Column

Adviesbureaus: 'De koe met de gouden horens?'

**Wilchard Steenbakkers
en Wendy Jansen**

Zowel in Nederland als elders in de wereld zijn adviesdiensten sterk in opkomst. In de afgelopen periode (1990) bedroeg de groei in Nederland gemiddeld bijna 20% per jaar. Vooral de bureaus die behoren tot een internationale (accountants-)keten en de aan automatiseringsbureaus verbonden adviesbureaus hebben een sterke expansie gekend. Automatisering, strategie, opleiding en training tonen meer dan gemiddelde groeicijfers. In de advieswereld en met name bij de geïntegreerde full-servicebureaus, is een tendens naar hoogwaardige dienstverlening, in combinatie met specialisatie bespeurbaar.

(Bron: Rabobank, Cijfers en trends 1990)

Het vakblad Consultants News schat dat de wereldmarkt voor management consulting in 1990 maar liefst \$ 22 miljard waard was, tegen slechts \$ 3 miljard in 1980. Met name de economische recessie in het begin van de jaren tachtig heeft de organisatie-adviseurs geen windeieren gelegd. Bedrijven wilden allemaal weten hoe ze het best hun hoofd boven water konden houden. In de economische groei die daarop volgde hield men zich voornamelijk bezig met het verslaan van de concurrentie en met fusies. Ondanks de recente cijfers die hierboven weergegeven zijn, lijken de gouden tijden voor organisatie-adviesbureaus voorbij. In de Verenigde Staten wordt een dramatische daling van de omzetten van veel adviesbureaus geconstateerd (Carrière, 18 mei 1991). Ook in Nederland voorzien wij een soortgelijke ontwikkeling.

De opdrachtgevers van de adviesbureaus hebben thans veel meer dan vroeger inzicht in enerzijds het functioneren van organisaties (door les te geven in managementopleidingen hebben organisatie-adviseurs hun eigen markt verkleind) en anderzijds in het functioneren van de adviseurs zelf. Een organisatie-adviseur stelt zich op als professional en als specialist. Waar ook in de medische wereld patiënten steeds mondiger worden en de medisch specialist een gedeelte van zijn onaantastbaar gezag heeft verloren, is ook de verhouding tussen opdrachtgever en de organisatie-adviseur sterk veranderd.

De organisatie-adviseur draagt een beeld uit van objectiviteit, deskundigheid en onafhankelijkheid. De opdrachtgevers hebben naar onze mening eerder dan de organisatie-adviseurs zelf ingezien, dat men geen overspannen verwachtingen ten aanzien van de objectiviteit, creativiteit en originaliteit van de gemiddelde organisatie-adviseur moet koesteren.

De meeste adviesbureaus zijn immers in een van de volgende drie categorieën in te delen:

G. C. A. Steenbakkers studeerde Bedrijfseconomie en Bestuurlijke Informatiekunde aan de Katholieke Universiteit Brabant. Hij is werkzaam als universitair docent Organisatiekunde aan de Koninklijke Militaire Academie te Breda.

Mw. W. Jansen studeerde Organisatiesociologie aan de Rijksuniversiteit te Leiden en promoveerde in 1985 aan de Economische Faculteit van de Universiteit van Amsterdam. Thans is zij werkzaam als universitair hoofddocent aan de Koninklijke Militaire Academie te Breda.

De filosofieverkopers

Een groot aantal adviseurs (vaak medewerker van grote adviesbureaus) biedt een vaststaand en herkenbaar produkt aan dat via een gestandaardiseerde werkwijze wordt vervaardigd. Deze adviseurs noemen wij de 'filosofie-verkopers'. De staf van deze adviesbureaus heeft een aantal 'denkers' in dienst die trends signaleren in het functioneren van organisaties. Voor de problemen die zich hierbij voordoen worden standaardoplossingen bedacht die in meerdere organisaties worden toegepast. Op deze manier zien we dat sommige adviesbureaus in bepaalde perioden steeds adviseren om bijvoorbeeld te centraliseren, terwijl zij enige tijd later bijna alle problemen trachten op te lossen door decentralisatie (overigens vaak voor dezelfde opdrachtgevers). De filosofie van het adviesbureau bepaalt de aard van het advies van de individuele adviseur die slechts een geringe toegevoegde waarde levert door het advies met een bedrijfsgericht sausje te overgieten. De essentie van het advies staat vast voor de opdracht binnen is.

De spiegels

Een tweede categorie organisatie-adviseurs geeft op een systematische manier in hun advies datgene weer dat door medewerkers in de organisatie en door de opdrachtgever aan hen wordt verteld. Deze adviseurs noemen wij de 'spiegels'. Voor de opdrachtgever lijkt het immers alsof hij in de spiegel kijkt. Alles wat hijzelf over de organisatie vertelt kan hij in het adviesrapport, weliswaar

op een gestructureerde manier weergegeven, terugvinden. Overigens kan een gedeelte van de opdrachtgevers gebaat zijn bij deze adviezen. Door het advies van de spiegels kunnen ideeën die bij de opdrachtgever leven beter verdedigd (of liever: verkocht) worden, zowel binnen de organisatie naar de medewerkers toe als buiten de organisatie naar de omgeving toe (bijvoorbeeld aandeelhouders).

De organisatieverbeteraars

De derde categorie, de zogenaamde 'onafhankelijken', is een waarschijnlijk zeer kleine groep adviseurs die met veel intuïtie en oorspronkelijkheid elke organisatie weer op een eigen manier benaderen. Dit zijn zelfstandige adviseurs, die over het algemeen in zeer kleine groepen werken en geen onderdeel zijn van een groot kantoor. Deze adviseurs zullen iedere keer opnieuw trachten een origineel, creatief en onafhankelijk advies te geven, dat toegespitst is op de situatie van de opdrachtgever, zonder zich door hem/haar te laten beïnvloeden. Zij leveren maatwerk.

Hoe moet de aanstaande malaise in het organisatie-advieswerk worden opgevangen? Ons advies is in ieder geval geen 'koe met gouden horens' te beloven. Inzicht in de toegenomen deskundigheid van de nieuwe generatie managers, in de specifieke behoeften van deze groep aan meer maatwerk en in de eigen beperktheid is cruciaal om te kunnen overleven.

Van de redactie

Zoals u misschien is opgevallen, is het colofon uitgebreid met een nieuwe rubriek *Management Accounting*. De redactie is van mening dat dit vakgebied voor de lezers interessant is en wil er naar streven meer artikelen op dit gebied te publiceren. Wij hebben de heren Prof. Dr. J. Theewes, Dr. C. van Halem en Dr. G. J. van Helden bereid gevonden publicaties op dit vakgebied te bevorderen.