



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### De Consultancy Index 2014

*Drijfveren van omzetgroei in consulting*

Tempelaar, M.P.; Volberda, H.W.; Jansen, Justin J P

### Publication date

2014

[Link to publication](#)

### Citation for published version (APA):

Tempelaar, M. P., Volberda, H. W., & Jansen, J. J. P. (2014). *De Consultancy Index 2014: Drijfveren van omzetgroei in consulting*. OOA.

### General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

### Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# De Consultancy Index 2014

‘De adviesmarkt leert van de crisis’  
Succesvolle adviseurs innoveren continu

Dr. Michiel Tempelaar

Prof. Dr. Henk Volberda

Prof. Dr. Justin Jansen

## Inhoudsopgave

Managementsamenvatting .....	2
Ontwrichting adviesmarkt onvermijdelijk.....	4
Wat stimuleert omzetgroei? .....	6
Welke generieke strategie is het meest waardevol?.....	7
Ondernemerschap en omzet .....	13
De ambidexter consultant: exploitatie en exploratie.....	16
Exploitatie van bestaande kennis van de consultant: netwerken en identificatie .....	22
Exploratie van nieuwe kennis en adviesdiensten: netwerken en klantgericht leren .....	23
Visie doorslaggevend .....	24
Overige resultaten .....	26
De impact van bedrijfsgrootte .....	26
CMC-certificatie .....	27
De sectoren.....	27
De Consultancy-Index .....	33
Literatuur.....	35
Appendix: over de regressieresultaten .....	38

## Managementsamenvatting

In dit rapport worden de resultaten belicht van de Consultancy-Index 2014, uitgevoerd door de Rotterdam School of Management in opdracht van de Orde voor Organisatiekundigen en -Adviseurs. Het thema van dit rapport is 'de drijfveren van omzet in consulting'. Aan dit onderzoek hebben 386 adviseurs meegedaan. Hieronder worden de belangrijkste conclusies weergegeven.

## Strategie van groot belang

Uit de Consultancy-Index 2014 komt een duidelijk strategisch beeld naar voren: adviseurs die zich onderscheiden en richten op een niche presteren aanzienlijk beter dan adviseurs die zich richten op kostenleiderschap, om zo met lagere pricing de klant te winnen. Het optimum is een zogenaamde gedifferentieerde focusstrategie. Hierin richt de adviseur zich op een bepaalde klantengroep of niche-markt. Tegelijkertijd creëert de adviseur onderscheidend vermogen door unieke kennis, tools, of professionele en relationele capaciteiten aan te bieden.

## Ondernemerschap werkt

De consultancy-branche verkeert in onzeker tijden. Juist in deze situatie is ondernemerschap van belang. Resultaten wijzen uit dat ondernemerschap een sterke invloed heeft op de omzetgroei. Met name het innovatief vermogen van de adviseur is hierin van groot belang. Er blijkt echter nog winst te behalen op het innovatieve vermogen van de consultant, het merendeel van de deelnemende adviseurs is weinig innovatief. Door innovatie kan de adviseur zich onderscheiden. Dit is cruciaal gezien de positieve impact van de differentiatie strategie op resultaten.

### Ambidexteriteit ontwikkelen?

Voor het ontwikkelen van de optimale gedifferentieerde focusstrategie is zowel onderscheidend vermogen door innovatie als scherpe focus op de niche noodzakelijk. Hiervoor zijn respectievelijk exploratie en exploitatie nodig, ofwel het verkennen van nieuwe kennis, tools en klantrelaties, of het verder uitdiepen van het bestaande aanbod. De Consultancy Index 2014 toont aan dat hoewel ongeveer de helft van de adviseurs goed is in of exploratie, of exploitatie, slechts 27% beide in hoge mate ontplooit. Dit is een uitdaging waarbij een combinatie van netwerken, identiteit, klantgericht leren, en sterke visie nodig is.

### Overige resultaten

Bedrijfsgrootte heeft invloed op omzet en tarief, niet op declarabele uren. ZZP-ers doen er goed aan om samenwerkingsverbanden aan te gaan. Dit genereert meer projecten en een lichte steiging in de omzet. CMC-lidmaatschap biedt geen automatische *business sense*: het heeft geen significante invloed op de omzet. Verder hebben we gekeken naar de prestaties van verschillende sectoren. Hier komt het beeld naar voren dat de sectoren waar de meeste adviseurs actief zijn (bv. Government en Industry), *crowded markets* zijn. Omzet, declarabele uren en tarieven liggen hier lager.

### Conclusie

Een gedifferentieerde focus strategie is het meest effectief voor duurzame omzetontwikkeling van adviesfirma's. De meeste adviseurs hebben een sterke focus ontwikkeld, maar weten zich desondanks onvoldoende te onderscheiden van hun concurrenten. Daardoor staat het verdienmodel van de gemiddelde consultant onder druk. Door meer ondernemerschap en exploratie van nieuwe kennis, concepten en tools kan de adviseur het bestaande business-model vernieuwen en zich beter onderscheiden.

## Ontwrichting adviesmarkt onvermijdelijk

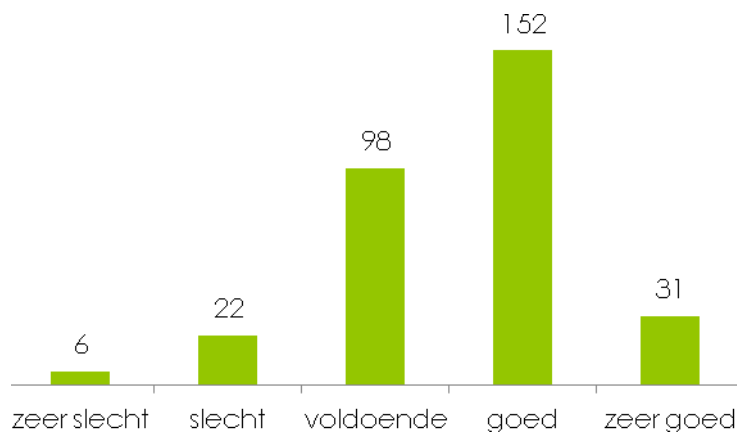
Razendsnel veranderende technologieën en strategieën dwingen bedrijven hun business model voortdurend te innoveren. Er zijn maar weinig sectoren die van snelle veranderingen verschoond blijven. Het eerste teken dat een business model onder druk staat, is vaak dat nieuwe generaties producten en diensten steeds minder verbetering opleveren. Nieuwe versies verschillen nauwelijks nog van oude. Klanten merken dat en klagen daarover of zoeken alternatieve oplossingen. De sleetsheid van het business model komt uiteindelijk ook tot uitdrukking in veranderende prestatie-indicatoren.

In de betrekkelijk stabiele concurrentieomgeving die een groot deel van de vorige eeuw kenmerkte, voldeden de bekende, rivaliteit beperkende strategieën en traditionele organisatievormen uitstekend. Consultancy firma's als McKinsey, Bain, Accenture etc. zijn er groot en winstgevend mee geworden. In langdurige perioden van relatief stabiele verhoudingen tussen bestaande spelers konden ze hun concurrentievoordeel steeds verder uitbreiden en handhaven. Nog maar weinig ondernemingen genieten van deze luxe. In plaats van lange, stabiele perioden met geleidelijke erosie van het dominante business model, wordt concurrentie nu gekenmerkt door korte perioden van concurrentievoordelen, afgewisseld door frequente verstoringen en ontwrichting van het business model. De mondialisering van markten, snelle technologische veranderingen, kortere productlevenscycli en de toenemende agressiviteit van concurrenten hebben de basisregels van de concurrentiestrijd veranderd. Stabiele concurrentie is hyperconcurrentie geworden. De weg terug lijkt afgesneden.

De Free Record Shop, De Harense Smit, It's en ook OAD hebben dit geweten. Maar nu zijn deze harde lessen ook van toepassing op de adviesmarkt zelf. Volgens Clayton

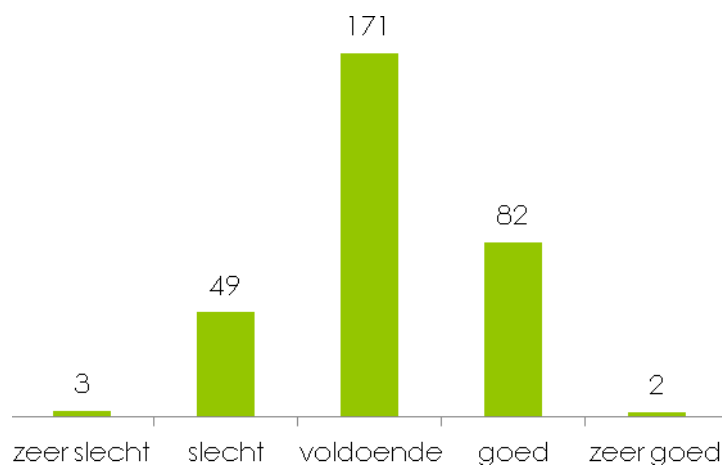
Christensen, Dian Wang en Derek van Bever (2013) staat de adviesmarkt onder druk en is ontwrichting onvermijdelijk. De adviesmarkt wordt steeds transparanter en adviseurs kunnen zich niet meer verschuilen achter hun exclusieve label, reputatie of opleiding. Nieuwkomers uit uithoeken van de markt weten de klanten beter te bedienen en de consultant wordt steeds minder schaars. Hierdoor staan marges onder druk, en wordt de consultant gedwongen zichzelf opnieuw uit te vinden. Ondanks waarschuwingen vanuit verschillende hoeken ziet de consultant de toekomst vrij zonnig in:

### Hoe zijn de verwachtingen ten opzichte van de toekomst?



De deelnemers aan de consultancy index 2014 zijn gematigd positief over het imago van de consultant:

### Het imago van de consultant is...



## Wat stimuleert omzetgroei?

In dit rapport worden de resultaten belicht van de Consultancy-Index 2014, uitgevoerd door de Rotterdam School of Management in opdracht van de Orde voor Organisatiekundigen en -Adviseurs. In totaal hebben 368 adviseurs de survey ingevuld. Het thema van dit rapport is 'de drijfveren van omzet in consulting'. Wij hebben twee drivers onderzocht van omzetgroei: **tarief**, en **declarabele uren**. Van deze twee is tarief het sterkst gecorreleerd met omzetgroei ( $p < .001$ ), gevolgd door het aantal declarabele uren ( $p < .05$ ). Feitelijk komt dit neer op een afweging tussen prijs en volume. Hierbij is het de prijs die het duidelijk wint. Dit is in overeenstemming met een economische vergelijking tussen de effecten van volume en prijs. Bij inelastische vraag en gelijkblijvende kosten levert een verhoging van de prijs meer op aangezien variabele kosten meewegen bij volume verhogingen.

Natuurlijk is dit een theoretische exercitie omdat vraag in de praktijk varieert met prijs. Het geeft echter wel aan dat het wenselijk is om te voorkomen dat u terecht komt in een *commodity trap* (D'Aveni, 2010): de situatie waarin in uw product uitwisselbaar is voor elk ander product in de markt, en prijzen constant onder druk staan. Het is uiteraard voor de meeste ondernemers niet gemakkelijk hieraan te ontsnappen.

In de huidige consultancy-branche is dit een enorme uitdaging: consultants verliezen hun kennisvoordeel, er zijn meer kleine bureaus en zzp-ers op de markt, nieuwe business modellen, en de interne consultant bij grotere organisaties is in opmars (SIOO, 2013). Dit zijn allemaal factoren die druk uitoefenen op de marges van consultants.



## Welke generieke strategie is het meest waardevol?

Er is veel te doen binnen de consultancybranche. Veranderingen zijn aan de orde van de dag. Steeds vaker en sneller zullen consultants in staat moeten zijn om zich aan te passen aan de wensen van de klant. Maar welke strategie past daar het beste bij? Moeten consultants zich meer gaan specialiseren in bepaalde thema's en branche specifieke kennis ontwikkelen? Of een efficiënte werkmethode ontwikkelen om met lage tarieven de klanten voor zich te winnen? Wellicht is een differentiatiestrategie het meest effectief? Binnen het onderzoek zijn drie verschillende concurrentiestrategieën onderzocht en is gekeken naar de bijdrage van de strategieën op de financiële prestaties van consultants. De drie generieke strategieën zijn (zie ook het werk van Porter):

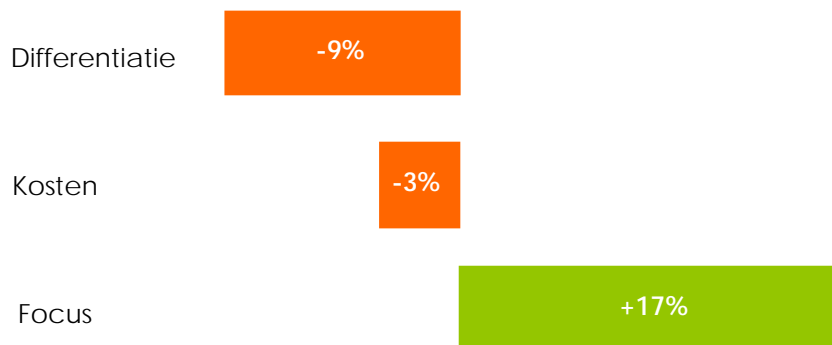
**Differentiatiestrategie.** Door het volgen van een differentiatiestrategie kunnen consultants zich trachten te onderscheiden van de concurrentie op het gebied van unieke dienstverlening. Ze kunnen zich bijvoorbeeld richten op het aanbieden van nieuwe diensten, aanvullende diensten of juist te kiezen voor snelheid van oplevering.

**Kostenstrategie.** Consultants die kiezen voor een kostenstrategie investeren met name in het optimaliseren van bedrijfsprocessen om een kostenvoorsprong te realiseren. Schaalvoordelen kunnen worden toegepast om de dienstverlening tegen zo laag mogelijke kosten aan te bieden.

**Focusstrategie.** Een focusstrategie kan worden toegepast door consultants om te concurreren binnen een bepaalde niche van de totale markt. Dit kan worden gerealiseerd door het ontwikkelen van specialistische kennis en competenties voor een bepaalde branche of klantsegment.

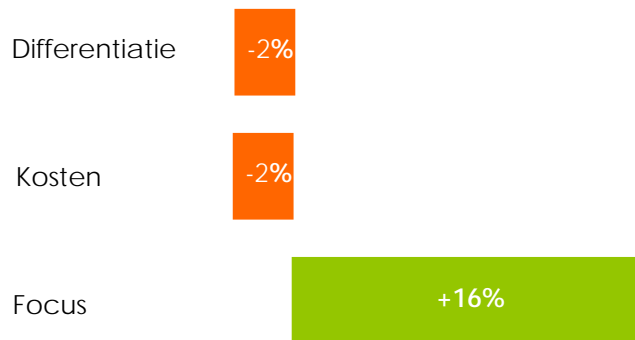
Binnen het onderzoek is de effectiviteit van de generieke strategieën onderzocht in relatie tot belangrijke financiële maatstaven van consultants, zoals de omzetgroei en groei in de declarabele uren en groei in tarief. Er komt een consistent beeld uit de analyses. Zoals in onderstaand figuur is weergegeven, blijkt een focusstrategie het meest effectief binnen de consultancy. Het focussen op een bepaalde niche markt en het ontwikkelen van gespecialiseerde kennis en competenties dragen in belangrijke mate bij aan de omzetgroei van consultants. Het hanteren van een focusstrategie leidt tot een 17% hogere omzetgroei bij consultants. Zeker in vergelijking tot een differentiatiestrategie (-9%) of een kostenstrategie (-3%), blijkt de focus op een bepaalde nichemarkt zeer effectief om de omzet te vergroten.

### Strategie en Omzetgroei



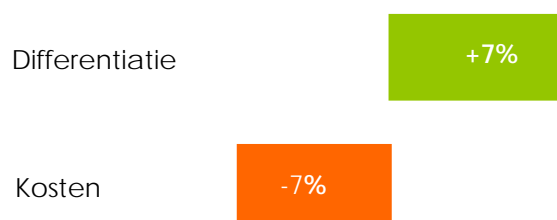
Daarnaast blijkt een focusstrategie ook het meest effectief om het aantal declarabele uren te vergroten. Evenals met de omzetgroei, waaraan het aantal declarabele uren gerelateerd is, blijkt een focusstrategie een sterke bijdrage te leveren. In onderstaande figuur blijkt de focusstrategie tot ongeveer 16% meer declarabele uren te leiden terwijl de differentiatiestrategie (-2%) en de kostenstrategie (-2%) beduidend minder effectief zijn.

### Strategie en Groei in declarabele uren



Als laatste is gekeken wat de invloed is van de gevolgde strategie van consultants op de groei van de tarieven. Opvallend hierbij, zoals weergegeven in onderstaande figuur, is dat alleen een differentiatiestrategie (+7%) leidt tot een hoger tarief. In dit geval spelen een kostenstrategie (-7%) een focusstrategie (-2%) een ondergeschikte rol in de groei van de tarieven. Sterker nog, beide typen strategieën leiden tot een lagere tariefstructuur bij consultants.

### Strategie en groei in tarief

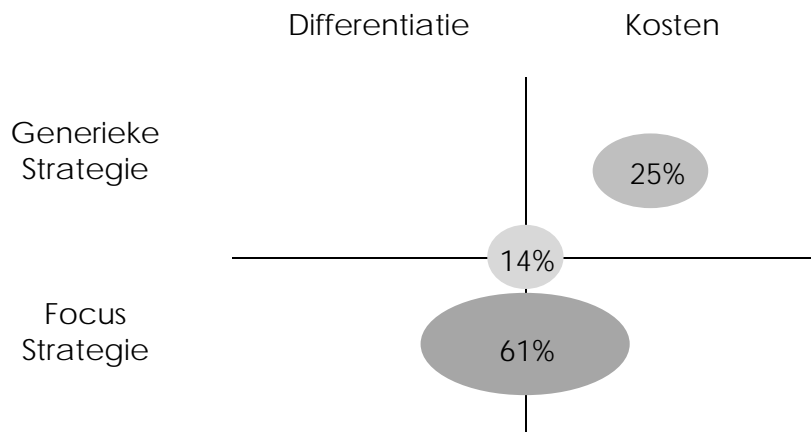


Bovenstaande uitkomsten tussen de gevolgde strategie en de bedrijfsprestaties leiden tot twee belangrijkste conclusies. Allereerst komt uit het onderzoek naar voren dat consultants een focusstrategie zouden moeten hanteren om de omzetgroei te vergroten. Een focus op een selecte klantgroep door het bedienen van specifieke klantwensen is veel effectiever dan het ontwikkelen van een generieke oplossingen voor een brede klantenkring. Een kostenstrategie bijvoorbeeld leidt in alle gevallen tot een lager tarief, minder declarabele uren en minder omzetgroei. Deze strategie lijkt dan ook tot een neerwaartse spiraal te leiden binnen de consultancybranche en een toenemende druk op de marges.

Ten tweede komt naar voren dat, indien consultants een focusstrategie hanteren, het beste kan worden ingezet op differentiatie van competenties en dienstverlening. Een gedifferentieerde focusstrategie lijkt hiermee de meest effectieve methode om een duurzame omzetgroei te realiseren door niet alleen het aantal projecten en het aantal declarabele uren te vergroten, maar ook de tarieven op een relatief hoog niveau te handhaven. Al met al biedt een gefocuste strategie voor een selecte klantengroep of marktsegment de mogelijkheid om dienstverlening aan te bieden op basis van unieke kennis, ervaring en inzichten.

Welke strategie wordt op dit moment gevolgd binnen de consultancy? Kiezen consultants voor een generieke aanpak voor meerdere klantgroepen of wordt er inderdaad unieke dienstverlening aangeboden aan een selecte groep van klanten? De consultancy-index heeft niet alleen de effectiviteit van strategieën, maar ook getracht een overzicht te geven van de huidige strategieën binnen de sector.

Onderstaande figuur geeft een beeld van de resultaten. Binnen het onderzoek kan een onderscheid worden gemaakt in een drietal groepen. Ten eerste volgt ongeveer 25% van de consultants een generieke kostenstrategie. Hoewel een eenduidige keuze is gemaakt voor het concurreren op basis van de kosten, blijkt deze generieke strategie niet effectief (Zie bovenstaande uitkomsten). Ten tweede is een relatief kleine groep aan consultants, ongeveer 14%, die geen eenduidige keuze heeft gemaakt en 'stuck in the middle' zitten. Deze consultants proberen het hoofd boven water te houden en hebben niet voor een eenduidige strategie gekozen om aan het veranderende landschap binnen de consultancy een antwoord te bieden. Ze zullen dan ook op korte termijn meer focus moeten aanbrengen in de dienstverlening en de klantgroepen die worden bediend. Verreweg de grootste groep aan consultants, ongeveer 61% procent, hanteert een focusstrategie. Deze organisaties hebben dus een eerste stap gemaakt in het identificeren van niches en een duidelijke binding bewerkstelligd met specifieke klantgroepen. Echter, het grootste probleem wederom is het ontbreken van een duidelijke keuze in klantbenadering. Hoewel is gekozen voor een focus op bepaalde niches, is nog niet goed nagedacht over de manier waarop de specifieke dienstverlening wordt gepositioneerd. Binnen de niche dient wederom gekozen te worden voor differentiatie op basis van unieke kennis en competenties of kostenvoordeel op basis van schaalvoordelen.

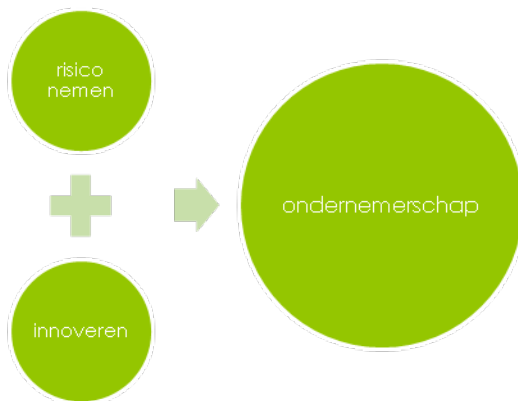


Keuzes maken is belangrijk in onzekere tijden. Dat blijkt ook binnen de consultancy. Hoewel uit het onderzoek naar voren komt dat een gedifferentieerde focustrategie het meest effectief is in het behalen van duurzame omzetgroei, blijkt het overgrote deel van de consultants geen eenduidige keuze tussen differentiatie en kosten te maken. Dat zal de komende periode moeten gebeuren. Het is met name zaak dat consultants unieke proposities voor specifieke klantengroepen of marktsegmenten ontwikkelen.

## Ondernemerschap en omzet

In een veranderende markt is ondernemerschap van groot belang. Door niet stil te staan zorgen ondernemende bedrijven ervoor dat ze constant vooraan blijven lopen. Omvangrijk onderzoek heeft aangetoond dat ondernemerschap hiermee een zeer belangrijke, positieve invloed heeft op continuïteit van financiële resultaten (Rauch et al., 2009). De Consultancy-Index wijst uit dat ondernemerschap een sterke invloed heeft op het ontplooiën van zowel de differentiatie- als focusstrategie ( $p < .001$ ). Individuen met een ondernemende blik worden gekenmerkt door de bereidheid risico's te nemen, en hun innovativiteit. Zij willen de eerste zijn en anders dan concurrenten.

## Innoveren, risico's nemen en ondernemerschap

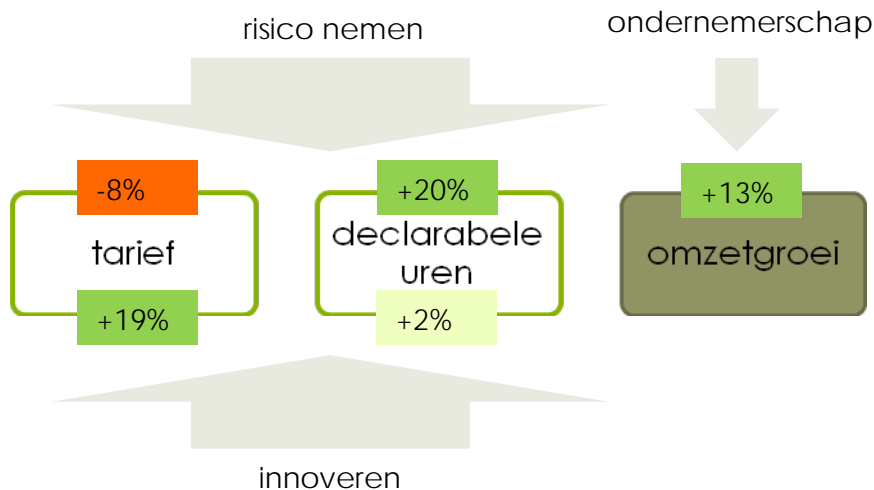


Risico durven nemen betekent de sprong in het diepe durven wagen. Risico-zoekende ondernemers hebben de durf om resources toe te wijzen aan onzekere projecten. Innovativiteit betreft de neiging om creativiteit en experimenten op te zoeken door het introduceren van nieuwe services. Voor productiebedrijven komt hier vaak nog technologisch leiderschap bij kijken. Voor consultancy uit dit zich bijvoorbeeld in het zich constant willen

ontwikkelen. Deze consultants willen de nieuwste adviseringsmodellen en tools toepassen, baanbrekende interventies plegen, of projecten aannemen die extra uitdagend zijn, en hun eigen expertise continue ontwikkelen (*thought leadership*).

In de onderstaande figuur is weergegeven hoe aspecten van ondernemerschap van invloed zijn op de groei van de omzet. Allereerst blijkt dat consultants die hoog scoren op ondernemerschap 13% meer omzetgroei realiseren. Risico nemen heeft voornamelijk een sterke invloed op declarabele uren (+20%). Dat grotere en risicovolle projecten aannemen leidt tot meer declarabele uren is wellicht intuïtief logisch: onzekerheid en omvang leiden tot meer manuren en hogere bezettingsgraad. Dit leidt vaker tot aanpassing van budgetten en daarmee het aantal uren. Door vaker 'ja' te zeggen tegen projecten die buiten de scope liggen, wordt de consultant meer declarabel.

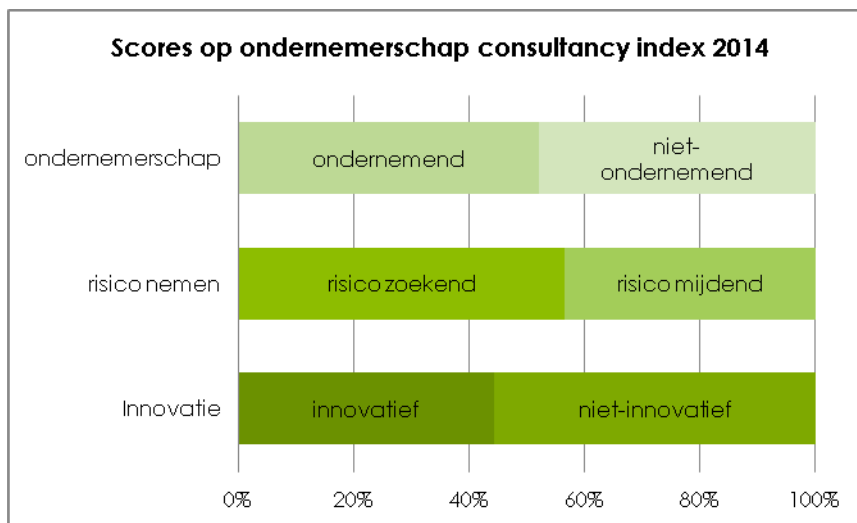
### De invloed van ondernemerschap en de sub-dimensies op omzetgroei



Door te innoveren bereikt de consultant een groter toepassingsgebied, waardoor hij/zij meer projecten kan aannemen. Daarnaast claimt de consultant hierdoor *thought leadership*. Dit signaleert kwaliteit naar de klant.



Hierdoor heeft innovatie een positief effect op de hoogte van de tarieven die gevraagd kunnen worden (+19%). Dit is overigens waar risico nemen en innovatie elkaar bijten. De licht negatieve invloed van risico nemen op het tarief (-8%) geeft aan dat de consultant letterlijk de prijs moet betalen voor experimenteren. Hieronder is de verdeling te vinden zoals ingevuld door de deelnemers van de consultancy-index 2014.



Zoals te zien is in bovenstaande figuur, valt er winst te behalen op het innovatieve vermogen van de consultant aangezien innovatie een belangrijke drijfveer voor omzetgroei vormt. Hoe kunnen consultants activiteiten ontplooiën die hun innovativiteit verhogen? Hierover gaat het volgende hoofdstuk.

## De ambidexter consultant: exploitatie en exploratie

Een gedifferentieerde focus strategie en ondernemerschap zijn essentiële elementen voor duurzame omzetgroei. Maar hoe kunnen adviesfirma's een dergelijke duale strategie gericht op focus en differentiatie realiseren? En wat voor eisen stelt ondernemerschap aan de adviseur? In de Consultancy-Index 2014 hebben wij gemeten in hoeverre de consultant zich richt op exploitatie van de bestaande adviesdiensten of juist bezig is met exploratie van geheel nieuwe adviesconcepten. Exploitatie heeft betrekking op het verbeteren van de bestaande adviesdiensten, tools en technieken gericht op de bestaande klanten en markten en met behulp van de reeds ontwikkelde kennis en vaardigheden (Jansen, Van den Bosch en Volberda, 2006). Exploratie daarentegen heeft betrekking op het ontwikkelen van nieuwe adviesdiensten gericht op geheel nieuwe klanten en markten en met behulp van fundamenteel nieuwe kennis.

**Exploratie**

*In hoeverre heeft u zich het afgelopen jaar bezig gehouden met...*

Het zoeken naar nieuwe mogelijkheden voor advieswerk, processen of markten

Verschillende opties afwegen rond advieswerk, processen of markten

Een focus op sterke vernieuwing van advieswerk of werkprocessen

Activiteiten die enig aanpassingsvermogen van u vereisten

Activiteiten waarvoor u nieuwe vaardigheden of kennis moest opdoen

**Exploitatie**

*In hoeverre heeft u zich het afgelopen jaar bezig gehouden met...*

Activiteiten waar u al veel ervaring mee had

Activiteiten die bestaande klanten met bestaande producten bedienden

Activiteiten waarvan u van tevoren precies weet hoe deze uit te voeren

Activiteiten gericht op het behalen van korte-termijn doelen

Activiteiten die u kunt uitvoeren met gebruik van uw huidige kennis

Activiteiten die duidelijk passen binnen uw bedrijfsfilosofie

**Survey items exploratie-exploitatie**

Hoewel toenemende wereldwijde concurrentie, fragmentatie van markten, en nieuwe technologieën gevestigde consultants dwingen zichzelf constant te vernieuwen – door stagnerende onderdelen te veranderen en nieuw potenties te creëren door innovatieve combinaties van middelen (Guth en Ginsburg, 1990) – vereisen anderzijds concurrentie krachten op de korte termijn dat zij hun bestaande routines en competenties maximaal benutten. Hoe behouden consultants hun specifieke concurrentievoordelen, terwijl ze die steeds moeten vernieuwen of zelfs vervangen?

**Exploitatieve versus niet-exploitatieve consultants**



Uit de Consultancy Index 2014 blijkt dat 47% zich met name richt op exploitatie van bestaande adviesdiensten. Deze consultants en consultancy firma's bouwen know-how op in de loop van hun bestaan. Dit resulteert in een reservoir van routines die uniek zijn en vaak moeilijk overdraagbaar. Ze bieden de mogelijkheden om hun unieke voordelen te versterken, en om hun know-how verder te verbeteren. Mogelijke voordelen zijn een grotere betrouwbaarheid in het afleveren van een degelijk en duidelijk adviesproduct en vele besparingen door efficiëntie en routine (Miller en Chen, 1994:1).

In zeer competitieve omgevingen kan een kerncompetentie echter leiden tot een kernrigiditeit (Burgelman, 1994; Barnett e.a., 1994; Leonard-Barton, 1992; Teece, 1984: 106) of een 'competence trap' (Levinthal en March, 1993; Levitt en March, 1988); consultancy firma's ontwikkelen kernrigiditeiten samen met zeer gespecialiseerde activa om de winst te vergroten ten koste van afnemende flexibiliteit (Volberda, 1998). De consultants zijn gevangene geworden van hun diep gewortelde routines en onomkeerbare, vaste investeringen, die hun oorspronkelijk onderscheidende competenties deden veranderen in onoplosbare problemen. Kortom, de incrementele visie van het opbouwen van concurrentievoordeel gebaseerd op maximale exploitatie heeft dus het onbedoelde neveneffect dat het kan leiden tot inertie die de overlevingskansen in een snel veranderende markt beperkt.

## Exploratieve versus niet-exploratieve consultants

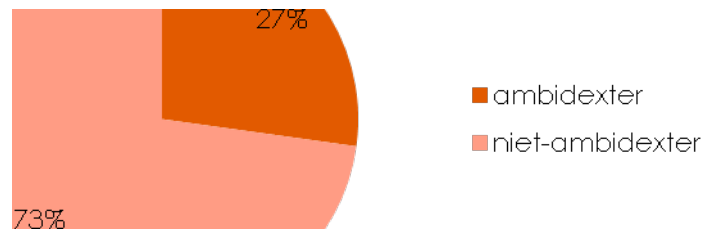


Daarentegen blijkt dat 45% van de consultants zich met name richt op exploratie van nieuwe adviesdiensten, tools en concepten. Utterback en Abernathy (1975) stellen dat een bedrijf dat de evolutie van zijn processen en producten tot het uiterste doorvoert er achter kan komen dat het alleen de voordelen van een hoge productiviteit bereikt heeft ten koste van een afname in flexibiliteit en vernieuwend vermogen. Dit bedrijf ziet zich dan geconfronteerd met de concurrentie van vernieuwende diensten geproduceerd door andere flexibele bedrijven. Succesvol concurreren op turbulente markten vereist dynamische vaardigheden die wezenlijk verschillen van die welke waarschijnlijk leiden tot concurrentiesucces op stabielere markten (vgl. Sanchez, 1993). De opbrengsten van exploratie zijn echter zeer variabel en op lange termijn terwijl de wellicht lagere exploitatie opbrengsten veel zekerder zijn en op een kortere termijn zijn te verwachten (Lewin en Volberda, 1999). Het betekent dat consultancy firma's zich niet volledig moet aanpassen aan de bestaande omgeving, maar moet zorgdragen voor speelruimte (Volberda, 1998) in de organisatie (in termen van redundantie in middelen en overlap van functies) en de ambitie hebben om wellicht onhaalbare doelstellingen te bereiken. Hamel en Prahalad (1994) noemen dit strategische "stretch". Met deze speelruimte moet de organisatie experimenteren en oude routines afleren (double-loop leren). Het resulteert vaak in meer radicale

veranderingen geïnitieerd door consultants met een meer ondernemend profiel (Stevenson en Gumpert, 1985).

Toch kan men zich afvragen of consultants die maximaal exploreren succesvol zijn. Exploratie heeft ook negatieve kanten. Exploratie kan leiden tot instabiliteit als gevolg van het overreageren op marktveranderingen en uitgebreide, geldverkwistende zoekprocessen. De consultant overdrijft het belang van veranderingen en wordt overgevoelig voor allerlei 'hypes' en modetrends. Deze chronische vorm van strategische vernieuwing vernietigt de identiteit en gemeenschappelijke waarden en normen van de consultancy firma. Het creëert een vicieuze cirkel die eindigt in een "renewal trap" gekenmerkt door conflicten, onduidelijke verantwoordelijkheden, inadequate beheerssystemen, gebrek aan richting en collectieve ideologie, en tenslotte inefficiëntie (Volberda, 1998).

## De ambidexteriteit onder consultants



Zowel extreme exploitatie van bestaande kansen als vergaande exploratie van nieuwe kansen zijn disfunctioneel voor de consultant en leiden tot respectievelijk een competentie-fuik of een vernieuwingsval (Volberda, Van den Bosch en Heij, 2013). Een consultant heeft specifieke routines nodig om competenties te ontwikkelen, maar moet tegelijkertijd open blijven staan voor nieuwe zoekprocessen. Exploitatie strategieën dragen bij tot de vervulling van één van de belangrijkste functies van de consultant, namelijk het creëren van continuïteit, consistentie en stabiliteit (zowel voor zichzelf als voor de klant). Onder statische concurrentie leidt zo'n exploitatiestrategie tot bevredigende opbrengsten zolang de concurrenten van de consultancy firma dezelfde strategie hanteren. In dynamische concurrentie veranderen concurrenten hun strategie voortdurend en moet de consultancy firma dus continu reflecteren op concurrentieveranderingen om vernieuwing mogelijk te maken. Deze paradoxale eisen impliceren dat er een evenwicht gevonden moet worden tussen het exploiteren van bestaande routines en exploreren van nieuwe vaardigheden (March, 1991; Levinthal en March, 1993). De ambidexter consultant synchroniseert en balanceert exploratie voor nieuwe kansen met exploitatie van bestaande routines. Er is zowel aandacht voor innovatie en kenniscreatie (exploratie) als voor het blijven verbeteren van

de productiviteit, processen en efficiency (exploitatie). Het vermogen om die twee te combineren wordt ambidexteriteit genoemd en is noodzakelijk om zowel op lange als op korte termijn te kunnen overleven (Levinthal en March, 1993; March, 1991; Mom, e.a., 2009; Jansen e.a., 2009). De Consultancy Index 2014 laat zien dat 27% van de consultants ambidexter is, terwijl 73% dat duidelijk niet is en een voorkeur heeft voor exploitatie of exploratie.

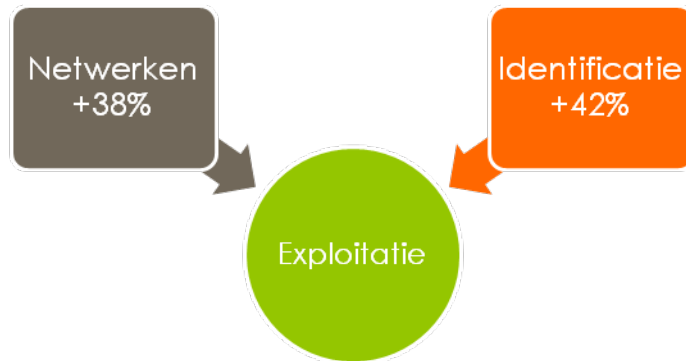
Zoals eerder gesteld in dit rapport is een gedifferentieerde focus strategie het meest effectief voor de realisatie van duurzame omzetgroei. Voor focus is vergaande exploitatie van bestaande adviesproducten, tools en concepten noodzakelijk. Echter voor blijvende differentiatie van deze verbeterde adviesproducten is exploratie van nieuwe kennis, nieuwe adviesconcepten en -tools noodzakelijk. Een gedifferentieerde focus strategie van adviesfirma's kan dus alleen maar werken wanneer er een kritische massa van ambidexter consultants aanwezig is.

### **Exploitatie van bestaande kennis van de consultant: netwerken en identificatie**

In de Consultancy Index 2014 hebben we gekeken naar welke factoren de focus op exploitatie van bestaande adviesdiensten, tools en concepten versterken. Uit onze analyse komt duidelijk naar voren dat die consultants die een sterk netwerk onderhouden en zich sterk identificeren met de consultancy firma meer geneigd zijn om hun bestaande adviesproducten- en diensten te verbeteren. In plaats van het vernieuwen van hun business model zullen zij veel meer gericht zijn op het repliceren en perfectioneren van hun business model door het geleidelijk verbeteren van hun adviesdiensten of het aanbieden van hun bestaande diensten voor nieuwe klanten en markten (Volberda e.a., 2013). 'Best practices' en technieken die gehanteerd zijn bij grote klanten en succesvol waren zullen zij ook toepassen bij andere klanten.



Figuur: Antecedenten van exploitatie

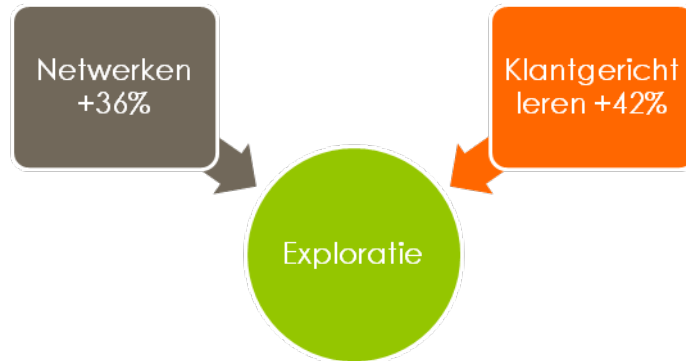


### Exploratie van nieuwe kennis en adviesdiensten: netwerken en klantgericht leren

Tevens hebben we gekeken naar welke factoren de exploratie van nieuwe kennis, concepten en tools bevordert. Het verder ontwikkelen van zijn netwerk stimuleert de consultant om juist nieuwe adviesdiensten te ontwikkelen. Het netwerk van de consultant heeft dus een positief effect op zowel de exploitatie van bestaande adviesdiensten als zowel de exploratie van nieuwe adviesdiensten.

Tevens zien we dat consultants die leren van hun klant door het delen van informatie, kennis en problemen (*client-related learning*) gemakkelijker in staat zijn om nieuwe adviesdiensten – en concepten te ontwikkelen. In plaats van het repliceren van bestaande adviesdiensten zijn deze consultants juist gericht op het ontwikkelen van gehele nieuwe adviesdiensten op basis van nieuwe kennis.

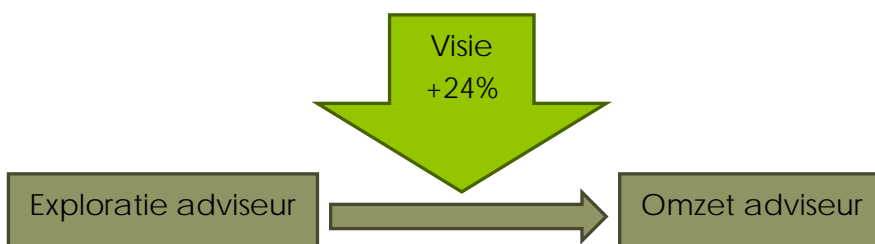
Figuur: Antecedenten van exploratie



### Visie doorslaggevend

Tenslotte hebben we vastgesteld of de ambidexter consultant meer succesvol is in temen van jaaromzet. Op grond van de statistische analyse kunnen we hier geen betrouwbare uitspraken over doen. Wel kan worden vastgesteld dat in consultancy firma's die een sterke gemeenschappelijke en gedeelde visie hebben ontwikkeld exploratie en nieuwe kennis ontwikkeling van de adviseur leidt tot betere bedrijfsprestaties. Bij adviesfirma's die geen duidelijke visie en strategische agenda hebben ontwikkeld leidt exploratiegedrag van de consultant juist tot lagere bedrijfsprestaties. Kennelijk zorgt een duidelijke visie voor een duidelijk richtsnoer voor de consultant en worden zijn of haar zoekactiviteiten en innovatiegedrag duidelijk gekanaliseerd. Zonder zo'n visie valt de adviseur in een zwart gat en zal innovatie en experimenteergedrag niet leiden tot succesvolle prestaties.

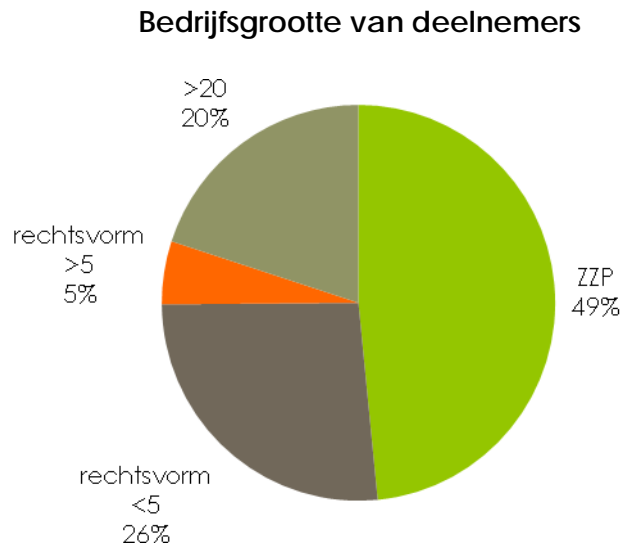
### De invloed van visie op de relatie tussen exploratie en omzet



## Overige resultaten

In dit hoofdstuk zal gekeken worden naar demografische gegevens van de deelnemers en worden resultaten vergeleken tussen de sectoren waar de consultants actief zijn. Laten we om te beginnen eens kijken naar de grootte van de deelnemende adviespraktijken.

## De impact van bedrijfsgrootte



Aantal deelnemers: 368

Het grootste deel is zzp-er, passend in de trend van de afgelopen jaren. Het verzelfstandigen kent voordelen. Meer flexibiliteit en het is financieel aantrekkelijker. Echter, de beperkte schaalgrootte kan ook nadelen hebben. Wij hebben gekeken naar de effecten van grootte op omzetgegevens, en kwamen op het volgende uit.

- Hoe groter het bedrijf, hoe **hoger de omzet** ( $p < .001$ ). Dit is een logische uitkomst: hoe meer adviseurs, hoe meer omzet wordt gegenereerd.
- Wanneer we echter kijken naar **declarabele uren** dan zien we dat bedrijfsgrootte geen invloed heeft

(niet significant). ZZP-ers en kleine bedrijven zijn dus prima in staat om de bezetting op peil te houden.

- Grotere bedrijven scoren echter duidelijk beter op **uurtarief** ( $p < .001$ ). Door krachten te bundelen, kan meer expertise aangeboden worden, waardoor hogere tarieven gevraagd kunnen worden.

17% van de zzp-ers heeft aangegeven in een permanent samenwerkingsverband te opereren. Dit heeft een kleine invloed op de omzet ( $p < .05$ ). Echter, er is geen significant verschil in tarief of declarabele uren tussen de zzp-er die alleen opereert of de zzp-er die actief is in een netwerk. Een zzp-er in een netwerk is wel in staat om meer projecten aan te trekken ( $p < .01$ ).

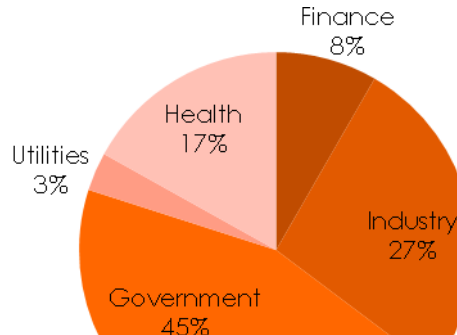
### CMC-certificatie

CMC-certificatie heeft geen invloed op de omzet of declarabele uren, wel een invloed op de hoogte van het tarief ( $p < .01$ ). Hoewel het CMC-certificaat adviseurs hogere tarieven doet vragen, wordt dit dus niet omgezet in hogere omzetcijfers. Het CMC-certificaat is een kwaliteitskeurmerk, maar geen garantie voor een betere *business sense* dan niet-CMC gecertificeerde adviseurs.

### De sectoren

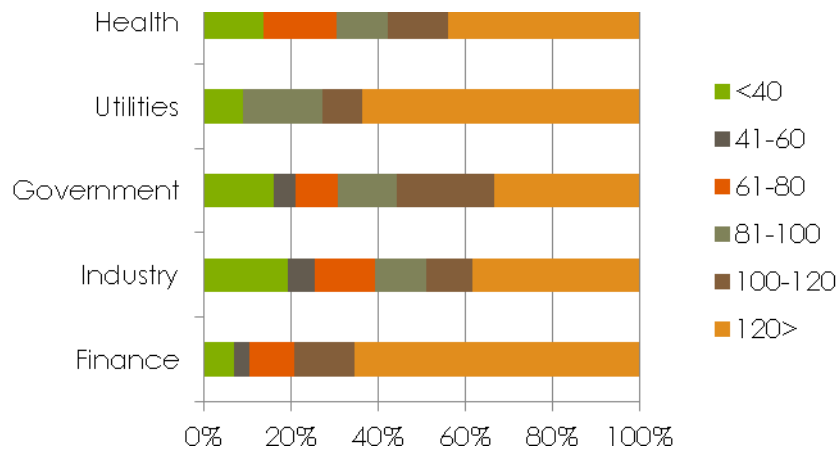
Consultants zijn ingedeeld in sectoren waar ze meer dan 40% van hun business vandaan halen. Er is gekeken naar de sectoren Health, Utilities, Government, Industry en Finance. Hieronder is te zien dat de meeste consultants die mee hebben gedaan aan het onderzoek, in de sector Government actief zijn. Industry en Health zijn ook belangrijke sectoren. Utilities en Finance zijn het kleinst. Deze sectoren vereisen specialistische kennis en vaardigheden. Hierdoor zijn er minder consultants actief in deze sectoren.

### Meeste consultants zijn actief in sector Government



Zoals met elk specialisme, kent dit ook hier een prijs. Hieronder zijn de omzetcijfers per sector weergegeven. Hierbij valt op dat hoe minder consultants de sector bedienen, hoe hoger de omzet.

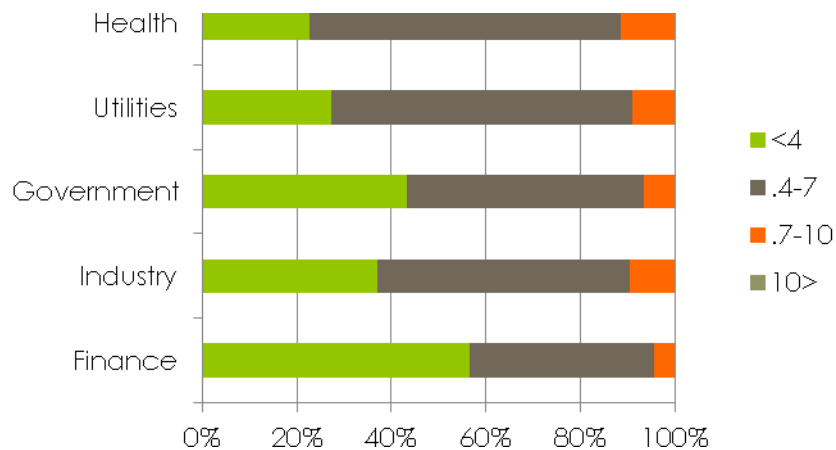
### Bruto jaarmzet voor belasting (x1000 Euro)



Government en Industry blijven achter als het gaat om grote omzetcijfers. Utilities en Finance leveren de hoogste omzet. Health varieert sterk. Als we de taartdiagram hierboven naast deze gegevens houden valt op dat hoe minder consultants de sector bedienen, hoe hoger de

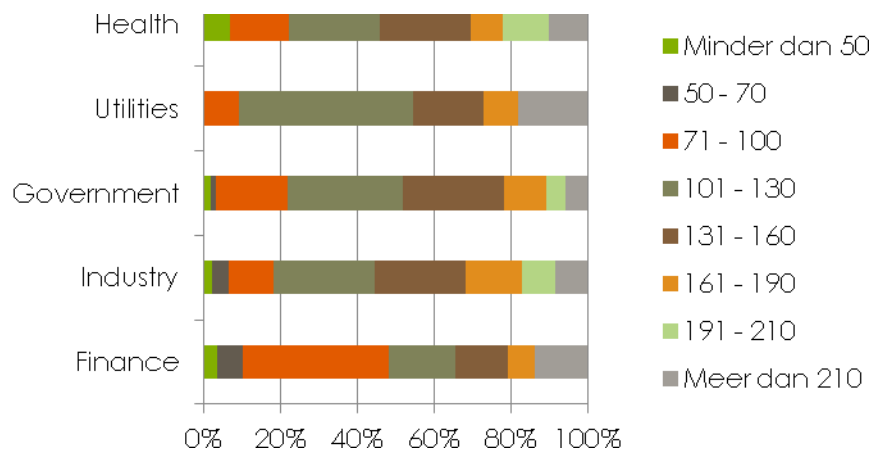
omzet. Met name de twee grootste sectoren, Government en Industry, genereren minder omzet. Dit is een duidelijk pleidooi voor het vermijden van *crowded markets*: veel concurrenten, waardoor klanten hogere eisen stellen, of lagere tarieven kunnen afdwingen. In deze sectoren is het dan ook gebruikelijk(er) om met *tenders* te werken.

### Aantal projecten



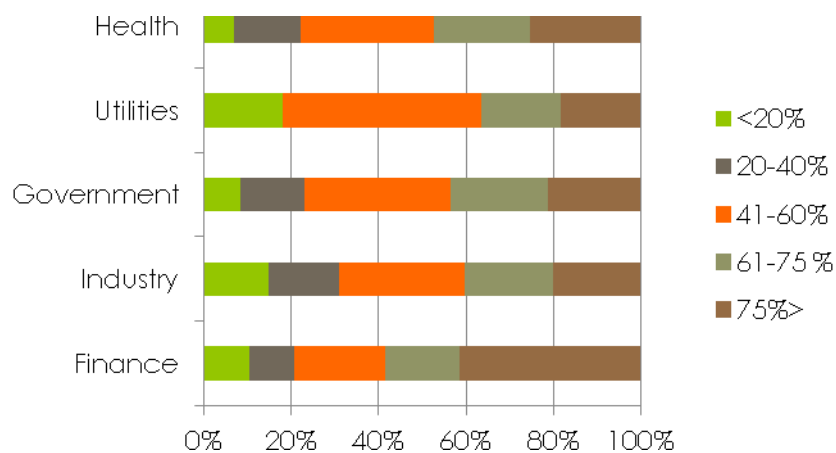
Hier valt op dat de sector Finance relatief weinig projecten oplevert, gevolgd door Government. Health en Utilities leveren het grootste volume. Industry levert meer variëteit in aantallen.

### Uurtarieven (in euro's)



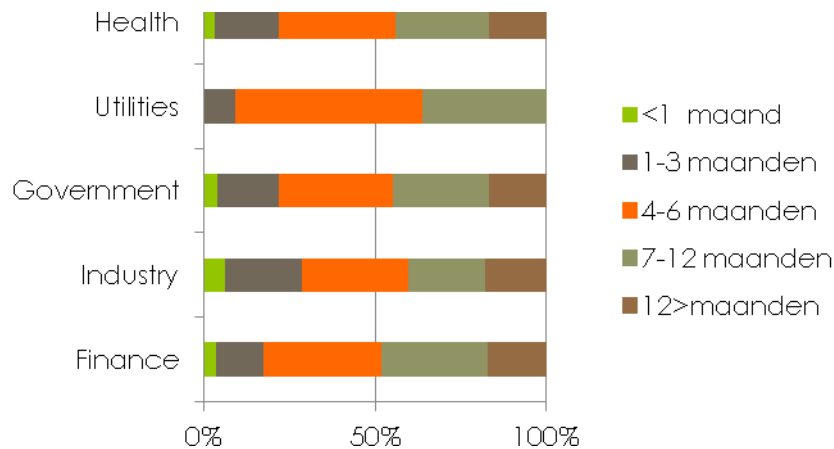
Binnen alle sectoren ligt ongeveer 45-50% van de tarieven boven 131 euro per uur. Een uitzondering hierop is Finance waar slechts 30% boven de 131 per uur ligt. Ongeveer 40% van de tarieven liggen hier tussen de 71 en 100 euro per uur. Health en Industry variëren erg sterk, met tarieven binnen alle categorieën. Utilities is vooral geconcentreerd rond de gemiddelde tariefcategorieën. Government kent relatief veel lage tarieven.

### Declarabele uren (in % van 40-urige werkweek)



Consultants die binnen de sector Finance actief zijn, zijn twee keer zo veel declarabel in de hoogste categorie (+75%) in vergelijking tot de andere sectoren. Health, Government, en Industry zijn redelijk verspreid. Utilities presteert het slechtst qua declarabele uren.

### Gemiddelde doorlooptijd van projecten per sector



Qua doorlooptijd valt op dat Utilities geen projecten van langer dan een jaar kent. De meeste projecten binnen deze sector duren 4 tot 6 maanden. Na Utilities kent Industry nog de meeste kortlopende projecten. Alle andere sectoren kennen een min of meer gelijke verdeling.

Als alle bovenstaande grafieken naast elkaar worden gelegd, ontstaat het volgende beeld:

- **Health:** omzet varieert, relatief hoog volume, tarieven sterk verdeeld, hoge variatie in declarabele uren, doorlooptijd varieert. Health is een verdringingsmarkt met lagere tarieven en lage prijs. Er is veel vraag naar detachering in verband met doordecentralisatie van de zorg. Deze vraag fluctueert door onzekerheid in conjunctuur.
- **Utilities:** hoge omzetcijfers, relatief hoog volume, meeste tarieven rond het gemiddelde, relatief weinig declarabel, korte doorlooptijd. Utilities is een specialistische markt met relatief veel interne adviseurs. De externe adviseur moet veel extra's brengen om binnen te komen. Als dit gelukt is kenmerkt de krijgt de adviseur vaker kortlopende herhalingsopdrachten.
- **Government:** weinig hoge omzetcijfers, relatief laag volume, veel lage tarieven, hoge variatie in declarabele uren, doorlooptijd varieert. De overheid



heeft 3 jaar geleden de adviesmarkt een halt toegeroepen voor wat betreft overheidsopdrachten en de industrie heeft zelf flink de broekriem moeten aanhalen.

- **Industry:** weinig hoge omzetcijfers, variatie in volume, tarieven sterk verdeeld, hoge variatie in declarabele uren, korte doorlooptijd. In deze sector heeft de klant veelal dezelfde kennis als de consultant en koopt expertise in. Hogere tarieven worden gerealiseerd bij korte projecten.
- **Finance:** hoge omzetcijfers, relatief laag volume, veel lage tarieven, relatief veel declarabel, doorlooptijd varieert. Een groot deel van de sector wordt gekenmerkt door sterk gespecialiseerd werk, met langere doorlooptijd en goede tarieven. De lagere tarieven betreffen detachering.

### De Consultancy-Index

Tot slot hebben we de prestatie maatstaven geïndexeerd. Zo ontstaat een beeld van de consultancy-branch over tijd. Het onderzoek van 2013 is als basisjaar gebruikt (met als indexcijfer 100). Dit betekent dat de index in 2014 de afwijking van 2013 weergeeft. Het beeld hieronder is duidelijk: nagenoeg alle prestatie maatstaven zijn licht of sterk teruggelopen. Bij 'korting' is dit echter een positieve ontwikkeling: er wordt minder korting verleend.

#### Consultancy-Index 2014

	2013	2014
Omzet	100	93
Uurtarief*	100	n.a.
Declarabele uren	100	98
Aantal projecten	100	91
Werkvoorraad	100	74
Korting	100	81
Werkweek*	100	n.a.

\*De vraagstelling voor uurtarief en werkweek wijken af in 2013 en 2014, waardoor een indexering niet mogelijk is, deze zullen worden meegenomen in de volgende editie.

## Literatuur

Burgelman, R. A. (1994), 'Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, p. 24-56.

Barnett, W.P., H.R. Greve en D.Y. Park (1994) 'An Evolutionary Model of Organizational Performance', *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 11-28.

Christensen, C.M, Wang, D. & Von Bever, D. (2013), *Disruption: Look Out, Consultants. You're Next*, Harvard Business Review, October: 106-114.

D'Aveni, R. A. (2010). *Beating the commodity trap: How to maximize your competitive position and increase your pricing power*. Harvard Business Press.

Guth, W.D. en A. Ginsburg (1990), 'Corporate Entrepreneurship', *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p. 5-15.

Hamel, G. and C.K. Prahalad (1994), *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.

Jansen, J.J.P., Tempelaar, M.P., Bosch, F.A.J. Van Den, Volberda, H.W. (2009), Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms, *Organization Science*, 20 (4): 797- 811.

Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2006), Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects Of Organizational Antecedents and Environmental Moderators, *Management Science*, 52 (11): 1661-1674.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.

Leonard-Barton, D. (1992), 'Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development', *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue, p. 111-125.

Levinthal, D.A. en J.G. March (1993), 'The Myopia of Learning', *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Special Issue, p. 95-112.

Levitt, B., and J.G. March (1988), 'Organizational Learning', in W.R. Scott (ed.), *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, Palo Alto, CA: Annual Reviews, p. 319-340.

Lewin, A.Y., & Volberda, H.W. (1999), Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. *Organization Science*, 10 (5): 519-534.

March, J.G. (1991), 'Exploration and exploitation in organizational learning', *Organization Science*, Vol. 2, p. 71-87.

Miller, D. en M. Chen (1994), 'Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U.S. Airline Industry', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, p. 1-23.

Mom, T.J.M., Bosch, F.A.J. Van Den & Volberda, H.W. (2009), Understanding variation in Manager's Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms, *Organization Science*, 20 (4): 812 – 828.

Sanchez, R. (1993), 'Strategic Flexibility, Firm Organization, and Managerial Work in Dynamic Markets', in *Advances in Strategic Management*, Vol. 9, Greenwich, CT: JAI Press, p. 251-291.

SIOO (2013). Vijf Gamechangers voor Consulting. *whitepaper*

Stevenson, H.H. en D.E. Gumpert (1985), 'The heart of entrepreneurship', *Harvard Business Review*, Vol. 64, March-April, p. 85-94.

Teece, D.J. (1984), 'Economic Analysis and Strategic Management', *California Management Review*, Spring, p. 87-110.

Utterback, J.M. en W.J. Abernathy (1975), 'A Dynamic Model of Process and Product Innovation', *Omega*, Vol. 3, No. 6, p. 639-656.

Volberda, H.W. (1998), *Building The Flexible Firm: How to Remain Competitive*, Oxford: Oxford University Press.

Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J & Heij, C.V. (2013), *Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren*, Assen: Van Gorcum.

## Appendix: over de regressieresultaten

In dit rapport wordt verwezen naar significantie niveaus, zogenaamde p-waarden. Over het algemeen geldt, hoe kleiner de p-waarde, hoe sterker het verband tussen variabelen. De niveaus die wij hanteren zijn  $p < .05$  ofwel 95% zekerheid,  $p < .01$  ofwel 99% zekerheid,  $p < .001$  ofwel 99,9% zekerheid. Hoe hoger hoe beter.

In de modellen die we presenteren is 'gecontroleerd' voor alternatieve verklaringen van de prestaties van adviespraktijken. Zo voegen we bijvoorbeeld sectorvariabelen toe om specifieke dynamiek per sector uit de vergelijking te filteren, en laten we in de modellen de bedrijfsgrootte meelopen. Door het toevoegen van dergelijke variabelen proberen we te voorkomen dat er een onterecht buitensporige invloed van de hoofdvariabele wordt geconstateerd. Om een voorbeeld te noemen, de sectoren Finance en Utilities hebben een sterke invloed op de omzet van adviseurs. Dit wil zeggen dat adviseurs die in deze sectoren opereren vaker hogere omzet realiseren. Door toevoeging van deze variabelen, wordt de hoofdrelatie, bijvoorbeeld de invloed van ondernemerschap op omzetgroei, enigszins gedempt, waardoor een realistischer beeld ontstaat.