

Goede raad is niet meer zo duur.

In weinig sectoren wordt de crisis zó gevoeld als in de adviesbranche. Bankzitters alom, tarieven staan onder druk. Net nu bedrijven wel wat advies kunnen gebruiken, vliegen overal de consultants er als eerste uit. "Zijn we het probleem, of zijn we deel van de oplossing? Daar gaat het om."

Het heeft iets weg van een bekende Chinese verwensing, als Walter Etty opmerkt: "Het worden interessante tijden". Wat de voormalige Amsterdamse wethouder en vennoot van adviesbureau Andersson Elffers Felix bedoelt te zeggen, is dat hij verwacht dat de kredietcrisis een louterende werking heeft op de managementconsultancy. "Het gaat de komende jaren weer om vertrouwen, degelijkheid en onafhankelijkheid."

In Nederland zijn nog geen grote bureaus omgevallen of opgesplitst, zoals het Amerikaanse Bearingpoint, maar dat de kredietcrisis grote gevolgen heeft voor de adviesbranche moge duidelijk zijn. De jarenlange groei met dubbele cijfers, de aanzigende werking op pas afgestudeerden, hun stevige voet tussen de deur bij vrijwel alle grote bedrijven, ineens lijkt het allemaal niet meer onaantastbaar. Bij Deloitte zijn al banen verdwenen en andere grote bureaus als Caggemini en Atos Consulting hebben momenteel een vacaturestop. De internationale adviesbrancheonderzoeker Kennedy verwacht niet alleen dat de omzetten in 2009 over de hele linie fors zullen dalen, maar erger nog: ook voor de jaren erna zien zij nauwelijks zicht op herstel.

Op zich is dat ook niet zo verwonderlijk. Bij bezuinigingen is de externe adviseur een makkelijk eerste slachtoffer. De paradox is natuurlijk dat juist in deze tijden niet minder behoefte is aan adviseurs die antwoord hebben op de vraag hoe bedrijven kunnen overleven. Alleen, de vragen worden hen even niet meer gesteld.

"De vraag van de opdrachtgever is door de kredietcrisis behoorlijk veranderd", zegt Rolf Sterk, voorzitter van de ROA, de brancheorganisatie waar 4600 organisatieadviseurs bij zijn aangesloten, en partner van adviesbureau Cordes, waar 15 mensen werken. "Langetermijnopdrachten blijven liggen, zaken als management development, cultuurverandering, organisatieontwikkeling. De aandacht gaat nu bijna alleen uit naar kostenbesparingen, reorganisaties en klussen die meteen geld opleveren. Aan kortcyclisch werk geen gebrek. Wij hebben in het eerste kwartaal 15 procent beter gedraaid dan vorig jaar, maar ik maak me wel zorgen over de komende tijd. Iedereen wacht op elkaar, niemand doet wat. Het wordt allemaal wat schraal."

Omzetzijding

De angst zit er goed in bij de adviesbureaus. Atos Consulting bijvoorbeeld, waar 700 adviseurs werken in vier verschillende sectoren, kende in het eerste kwartaal een omzetzijding van bijna 15 procent. In de sector industrie is ongeveer een kwart van de vraag wegge gevallen, de financiële sector moet het met de helft minder opdrachten stellen. Dat wordt deels gecompenseerd door de telecomsector en de publieke sector, zegt ceo Oscar van Leeuwen. "Maar ook de overheid moet straks bezuinigen. Al verschilt het ook over welk overheidsdeel je het hebt. De Belastingdienst heeft grote ICT-projecten stopgezet, maar in de infrastructurale hoek komen we mensen tekort, omdat daarin nu, juist vanwege de kredietcrisis, veel wordt geïnvesteerd."

Sinds 1 mei is Atos Consulting bezig met een reorganisatie, waarbij de harde scheidslijnen tussen de sectoren verdwijnen. Van Leeuwen: "Een structuur met vier businesssectoren werkt goed in tijden van groei, de nieuwe structuur maakt ons flexibeler. Zo kunnen we eenvoudiger adviseurs in verschillende sectoren inzetten als antwoord op fluctuerende omzetten. Een hr-adviseur die veel heeft gewerkt in de financiële sector kan ook prima terecht in een ziekenhuis. Sterker, daar kan hij juist toegevoegde waarde hebben, vanwege zijn elders opgedane kennis. Dat hoeft helemaal niet ten koste te gaan van de geloofwaardigheid."

Ook collega Deloitte Consulting voelt de crisis inmiddels. In november zijn 55 van de 600 banen verdwenen, bijna 10 procent. "We zijn de afgelopen jaren te hard gegroeid", verklaart managing partner Mario van Vliet. Volgens hem valt de schade wel mee. Deloitte gaat voor 2010 uit van een stabilisatie van de omzet, met een daling van hooguit enkele procenten. "De tweede helft van 2008 was slecht, maar we zien dat het begin dit jaar weer is aangetrokken. We laten over 2009 een lichte groei zien." De financiële sector is een belangrijk werkterrein voor Deloitte. Maar de grootste klappen vallen er daarmee nog niet, aldus Van Vliet. "We groeien juist in de financials. Dat is ook onze inzet: om juist in deze tijd marktaandeel te winnen. Met kwaliteit, soms wat lagere tarieven en inspringen op de vraag die nu leeft. Opdrachten die direct geld opleveren zijn populair. Onze fee hangt steeds vaker af van het resultaat dat we boeken voor onze klant. Daar zijn we erg succesvol in."

Ook Twynstra Gudde heeft de bui tot nu toe aardig zien overtrekken. 2008 was "een heel goed jaar" en het bedrijf is 2009 met een goedgevulde opdrachtenportefeuille ingegaan, zegt directie Ellen Peper. "Maar ik maak me wel zorgen hoe het straks na de zomer gaat."

Prijzenslag

Hoewel sommige het liever niet toegeven, hebben vrijwel alle bureaus te maken met lagere tarieven. Opdrachtgevers snijden in het aantal adviesbureaus waarmee zaken wordt gedaan. Met de resterende preferred suppliers worden scherpe raamcontracten gesloten. Beursgenoteerde bedrijven werken bovendien steeds vaker met open aanbestedingen en veilingen van advieswerk waar niet noodzakelijk de beste, maar in ieder geval de goedkoopste aanbieder wint. En dan staan de prijzen natuurlijk ook nog eens onder druk, doordat er sowieso minder werk is. "Je komt tarieven tegen waarvan je denkt: hoe kan dat?" zegt Rolf Sterk van ROA. "Een adviseur kost gemiddeld zo'n 1.500 tot 2.000 euro per dag. Nu zie ik tarieven van 800 euro, of zelfs nog minder. Ik vind dat een slechte ontwikkeling. We moeten niet afglijden naar het aanneemmodel: binnenkomen met een lage offerte en vervolgens de winst binnenhalen met meerwerk. Maar als de eerste reflex bij opdrachtgevers bekribbelen is, valt het natuurlijk niet mee om het anders te doen."

Walter Etty van Andersson Elffers Felix relativeert de prijsdruk evenwel. "Er werden soms absurde bedragen betaald. Sommige specialisten in de financiële sector vroegen 5.000 euro per dag. Dat is nu voorbij en ik vraag me af of dat erg is." Etty zegt dat zijn bureau in elk geval niet meedoet aan de prijzenslag. "Wij hebben in de goede tijden nooit extreme tarieven gerekend. Nu gaan we ze ook niet verlagen." Maar volgens Oscar van Leeuwen van Atos Consulting hebben de meeste grote bureaus die keuze helemaal niet. "Dat kan alleen als je bereid bent een kleinere markt te accepteren." Hij verwacht dat de prijsdruk structureel is. "De uitdaging is om voor lagere prijzen goede kwaliteit te blijven bieden. Het betekent dat het indirecte kostenniveau structureel omlaag moet."

Gratis werken

De Boston Consulting Group is zelfs bereid om gratis te werken. Dat heeft niets te maken met prijsdruk, maar alles met klantvriendelijkheid, stelt Emile Gostelie, die de 150 consultants tellende Nederlandse tak van BCG leidt. "Sommige klanten hebben het financieel moeilijk, maar zitten tegelijkertijd wel met veel vragen waarin wij iets kunnen betekenen. We hebben er begrip voor dat we hen nu niet de volledige prijs kunnen vragen. Dus doen we een deel voor eigen rekening. En we doen veel projecten die self funding zijn, dus meteen geld opleveren voor de opdrachtgever." Hoewel hij ziet dat zijn branche het zwaar heeft, is Gostelie optimistisch over de kansen van BCG in Nederland. "Wij willen juist in deze tijd marktaandeel pakken. Dat kan ook. Als je maar op het juiste niveau binnenstapt. Veel bedrijven staan voor razend complexe vraagstukken. Reorganisaties, strategie, portfoliomanagement. Daar heeft de ceo van zo'n onderneming hulp bij nodig en niemand gaat hem vertellen dat-ie daarbij geen adviseur mag inschakelen. De bureaus die op ceo-niveau onderhandelen zitten dus goed." Gostelie verwacht in 2009 minder winst te maken, maar wel meer omzet. Met enig bravoure: "Wij nemen dit jaar gewoon weer 20 mensen aan. Net als andere jaren. En we doen ook geen concessies in het salaris."

Ook het 500 mensen tellende Twynstra Gudde blijft mensen werven, al gaat dat wel minder makkelijk dan vóór de kredietcrisis. "Nieuwe mensen aannemen gaat nu via de directietafel", zegt directie Ellen Peper. En ook bij Andersson Elffers Felix maakt talent nog altijd een kans binnen te komen. "Als het niet anders kan, laten we liever ouderen gaan dan dat we jong talent mislopen", aldus Walter Etty. Voordeel voor de bureaus is dat talent nu ook makkelijker te vinden is. "Ik krijg de prachtigste cv's op mijn bureau", zegt bijvoorbeeld Ellen Peper (Twynstra Gudde). Veel zelfstandigen, die in de goede tijden een aardig inkomen bijeen wisten te adviseren, hebben het nu moeilijk en solliciteren bij een groot bureau.

De komende twee jaar zullen voor de adviesbranche allesbeslissend worden: erop of eronder. Veel kleine bureaus of middelgrote bedrijven zonder internationaal netwerk zullen sneuvelen of met een te eenzijdige focus zullen sneuvelen, zo is alom de verwachting. Emile Gostelie (BCG): "De staart, de niet-onderscheidende bureaus, gaat er de komende jaren vanaf. Dat zie je al in het buitenland, dat gaat hier ook gebeuren. Maar ik denk dat de hele industrie komt te staan voor de wezenlijke vraag of we de cruciale antwoorden kunnen geven. Zijn we het probleem, of zijn we een deel van de oplossing?" De toekomst van de branche wordt bepaald door het antwoord op die vraag, zegt hij. "Of de hele industrie gaat eraan, of we komen er sterker uit."

Dag met het handje

Besparen op externe adviseurs is een populaire manier van bezuinigen in tijden van crisis. Zo kijkt ING opnieuw naar contracten die er zijn met adviesbureaus. "We doen absoluut minder op dit gebied", zegt een woordvoerder, volgens wie ING nu alleen nog zaken doet met preferred suppliers. Ook bij Siemens is minder werk voorhanden voor consultants. Siemens-topman Peter Löscher riep eind januari in een brief alle landenorganisaties op honderden miljoenen te besparen op managementconsultants. Bestaande contracten moeten worden afgebouwd, nieuwe mogen niet meer worden gesloten. "Dat wil niet zeggen dat we helemaal geen externen meer inschakelen", zegt woordvoerder Cees den Bakker. "Heel gespecialiseerde kennis moet je soms van buiten halen. Maar het is nu wel zo dat de landen-CEO daar zelf toestemming voor moet geven." AkzoNobel, dat wordt geleid door voormalig organisatieadviseur Hans Wijers (BCG en Bakkenist), gebruikt nog wel adviseurs. Voor het integratie- en reorganisatieproces na de overname van ICI is AT Kearney is bijvoorbeeld de belangrijkste adviseur. "Je schiet jezelf in de voet als je bij dit soort processen geen adviseur inschakelt," aldus woordvoerder Tim van der Zanden.

1 Adviseur op 166 MAN

Doordat de grenzen niet helemaal scherp zijn te trekken, en doordat er veel kleine bureaus in de branche acteren, is niet precies duidelijk hoe groot de markt voor management consultancy in Nederland is. Laatst cijfers houden het op zo'n 2,2 miljard euro, 4 procent van de Europese markt en ongeveer evenveel als de omzet in heel Oost-Europa. Op iedere 1.000 medewerkers lopen zo'n 6 organisatieadviseurs rond, wat de Nederlandse markt 'zeer competitief' maakt. Van de totale omzet wordt ongeveer 45 procent bij de overheid gemaakt.

Bron MT [http://www.mt.nl/artikel/1851248/Goede raad is niet meer zo duur.html](http://www.mt.nl/artikel/1851248/Goede_raad_is_niet_meer_zo_duur.html)

Datum: 28 mei 2009



Pdf versie bron: www.bedrijfspunt.nl