit model het meest basale model voor het bij elkaar brengen van vraag en aanbod. Bekende modellen zijn vacaturebanken of people aggregators die vacatures en cv's van andere sites kopiëren en op hun online omgeving publiceren. Het traditionele verdienmodel "pay-per-post" of het abonnement worden in rap tempo uitgeknepen. Er ontstaan steeds meer freemium varianten, die hun verdienmodel anders inrichten via bijvoorbeeld advertenties en het opplussen van vacatures.

6) De Community Manager

Bij dit model ligt de primaire focus op standaardisatie en op de werknemer. Of anders gezegd: op het individu. Het gestandaardiseerd systeem is ingericht op het faciliteren van één-op-één communicatie tussen vele individuen. Veelal gaat het hier om sociale netwerken zoals LinkedIn, Twitter of Glassdoor.com. Het kapitaal van het model zijn de vele individuen samen, waardoor het voor een minderheid aantrekkelijk wordt om een premium account aan te schaffen, waardoor zij meer (recruitment)privileges krijgen boven andere met een doorsnee account. Veelal is dit, samen met het traditionele advertentiemodel, het verdienmodel.

7) De Detacheerder / Specialist

Bij dit model ligt de primaire focus op de werknemer en wordt er geen expliciete keuze gemaakt tussen maatwerk of standaardisatie. Bij dit model gaat het om detacheerders, specialistische recruitmentbureaus of zzp-bemiddelaars die gespecialiseerde beroepsbeoefenaars bemiddelt naar een baan en hen via loyaliteit- en opleidingsprogramma's probeert te boeien en binden. Overigens zijn dit veelal vaststaande opleidingsbundels. Vanwege de hoge toegevoegde waarde van deze werknemers, zijn werkgevers veelal bereid tot relatief hoge tarieven voor deze personen te betalen. Kenmerkend voorbeeld van dit model is bijvoorbeeld TMC.

8) De Impresario

Bij dit model ligt de primaire focus op het bieden van veel maatwerk voor een individuele werknemer. Veelal gaat het hier om individuele loopbaantrajecten, coaching of opleidingen. Meestal gaat het hier om het bieden van services aan een zzp-er of aan een werknemer die iets wil buiten zijn huidige werkgever om. Het verdienmodel is daarom meestal vooral om de zzp-er heen gebouwd. Dit kan bijvoorbeeld een vast opleidingstarief of een bemiddelingstarief van een headhunter zijn. Kenmerkend voorbeeld van dit model is bijvoorbeeld Finance Factor.

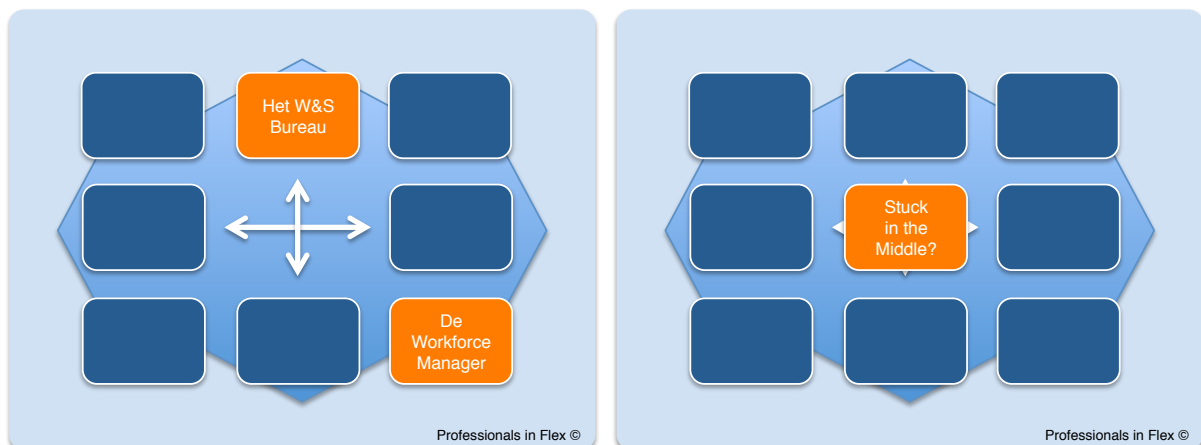
In de praktijk opereert een doorsnee uitzendbureau op de midden-as. Óf het is een specialistisch detacheerder óf het is een flex-leverancier. De onderste en bovenste modellen zie je ook veel minder in de uitzendbranche. Toch levert het Focus in Flex model twee interessante aanvullende inzichten op:



1. De spagaat van de uitzendonderneming

De archetypische uitzendonderneming biedt een combinatie van twee deelactiviteiten. Enerzijds is er de werving en selectie van kandidaten, waarbij op individueel niveau met de inlener een vacature met selectie-eisen wordt vastgesteld. Dit betreft een hoog gehalte maatwerk, zonder dat daar een expliciete keuze voor de werknemer- of werkgeversbelangen wordt gemaakt.

Anderzijds, bestaat het uitzenden voor een belangrijk deel het administreren en verlonen van de dienstverbanden. Dit element is vooral gericht op het ontzorgen van de werkgever en het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van administratieve processen. Het bovenstaande model ligt een vreemde paradox bloot in het businessmodel van de flexonderneming. Deze twee deelactiviteiten zijn in aard immers hele andere activiteiten die op een andere manier gemanaged zullen (moeten) worden.



2. Stuck in the middle of het gulden midden

Veel directies van flexondernemingen reageren op het Focus in Flex model met de primaire reactie dat men 'alles' doet. Uiteraard kan dit ook een strategische keuze zijn. In veel gevallen is het echter het *gebrek* aan keuze dat men in het midden van de matrix beland. Is dat het geval, dan zal de onderneming links en rechts worden ingehaald door onderneming die wel een keuze hebben gemaakt om te excelleren aan een bepaalde kant van de matrix. Dit laat onverlet dat er ook partijen kunnen zien, die juist door een expliciete keuze hiervoor, andere specialisten voor durven laten gaan en juist die klanten bedienen die om het gulden midden vragen. Het merendeel van de klanten zal echter om een specialistische voorsprong vragen.

Tot slot

Uiteraard is de wereld altijd genuanceerder dan een model kan samenvatten. In de praktijk zullen er nuances en mengvormen bestaan. Het model is dan ook niet bedoeld als blauwdruk voor een organisatie, maar als instrument om een discussie over strategische richtingen te faciliteren en nieuwe inzichten te doen ontstaan. Het Focus in Flex model kan een goed instrument zijn om binnen de organisatie de discussie aan te gaan waar de onderneming voor gaat, wat de strategische speerpunten van de organisatie moeten zijn en waar de spanningsvelden zitten, waar de organisatie een antwoord op moet geven.



Over Professionals in Flex

Professionals in Flex biedt advies, project- en interim-management voor uitzendondernemingen en andere ondernemingen in de flexbranche. Dit doet Professionals in Flex door het verenigen van de beste zelfstandige professionals en het continu verder verbeteren van hun netwerk en kennisniveau binnen de flexbranche. De organisatie biedt specifieke diensten rondom strategisch advies, backoffice optimalisatie, training & coaching en bemiddeling van interim professionals.

Professionals in Flex verzamelt al haar strategische modellen, whitepapers, opiniestukken en analyses op een centraal punt op de website www.professionalsinflex.nl. Mocht u meer kennis en expertise zoeken over strategie & innovatie, kunt u terecht op ons expertisecentrum, door [hier](#) te klikken.

Over de auteurs

Deze whitepaper is geschreven door Bart Verlegh, associate, en Patrick Hustinx, partner bij Professionals in Flex. Voor meer informatie kunt u contact opnemen via verlegh@professionalsinflex.nl of via hustinx@professionalsinflex.nl.

