

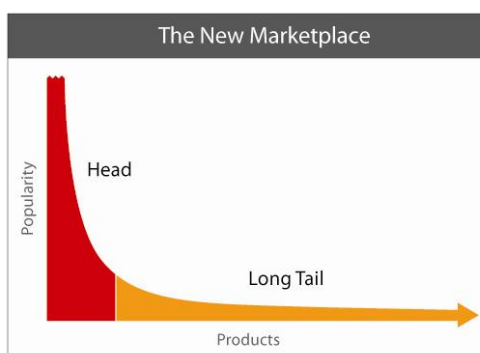
Hoe hyper-specialisten winnen in de “Longtail” van de flexbranche

‘De specialisten zijn de winnaars van de uitzendbranche’. Dat is wat de afgelopen jaren de heersende gedachte in de uitzendbranche is geworden. Het niet geheel onterecht: deze stelling wordt keer op keer in diverse onderzoeken¹ onderbouwd. De grote vier HR-dienstverleners in ons land leggen het structureel af tegen de MKB-ondernemingen in de flexbranche. Maar waarom is dat? En hoe zorgen deze uitzenders dat ze blijven winnen? Deze whitepaper geeft u aan de hand van diverse verklarende modellen uitleg over waarom hyper-specialisten structureel winnen in de flexbranche.

Machtsverschuiving door reset van de distributiekanaalen

De overeenkomsten tussen The Rolling Stones en Randstad

Een belangrijke verklaring waarom hyper-specialisten structureel winnen in de flexbranche is de opkomst van tal van nieuwe distributiekanaalen, voornamelijk via internet. Door de “longtail” kunnen hyper-specialisten hun doelgroepen veel makkelijker bereiken.



In essentie komt de theorie² van de “longtail” erop neer dat producten die maar weinig afnemers hebben of waar weinig vraag naar is, gezamenlijk een groter deel van de markt kunnen innemen dan de grote 'hits' in de industrie, zolang de winkel of het distributiekanaal maar groot genoeg is. Hij beschrijft dat door hedendaagse digitale technieken niche-oplossingen steeds makkelijker te vinden zijn. Door de opkomst van internet en specifiek technieken zoals user-generated content, zoekmachinemarketing en de opkomst van satelliettelevisie, wordt het potentiële distributiekanaal veel groter en kan elke niche zich vrij eenvoudig presenteren aan een groot publiek.

Het onderzoek is gebaseerd op de muziekindustrie. Vroeger was het voor een startend artiest moeilijk om beroemd te worden. Je kon slechts via een aantal kanalen en producers het grote publiek bereiken. Diegene die succesvol deze kanalen betraden, kregen de kans om snel gigantisch beroemd te worden. Kenmerkende voorbeelden zijn de Rolling Stones en The Beatles. Tegenwoordig is het voor artiesten veel makkelijker om zich aan het grote publiek te presenteren. Een kenmerkend voorbeeld is Esmee Denters die via Youtube door Justin Timberlake werd ontdekt en gevraagd werd om een plaat te maken. Ook Justin Bieber is zo ontdekt. En tegenwoordig vindt de “longtail” overall haar succes: de boekenmarkt via Bol.com, consumentenartikelen via Wehkamp.nl en marktplaats.nl en vakanties via booking.com en tripadvisor.org.

Voorheen had een flexonderneming alleen zijn vestiging, zijn etalage en zijn eigen netwerk om zijn marktpositie en specialisme uit te dragen. Het vestigingsnetwerk van Randstad & Co was duurzaam strategisch concurrentievoordeel. Middels deze nieuwe technieken is het aantal “vestigingen” en “etalages” onbeperkt en kunnen hyper-specialisten via de “longtail” hun klanten en doelgroepen ook bereiken. Door hun specialisme en beperkte marktvraag zijn hogere tarieven bovendien gerechtvaardigd.

Hyper-specialisten weten wat ze willen en “re-invented”

Hoe zij vakkundig de strategie-illusie en strategie van de oogkleppen omzeilen

De flexbranche zit in een spannende transitiefase. Het traditionele werving & selectie, uitzenden en detacheren is in de verzadiging of neergangsfase van de productlevenscyclus beland³. En ook payroll gaat rap die kant op. De markt van een product in deze fase wordt gekenmerkt door een

¹ Wim Davidse, december 2013, “Flex en de turbulente stagnatie update 4”, Dzing

² Chris Anderson, oktober 2004, “The Long Tail”, Wired

³ Patrick Hustinx, Bart Verlegh, Casper Venema, maart 2013, “Reinventing Flex”, Professionals in Flex

continue druk op de winsten, hoge concurrentie intensiteit, weinig differentiatie tussen de spelers, toenemende vraag naar andere oplossingen en veelal zijn nieuwe technologieën steeds meer beschikbaar.

Wanneer een markt in een neergangsfase lijkt te belanden, wil dit nog niet het einde van deze markt betekenen. Succesvolle strategieën in deze fase zijn oogsten en/of uitmelken van deze markt. Min of meer betekent dit het actief blijven zolang het winsten oplevert. U kunt ook kiezen om uit te groeien tot de winstgevendste overlever. Dan moeten uw naaste concurrenten wel óf omvallen óf zich terugtrekken van uw markt(segment). Als laatste kunt u kiezen voor een nichestrategie. In specifieke deelgebieden van de flexbranche is namelijk nog wel degelijk groei en groeiende winst te vinden. Bovendien kan beperkter aanbod weer leiden tot een hoger tarief.

De “longtail” benadering kan hiervoor een aantrekkelijke variant zijn om én actief te blijven in de flexbranche, én actief te kunnen groeien in omvang en in winst. En dat is waar hyper-specialisten voor kiezen. Een succesvolle hyper-specialist ziet in dat de markt verandert en dat meer van hetzelfde een “dead-end street” is. Zij kiezen écht voor andere activiteiten en voor een duidelijke marktpositie, waardoor zij in een krimpende markt alsnog uit kunnen groeien tot een volwaardige en sterk concurrerende hyper-specialist. Immers, wanneer de meer gestandaardiseerde markt krimpt, kunnen er in de “longtail” nog altijd aantrekkelijke variaties aan proposities te vinden zijn. Hyper-specialisten laten zien dat goed zicht op de markt, doelgroepen en dito transitie kan leiden tot een strategie die werkelijk anders is dan de meer traditionele uitzenders. Zij hebben zichzelf werkelijk heruitgevonden.

Reinventing Flex – over de noodzaak van vernieuwing in de uitzendbranche

De Strategie-Illusie

In maart 2013 publiceerde Professionals in Flex het artikel **Reinventing Flex**. Daarin wordt gewaarschuwd voor een té primaire focus op alleen maar kostenverlaging en rendementsverhoging. Strategie betekent namelijk ándere activiteiten doen of vergelijkbare activiteiten doen op een andere manier. Professionals in Flex noemt dit De Strategie-Illusie.

De Strategie van de Oogkleppen

Ook waarschuwt Professionals in Flex in hetzelfde artikel voor het onwrikbare geloof dat alles na crises of gedurende de tijd hetzelfde blijft. Je continu afvragen in ‘welke business je je als flexonderneming begeeft’, is daarom het devies.

Het geheim van de smid onthuld: volharden in je focus

Hyper-specialiseren met de Flex-Funnel

U heeft gezien dat Hyper-specialisten hun weg naar de markt steeds beter weten te vinden en de macht via de “longtail” van de algemene flexondernemingen over kunnen nemen. Daarnaast heeft u gezien dat het Hyper-specialisten lukt om in een krimpende markt marktaandeel te winnen van meer algemeen georiënteerde flexondernemingen. Zij kiezen écht voor die niches waar nog groei te behalen valt en specialiseren zich daar dusdanig in dat ze structureel kunnen blijven groeien. Dan blijft er nog één vraag over. Wat is specialisatie? Veelal wordt er in de flexbranche gedacht dat specialisatie vooral op sectoraal, beroepsgroep of opleidingsniveau plaatsvindt. Wanneer u echter kiest om een nichestrategie te gaan volgen, bent u er nog niet. Er zijn namelijk veel meer mogelijke niches dan u denkt.

Voor het bepalen van uw hyper-specialisme heeft Professionals in Flex de Flex-Funnel ontwikkeld. Dit model begeleidt u door twaalf mogelijke vormen van specialisatie. In theorie kan dit dus leiden tot een twaalfvoudige hyper-specialisatie. De “longtail” van de flexbranche is nog nooit zo lang geweest. Op

de laatste pagina van deze whitepaper is tevens een visuele weergave van de Flex-Funnel⁴ bijgevoegd.

De behoeften centraal: van buiten naar binnen redeneren

Specialisatie is een keuze. Voordat u kiest op welke niches u zich specifiek gaat focussen, adviseren wij om eerst uw visie en missie helder te hebben. Wat is uw wereldbeeld? Wat is uw droom? Welke ontwikkelingen ziet u op uw onderneming afkomen? En wat is uw intrinsieke motivatie om te gaan ondernemen? Het is voor u belangrijk om deze kaders helder te hebben, omdat dit de strategische vertrekpunten voor uw business- en marketingstrategie zijn. Ongeacht of u uw visie en missie van binnen naar buiten of van buiten naar binnen heeft beredeneerd, adviseren wij bij het bepalen van uw mate van hyper-specialisatie van buiten naar binnen te beredeneren. Wanneer u namelijk de marktbehoeften centraal staat, bent u over het algemeen veel beter in staat om hier geschikte waardeproposities voor te ontwikkelen.

De twaalf mogelijke vormen van specialisatie zijn te abstraheren naar drie onderstaande fasen die u kunt doorlopen.

- Op welke verkoopmarkt gaat u focussen?
- Op welke wervingsmarkt gaat u focussen?
- Welke waardeproposities gaat u de markt bieden?

Onder elke vragen zijn enkele subvragen te stellen, waaruit de specialisatie voortvloeit. Deze worden hieronder behandeld.

(1) De verkoopmarkt – wie zijn uw primaire (betalende) klanten?

De eerste fase waarop het 3F model zich richt is de verkoopmarkt; ofwel, wie zijn uw primaire (betalende) klanten. Deze vraag kunt u het beste beantwoorden wanneer u stilstaat bij de volgende vier subvragen:

- Welke sectoren?
>> industrie, logistiek, call centers, accountantsbureaus? Etc.
- Welke type bedrijven?
>> coöperaties, multinationals, groot-mkb, klein-mkb, startups? Etc.
- Welke leden van de decision making unit?
>> lijnmanager, HR-manager, tussenpartij, directeur/eigenaar? Etc.
- Welke verkoopregio's?
>> Noord-Holland, Rotterdam e.o., West Europa? Etc.

Alleen al het goed doorlopen en beantwoorden van deze vier vragen, kan u een voorsprong opleveren op uw concurrenten. Wanneer u bijvoorbeeld zegt dat u zich primair richt op de logistieke MKB-bedrijven, zegt dit nog niets over op welk dmu-lid u uw marketing- verkoopstrategie heeft ingericht. En dit terwijl de wensen van een HR-manager toch heel anders kunnen zijn dan die van een inkoper of een manager van een tussenpartij waarmee de uiteindelijk inlener samenwerkt. Bovendien kan het voor u aantrekkelijk zijn om bij focus op logistiek ook vooral kritisch te kijken naar de regio's waar veel logistiek plaatsvindt zoals in Rotterdam en Venlo.

De diverse keuzes die u maakt, hebben direct invloed op uw organisatie. Kiezen voor een bepaalde regio, kan ertoe leiden dat u daar een vestiging moet of wilt openen en/of personeel moet aannemen. En kiezen voor een bepaalde sector kan een keuze zijn tussen meer fluctuaties (retail en logistiek) of juist niet (zorg en voedselproductie). Ook daar moet uw organisatie op voorbereid zijn.

⁴ De Flex-Funnel is gebaseerd op het 'international market segmentation / screening process' van auteur Svend Hollendsen, "Global Marketing, a decision-oriented approach", third edition, 2004

Wanneer u voor uzelf helder hebt wie uw primaire klanten zijn, heeft u – plat gezegd – grondstoffen nodig. De grondstoffen voor flexondernemingen zijn immers de te bemiddelen professionals. En daar gaat de volgende fase over.

(2) De wervingsmarkt – welke professionals gaat u bedienen?

De tweede fase waarop de Flex-Funnel zich richt is de wervingsmarkt; ofwel: wat voor type professionals wilt u gaan plaatsen bij uw betalende klanten? U doet er verstandig aan om uw professionals (kandidaten) ook te benaderen als uw klanten. Hoewel ze uw facturen niet betalen, betalen zij wel met hun cv en eventueel de uren die zij bij uw betalende klant werken.

U kunt ervoor kiezen om uw wervingsactiviteiten vooral af te laten hangen van de wensen van uw verkoopmarkt. Soms komt u dan zelfs bij dezelfde doelgroep uit. Uzelf primair specialiseren in sommige wervingsdoelgroepen, kan echter ook heel aantrekkelijk zijn. U kunt bijvoorbeeld aanvullende services aan hen gaan bieden, sommige doelgroepen komen in aanmerking voor aantrekkelijke subsidies of het zijn zeer schaarse professionals waardoor het extra aantrekkelijk kan zijn om hen aan uw organisatie te binden. De volgende vragen kunnen u in deze fase helpen om inzicht te krijgen in wie uw wervingsdoelgroep is.

- Welke functies / beroepsgroep?
>> Administratief personeel, lagers, management? Etc.
- Welke opleidingsniveaus?
>> Zonder startkwalificatie, studenten, MBO-ers, academici? Etc.
- Welke leeftijdscategorieën / carrièrefase?
>> tot 23 jaar, mid-career, 65-plussers? Etc.
- Welke arbeidspositie?
>> zzp-er, regulier, re-integratie, arbeidsgehandicapten, vroegpensioen? Etc.
- Welke wervingsregio's?
Twente, Nederlands-Duitse grensstreek, Polen, Azië? Etc.

Fase twee goed doorlopen kan u een fikse voorsprong opleveren op uw concurrenten. Voor elk focusgebied is namelijk aanvullende kennis nodig. Niet alleen van de drijfveren van de te bemiddelen professionals, maar bijvoorbeeld ook kennis over subsidietrajecten, internationale arbeidsmigratie, gemeentelijke (regionale) samenwerking, huisvesting, opleidingen, assessments etc. Het bovendien: zonder voorraad aan 'grondstoffen' kunt u niet 'produceren'. Het is aantrekkelijk om te onderzoeken of u kunt specialiseren in zowel een verkoop- als een wervingsmarkt. Veelal hebben flexondernemingen reeds een specialisme gekozen, maar nog niet een dubbele of driedubbele specialisatie. In de "longtail" is hier nog veel te winnen.

NB: in het door Professionals in Flex ontwikkelde Focus in Flex Model⁵ wordt u uitgedaagd om vooraf te kiezen of u zich primair wilt focussen op de werknemer of op de werkgever. Wanneer u eerst dit Focus in Flex Model doorloopt, kiest voor focus op de werknemer en vervolgens de Flex-Funnel wilt doorlopen, kan het aantrekkelijk zijn om de eerste en tweede fase in het Flex-Funnel model om te draaien. U moet wel altijd in de gaten houden wie uiteindelijk de rekening betaalt.

(3) De waardeproposities – welke waarde gaat u leveren aan uw doelgroepen?

De valkuil voor veel bedrijven is om eerst na te denken over de derde fase (uw huidige waardepropositie), in plaats van te kijken naar de behoeftes en bewegingen in de markt. Hierdoor ontstaat het risico dat u blind bent voor andere marktbehoeften en verschuiving van de marktdefinitie (de *Strategie van de Oogkleppen*). Het 3F model opteert er dan ook voor om pas in de laatste fase na te denken over welke waardeproposities voor de inlener en/of professional geboden moet gaan worden. Alleen in de laatste fase heeft u een volledig beeld van de markt en haar behoeften.

- Welke waardeproposities gaat u bieden aan de inlener?
>> uitzenden, payroll, inhouse constructie, contracting, makelaar, zzp-inhuur? Etc.
- Welke waardeproposities gaat u bieden aan de professional?
>> bemiddeling naar een baan, opleiding, loopbaanadvies, projecten, hypotheek? Etc.

⁵ Professionals in Flex, auteurs: Patrick Hustinx en Bart Verlegh, "het geheim van winnen met strategische focus", oktober 2013

Welke waardeproposities gaat u aan eventuele andere stakeholders bieden?
>> opleidingsinstituten, tussenpartijen, gemeenten? Etc.

Hyper-specialisatie in de praktijk

In theorie is een specialisatie mogelijk waarin twaalf variabelen gecombineerd worden. Wanneer u zich bewust bent van vorm van “hyper-specialisatie” zijn tal van extra business modellen mogelijk. Ook modellen die buiten uw huidige business-scope vallen. Wanneer u tijdens het maken van uw strategische keuzes kritisch stilstaat bij alle drie de fasen, de bijbehorende subvragen beantwoordt en de juiste chronologische volgorde aanhoudt, vergroot u de kans enorm om aantrekkelijke niches vindt en uw business- en verdienmodel vernieuwt.

Natuurlijk kunt u ervoor kiezen om Flex-Funnel op een bierviltje te doorlopen. Aanvullend onderzoek wordt echter wel ten zeerste aangeraden. U moet er bij het maken van uw keuzes namelijk wel zeker van zijn dat de gekozen niche wel de juiste marktgrootte en dito potentieel heeft om in te investeren en rendement uit te kunnen halen. Hoe dieper u zich in de “longtail” begeeft, hoe kleiner de markt.

Specialisatie werkt het beste wanneer u er ook in investeert. Niet alleen in uw communicatie naar de buitenwereld toe, maar juist ook in de kennis en kunde die bij de gekozen specialisatie komt kijken. Alleen dan bent u ook in staat om uw hyper-specialisme en beloftes naar de markt toe waar te maken.

In een volgende whitepaper gaat Professionals in Flex in op *Business Model Innovatie* en hoe u verder vorm kunt geven aan uw Hyper-specialisatie.

Over de auteur

Deze whitepaper is geschreven door Bart Verlegh, associate van Professionals in Flex sinds 2011. Hij begeleidt en biedt adviesdiensten rondom strategie, marketingstrategieën en innovatie en doet marktonderzoek naar de vernieuwingen en bewegingen in de flexbranche. Bart is onderdeel van het domein Strategie & Management van Professionals in Flex.

Literatuurlijst:

- Wim Davidse, december 2013, “Flex en de turbulente stagnatie update 4”, Dzing
- Chris Anderson, oktober 2004, “The Long Tail”, Wired
- Patrick Hustinx, Bart Verlegh, Casper Venema, maart 2013, “Reinventing Flex”, Professionals in Flex
- Svend Hollendsen, 2004, “Global Marketing, a decision-oriented approach”, bladzijde 232, third edition
- Patrick Hustinx, Bart Verlegh, oktober 2013, “het geheim van winnen met strategische focus”, Professionals in Flex