

Selectie van *advies* vaak op *subjectieve* gronden

Adviesbureaus worden regelmatig onder de loep genomen en beoordeeld. De bureaus gebruiken deze marktonderzoeken om zich gunstig te presenteren. Maar wat is de waarde van die marktonderzoeken in het selectieproces en het uiteindelijk gunnen van een adviesopdracht?

Grote bekende adviesbureaus en tal van minder bekende adviesbureaus bedienen de adviesmarkt, en die markt is groeiende¹. Steeds meer kleine, gespecialiseerde nichespelers en 'eenpitters' begeven zich op deze diverse, complexe markt. Dit maakt het op voorhand niet eenvoudig om het juiste adviesbureau te vinden. Jaarlijks verschijnen publicaties waarin adviesbureaus worden beoordeeld^{2,3}. Edwin Martherus trekt op grond van deze en eigen onderzoeken⁴ zijn eigen conclusies.

Onder de maat

De vraag naar adviesdienstverlening trekt sterk aan door met name de groeiende economie en schaarste op de arbeidsmarkt. Overigens kampen adviesbureaus ook met de schaarste op de arbeidsmarkt. Voor opdrachtgevers zullen de ontwikkelingen in de markt naar verwachting leiden tot onder meer:

- stijging van de doorberekende adviestarieven (minder korting);
- grote druk op de prijs-kwaliteitverhouding van geleverde adviesdiensten;
- lagere algemene tevredenheid over adviestrajecten.

De algemene tevredenheid is de laatste jaren min of meer stabiel gebleven, met een gemiddelde score van 6,75. De (on)tevredenheid zegt niet alleen alles over de adviesbureaus, maar ook heel veel over de managers of inkopers zelf.

Opvallend is de geringe spreiding in de beoordelingen van de adviesbureaus en het vrijwel ontbreken van matig tot slechte beoordelingen of juist heel goede beoordelingen. Ook is opmerkelijk dat een adviesbureau het ene jaar als beste wordt gekwalificeerd en het volgende jaar niet eens voorkomt in de top-10. Verder blijkt dat de vakkennis van de adviesbureaus relatief als beste wordt beoordeeld en de prijs-kwaliteitverhouding het slechtst. In de praktijk blijkt het lastig om de prijskwaliteit of kwaliteit van een offerte en adviesopdracht te beoordelen. Er is een trend waar te nemen dat bepaalde type adviesbureaus of adviesdiensten het gemiddeld iets beter doen dan andere. Zo blijkt dat juridische en rechtskundige adviesbureaus – zoals advocaten, notarissen en financiële adviesdienstverlening op het gebied van private banking, accountancy, belastingen en business finance – het iets beter doen dan adviesdiensten op het gebied van manage-

ment & organisatie, HR (interim-management en detachering) en IT als hekkensluis.

De tevredenheid over adviesbureaus en het rendement van adviesopdrachten in het algemeen lijkt onder de maat. De algemene tevredenheid over leveranciers en accountmanagers/adviseurs in de B2B-markt is bijvoorbeeld beduidend hoger met gemiddeld een 7,5⁵. De geschetste trends en ontwikkelingen in de adviesmarkt zullen naar verwachting de druk op de toegevoegde waarde en de algemene tevredenheid van adviesbureaus alleen maar opvoeren. Gelukkig zijn de opdrachtgevers en inkopers er zelf bij en kunnen zij dit tij keren door een slimmere selectie van het juiste adviesbureau en gunning van een adviesopdracht, of door gebruik te maken van hiervoor gespecialiseerde niche-dienstverleners.

Selectie en gunning

Het blijkt dat de selectie van adviesbureaus in de praktijk niet eenvoudig is. Vaak wordt dit gebaseerd op de gepercipieerde reputatie van het adviesbureau dan wel bestaande relaties of persoonlijk contact met een (huis)adviseur. Geconcludeerd kan worden dat de selectie van adviesbureaus op basis van reputatie (vaak voor management- en organisatieadvies) het slechtst scoort qua tevredenheid over het adviesbureau en rendement van de adviesopdracht. Dit wordt ondersteund door het gegeven dat de grote (multi-)adviesbureaus het in het algemeen niet beter blijken te doen dan de kleinere adviesbureaus of niche-

De vraag naar adviesdienstverlening trekt sterk aan door de groeiende economie en schaarste op de arbeidsmarkt

spelers. Overigens wordt niet ontkend dat reputatie toegevoegde waarde kan hebben. Nichespelers blijken in algemene zin beter te scoren op creativiteit en service.

Persoonlijke contacten met een (huis)adviseur voor eenduidige of gestandaardiseerde adviezen blijkt het beste te scoren qua algemene tevredenheid. Organisaties lopen wel een risico als ze door hun (huis)adviseur afwijkende adviesopdrachten laten uitvoeren.

Raamcontracten blijken niet bij te dragen aan een hogere algemene tevredenheid over het adviesbureau en/of een hoger rendement van aanbestede adviesopdrachten. Het onvoldoende differentiëren van percelen binnen de raamcontracten als mede het 'misbruiken' van bestaande raamcontracten door andere adviezen onder het raamcontract in te kopen, zijn hier mede debet aan.

Om vooraf de tevredenheid over het adviesbureau en het rendement van een advies zo veel mogelijk te waarborgen, dienen adequate selectie- en gunningcriteria opgesteld te worden. Deze kunnen afgeleid worden van de kritische succesfactoren van de zich onderscheidende adviesbureaus in de markt. Deze factoren en criteria kunnen zijn:

- een hoge mate van aantoonbare vak-kennis en ook branchekennis;
- een hoge professionele servicegraad zoals snelheid van handelen, adequate communicatie, flexibiliteit en het snel oplossen van acute problemen;
- het hebben van een heldere visie op het probleem of de vraag van de cliënt evenals het hiervoor hebben van een creatieve aanpak. ●

Edwin Martherus Msc Bsc is directeur van AdviseurMakelaar.

- 1 Bron: CBS, Financiële en zakelijke diensten.
- 2 Incompany 100, marktonderzoek van Blauw Research onder 4752 zakelijk beslissers en een shortlist van 250 adviesbedrijven in 2007.
- 3 Management Advies Top 100 (MT 100), onderzoek van TNS Nipo bij 2319 geselecteerde managers en 284 gekwalificeerde adviesbureaus (meer dan 12 beoordelingen) in 2007.
- 4 Onderzoek Adviseurmakelaar BV onder 50 managers van (inter)nationale ondernemingen en grotere overheden in 2007.
- 5 Bron: De Nationale Tevredenheidsindex.

TIPS & TRICKS

■ Stel een heldere adviesaanvraag op

Het zo specifiek mogelijk formuleren van de adviesbehoefte en de offerteaanvraag leidt tot een beter rendement en hogere tevredenheid. Inkoopers kunnen interne opdrachtgevers hierin challengen. Het is van belang om bewust te zijn van het feit dat de aard van de organisatie en de aard van het gevraagde advies heel bepalend kunnen zijn voor het soort adviesbureau of adviseur dat nodig is.

■ Voer gedegen marktonderzoek uit

Voor dat de selectie van een adviesbureau plaatsvindt en voor de aanvraag van een offerte, is het van belang om te weten wie de aanbieders zijn. Als reputatie van ondergeschikt belang is en creativiteit, maatwerk en/of service belangrijke criteria zijn, dan kan het verstandig zijn om op zoek te gaan naar nichespelers. Dit nog los van andere voordelen zoals de vaak lagere advieskosten.

■ Hanteer juiste selectie- en gunningcriteria

Ontwikkel voor de diverse type adviesdiensten verschillende selectie- en gunningcriteria (inclusief de weging). Optimale vak- en veelal branchekennis dient het belangrijkste criteria te zijn. Beoordeel dit criteria wel op feiten en niet op reputatie of 'van horen zeggen'. Zorg dat visie en creativiteit altijd criteria zijn voor adviesbehoefte die vragen om een oplossing op maat. Service dient altijd een (afgeleid) criterium te zijn als er een intentie is om langdurig samen te werken voor repeterende diensten (zoals raamcontract) of als sprake is van een grote implementatie of veranderingstraject.

■ Overweeg aanleg leveranciersdatabase

Het aanleggen en natuurlijk actueel houden van een leveranciersdatabase kan heel zinvol zijn voor standaard, repeterende adviesdiensten. Hierbij wordt wel aangetekend dat ervaringen uit het verleden zeker geen garantie zijn voor de toekomst. Voor specifieke of eenmalige adviesdiensten (maatwerk) biedt een leveranciersdatabase vaak geen uitkomst. Dan kan beter op een andere wijze op zoek worden gegaan naar de juiste adviseur.

■ Differentieer raamcontracten

Naarmate de kans op herhaling van een adviesopdracht groter is, wordt het zinvoller een raamcontract af te sluiten. Ook adviesdiensten die meer eenduidig en uniform van aard zijn, lenen zich eerder voor raamcontracten zoals accountancy. In de praktijk blijken raamcontracten, binnen de overheid, vaak ingezet te worden om gerenommeerde adviesbureaus op prijs in te kopen. Geadviseerd wordt om percelen binnen een raamcontract zo specifiek en concreet mogelijk te differentiëren. Een breed perceel zoals management- en organisatieadvies wordt niet zinnig geacht.

