

Professionele adviesdienstverleners opnieuw uitgedaagd

Dat kan goedkoper!

Essay De kredietcrisis en de economische recessie maken dat bedrijven en ook overheden alle zeilen bij moeten zetten om de continuïteit en/of financiële gezondheid van de eigen organisatie te kunnen waarborgen. Eén van de maatregelen waar in de praktijk vaak naar snel wordt gegrepen, is het bezuinigen op de externe inhuur van professionele adviesdiensten. Iets wat inkopende organisaties de laatste jaren niet meer gewend waren.

Sinds 2004 is het inkopen van professionele adviesdienstverleners namelijk alleen maar gegroeid, zo blijkt uit onderzoek van het CBS.¹ De vraag naar professionele adviesdiensten zal in deze tijd van economische neergang substantieel lager zijn dan het aanbod vanuit de adviesmarkt. Inkopende organisaties geven aan kritischer te moeten worden ten aanzien van het al dan niet uitbesteden van een adviesopdracht. Ze zullen meer moeten letten op de toegevoegde waarde van professionele adviesdienstverlening en het uiteindelijke rendement van een advies op kortere termijn.

Forse krimp adviesmarkt

Door de verslechterde financiële situatie en bezuinigingen binnen organisaties zal de externe inhuur bin-

nen het bedrijfsleven fors dalen. Ook de overheid zegt te gaan bezuinigen op de externe inhuur, ondanks het feit dat de budgetten voor 2009 al vastgesteld zijn. Op basis van de effecten van eerdere economische recessies² houdt de totale markt rekening met een gemiddelde krimp van circa twintig procent; er zijn adviesorganisaties die rekening houden met zelfs veertig procent.³

Velen denken dan ook dat de economische crisis groter is dan de internetluchtbel aan het begin van deze eeuw. De totale markt vraagt valt daardoor terug tot ongeveer het niveau van 2006, wat in de beleving van velen een goed jaar was. Dit met het grote verschil dat het aantal aanbiedende adviesdienstverleners of professionals (nog) wel op het oude niveau zit.



Er is dus een groot overschot aan adviesdienstverlening, wat onoverkomelijk zal leiden tot het opschonen van de markt. Overigens blijkt uit het verleden dat er ook veel adviesbureaus zijn die wel varen bij de kredietcrisis.

Uit de bewerkte gegevens van het CBS blijkt verder dat vraag en aanbod van adviesdiensten een duidelijke golfbeweging kent (zie figuur 1). Ook zien we in deze grafiek dat de markt zich sinds 2004 ging herstellen en dat we vervolgens in 2008 al weer de eerste gevolgen konden zien van de snel verslechterende economie voor de adviesmarkt.

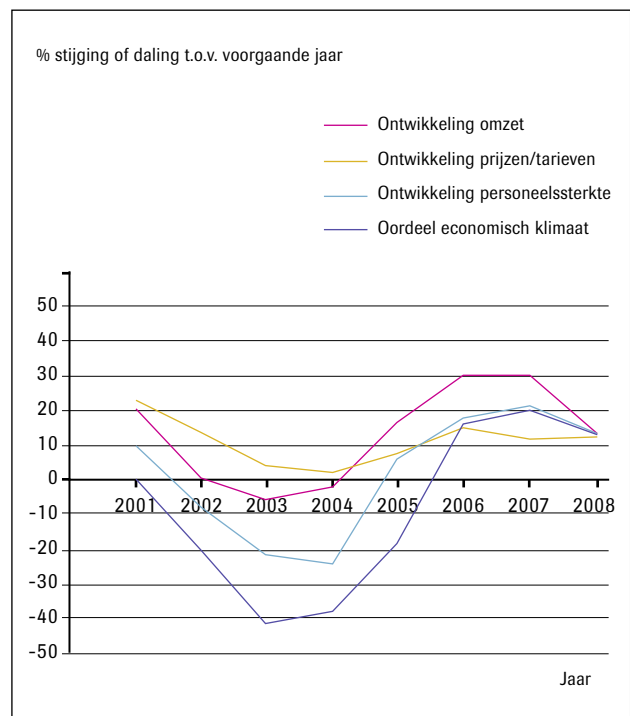
In de grafiek staat de door de professionele adviesdienstverleners aangegeven relatieve stijging of daling van een aantal parameters ten opzichte van het voorgaande jaar, sinds 2001. De onderscheiden parameters zijn de jaarlijkse omzetontwikkeling, de ontwikkeling van de prijzen of tarieven en personeelssterkte – dit afgezet tegen het door de professionele adviesdienstverleners gepercipieerde economische klimaat.

In 2008 (laatste kwartaal) waren al de eerste tekenen waarneembaar dat bedrijven langer de hand op de knip hielden. De groei van de externe inhuur van consultancy- en adviesbureaus werd in 2008 al duidelijk afgeremd. Begin 2009 verschenen er in de media berichten van financiële instellingen zoals de ING Bank, dat (bijna) alle consultants buiten de deur zouden worden gezet. Professionele adviesdienstverleners geven aan dat het intrekken of temporiseren van reeds gegunde opdrachten ook geen uitzondering meer is.

De grootste vraaguitval aan ondermeer professionele adviesdiensten wordt verwacht bij bedrijven die weinig financiële weerbaarheid en reserves hebben. Dit zal substantieel minder zijn dan bij inkoopende organisaties die actief zijn in sectoren met relatief weinig vraaguitval en meer financiële armslag, zo blijkt ondermeer uit onderzoek van ABN AMRO.⁴ Sectoren waar de behoefte aan adviesdienstverlening naar verhouding nog relatief weinig te lijden heeft onder de kredietcrisis zijn - naast de overheid - de energiesector, voedings- en genotsmiddelenindustrie, de medische apparaten industrie en *new media* (internet). De sectoren die het zwaar zullen krijgen en substantieel minder in kunnen huren, zijn onder meer de automotive, de bouw, transport & logistiek, de metaalindustrie en de uitzendbranche.

Veranderende marktbehoefte

Naast de ontwikkeling dat bedrijven en overheden de aankomende jaren zullen bezuinigen op de externe inhuur, zal ook het accent of de aard van de adviesopdrachten veranderen. Bestuurders en managers laten op diverse manieren weten dat kostenreductie dominant op de agenda staat, zo laat onderzoek zien van ondermeer KPMG.⁵ De mate waarin dat noodzakelijk is



Figuur 1 Ontwikkelingen kentallen professionele (advies)dienstverleners

en gebeurt, is natuurlijk sterk afhankelijk van de aard en de financiële situatie van de organisatie. Adviesopdrachten die nu relatief meer worden ingekocht dan in het verleden zijn:

- Reduceren van personeelskosten;
- Verbeteren van arbeidsproductiviteit;
- Optimaliseren van inkoop;
- Reductie van IT-kosten;
- Uitbesteden van niet-kernactiviteiten;
- Stopzetten van verliesgevendende activiteiten;
- Reductie van werkkapitaal (voorraden, crediteuren);
- Cashmanagement;
- Specifieke juridische adviezen;
- Risicomanagement;
- Toepassen van kostenbesparende innovatieve technologieën.

Juist in deze tijd zeggen organisaties behoefte te hebben aan adviezen met een hogere toegevoegde waarde. Ook hebben ze de ambitie om zelfs beter uit de economische recessie te komen. Externe adviseurs kunnen hierbij zeker van dienst zijn. In de markt is waar te nemen dat er behoefte zal blijven bestaan, of zelfs zal ontstaan, aan specifieke adviesoplossingen die bewezen resultaat en toegevoegde waarde bieden. Dit leidt in het algemeen ook tot de aanbesteding van interessantere adviesprojecten. Verder valt te verwachten dat de kredietcrisis leidt tot nieuw beleid en regelgeving. Bedrijven en overheden zullen ook hiervoor de weg nog steeds weten te vinden naar externe professionele adviesdienstverleners.

Kritisch wordende inkoop

In economisch mindere tijden blijkt dus al snel bezuinigd te worden op externe adviseurs. Toch zal juist nu behoefte bestaan aan externe adviezen die organisaties verder helpen om deze mindere tijden te doorstaan en er wellicht nog beter uit te komen. Bedrijven en overheden geven aan dat de consequenties van de bezuinigingen worden vertaald in het niet, anders, of slimmer inkopen van adviesdiensten. Dit heeft consequenties voor de professionele dienstverleners waar ze helaas of gelukkig niet meer omheen kunnen. In de praktijk zijn de volgende trends waar te nemen ten aanzien van de steeds kritisch wordende inkoop van professionele adviesdiensten:

1. Organisaties geven aan dat zij eerst beter zelf moeten analyseren wat de echte behoefte of het probleem is. Dit bepaalt voor het overgrote deel de uiteindelijke prijs of uitgaven;
2. Het langer nadenken over het in- of uitbesteden van een opdracht vindt nu steeds vaker plaats binnen organisaties. Het zelf doen bespaart op de 'out of pocket'-kosten. In de praktijk zien we dan ook dat er minder wordt ingekocht;

3. Het meer bepalen van het cruciale tijdstip wanneer voorzien moet zijn in een specifieke behoefte. Organisaties gaan de externe inhuur meer doseren in de tijd en de kosten worden verspreid over een langere periode. In de praktijk zien we al dat de hand op de knip wordt gehouden of opdrachten worden stilgezet;
4. In het besluitvormingsproces wordt meer gewerkt met een heldere businesscase en gestuurd op het rendement van de investering. De franje wordt van de opdrachten afgehaald. Meer focus op *need to have* in plaats van *nice to have*;
5. Opdrachtgevers zullen steeds vaker de behoefte of vraag matchen met het niveau van de benodigde externe dienstverlening. Het onderscheid tussen de behoefte aan slimme handjes, een concrete adviesoplossing of strategisch advies zal meer aandacht krijgen en bijdragen aan de beoogde besparingen;
6. Organisaties zeggen nu meer te shoppen en minder vaak te blijven hangen bij het oude bekende. Er

wordt meer dan ooit gebruikgemaakt van offerte- en tenderprocessen en 'vendor rating';

7. In de markt horen we dat er steeds meer plaats is voor kleinere spelers of zzp'ers om zaken te doen met 'grote' inkopende organisaties. Er zijn zelfs kleinere adviespartijen die als vof een contract sluiten met een inkopende organisatie om meer of ander werk te krijgen;
8. Er zal steeds vaker gebruik worden gemaakt van elektronische informatievoorzieningen gericht op transparantie, efficiency en effectiviteit. Voorbeeld hiervan is de UWV-marktplaats;⁶
9. Er wordt getracht om meer te sturen op output, performance en productiviteit van de professionele adviesdienstverleners of individuele professionals;
10. Het verzoek om al dan niet vrijwillig korting te geven op al overeengekomen uurtarieven zal toenemen.

Innovatie in de praktijk

Naast de inkrimpende adviesmarkt en de veranderende inkoop zien we ook een aantal innovatieve trends. Zo zijn er inkopende organisaties die juist nu op zoek gaan naar duurzame partnerships met adviesdienstverle-

ners. Dit vanuit de gedachte dat inkopende organisaties en adviesdienstverleners er baat bij hebben om elkaar in goede en slechte tijden te steunen of trouw te blijven. Een belangrijke randvoorwaarde is wel dat de inkopende organisaties nog genoeg geld hebben voor externe inhuur en dat er sprake is van een vertrouwensrelatie.

Een concreet voorbeeld uit de praktijk zijn inkopende organisaties die, in goed overleg met hun adviesdienstverleners, de uurtarieven (tijdelijk) voor twee jaar met tien procent hebben verlaagd. Bij wijze van tegenprestatie blijft de organisatie gebruikmaken van de adviesdienstverlener of worden bepaalde adviestrajecten die zijn blijven liggen naar voren gehaald. Verder wordt de afspraak gemaakt dat in betere tijden de tarieven van de externen niet 'de pan uit rijzen', als gevolg van bijvoorbeeld de schaarste op de arbeidsmarkt. De afspraak is dat deze eveneens maximaal tien procent mogen stijgen over een aantal jaren. Hiermee wordt ook (deels) voorkomen dat organisaties niet alle externen er

Er is een groot overschot aan adviesdienstverlening, wat zal leiden tot het opschonen van de markt

uit moeten gooien en de adviesdienstverleners veel professionals moeten ontslaan. Om deze professionals vervolgens één of twee jaar later weer aan te nemen omdat ze dan weer broodnodig zijn. Al met al kan de vraag gesteld worden of de kredietcrisis, mits deze niet al te lang aanhoudt, zo slecht is voor inkopende organisaties en professionele adviesdienstverleners. Zoals Johan Cruijff zei: 'Elk nadeel heb z'n voordeel'. Laten we dan ook de voordelen zien en de vele kansen grijpen. ■

Edwin Martherus is directeur van AdviseurMakelaar BV.

Bronnen

1. Bron: CBS, Statline 2008, zakelijke diensten
2. Internet crisis in 2001
3. Adviseurs leiden onder kredietcrisis. FD.nl
4. Sectoren in de stress, een analyse naar de gevolgen van de kredietcrisis voor sectoren in Nederland, ABN AMRO, februari 2008
5. *Tijdschrift Controlling*, Organisatie en processen, kostenreductie en andere maatregelen, Succesvol in turbulente tijden, nr. 1/2 januari/februari 2009
6. Presentatie UWV Marktplaats, Regiobijeenkomsten Pianoo i.s.m. NEVI Publiek, 2008
7. Neil Rackham, *Rethinking the Sales Force*, McGraw-Hill, 1999

De professionalisering van inkoop van zakelijke diensten ontwikkelt zich sterk. Terecht: een verwaarloosde winstbron

Reactie

door **Jacques Reijniers**

Professionaliseren inkoop zet door

Het lijkt alsof de kredietcrisis de oorzaak is van het veranderen van het inkoopgedrag van adviesdiensten. Niets is minder waar.

Rackham⁷ schreef reeds in 1999: *'Purchasing has changed, and selling will never be the same again'*.

Al langer is ook de professionalisering van inkoop van zakelijke diensten sterk in ontwikkeling. Terecht: een verwaarloosde winstbron. Inkoop krijgt nu – naast de opdrachtgever/behoefststeller – ook een nieuwe rol voor de inkoopprofessional. Maar ook de opdrachtgever zal beter zijn behoefte moeten kunnen aangeven. Helaas (maar begrijpelijk) wordt in de crisistijd de focus gelegd op kostenbesparing en dan wordt het nog duidelijker. Toch mogen we hierbij niet voorbij gaan aan het doel dat met externe inhuur

van deskundigen bereikt dient te worden. De analyse in het artikel is helder. Het inhuren van externe deskundigheid hangt evenwel af van de antwoorden op de volgende vragen:

1. Is inhuren nodig voor het realiseren van de doelstellingen (misbaarheid)?;
2. Kan iemand uit de eigen organisatie de bijdrage leveren (kwaliteit en capaciteit)?;
3. Wat is het risico indien *nu* de deskundigheid niet beschikbaar komt (uitstelbaarheid)?

Het kabinet heeft zeer recent ingestemd met het voorstel om maximaal dertien procent van personeelskosten uit te geven aan consultants en ander extern personeel. Dat besluit gaat volstrekt voorbij aan de genoemde drie vragen. Strategisch

kan een organisatie terecht kiezen voor het inhuren van externen: flexibiliteit en/of nieuwe deskundigheid. Ook wordt voorbij gegaan aan de kwaliteit van het eigen personeel in functie van de strategie.

Vooraf dient eerst zorgvuldig intern de vraag noodzaak, het investeringsrendement en de risico's te worden nagegaan. Dit vraagt van opdrachtgever én opdrachtnemer inkoop/verkoop-professionaliteit. Vooral het aanbiedende bureau – om met Rackham te spreken – zal anders moeten verkopen. Dit kan leiden tot kostenbesparingen bij de opdrachtgever, ook in crisistijd. Inkoop helpt hierbij.

Jacques Reijniers is hoogleraar inkoopmanagement aan Nyenrode Business Universiteit en directievoorzitter van Het NIC.