



DE GEBREKKIGE CONCURRENTIEKRACHT VAN ZELFSTANDIGE PROFESSIONALS

Toegegeven, freelancers, interimers, zzp-ers en subcontractors bestaan er in alle soorten en maten. Toch hebben ze wat met elkaar gemeen; het zijn allemaal kleine ondernemers die hun eigen kennis en kunde verkopen. Soms aan eindconsumenten, maar vaker nog aan grotere organisaties. Daarom is het ondanks de grote verschillen toch zinvol om eens naar de generieke concurrentiekracht van deze zelfstandige professionals te kijken. Een dergelijke analyse geeft bovendien inzicht in de mogelijkheden van zelfstandige professionals om de concurrentiekracht te verhogen.

Het meest gebruikte instrument om de concurrentiekracht van een organisatie of branche te analyseren is het vijf krachten model van Porter¹. Ook in deze analyse zullen we hier op terugkijken, vooral omdat dit model praktischer van aard is dan de nu gebruikelijke RBV (*Resource Based View*) analyses in de wetenschap.

Het model van Porter toont ons in een oogopslag de belangrijkste factoren voor het verkrijgen van concurrentievoordeel. Deze zijn:

1. Onderhandelingspositie van leveranciers.
2. Onderhandelingspositie van klanten/afnemers.
3. Barrières voor toetreding van nieuwe concurrenten op de markt.
4. Bedreiging van substituten die het eigen product kunnen vervangen.
5. De bestaande concurrentie in het marktsegment en de hevigheid en aard van de rivaliteit onder deze bestaande spelers .

In deze column zullen we deze vijf krachten kort bespreken voor zelfstandige professionals.

¹ Michael E Porter – Competitive Strategy, Free Press, 1980



We beginnen bij de **onderhandelingspositie van leveranciers**. Hier is goed nieuws te melden; omdat veel zelfstandige professionals alleen kennis en kunde verkopen hebben ze geen last van machtige leveranciers.

De tweede factor in het model van Porter is de **onderhandelingspositie van klanten**. Hier is het beeld minder rooskleurig voor veel zelfstandige professionals. In veel sectoren zijn er heel veel zelfstandige professionals en is er slechts een beperkt aantal afnemers. Het zogenaamde Calimero syndroom is daarom op veel zelfstandige professionals van toepassing (*“zij zijn groot en ik ben klein en dat is niet eerlijk”*). Daarbij doen veel grote klanten ook nog eens alleen zaken met een beperkt aantal zogenaamde *preferred suppliers*. Deze *preferred suppliers* worden vaak gekozen door de afdeling Inkoop die gebaat is bij lage kosten. Er zijn echter ook enkele positieve zaken te melden ten aanzien van de onderhandelingspositie van zelfstandigen tegenover afnemers. Allereerst is er, in de huidige economie, een tekort aan hoogopgeleid personeel. De aanstormende vergrijzing betekent wellicht dat de huidige schaarste aan hoogopgeleide kenniswerkers blijvend is. Dit geeft ondanks de verschillen in omvang tussen zelfstandige professionals en afnemers macht aan de schaarse zelfstandige professionals. Deze macht is echter erg branche bepaald. In enkele branches (o.a. techniek, IT, Finance) ligt veel macht bij de zelfstandige professional. In andere branches (o.a. journalisten, kunstenaars) is de situatie minder rooskleurig. In hoeverre deze situatie zal veranderen door een eventuele recessie laat zich raden. Een tweede voordeel voor zelfstandige professionals is dat enkele diensten urgent nodig zijn. Bijvoorbeeld omdat de vaste medewerker door vertrek of ziekte is weggefallen. Al bij al, is de machtspositie van de zelfstandige professionals versus de afnemers niet goed, maar ook niet slecht, al zijn er branches waar zelfstandige professionals worden uitgebuit (om maar een historisch woord te gebruiken). Om sterker te staan kunnen zelfstandige professionals zich organiseren in branchegerelateerde samenwerkingsverbanden om als moderne gilden een krachtiger stem te hebben in de markt. Daarnaast kan de zelfstandige professional zich zodanig specialiseren dat er weinig echte alternatieven zijn. Ook kan de zelfstandige professional zoveel



specifieke kennis van de organisatie van de afnemer opdoen dat het niet eenvoudig is voor de afnemer om een andere zelfstandige professional in te huren.

Een ander probleem voor veel zelfstandige professionals is dat er weinig **toetredingsbarrières** zijn. Veel beroepen zijn niet beschermd. Zo kan iedereen zich organisatieadviseur, systeembeheerder, acteur of interim manager noemen. Slechts in een aantal beroepen zijn er kwaliteitscriteria die in de gehele branche erkend worden. Goede voorbeelden zijn register accountants en juristen. Ook de juridische positie van veel zelfstandige professionals laat te wensen over. Veel zelfstandige professionals hebben nauwelijks macht om auteursrechten af te dwingen. Alleen in de creatieve sector (journalisten, kunstenaars, architecten, etc.) bezitten zelfstandige professionals auteursrechten en copyrights. Maar in andere sectoren vallen de rechten op het werk (nieuwe ICT code, een nieuw grafisch ontwerp) veelal toe aan de klant. Zelfs in sectoren waar auteursrechten veel meer geaccepteerd zijn (zoals de journalistiek) blijkt het heel moeilijk om deze in de praktijk af te dwingen. Ook hebben de meeste zelfstandige professionals geen sterke merknaam die een mogelijke barrière vormt voor nieuwe toetreders. Alleen in enkele branches is de merknaam van de zelfstandige professional zo sterk en bekend dat alleen de naam al waarde toevoegt. De beste voorbeelden zijn te zien in de wereld van acteurs (Robert de Niro) en in de sportwereld (Michael Jordan, Tiger Woods). Tenslotte is het ook moeilijk om als zelfstandige zelf toetredingsbarrières op te werpen. De enige barrières die je als zelfstandige professional kunt opwerpen is zorgen voor een hoog kennisniveau dat niet 1-2-3 te behalen is voor nieuwkomers en zorgen voor zeer goede contacten met bemiddelingsbureaus en afnemers.

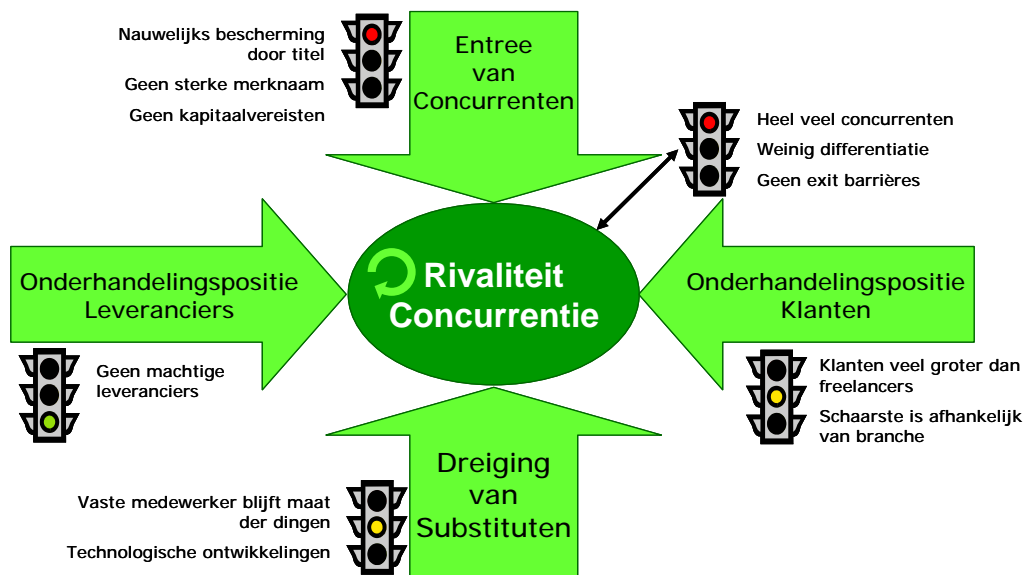
De vierde factor van het model, de **dreiging van substituten** is veelal beperkt. Het belangrijkste substituuat voor de zelfstandige professional is de vaste reguliere medewerker. De kosten van de vaste medewerker zullen altijd een richtlijn blijven voor het tarief van de zelfstandige professional. De dreiging van nieuwe technologie is beperkt, al zullen zelfstandige professionals altijd mee moeten gaan met de technologische ontwikkeling. Zeker in de wereld van AV



en IT professionals zal de kennis van nieuwe ontwikkelingen op de voet gevolgd moeten worden.

Tot slot is er de **onderlinge concurrentie**. In de praktijk zijn er heel veel zelfstandige professionals die niet of nauwelijks onderscheidend zijn. De onderlinge concurrentie voor opdrachten is moordend in enkele branches. Gelukkig laten de meeste freelance markten redelijke groei zien en dat geeft ruimte. Ook is er, enkele branches daargelaten, nauwelijks sprake van overcapaciteit. Dit komt mede omdat er geen uittredingsbarrières zijn. Is iemand niet geschikt als zelfstandige professional, zal deze persoon weer snel zijn ondernemerschap inruilen voor een vaste betrekking.

Figuur: Porter's vijf krachten model



Hoewel de concurrentie positie van dé zelfstandige professional niet bestaat, daarvoor zijn er te veel verschillen tussen de vele individuen, is het algemene beeld voor zelfstandige professionals niet rooskleurig. In de meeste branches is er nauwelijks bescherming mogelijk tegen nieuwe toetreders. Daarnaast zijn er vaak sprake van aanzienlijke onderlinge concurrentie



doordat er weinig onderscheid is in de dienstverlening. Er zijn er maar weinig professionals die er uit springen. Tenslotte zijn er in veel markten maar weinig vragers en veel aanbieders. In deze markten is het zinvol om samen te werken of met beroepsorganisaties afspraken te maken over opleidingseisen en tarieven. Anders bestaat de kans dat zelfstandigen tegen elkaar worden uitgespeeld. Volgens het model van Porter is er dus maar weinig positief nieuws te melden over de concurrentiepositie van de kleine zelfstandige. Hopelijk zorgt de vergrijzing ervoor dat er schaarste blijft aan gekwalificeerd personeel. Dan zijn er ook voor de zelfstandige voldoende mogelijkheden.

BORN TO...

Porter Five Forces Competitative Analysis

I. The threat of substitute products

Buyer propensity to substitute	Medium	Dependent on perceived added value of freelancer to the organization in comparison with other freelancers. High in some areas (film, sports), low in others.
Relative price performance of substitutes	Medium	Dependent on market on which freelancer is active
Buyer switching costs	High	Typical low switching cost. Switching costs are higher mid project
Perceived level of product differentiation	High	The level of perceived product differentiation is typically very low. Only in some areas there is room for specialized products

II. The threat of the entry of new competitors

The existence of barriers to entry (patents, rights, etc.)	High	Not applicable in most service oriented professions. Some exceptions such as journalists, musicians and some artists
Brand equity	High	Most freelance organizations are too small to have any brand name value
Switching costs or sunk costs	High	Almost no switching or sunk costs
Capital requirements	High	Little capital requirements
Access to distribution	High	No special access to distribution channels that can be protected. Larger business organizations typically protect their clients and have preferred supplier arrangements.
Absolute cost advantages	High	There are no cost advantages in freelancing. Costs is a linear function of people
Learning curve advantages	Medium	There are learning curve advantages in most professions. There are also accepted titles and educational requirements in some areas
Expected retaliation by incumbents	Low	Almost no possibilities for incumbents to retaliate.
Government policies	High	No government protection for freelancers. It is more difficult to obtain government funding as a freelancer

III. The intensity of competitive rivalry

Number of competitors	High	Almost perfect competition
Rate of industry growth	Medium	Dependent on area. Typically normal growth in service industry
Intermittent industry overcapacity	Medium	Knowledge workers are generally scarce. However in some industries/occupations there is still ample supply
Exit barriers	Low	No exit barriers
Diversity of competitors	High	Most freelance organizations are very much alike
Informational complexity and asymmetry	Low	Not a lot of information available in the market
Fixed cost allocation per value added	Medium	No fixed costs, but need income for monthly living costs
Level of advertising expense	Low	Almost no advertorial. Most commercials on mouth-to-mouth basis

IV. The bargaining power of customers

Buyer concentration to firm concentration ratio	High	The ratio of freelancers:buyers is very high. So customers have a lot of buying power. There are exceptions; there is scarcity in some areas
Bargaining leverage	Medium	Dependent on industry.
Buyer volume	High	Typically high buying volumes
Buyer switching costs relative to firm switching costs	Medium	The buyer can easily switch from one supplier to the next. Except if there are preferred supplier arrangements
Buyer information availability	Low	The market is still quite intransparent
Ability to backward integrate	High	Is possible by giving long term labor contracts to professionals. Not always possible and sometimes a strategic decision to work with freelancers for some services
Availability of existing substitute products	High	There is almost always a good substitute
Buyer price sensitivity	Medium	Depending on the service rendered. Most of the time there is some problem for the freelancer to come in
Price of total purchase	Medium	The freelance professional fees are sometimes quite small in total volume. This depends on the area of work

V. The bargaining power of suppliers

Supplier switching costs relative to firm switching costs	Low	No suppliers
Degree of differentiation of inputs	Low	No suppliers
Presence of substitute inputs	Low	No suppliers
Supplier concentration to firm concentration ratio	Low	No suppliers
Threat of forward integration by suppliers relative to the threat of backward integration by firms	Low	No suppliers
Cost of inputs relative to selling price of the product	Low	No suppliers