

REINVENTING CONSULTING

VAN DE HOOFDREDACTIE

Ooit hielpen management consultants ondernemingen zich opnieuw uit te vinden. Momenteel worstelt de adviesbranche vooral met de vraag hoe ze zichzelf opnieuw kan uitvinden. Diverse Nederlandse adviesbureaus van naam en faam wisten zich geen raad met hun eigen onderneming, hun poging tot disruptie was te weinig creatief – of juist te creatief – en ze legden het loodje.

Om in beter vaarwater terecht te komen, veranderde de branche de afgelopen decennia al verschillende malen van koers. Naast het bedrijfsleven werd ook de overheid steeds vaker klant. Bovendien gingen elitefirma's zich behalve op strategie ook op implementatie richten, terwijl meer op uitvoering gerichte bureaus er strategie bij gingen doen. Deze en andere bewegingen boden even soelaas. Maar ze konden bijvoorbeeld niet verhinderen dat klanten meer op de kosten gingen letten. De tijd dat een adviseurschap gelijkstond aan een licentie om geld te drukken is voorbij. Klanten betalen niet meer voor een grote naam alleen, vaak ook al niet meer voor adviezen alleen. Ze willen resultaten zien, en de *fees* die ze naar bureaus overmaken minstens voor een deel laten afhangen van het succes van het geleverde werk. Klanten willen ook geen senior tarieven meer betalen voor junior werk, of junioren gratis training-on-the-job geven. Ze geven signalen af dat de focus van bureaus moet verschuiven van *input* (advies; aantal personen x aantal dagen) naar *output* ('proven value for money'). Naast veeleisender klanten zijn er ook de nieuwe concurrenten die uit alle hoeken en gaten tevoorschijn komen, in nieuwe gedaanten ook. Denk aan IT-gerelateerde bedrijven die met behulp van Big Data veel analysewerk goedkoper kunnen doen dan junior analisten van adviesbureaus. Of aan intermediaire bedrijven die, afgestemd op de vraag, ervaren onafhankelijke adviseurs en freelance superspecialisten aanbieden, al dan niet gebundeld in één pakket. Vooral de pure strategieadviseurs hebben het moeilijk. Van hen worden nieuwe oplossingen gevraagd voor unieke problemen. De tijden dat zij simpel de lessen geleerd

bij het ene bedrijf konden overdragen aan het andere zijn goeddeels voorbij. Bovendien hebben bedrijven steeds vaker zelf strategische competenties in huis. De kennis van veel adviesbureaus is daarmee niet langer schaars en uniek. Hoogste tijd dus voor reflectie en verkenning van nieuwe mogelijkheden. Dit nummer gaat daartoe in op: gebieden waarop managers en bestuurders iets hebben aan adviseurs, nieuwe businessmodellen, manieren waarop adviseurs en klanten kunnen samenwerken, rollen die de verschillende partijen kunnen oppakken en de competenties die daarvoor nodig zijn.

Leesadvies: heeft u belangstelling voor ontwikkelingen in de markt voor management consultants, leest u dan de bijdrage van Strikwerda. Gaat uw interesse vooral uit naar nieuwe businessmodellen voor de branche, dan komt u aan uw trekken in de bijdrage van De Man e.a. Is de onderbouwing van adviezen een issue voor u, neemt u dan kennis van de bijdrage van Ten Have e.a. Bent u geboeid of wilt u geboeid raken door beïnvloedingsprocessen, dan zijn de laatste drie bijdragen voor u interessant: Birshan e.a. laten zien hoe mensen die verantwoordelijk zijn voor strategievorming verschillende partijen daarbij kunnen betrekken; Garvin & Margolis behandelen zowel processen van adviseren als geadviseerd worden; Ashford & Detert, ten slotte, vertellen hoe u met succes ongevraagd advies kunt 'verkopen'.

Dat is dan 1000 euro – dank u wel.

Peter Schramade

