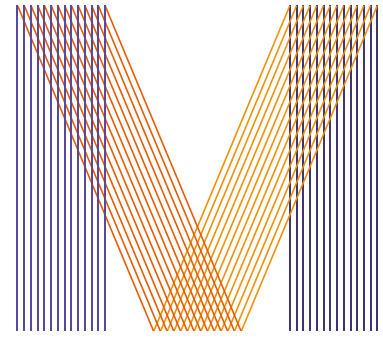


WERKEN ALS CONSULTANT: KIES HET BUREAU DAT HET BESTE BIJ JE PAST!

Vraag aan studenten wat ze na hun studie willen gaan doen en vaak krijg je als antwoord: werken als consultant. Maar bij welk adviesbureau ze aan de slag willen, weten ze meestal niet. Je kunt je afvragen of je wilt werken bij een groot en bekend bedrijf of juist bij een klein bureau. Werk je liever in teams of liever zelfstandig? Heb je behoefte aan een vooraf bekend en vast ontwikkelpad of wil je juist vrij zijn om jezelf te ontwikkelen? Deze factoren vloeien voort uit het type dienstverlening dat het adviesbureau levert.



Vellekoop
& Meesters
informatie, organisatie en it

Wat doen adviesbureaus?

Adviesbureaus leveren adviesdiensten aan organisaties via speciaal getrainde en gekwalificeerde personen, de adviseurs. Zij helpen de klantorganisatie met een objectieve en een onafhankelijke identificatie van problemen en oplossingen. Ook zijn zij betrokken bij de realisatie van de gekozen oplossing.

Drie typen projecten

Adviesbureaus hebben een projectgebaseerde organisatiestructuur. Er zijn grofweg drie typen projecten, zoals in tabel 1 te zien is: brainsprojecten, grey hairprojecten en procedureprojecten. Die drie projecttypen hangen samen met de situatie bij de opdrachtgever.

Brainsprojecten kan een opdrachtgever zelf niet uitvoeren, omdat de benodigde kennis ontbreekt. Bij grey hairprojecten heeft de opdrachtgever geen ervaring met het probleem waardoor expertise van buiten nodig is. Procedureprojecten hebben vaak meer te maken

met een capaciteitsprobleem bij de opdrachtgever. Of de opdrachtgever kiest er voor om het niet zelf uit te voeren, bijvoorbeeld omdat het geen core business is. Het grote verschil tussen grey hairprojecten en procedureprojecten is dat grey hairprojecten niet zomaar door de opdrachtgever zelf uitgevoerd kunnen worden, zoals procedureprojecten.

Verschillen in dienstverlening van adviesbureaus

Uit onderzoek blijkt dat succesvolle adviesbureaus een duidelijke keuze maken uit drie typen dienstverlening die samenhangen met de drie typen projecten.

1. Aanpassingen van bestaande oplossingen

Adviesbureaus in deze categorie hebben een portfolio van diensten, methodes en oplossingen ontwikkeld. Ze bieden min of meer kant-en-klare diensten aan hun klanten. Interne sturing is gericht op collectieve ontwikkeling van vaardigheden van hun medewerkers.

Tabel 1: drie typen projecten

Brainsprojecten	Grey Hairprojecten	Procedureprojecten
<ul style="list-style-type: none">— Vraagstuk van de klantorganisatie complex.— Nieuwste (technologische) inzichten vereist.— Variatie tussen projecten hoog, geen standaard-oplossing voorhanden.— Brede kennis vereist.— Propositie: "Huur ons, want wij hebben hersens."	<ul style="list-style-type: none">— Vraagstukken vereisen veel maatwerk, customisation.— Lagere innovatiegraad dan brainsprojecten.— Variatie tussen projecten laag.— Ervaring vereist.— Propositie: "Huur ons, wij kennen u en kunnen de gewenste verandering begeleiden."	<ul style="list-style-type: none">— Veel voorkomende vraagstukken waarvan de oplossing in ieder geval bij professionals bekend is.— Enige customisation vereist, maar te nemen stappen zijn voorgeprogrammeerd.— Propositie: "Huur ons, want wij weten hoe dit probleem effectief en efficiënt kan worden opgelost."

Projecten

Deze bureaus voeren over het algemeen procedure- en grey hairprojecten uit. Hiervoor zijn processen binnen het bureau gestandaardiseerd. Junior adviseurs kunnen snel relatief veel activiteiten uitvoeren. Vaak hebben ze bij verschillende klanten eenzelfde rol. Complexere taken gaan naar meer ervaren medewerkers. Door standaardisatie zijn deze adviesbureaus minder afhankelijk van individuele medewerkers dan de andere type adviesbureaus. De groei halen bureaus uit de toename van het aantal klanten.

Organisatiestructuur en procedures

Voor de grote bekende bureaus, zoals Accenture, Capgemini, KPMG en Logica voeren dit type projecten uit, al hebben deze organisaties ook afdelingen die brainsprojecten uitvoeren. Naast de grote bureaus voeren ook veel kleine bureaus dit type projecten uit, daarbij vaak wel gericht op een specialistische dienst of product. De grote adviesbureaus (>100 adviseurs) zijn hiërarchisch georganiseerd. Medewerkers hebben het meeste contact met collega's die ongeveer op hetzelfde niveau binnen de organisatie werken en met de collega's in de projectteams waarin zij werken. Mede door hun omvang genieten deze adviesbureaus een grote naamsbekendheid.

Status en beloning

Hoe hoger een medewerker in de piramide komt, hoe meer mensen hij of zij 'onder zich heeft'. Beloning van senior adviseurs en partners hangt samen met de winst en omzet die zij weten te genereren met hun medewerkers. Door de hoge hefboomwerking in deze organisaties kunnen ervaren adviseurs bijzonder goed verdienen. De adviseur krijgt status op basis van de omzet die hij/zij genereert door verkoop van de oplossingen van het bureau. Omzetvolume is van groot belang aangezien marges op procedureprojecten relatief klein zijn.

Impact op personeelsbeleid

Het bureau is belangrijker dan het individu. Het personeelsbestand bestaat uit mensen met verschillende achtergronden. Homogeniteit ontstaat door interne opleidingen, de nadruk op gedeelde organisatiewaarden en –normen en door de gelaagde (project-)organisatie. Door de grote toestroom van potentiële werknemers standaardiseren deze bureaus hun werving- en selectieprocedures. Assessments zijn hierin een gebruikelijk onderdeel. Medewerkers volgen doorgaans een vooraf bekend ontwikkelpad. Gedurende de eerste jaren ligt de focus op het opdoen van ervaring met de gestandaardiseerde producten en diensten. In het begin van hun carrière worden junior adviseurs in hun projectteam begeleid en beschermd; er is relatief weinig directe verantwoordelijkheid richting de klant. Acquisitie wordt niet van junior adviseurs verwacht.

2. Creatieve probleemoplossing

Adviesbureaus in deze categorie richten zich op probleemoplossing, creativiteit en innovatie. Creatieve probleemoplossende adviesbureaus leveren een beperkt scala aan diensten en richten zich op een specifieke markt of vakgebied. De aspecten 'leren' en 'innovatie' hebben prioriteit in deze organisaties.

Projecten

Deze adviesbureaus voeren vooral brainsprojecten uit. Het probleem is nieuw voor klant én adviseur, maar het adviesbureau heeft vaak wel een kennis- en denkkader om dit probleem te benaderen en op te lossen. Adviseurs hebben vaak een specifieke opleiding en beschikken over de benodigde competenties waaronder denkracht en creativiteit. Adviseurs zijn vaak gelijktijdig en vanuit verschillende rollen betrokken bij meerdere projecten. Zij hebben al snel veel eigen verantwoordelijkheid en directe interactie met de klant. De groei van het bureau hangt af van de bekendheid en reputatie in de markt en de mate waarin het bureau in staat is om de juiste medewerkers aan te trekken.

Organisatiestructuur en procedures

De projectorganisatie die geschikt is voor dit type projecten, bestaat meestal uit relatief weinig junior adviseurs en meer medior en senior adviseurs. Er is een platte organisatiestructuur. Inzet van de unieke resources wordt afgestemd op de specifieke problemen bij de klantorganisatie. De omvang van creatieve probleemoplossende adviesbureaus is meestal beperkt (<50 adviseurs). Medewerkers kennen elkaar en hebben contacten met alle niveaus. Individuele medewerkers kunnen (grote) invloed uitoefenen op de ontwikkelingsrichting van de organisatie. Voorbeelden van dit soort kleinere adviesbureaus zijn M&I/Partners, O&I en Vellekoop & Meesters. De Boston Consulting Group en McKinsey zijn wat grotere kantoren die zich ook vooral richten op dit type projecten.

Status en beloning

Adviseurs verdienen status op basis van de kwaliteit van hun dienstverlening. De managers van deze bureaus zijn dikwijls ervaren professionals die bereid zijn leidinggevende verantwoordelijkheid te dragen. De beloning hangt nauw samen met het profiel van de medewerkers en de waarde die de klanten daaraan toekennen. Door de complexiteit van de opdrachten, kunnen professionals tegen relatief hoge tarieven worden ingezet.

Impact op personeelsbeleid

Het individu is belangrijk binnen de organisatie. Het profiel van het bureau én van de individuele adviseur zijn van groot belang voor de positionering van het bureau. Van nieuwe werknemers worden uitmuntende kennis en vaardigheden verlangd. Door de hoge eisen nemen deze bureaus relatief weinig nieuwe adviseurs aan. Vanaf het eerste moment krijgen medewerkers redelijk veel

verantwoordelijkheid. Senior collega's geven intensieve begeleiding aan nieuwe medewerkers. Het adviesbureau geeft de medewerkers werk- en denkkaders mee. Adviseurs ontwikkelen zich met name in de praktijk en in mindere mate door opleiding of training. Het carrièrepad is niet vooraf bepaald, maar volgt de persoonlijke ontwikkeling van de individuele adviseur. Acquisitie is voor junior adviseurs een minder belangrijk onderdeel van de functie, al zorgt het opbouwen van een goede relatie met de klant er voor dat de adviseur of het bureau wordt teruggevraagd.

3. Klantrelatie

Dit type adviesbureau richt zich op de relatie met hun klant; de adviseur stelt zich op als de trusted friend. De bureaus richten zich op een specifieke groep klanten en minder op het soort dienstverlening dat zij aanbieden. Netwerken en klantbinding zijn belangrijke interne sturingsfactoren.

Projecten

Deze adviesbureaus leveren een uitgebreid scala aan diensten op verzoek van hun klant (multidisciplinair). Het betreft allerlei soorten projecten waarbij de klant de hulp inschakelt van het adviesbureau. De adviseur vervult vaak een procesbegeleidende rol en schakelt waar nodig namens de klant andere externe experts in, indien ze niet zelf de gewenste capaciteit kunnen leveren. Doordat het bureau multidisciplinair werkt, lopen verschillende projecten naast elkaar en is de afwisseling dus groot. Deze bureaus bouwen op duurzame klantrelaties en het binden van medewerkers.

Organisatiestructuur en procedures

De organisatiestructuur is plat en bestaat uit min of meer gelijkwaardige individuen. Senior adviseurs en management zijn continue bezig met klanten. Ze bestendigen bestaande relaties, zorgen dat de klant tevreden is en ze proberen nieuwe opdrachten bij dezelfde klant te verkrijgen. Net als bij de creatieve probleemoplossende adviesbureaus is de hefboomwerking in deze organisaties laag: minder juniors dan seniors. Individuele medewerkers kunnen (grote) invloed uitoefenen op de ontwikkelingsrichting van de organisatie. De omvang van deze op de klant gerichte adviesbureaus is meestal klein tot middelgroot (<75 adviseurs). Medewerkers hebben contacten met alle disciplines en verschillende niveaus. Voorbeeld van dit type adviesbureau zijn Berenschot, Twynstra Gudde en Pentascope.

Status en beloning

Adviseurs die sterk zijn in projectmanagement hebben vaak een grote toegevoegde voor de klant en worden dan ook snel teruggevraagd op andere trajecten. Door de grote zelfstandigheid van individuele adviseurs is het voor de organisatie van belang om de adviseur voldoende betrokken te houden bij de eigen organisatie.

De adviseur krijgt meer status naar mate hij beter in staat is vervolgoopdrachten bij bestaande klanten te verwerven. Op het type projecten dat deze bureaus uitvoeren zijn middelgrote marges te behalen.

Impact op personeelsbeleid

Het profiel van de individuele adviseur is bepalend voor profiel van het bureau. Het personeelsbestand is divers. Deze bureaus verwachten van met name senior werknemers unieke branchekennis en een netwerk. Er worden weinig junior adviseurs aangenomen. De junior adviseurs worden intensief begeleid door senior collega's. Het carrièrepad is vooraf niet helder vastgelegd en wordt bepaald door de persoonlijke ontwikkeling van de individuele adviseur. Acquisitie is voor junior adviseurs minder belangrijk.



Tabel 2: Drie strategieën van adviesbureaus

	Aanpassing van bestaande oplossing	Creatieve probleemoplossing	Klantrelatie
Type projecten	Grey hair en procedure	Brains	Verscheidend
Gebruik bestaande methoden	Veel standaardoplossingen en werkwijzen	Geen standaard-oplossingen, meestal wel bepaalde benaderingswijze	Variërend
Voorbeeldproject	Inrichting en uitrol van een ERP-systeem	Herinrichting van ketenprocessen	Project- of programmamanagement
Team of individuele adviseur	Team	Team en individuele adviseur	Individuele adviseur, soms team
Organisatiestructuur	Gelaagd	Plat	Plat
Werving / aantal starters	Werven grote aantallen academici	Werven (top-) academici en ervaren adviseurs	Werven van met name ervaren adviseurs
% Declarabele tijd (productiviteit)	Hoog	Matig	Matig
Carrièrepad	Vast en bekend	Flexibel, vaak op inhoud	Flexibel, vaak op proces
Persoonlijke ontwikkeling	Duidelijke opleidingstrajecten	Zeer individuele ontwikkelingstrajecten	Individuele ontwikkelingstrajecten

Hoe bepaal je welk adviesbureau het beste bij jou past?

De drie verschillende typen dienstverlening leiden tot verschillende soorten adviesbureaus. Tabel 2 geeft een overzicht van de hierboven beschreven typen dienstverlening en onderscheidende factoren binnen deze typen.

Wanneer je een baan als adviseur ambieert is het verstandig om na te gaan welk type adviesbureau bij je past. Verschillen in de dienstverlening die adviesbureaus leveren, zijn van grote invloed op de werkzaamheden die je als adviseur uitvoert. Ga daar actief naar op zoek! Gesprekken met recruiters en medewerkers en een bezoekje aan de website van het adviesbureau zijn daarvoor bijzonder geschikt.

- Krijg je graag duidelijke opdrachten, hou je van zekerheid en vind je het fijn om een expert te zijn en alle ins & outs van één of meer bestaande producten/diensten te kennen, dan is een bureau dat zich richt op het aanpassen van bestaande oplossingen wellicht een goede keus.
- Laat je graag je hersens kraken en vind je het niet erg wanneer je ieder project opnieuw van voor af

aan moet beginnen, dan zou een adviesbureau gericht op creatieve probleemoplossing wel eens goed bij je kunnen passen.

- Hou je meer van breedte dan van diepte, stel je graag mensen en organisaties tevreden en is netwerken een tweede natuur voor je, ga dan eens praten met een bureau dat zich richt op de klantrelatie.

BRONNEN

- Greiner, L.E., Metzger, R.O. (1983) Consulting to Management, in: Sadler, P. (Eds.) (2001) Management Consultancy – A Handbook for Best Practice, London en Sterling: Kogan Page
- Løwendahl, B.R. (2005) Strategic Management of Professional Service Firms, Copenhagen: Copenhagen Business School Press
- Maister, D.H. (1982) "Balancing the Professional Service Firm", Sloan Management Review, Vol. 24(1), pp. 15-29
- Maister, D.H. (1985) "The One-Firm Firm: What makes it Successful", Sloan Management Review, Vol. 27(1), pp. 3-14
- Schein, E.H. (1988) Process Consultation: Its Role in Organization Development, 2nd Ed., Vol. 1, Reading, MA: Addison Wesley

OVER DE AUTEUR

Drs. Marnix Brongers MA MC is als senior adviseur werkzaam bij organisatie- en IT-adviesbureau Vellekoop & Meesters te Hoevelaken, www.vm-advies.nl. Dit artikel is gebaseerd op zijn afstudeeronderzoek voor de postacademische opleiding in Management Consultancy.

