

Vanuit de huidige situatie benoemen drie praktijkdeskundigen ontwikkelingen die – doorgetrokken naar de toekomst – volgens hen ervoor zullen zorgen dat hun branche van management- en organisatieadviseurs versterkt uit de strijd te voorschijn komt.

tekst Janine Bosma illustratie Olivier Heiligers - Studio Noord

STERKER UIT DE STRIJD

‘Dwarssluggers’ hebben de toekomst

14

Het is mei 2012. Voor management-consultants en organisatieadviseurs is de dagelijkse werkelijkheid een andere dan die van 2009. Een betere! Terugblikkend kan worden gesteld dat zo’n beetje de hele branche al in het voorjaar van 2009 voorvoelde dat er een *shake out* zat aan te komen. ZZP’ers (zelfstandigen zonder personeel) zaten in groten getale thuis duimen te draaien, en ook bij de grote spelers groeide het aantal bankzitters angstaanjagend snel, vooral na de zomer. Met name jonge bedrijven met een nog klein netwerk konden uiteindelijk een faillissement niet ontlopen. Nauwelijks drie jaar later is er in 2012 van de misère van toen weinig meer te bespeuren. Voortgestuwd door de economische tegenwind zijn de afgelopen twee jaar een aantal ontwikkelingen versneld doorgezet. Belangrijkste verbetering: de door velen verlangde duidelijkheid over wie zich management en organisatieadviseur mag noemen en vooral: wie níet. In de gouden jaren voorafgaand aan de crisis dijde er immers geen sector zó snel uit als de managementconsultancy. De crisis luidde een periode van ‘ontslakking’ in. Die heeft uiteindelijk geleid tot een duidelijker

onderscheid tussen de ware managementconsultant en organisatieadviseur en iedereen die onder die noemer jarenlang eigenlijk vooral uitvoerend bezig was. Bij die laatste – grote – groep hangt er tegenwoordig een structureel lager prijskaartje aan de dienstverlening. Bij de organisatieadviseurs of ‘denkadviseurs’ zoals ze door sommigen ook wel worden getypeerd, zijn de tarieven in

‘Scheiding tussen denkadviseurs en knechtadviseurs’



vergelijking met de situatie vóór de crisis, op peil gebleven. Daar staat tegenover dat de lat voor hen bij opdrachtgevers tegenwoordig aanmerkelijk hoger ligt. De moderne opdrachtgever verlangt meetbaar resultaat van een adviseur en niet dat die alleen een methode naar binnen kruist. Hetgeen misschien ver-

klaart waarom het aandeel pas-afgestudeerd-en-nog-nat-achter-de-oren-MBA’ers binnen de beroepsgroep merkbaar slinkt in vergelijking met enkele jaren geleden.

Terug naar 2009. Het hierboven geschetste beeld is nog toekomstmuziek, maar absoluut een waarschijnlijk scenario, opgebouwd aan de hand van drie afzonderlijke gesprekken met praktijkdeskundigen: Rolf Sterk, voorzitter van de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA) en partner bij organisatieadviesbureau Cordes, Jaap Peters, organisatie-activist’ bij ‘netMerk’ DeLimes en organisatieadviseur en ZZP’er Antonie Reichling.

WILDGROEI

De belangrijkste ontwikkeling die als positief wordt bestempeld voor de langere termijn, is er gek genoeg eentje die voor de korte termijn negatief uitpakt: het in kleinere deelopdrachten opknippen van projecten door opdrachtgevers. Hoe zit dat?

“Ons bureau boekte in de eerste helft van 2009 10 procent minder omzet dan dezelfde periode vorig jaar,” vertelt Rolf Sterk op montere toon. “Opdrachten die



vroeger in één keer werden gegund, gaan nu in fasen. Voorheen zat je negen maanden onder de pannen, tegenwoordig ziet een opdrachtgever eenzelfde opdracht liever opgedeeld. Als adviseur moet je dan iedere keer weer nieuwe deelvoorstellen maken. Dat kost natuurlijk extra tijd, maar ik ervaar het wel als een goede ontwikkeling. Ik houd wel van kritische opdrachtgevers. Op deze wijze zitten ze er dicht op.”

“Het resultaat van advies hangt natuurlijk niet alleen af van de kwaliteit van de adviseur, maar net zo goed van die van de klant,” zegt Jaap Peters. Reichling: “Opdrachtgevers zijn zelf ook debet aan de wildgroei van adviseurs de afgelopen jaren, omdat bij het uitbesteden van een vraag onvoldoende werd nagedacht over het soort adviseur dat werd gezocht. Zo kon het gebeuren dat ladingen consultants, vaak nog met het universiteits-

groen achter de oren, als een soort fungus aan de slag gingen in bedrijven.”

DE ÉÉN Z'N DOOD...

ROA-voorzitter Sterk denkt dat zo'n 10 procent van alle management- en organisatieadviseurs tijdens deze crisis verdwijnt. Hij ziet de klappen overal vallen, maar met name bij jonge bureaus met “een relatief klein netwerk”, terwijl Peters een slachting onder ZZP'ers voor- ▶

spelt. “Meer dan de helft van alle faillissementen in een jaar tijd, komt nu al op het conto van ZZP’ende consultants,” schat hij. Eénpitter Reichling: “De ZZP’er is here to stay. Ik zie om me heen juist een nieuw soort adviesorganisatie ontstaan, die wordt gevormd door dynamische, virtuele netwerken van ZZP’ers. Ik voorspel dat multinationals in de toekomst steeds vaker ook een belangrijke rol zullen gunnen aan dergelijke netwerken.”

Unaniem zijn de drie adviseurs het eens dat een sanering de komende jaren ertoe zal leiden dat er binnen en buiten de branche meer duidelijkheid ontstaat wie zich nou wel en wie zich eigenlijk niet mag uitgeven voor management- of organisatieadviseur. “Het is met ons vak net als met voetballen,” zegt Peters. “Iedereen heeft er verstand van, maar weinigen hebben een trainersdiploma. Voor de klant is het lastig vaststellen wie goed is en wie slecht. Ik denk trouwens niet dat deze crisis ertoe leidt dat het kaf en het koren worden gescheiden. Er zal wel een zekere opschoning plaatsvinden.” Peters noemt zich al jaren organisatie’activist’. “Ik vind het geen nut hebben me organisatieadviseur te noemen. Dat woord heeft geen onderscheidend vermogen, al vanaf de jaren tachtig noemt iedereen die dat maar wil, zich managementconsultant of organisatieadviseur. Het zijn geen beschermde titels. Een echte organisatieadviseur is in staat hoofden in beweging te krijgen. Die voert per definitie niet klakkeloos het verzoek van een klant uit, maar vraagt: moet dat wel zo? Dat is tamelijk acti-

vistisch van aard, vandaar dat op mijn visitekaartje organisatieactivist staat.”

Sterk: “Opdrachtgevers worden versneld kritisch. Die willen tegenwoordig precies weten wát een adviseur denkt te komen veranderen en wat de impact daarvan zal zijn op de rest van de organisatie. Daarvoor moet je snappen hoe de verhoudingen in een bedrijf liggen, wie probleememenaar zijn en welke samenhang er bestaat tussen het onderdeel waar jij adviseert en wat de effecten daarvan zijn voor andere onderdelen. De ware organisatieadviseur is iemand die de organi-

‘Klant kan moeilijk vaststellen wie goed is’

satie in samenhang overziet, en in die complexiteit van bedrijfsprocessen een advies uitbrengt met een merkbare impact. En daar natuurlijk aanspreekbaar op blijft. De afgelopen jaren zag ik ook wel bureaus met enige regelmaat wegkomen met verhalen waarvan ik dacht: tjonge, jonge...”

‘KNECHT’ADVISEURS

Volgens het Economisch Bureau van ABN Amro telde Nederland dit voorjaar 35.060 organisatieadviesbureaus, waarvan bijna 26.000 eenmanszaken. Hoe-

veel van hen voldoen aan Sterks profielomschrijving is niet bekend. “Als je uitgaat van adviseurs en bureaus die aan de kwalificatie-eisen voldoen van de brancheorganisaties en die zich ook onderwerpen aan de geldende gedragscode en tuchtrecht, dan zijn het zo’n 7000 adviseurs,” aldus Sterk. Daaronder vallen de 25 bureaus en ruim 5000 adviseurs aangesloten bij de ROA en de 1800 leden van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs. “De ROA moet je zien als een keurmerk, alleen is dit de afgelopen jaren te weinig onder de aandacht gebracht van de buitenwereld,” zegt Sterk. “We gaan de regels aanscherpen en er ook beter over communiceren.”

Peters ziet een zichtbare scheiding ontstaan tussen ‘denkadviseurs’ en ‘knechtadviseurs’, twee verschillende categorieën consultants die tot dusverre te zeer op één hoop werden gegooid. “Knechtadviseurs – het klinkt denigrerend maar is niet zo bedoeld. Een knechtadviseur doet hoogwaardig werk, maar is géén managementconsultant. Hij voert in opdracht ‘een klus’ uit als ‘inlener’. Dergelijke externen zijn meer instructeur en kenniswerker. Er blijft vraag naar, maar hun tarief zal drastisch goedkoper worden. Bij de denkadviseurs blijft de prijs op peil, maar de kritische klant verwacht daar wel meer voor. De tijd van ‘u vraagt, wij draaien’ is voorbij. In de VS zetelt een president die het Rijnlandse model omarmt en dat is denk ik van enorme invloed op de vraagontwikkeling. Bij bedrijven zie ik in ieder geval al een groeiende behoefte om beter na te denken over langetermijngevolgen van hun besluiten. Slow management. Door het lezen van allerlei managementboeken zijn opdrachtgevers inhoudelijk steeds beter, en dus zoeken ze vooral een kritisch advies. De toekomst is volgens mij dan ook aan de organisatieadviseur die zijn klant niet naar de mond praat, maar juist durft tegen te spreken.”

Tot slot is ook deze trend waarneembaar: de strikte scheiding tussen marktpartijen die bureaus tot dusverre hanteerden, verdwijnt de komende jaren. Rolf Sterk: “Adviseurs beperken zich niet langer tot een bepaalde sector, de discipline komt weer bovenaan te staan. De klant profiteert zo van een betere benutting van kennis en ervaring.” ■

KERN VAN DE ZAAK:

Management & organisatie

Omschrijving: “Een organisatieadviseur brengt met professionaliteit en in samenspraak met de opdrachtgever organisatie- en/of veranderkundige problemen op orde.” (omschrijving Orde van organisatiekundigen en -adviseurs, Ooa)

Aantal bureaus: 35.060 (voorjaar 2009).
Waarvan ZZP’ers: 25.785.
Aantal échte organisatieadviseurs: naar schatting 7000.
Geschatte omzet in 2009: € 9 miljard. Volgens de ROA is dit een

sterk vervuild cijfer en ligt het bedrag veel lager als zuiver wordt gekeken naar echt organisatieadvies.
Geschatte omzetting in 2009: 5 tot 10 procent.

(BRONNEN O.A. ECONOMISCHE BUREAUS ABN AMRO EN RABOBANK, ROA)