

Kapers op de kust voor adviesbureaus

Branche-update adviesbureaus



Kapers op de kust voor adviesbureaus

Branche-update adviesbureaus

Adviesbureaus hebben optimaal kunnen profiteren van de economische hoogconjunctuur. De economische groei van de afgelopen jaren heeft geresulteerd in hogere omzetten, een sterke groei van bedrijven en een toename van het aantal werkenden in de branche.

De vraag is of deze groei voort kan duren. Op de korte termijn koelt het economisch klimaat af en daar krijgen ook de adviesbureaus vroeg of laat mee te maken. Op de lange termijn lijkt de branche tegen de grenzen aan te zitten. Er zijn kansen voor verdere groei, maar door verzadiging lijkt de branche het huidige hoge tempo niet vast te kunnen houden.

Het grootste probleem voor de branche worden de kapers op de kust die op het succes afkomen: branchevreemde partijen die advies gaan aanbieden, klanten die interne adviesdiensten gaan opzetten en een sterke groei van zzp'ers die de prijs drukken.



Wat zijn adviesbureaus?

Adviesbureaus zijn er in vele vormen en bieden vele verschillende typen van advies aan. Samengevat hebben de bureaus de taak bedrijven organisatorisch beter te laten functioneren. De hoofdmoot vormen zogeheten organisatieadviesbureaus en dat is ook de term die door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) gehanteerd wordt. Maar de activiteiten omvatten veel meer dan alleen advies over de inrichting van de organisatie; het gaat van economisch tot ecologisch advies en van functieclassificering tot IT-advies. Bovendien verrichten veel bureaus een combinatie van deze adviesactiviteiten. De adviesbureaus vallen onder de sector zakelijke dienstverlening en worden gezien als een van de drie pijlers van de zogeheten 'professional services' waar ook de advocatuur en accountancy onder vallen.

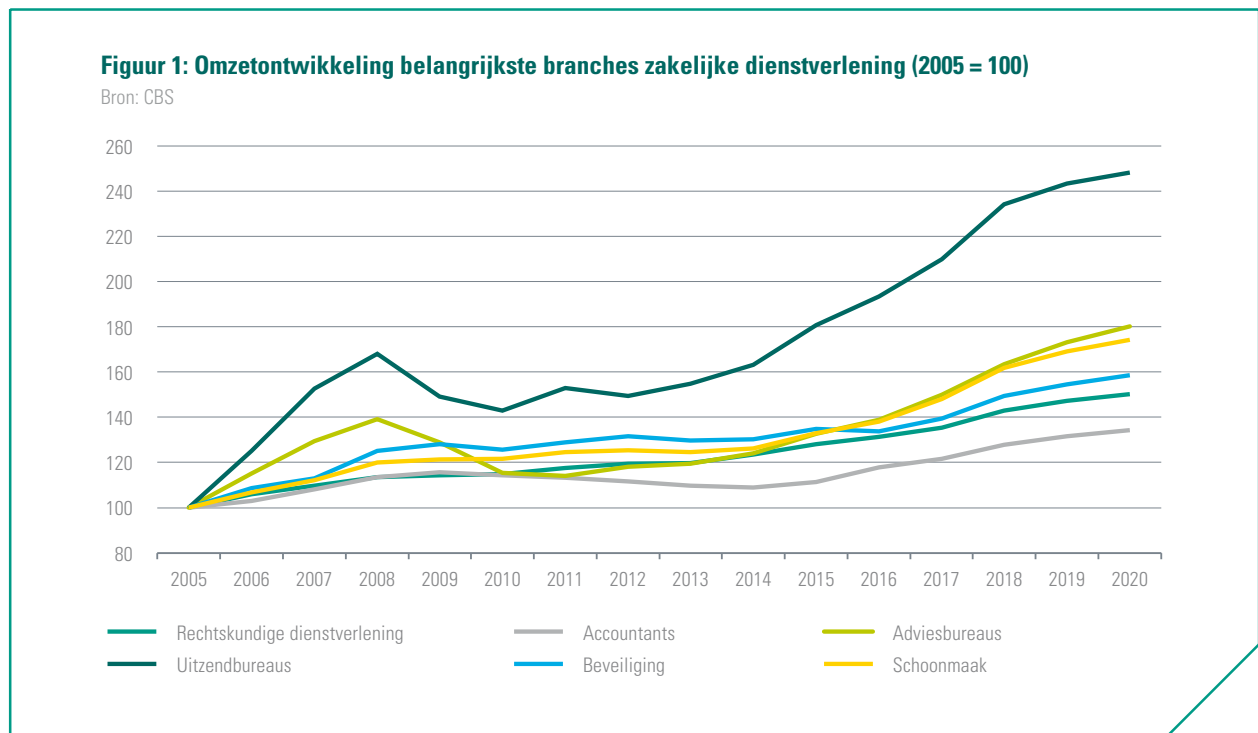
1. Economische voorspoed

De zakelijke dienstverlening is de afgelopen decennia sterk gegroeid. De verdienstelijking van de samenleving die in de jaren vijftig begon, zet zich onverminderd voort. Waar productieprocessen in de industrie en landbouw steeds meer geautomatiseerd raakten, is de vraag naar adviesdiensten structureel toegenomen.

Branche profiteert van hoogconjunctuur

Naast deze structurele trend zijn de omzetten van adviesdiensten sterk gecorreleerd aan de Nederlandse economie. De hoogconjunctuur van de afgelopen jaren heeft dan ook voor een extra sterke groei van de sector zakelijke dienstverlening gezorgd. Binnen de sector zakelijke dienstverlening heeft de branche van adviesbureaus bovengemiddeld geprofiteerd van de hoogconjunctuur.

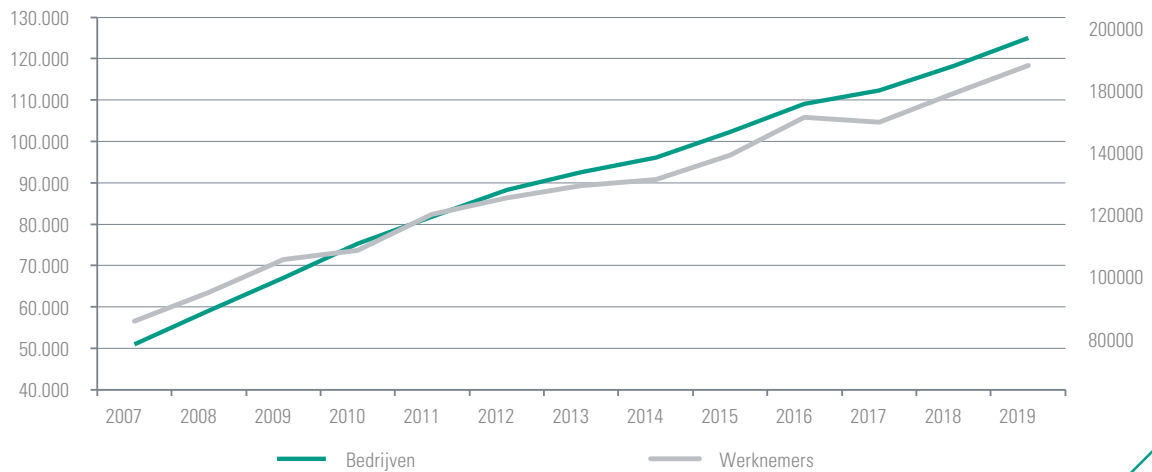
Uit de onderstaande grafiek (figuur 1) blijkt dat de branche duidelijk veel last heeft gehad van de crisis van ruim tien jaar geleden met een terugslag in de omzet van ruim 20 procent. Het herstel van de branche na de crisis was echter sterk. Binnen de sector zakelijke dienstverlening doet alleen de uitzendbranche het over de periode 2005 tot heden beter. Over deze periode hebben de adviesbureaus hun omzet met 80 procent zien stijgen.



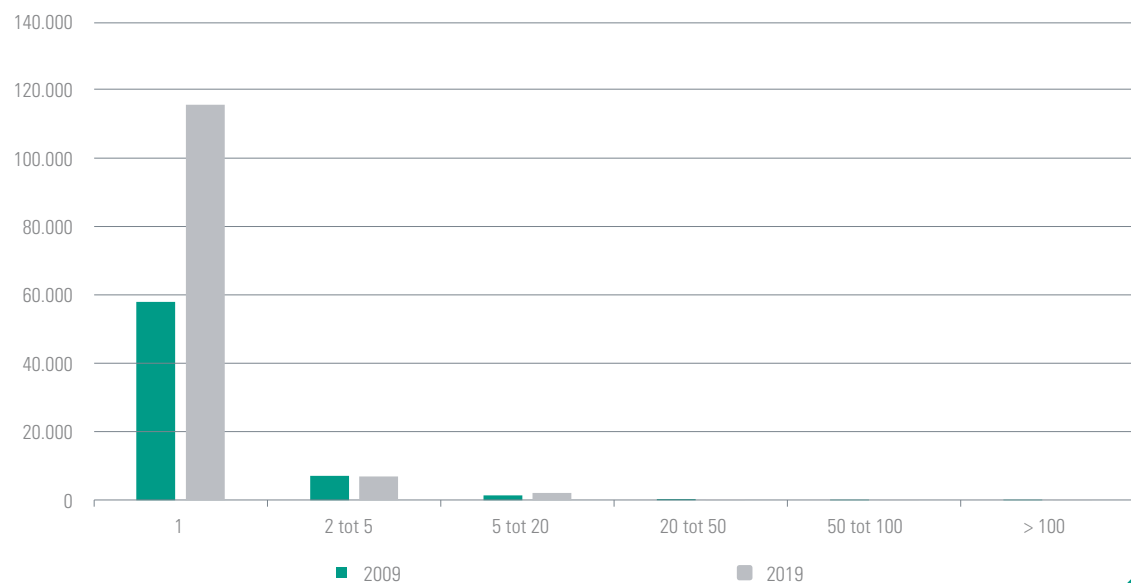
Het economische succes van de adviesbureaus blijkt eveneens uit de groei van het aantal werknemers. Waar in 2007 nog 111.000 mensen werkzaam waren bij adviesbureaus, zijn dat er inmiddels 184.000 (zie figuur 2). De groei van het aantal banen wordt – in relatieve zin – overvleugeld door de groei van het aantal bedrijven. Dit aantal ligt in 2019 met 125.000 in 2019 een factor 2,5 hoger dan in 2007. Met name het aantal kleine bureaus nam sterk toe. In figuur 3 staat de verdeling in grootteklassen weergegeven voor 2009 en 2019. In die periode nam het aantal eenmanszaken toe van 58.000 naar 116.000. Dit betreft vooral zzp'ers en freelancers die als zelfstandig adviseur actief zijn.

Figuur 2: Ontwikkeling aantal bedrijven en werknemers in branche adviesbureaus

Bron: CBS

**Figuur 3: Aantal bureaus naar grootteklasse 2019 versus 2009 op basis van aantal werknemers**

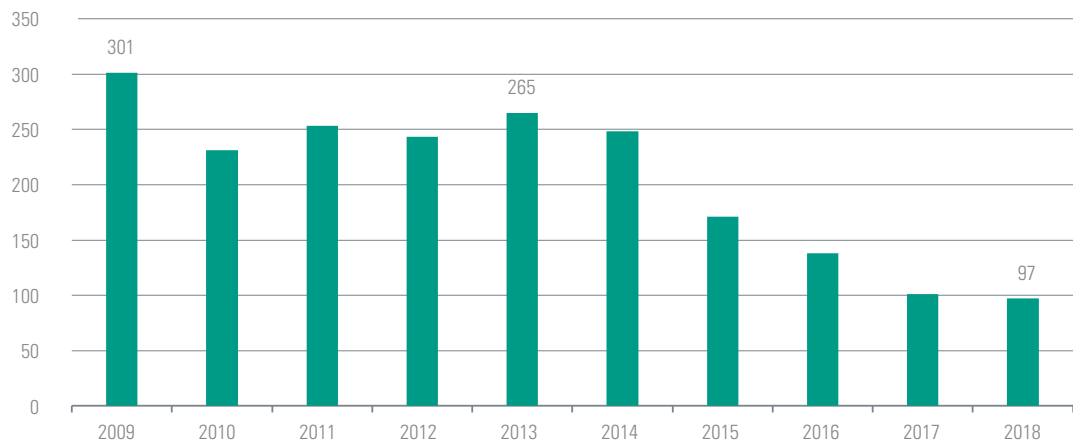
Bron: CBS



Niet alleen komen er veel nieuwe kantoren bij, er gaan ook steeds minder bureaus failliet. In 2013 sloten nog 265 adviesbureaus de deuren, tegenover slechts 97 in 2018 (zie figuur 4). De daling van het aantal faillissementen lijkt aan zijn einde te zijn gekomen; ABN AMRO verwacht hierin voor de komende periode een stabilisatie.

Figuur 4: Faillissementen adviesbureaus

Bron: CBS



De branche van adviesbureaus heeft een voorspoedige periode achter de rug met een sterke groei aan werknemers, een groot aantal nieuwe (kleine) bureaus, weinig faillissementen en een hoge omzetgroei. Maar blijft dat ook zo? Er zijn tekenen dat de beste periode achter ons ligt.



2. Korte termijn: groeivertraging

Internationaal liggen diverse problemen op de loer die druk geven op de conjunctuur. Zo zorgen de brexit, de handelsoorlog tussen de VS en China en de handelsbelemmeringen tussen Japan en Zuid-Korea voor grote onzekerheden. Daarnaast verkeert de voor Nederland belangrijke Duitse industrie in een recessie. Door deze negatieve internationale ontwikkelingen valt de groei van de Nederlandse economie terug. In 2018 groeide het bruto binnenlands product (bbp) nog met 2,5 procent, maar in 2019 zal het bbp naar verwachting met maar 1,6 procent groeien en in 2020 met slechts 0,9 procent (zie figuur 5).

Laatcyclisch

Bedrijven uit de sector zakelijke dienstverlening voelen de gure economische tegenwind uit het buitenland meestal pas vrij laat. De eerste sectoren die last hebben van internationale tegenwind zijn de exporterende sectoren en de transportsector. Na verloop van tijd leidt dit tot een afname van het aantal opdrachten die deze sectoren aan de dienstensector geven.

Deze 'time-lag' is goed te zien in figuur 6, waar omzetgroei van de adviesbureaus is afgezet tegen de bbp-groei. De crisis van 2009 raakte de branche met vertraging, net als dat vervolgens niet onmiddellijk van het economisch herstel werd geprofiteerd. Doorgaans loopt de branche een jaar achter op de conjunctuur en het is daarom niet verwonderlijk dat de huidige groeivertraging van de economie nog niet is terug te zien in de omzetgroei van de adviesbureaus. Sterker nog, in het eerste kwartaal van dit jaar lag deze maar liefst op bijna 10 procent op jaarbasis en in het tweede kwartaal op 8,4 procent.

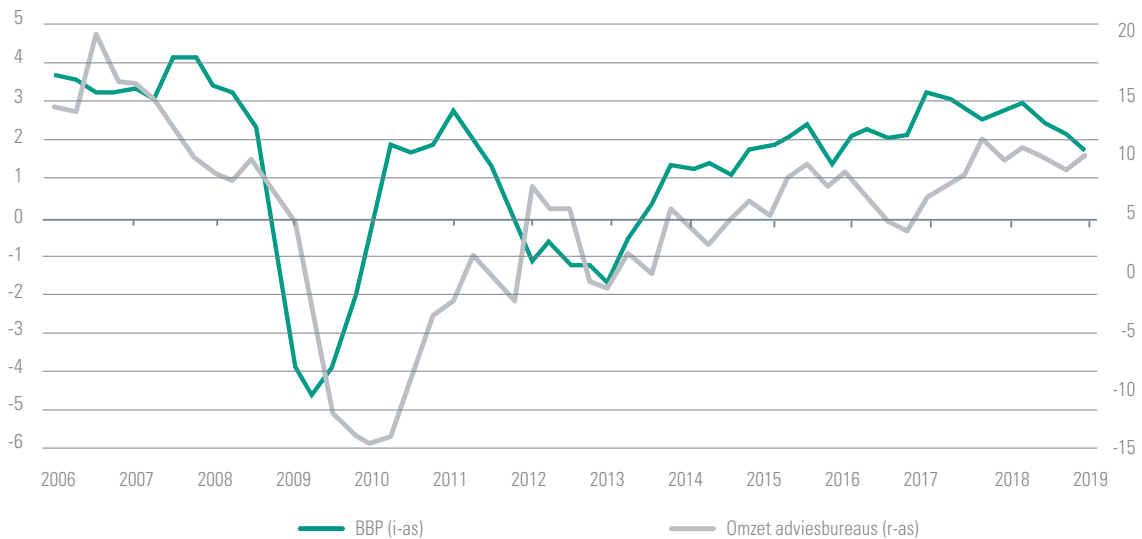
Figuur 6: Kerncijfers Nederlandse economie

Bron: ABN AMRO

	2018	2019	2020
	%-mutaties		
BBP	2,6	1,7	0,9
▶ Particuliere consumptie	2,3	1,4	1,6
▶ Overheidsconsumptie	1,6	1,5	3,0
▶ Investeringen	3,2	4,9	-1,3
▶ Uitvoer	3,7	2,3	1,9
▶ Invoer	3,3	3,0	2,2
Consumentenprijzen (CPI)	1,7	2,6	1,6
Werkloosheid (% beroepsbevolking)	3,8	3,4	3,7

Figuur 6: Omzetgroei adviesbureaus afgezet tegen BBP

Bron: CBS



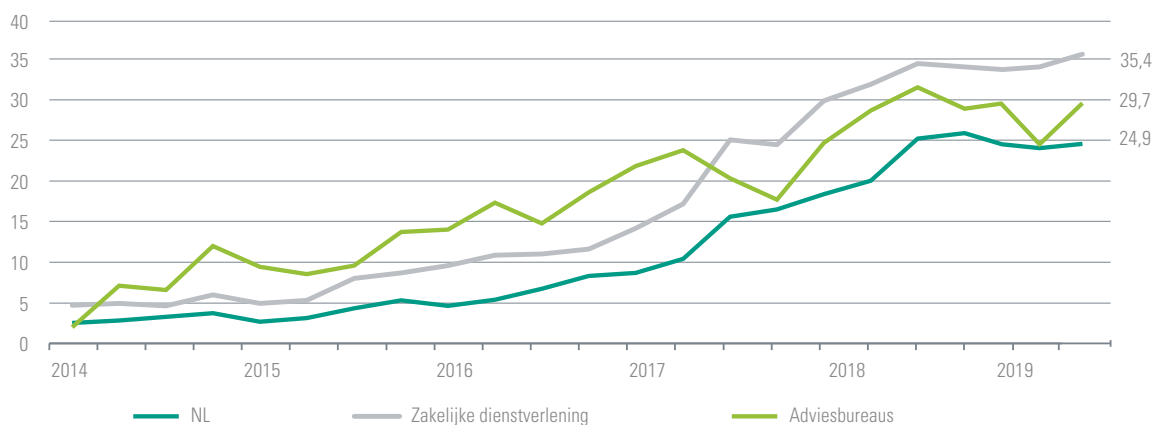
Personeelstekort

Naast internationale bewegingen die met vertraging op de branche afkomen, veroorzaakt de binnenlandse hoogconjunctuur voor beperkingen aan de groei van de dienstensector. De belangrijkste daarvan is het tekort aan personeel. Landelijk ligt het aantal ondernemers dat daar last van heeft en het als een belemmering voor groei ervaart op 24 procent. In de zakelijke dienstverlening als geheel ligt dit percentage op 34. In sommige branches, zoals uitzendbureaus, ligt het zelfs boven de 50 procent. Zo bezien doen de adviesbureaus het binnen de zakelijke dienstverlening nog relatief goed, aangezien 'slechts' 24,9 procent van de ondernemers uit deze branche tegen personeelstekorten zegt aan te lopen (zie figuur 7).

Het probleem lijkt de afgelopen kwartalen iets minder nijpend te zijn geworden, maar een substantiële daling voorziet ABN AMRO niet. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) meldt dat de spanning op de arbeidsmarkt nog verder is toegenomen tot [93 vacatures per 100 werklozen](#). Het Centraal Planbureau (CPB) voorspelt dat de werkloosheid dit jaar weliswaar zijn laagste punt bereikt, maar ook volgend jaar nog [uitzonderlijk laag](#) zal zijn.

Figuur 7: Tekort aan personeel als belangrijkste belemmering (in %)

Bron: CBS



3. Lange termijn: grenzen aan de groei

De maatschappij is in beweging en zal de komende jaren sterk veranderen. Er komen maatschappelijke vraagstukken en knelpunten op de samenleving af die de komende jaren in importantie toenemen en de vraag naar advies doen stijgen. Daarbij zijn vier belangrijke factoren te onderscheiden.

Digitalisering

De samenleving en de economie zullen in sterke mate digitaliseren. Dit brengt disruptie van bedrijfsprocessen met zich mee. Dat betekent het verlies van traditionele banen, terwijl tegelijk nieuwe type banen en nieuwe vormen van bedrijvigheid ontstaan. 'Platformisering' laat hiervan al mooie voorbeelden zien zoals taxibedrijf Uber of retailer Bol.com: dergelijke bedrijven leiden tot een totaal nieuwe manier van werken, vereisen een heel andere inrichting van de organisatie en zetten bestaande bedrijfsmodellen op hun kop.

Met het 'online' gaan van de economie komen daarnaast allerlei specifieke vraagstukken naar boven waar adviesdiensten kunnen helpen bij de beantwoording daarvan. Te denken valt bijvoorbeeld aan cybersecurity of aan vraagstukken over privacy, waarvan het belang snel toeneemt. Uit een onderzoek uit 2016 van Consultancy.nl in samenwerking met Raad van Organisatie Adviesbureaus (ROA) onder 150 ceo's van adviesbureaus blijkt dat [digitalisering inderdaad als een kans wordt gezien](#).



Verduurzaming economie

De overgang naar een duurzame samenleving is een tweede belangrijke ontwikkeling die vraagt om professioneel advies. Hieronder vallen alle activiteiten die te maken hebben met een andere inrichting van de natuurlijke omgeving en het toekomstbestendig maken daarvan. Thema's die daarbij aan de orde komen zijn bijvoorbeeld de energietransitie, de overgang naar een circulaire economie, circulair bouwen en klimaatadaptatie. Bureaus die zich in deze thema's specialiseren, zoals bijvoorbeeld Ecochain, nemen aan belang toe.

Veranderende Arbeidsmarkt

Een derde uitdaging wordt de krimpende beroepsbevolking en de daarmee gepaard gaande toenemende structurele personeelstekorten. In landen waar de vergrijzing al verder is voortgeschreden zijn hiervan de gevolgen al duidelijk zichtbaar. Zo heeft Japan inmiddels ruim 1,5 vacature per werkzoekende. De vraag is hoe met dergelijke omstandigheden om te gaan en hoe bijvoorbeeld in hoeverre algemene in stand kunnen blijven wanneer de verhouding tussen werkenden en niet-werkenden steeds verder uit het lood staat. Adviesbureaus kunnen hieraan een bijdrage leveren door andere bedrijven te helpen met het zoeken naar de optimale organisatievorm.

Internationale ontwikkelingen

Tot slot hebben bedrijven te maken met internationale ontwikkelingen die de economie beïnvloeden en om gespecialiseerd advies vragen. Dit betreft bijvoorbeeld de Brexit en de toenemende handelsconflicten, waarbij overigens juridisch advies de boventoon voert, en advies die verband houdt met de internationalisering van het Nederlandse bedrijfsleven. In een steeds complexer wordende wereld, neemt de behoefte aan dergelijk gespecialiseerd advies toe.

Bovenstaande ontwikkelingen zijn bronnen voor de verdere groei van advies in Nederland. Een belangrijke factor is de unieke rol van de adviseur zelf; deze blijft essentieel. "Voor de adviesbranche blijft er altijd werk," zo stelt Ber Damen, partner bij Van de Bunt Adviseurs. "Ook al veranderen technologie, maatschappij en economie, er blijft behoefte bestaan aan een onafhankelijk oordeel van een externe partij. Niet te onderschatten is ook de behoefte aan een scheidsrechter bij conflicten in een organisatie. In zulke situaties is het fijn een paar vreemde ogen mee te kunnen laten kijken om tot een oplossing te komen."

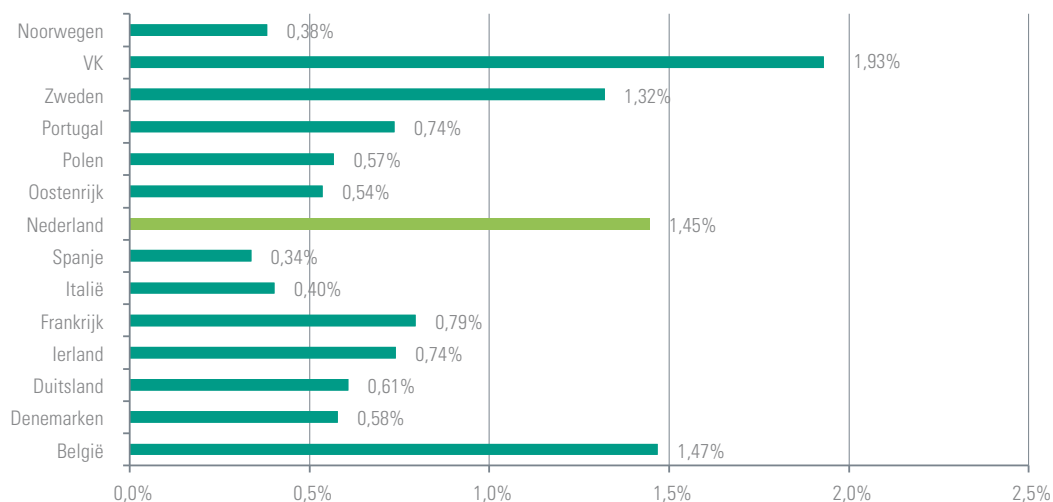
Komt de limiet in zicht?

Toch zou het wel eens kunnen zijn dat aan de groei van de adviesbranche een einde komt. In Nederland is de branche namelijk al behoorlijk groot in vergelijking met de meeste andere Europese landen. Zo ligt de verhouding tussen de toegevoerde waarde en het bruto binnenlands product (bbp) voor de Nederlandse uitzendbranche op 1,45 procent (zie figuur 8). Van de ons omringende landen is dat aandeel alleen in het Verenigd Koninkrijk en België hoger.

Dit hoge aandeel onderstreept de importantie van de branche voor de Nederlandse economie en het economische succes dat deze de afgelopen jaren heeft behaald. Het werpt echter wel de vraag op of de markt nog veel groeipotentieel heeft. Enerzijds verwachten wij dat de dienstensector nog groeipotentieel heeft als gevolg van genoemde ontwikkelingen als digitalisering en internationalisering. Anderzijds maakt de relatief hoge toegevoegde waarde duidelijk dat de Nederlandse adviesbranche internationaal al zeer groot is, wat in combinatie met de personeelstekorten twijfel doet rijzen over de toekomstige groeimogelijkheden. Er is dus nog ruimte voor groei, maar deze is niet oneindig.

Figuur 8: Toegevoegde waarde adviesbureaus als percentage BBP in Europees perspectief

Bron: Eurostat





4. Kapers op de kust

Het succes van adviesbureaus is niet onopgemerkt gebleven en zorgt voor een aanzuigende werking van nieuwe concurrenten. Dit leidt onder meer tot branchevervaging en prijsdruk.

Branchevreemde partijen

Een eerste belangrijke trend is dat de grens tussen advisering en implementatie vervaagt. Over een grote breedte wordt organisatieadvies toegevoegd aan het dienstenaanbod van bedrijven uit andere sectoren en branches. Dit betreft bijvoorbeeld de grote accountantskantoren die een advisory-tak hebben, banken die steeds meer strategisch advies aanbieden aan hun klanten en [advocatenkantoren](#) die breed adviseren over juridische bedrijfsprocessen. Inmiddels treden ook mediabedrijven buiten hun traditionele paden. Zo bieden enkele [dochterbedrijven](#) van RTL extern advies over het opzetten van advertentiestrategieën.

Ber Damen van Van de Bunt Adviseurs: “Vroeger maakte een adviesbureau alleen een rapport en liet de implementatie aan de organisatie zelf over. Tegenwoordig wordt veel meer een totaalpakket gevraagd. Nu zie je dat partijen die bijvoorbeeld interimpersoneel leveren, ook gevraagd wordt het advies te leveren. Dat is rechtstreekse concurrentie voor het adviesbureau.”

Klant als concurrent

De tweede groep kapers op de kust vormen, best opvallend, de klanten van adviesbureaus. Organisaties hebben continue behoefte aan de kennis en expertise van derden, maar steeds vaker komen ze tot het inzicht dat ze veel van de adviestaken zelf ook kunnen doen. Zeker grotere organisaties hebben veel denkkracht in eigen huis. Daarom zetten sommige organisaties eigen interne adviesafdelingen op. De adviesafdeling is officieel onderdeel van hetzelfde bedrijf, maar functioneert alsof het een externe adviespartij is.

Er zijn meerdere redenen om een interne adviestak te prevaleren boven een externe. Zo is een interne adviseur meestal goedkoper. Ook zijn interne adviseurs beter bekend met de organisatie en kunnen daarom makkelijker schakelen met de werknemers binnen de organisatie. Een derde reden om een interne adviestak op te zetten is dat het een goede manier is om (consultancy)talent aan te trekken. Een vierde en zeer belangrijke reden voor een interne adviesdienst is dat externe partijen vaak alleen advies geven; de implementatie laten ze aan de organisatie zelf over. De interne adviesdienst kan wel meehelpen bij het implementeren van het verleende advies.

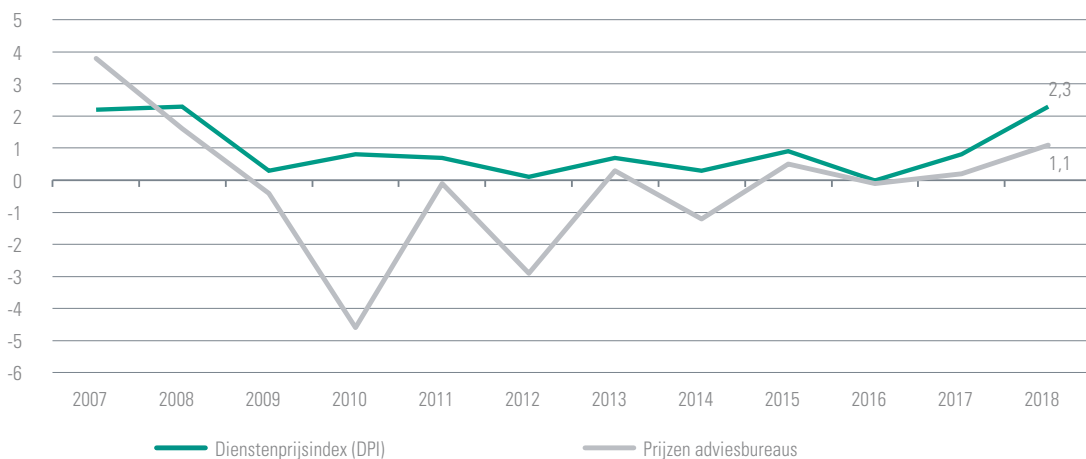
Een mogelijk gevolg van een succesvolle interne adviesdienst kan zijn dat het interne advies ook extern ingezet kan worden en daarmee kan de interne adviesdienst een branchevreemde concurrent worden. Uit het eerder vermelde onderzoek van Consultancy.nl bleek dat de groei van interne adviesdiensten door de ceo's van adviesbureaus als het grootste gevaar voor de branche wordt beschouwd.

Zzp'er drukt tarieven

De derde categorie nieuwe concurrenten bestaat uit kleine zelfstandige adviseurs. Het succes van adviesdiensten heeft ervoor gezorgd dat de branche de afgelopen jaren een aanzuigende werking heeft gehad. Vooral de sterke groei van het aantal zzp'ers valt daarbij op. Voor bestaande bedrijven is dat nadelig. Zzp'ers zorgen voor een meer scherpe concurrentie, hebben weinig overhead en drukken de prijs. De omzetgroei van de branche lijkt daarom vooral te zitten in de groei van het aantal gewerkte uren. Waar het aantal werknemers sterk is toegenomen sinds 2007, zijn de prijzen van de adviesbureaus juist afgenomen (zie figuur 9). Dit in tegenstelling tot de gemiddelde prijzen voor alle diensten; de dienstenprijsindex vertoont over diezelfde periode vrijwel onafgebroken een grotere stijging.

Figuur 9: Prijsontwikkeling adviesbureaus en diensten

Bron: CBS



5. Uitdagingen en aanbevelingen

Adviesbureaus hebben de laatste jaren de wind sterk mee gehad. Gecombineerd met de nog altijd groeiende vraag naar adviesdiensten kan dit leiden tot een gevoel van onaantastbaarheid bij de bureaus. Zoals hierboven is aangegeven, is dit onterecht. De groei van adviesdiensten zal voortgaan, maar waarschijnlijk minder hard dan voorheen en bovendien is deze groei niet oneindig. Verontrustender nog is dat nieuwe concurrenten omzet dreigen af te snoepen van de bestaande bureaus. Om succesvol te kunnen blijven, zullen adviesbureaus dus actie moeten ondernemen. Dat dient ten minste te gebeuren ten aanzien van de volgende ontwikkelingen:

Complexe klantvraag

De klantvraag wordt complexer. Multidisciplinaire inventarisatie en uitwerking van klantproblemen worden daarbij steeds belangrijker. Dat betekent aan de ene kant meer vraag naar richtinggevend advies, maar anderzijds dat specialismen meer van belang worden. Procesbegeleiders en projectleiders – traditioneel belangrijke rollen van consultants – blijven van belang, maar het adviesbureau dat een totaalpakket biedt, heeft een streepje voor. Dat betekent dat de grote partijen in het voordeel zijn. Aan de andere kant kunnen kleine, in niches gespecialiseerde bureaus gebruik maken van toenemende vraag naar specifiek advies. De middelgrote bureaus krijgen het moeilijker en zullen de samenwerking moeten zoeken met grote bureaus en zzp'ers.



Eigen organisatie

De structuur van het adviesbureau moet goed bekeken worden. Met name een partnerstructuur kan in advies remmend werken bij interdisciplinaire oplossingen, waar toenemende vraag naar is. Bij partnerstructuren kan het voorkomen dat er te weinig wordt gecommuniceerd tussen de verschillende afdelingen of dat zelfs tussen de afdelingen wordt geconcurrereerd.

Branchevervaging

Zoals eerder aangegeven, vervaagt de grens tussen advisering en implementatie. Klanten die normaal gesproken om een proces- of projectbegeleider vragen, hebben in toenemende mate behoefte aan strategisch advies. Klanten vragen met andere woorden niet alleen meer naar procesbegeleiding bij een strategie die ze zelf hebben uitgestippeld, maar ook om advies over de strategie zelf. Daar liggen natuurlijk bedreigingen, maar ook kansen voor adviesbureaus. Adviesbureaus kunnen bijvoorbeeld proberen de implementatie naar zich toe te trekken. Als dat lukt, zijn daar hoge volumes mee gemoeid.

Personeelstekort

De eerder genoemde schaarste aan personeel kan een bron zijn van groei van de vraag naar organisatorisch advies. Maar het is tegelijk een knelpunt waar de branche zelf mee om moet gaan. Adviesbedrijven moeten stilstaan bij hun aantrekkelijkheid voor jong talent en hun organisatiestructuur en arbeidsvoorwaarden hierop passen. Daarbij worden zaken als 'purpose' – een duidelijke definiëring van waar een bedrijf voor staat en welke rol het in de maatschappij wil spelen – belangrijker. Dit lijkt nu al goed op het netvlies te staan bij de adviesbureaus. In het eerder genoemde onderzoek van Consultancy bleek dat 'improving branding' en het aantrekken van personeel de belangrijkste prioriteiten zijn van de bureaus.

Colofon

Dit rapport is een uitgave van ABN AMRO.

Auteur

Kasper Buiting

Sectoreconoom Zakelijke Dienstverlening en Technologie, Media & Telecom

kasper.buiting@nl.abnamro.com

Eindredactie

Bendert Zevenbergen

Illustraties en opmaak

Kollerie Reklame-advies & Promoties

Fotoverantwoording

Shutterstock

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd. Naast een copyright is er sprake van een right to copy. Het gebruik van tekstdelen en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Teksten zijn afgesloten op 10 december 2019.