



Vlaanderen
is ondernemen



Werken met kmo-adviseurs

AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN

VLAIO.be

Inhoud

Extern advies: meer en meer een noodzaak	3
1. Wat is extern advies?	4
2. Waarom een beroep doen op een adviseur?	5
3. De kwaliteiten en gedragsregels van een kmo-adviseur	6
4. U heeft nood aan extern advies	7
5. Opbouwen van een partnerschap met uw adviseur	13
6. Checklist: Werken met adviseurs	17
7. Ondersteuning?	18

Extern advies: meer en meer een noodzaak

Ondernemen wordt steeds complexer. U, als bedrijfsleider van een kmo, beseft wellicht als geen ander dat verandering nog de enige constante is. Nieuwe fiscale en sociale maatregelen, aanpassingen in de milieuwetgeving, fusies en overnames, nieuwe verwachtingen van klanten en werknemers, de opkomst van e-commerce, de steeds evoluerende informatie- en communicatietechnologieën (ICT), wisselende trends, enz., maken dat alles in en rond uw bedrijf voortdurend in beweging is.

Leren wordt een levenslange opdracht voor iedere ondernemer en zijn medewerkers. Het inschakelen van een externe adviseur kan een belangrijke hefboom zijn voor u en uw bedrijf. Met uitzondering van de boekhouder, accountant of bankier is de doorsnee kmo-bedrijfsleider in Vlaanderen echter niet snel geneigd een beroep te doen op externe adviseurs.

Verschillende vragen en bedenkingen liggen aan de basis van deze aarzelende houding: wat mag ik van een externe adviseur verwachten en wat niet? Op welke gebieden kunnen zij mij helpen? Kan ik dit wel betalen? Hoe vind ik de juiste adviseur? Hoe werk ik het best samen met een adviseur? ...

Met deze brochure willen wij op de belangrijkste vragen een antwoord bieden. De brochure wil een gids en kompas zijn in uw zoektocht in de ondoorzichtige wereld van het externe advies en in de opbouw van een zinvolle en effectieve samenwerking met een externe adviseur.

Vooreerst willen wij aangeven wat externe advisering is en waarom bedrijven een beroep doen op adviseurs. Daarna krijgt u een overzicht van de diverse domeinen waarover u advies of begeleiding kan krijgen en van de belangrijkste adviesvormen en bijhorende rollen van een adviseur. Vervolgens willen wij u inzicht geven in hoe u een zinvolle samenwerking en vertrouwensrelatie met een adviseur kan opbouwen. Tenslotte geven we u mee hoe de Vlaamse overheid het inwinnen van extern advies ondersteunt.

1 Wat is extern advies?

Extern advies is een vorm van professionele hulp

Extern advies is het proces waarbij een externe persoon (de adviseur) een individu of een organisatie (de cliënt) helpt om een van tevoren vastgesteld resultaat te bereiken. De hulp kan bestaan uit het verschaffen van informatie, het identificeren en analyseren van problemen, het uitwerken van aangepaste oplossingen of het begeleiden van de veranderingen.

Extern advies is een onafhankelijke, onpartijdige en objectieve dienstverlening

Een externe adviseur is noch economisch, noch juridisch, noch familiaal verbonden met zijn cliënt. Zijn enige doel bestaat erin uit alle mogelijkheden die oplossing (mee) te kiezen die de belangen van de cliënt het meeste dienen.

Dit houdt ondermeer in dat een adviseur in alle situaties een goede werksfeer kan uitbouwen met de cliënt en dat hij geen autoritaire beslissingen kan treffen. Verder dient een externe adviseur zich bewust te zijn van zijn eigen persoonlijke voorkeuren naar aanpak van problemen.

Als een adviseur voorstelt om op een bepaalde manier te werken, moet hij in elk geval zijn cliënt kunnen vertellen waarom hij deze keuze maakt. Een adviseur moet tevens emotioneel voldoende afstand kunnen houden en zich tegelijkertijd toch kunnen inleven in de problematiek van de cliënt.

Extern advies blijft slechts advies, u beslist!

De verantwoordelijkheid van een adviseur bestaat erin de kwaliteit en de integriteit van zijn advies te waarborgen. U blijft de eigenaar van het probleem en de oplossing.

Extern advies is geen synoniem voor mirakels

Het is verkeerd te denken dat een adviseur u dé oplossing op een gouden schaalte kan aanbieden.

Naast de kennis van de adviseur zijn een goede verstandhouding en een hechte samenwerking tussen u en uw adviseur kritische succesfactoren voor het bereiken van goede resultaten.

2 **Waarom een beroep doen op een adviseur?**

Objectieve kijk van een buitenstaander

Aangezien de bedrijfsleider zich midden in het dagelijkse reilen en zeilen van zijn bedrijf bevindt, mist hij vaak de afstand om de bedrijfssituatie met de nodige objectiviteit te bekijken. Door het inschakelen van een adviseur haalt u de nodige objectiviteit in huis. Adviseurs hebben vaak een nieuwe kijk op de dingen. Zij kunnen als buitenstaanders een probleem of situatie op een frisse en onbevooroordeelde manier bekijken. Het spreekt voor zich dat deze objectiviteit van de adviseur slechts gewaarborgd is als hij onafhankelijk is ten opzichte van het bedrijf.

Gebrek aan ervaring en expertise

Wanneer een kmo wenst in te spelen op een nieuwe situatie en nieuwe projecten wenst te ontwikkelen, dan ontbreekt vaak de nodige kennis in eigen huis. Bovendien lijkt het aanwerven van bijkomend personeel in vele gevallen een te grote kost. Het inschakelen van een adviseur kan dit probleem verhelpen. Deze laatste beschikt immers over de nodige ervaring en kennis om het bedrijf op het goede pad te helpen.

Gebrek aan tijd

Zelfs als de vaardigheden wel in de organisatie aanwezig zijn, hebben de mensen in uw bedrijf niet altijd de tijd om een bepaald project of onderzoek uit te voeren. Een adviseur kan in uw organisatie ingeschakeld worden voor de periode die nodig is om de opdracht uit te voeren.

Beschikbaarheid en flexibiliteit

Als een onderneming nieuwe kansen wil benutten, dan moet dit vaak snel gebeuren. Hiervoor moet men over de nodige middelen en mensen beschikken, wat in een kmo niet altijd het geval is. Ook hier kan de adviseur een oplossing bieden. Hij kan immers op elk ogenblik ingeschakeld worden.

Nieuwe ideeën

De adviseur is een buitenstaander die een andere kijk heeft op de onderneming dan de bedrijfsleider. Wat hem bovendien zo uniek maakt, is dat hij doorheen de jaren in verschillende bedrijven geadviseerd heeft. Op die manier heeft hij ervaring en ideeën kunnen opdoen die in nieuwe opdrachten gebruikt kunnen worden. Eigen werknemers hebben die ervaring niet en zitten vaak te dicht op een probleem om een nieuwe oplossing te kunnen bedenken.

Klankbord en evaluatie

Een adviseur is de geknipte persoon om de gang van zaken in het bedrijf van tijd tot tijd te bespreken. Hij kan de zaken objectiever evalueren, aanbevelingen doen en feedback geven.

Geloofwaardigheid

De tussenkomst van de adviseur, die de nodige objectiviteit, kennis en ervaring in het bedrijf binnenbrengt, geeft bijkomende geloofwaardigheid aan de onderneming ten opzichte van buitenstaanders, zoals bijvoorbeeld financiële instellingen.

Hefboom tot verandering

De veranderingen die door de adviseur worden ingevoerd, hebben vaak een katalysatoreffect. Werken met nieuwe methodes binnen een bepaald domein, zal op zijn beurt veranderingen op andere domeinen met zich meebrengen.

Bemiddeling

Bij fusies, overnames of andere veranderingen in organisatiestructuren kunnen adviseurs als derde partij bemiddelend optreden en geschillen beslechten.

Toegang tot informatie

Zoals reeds eerder vermeld, heeft de adviseur toegang tot veel waardevolle informatie doordat hij in verschillende organisaties actief is; informatie die voor de bedrijfsleider ontoegankelijk is.

3 De kwaliteiten en gedragsregels van een kmo-adviseur

Een kmo heeft eigen karakteristieken die een specifieke aanpak van een adviseur vereisen. Naast een aantal basiskwaliteiten waarover elke adviseur dient te beschikken, bespreken we hierna ook specifieke vereisten van een kmo-adviseur.

Brede basiskennis

Een kmo kan niet gezien worden als een grote onderneming in het klein. Gezien de beperkte omvang van de kmo is de interactie tussen de verschillende beheersdomeinen zeer groot en snel voelbaar. Dit is dan ook één van de redenen waarom de adviseur naast zijn eigen expertisegebied, een goede basiskennis in verschillende beheersdomeinen (marketing, financiën, personeelsbeleid, productie, design, ...) moet bezitten. Indien nodig, moet de adviseur durven de tussenkomst van andere adviseurs aanbevelen om de eigen expertisebeperkingen aan te vullen.

Ervaring en creativiteit

De adviseur bouwt ervaring op door jaar in jaar uit met verschillende kmo's in aanraking te komen. Die ervaring laat hem toe verschillende feiten en uitspraken over uw bedrijf tot een patroon te verweven. Zo kan hij vlugger gevaren en mogelijkheden onderkennen. Creativiteit is nodig omdat elke kmo iets unieks heeft en de standaardoplossing daaraan moet worden aangepast.

Correctheid en doeltreffendheid naar de klant toe

De adviseur moet correct en efficiënt te werk gaan. Daarvoor is een grondige analyse van het probleem nodig, zodat men niet alleen tot een oplossing komt maar dat deze ook doeltreffend is. Op deze manier hoeft er niet meer tijd in beslag genomen te worden dan nodig, zodat de kosten zo laag mogelijk worden gehouden. Bovendien dient de adviseur zijn eigen voorkeuren aan de kant te schuiven indien dit nodig blijkt, zodat het welzijn van de klant en zijn bedrijf blijft primeren.

Selectief opdrachten aannemen om goede en tevreden klanten over te houden

Bij de eerste contacten met de cliënt is het de taak van de adviseur om na te gaan of hij die opdracht al dan niet tot een goed einde kan brengen. Indien nodig moet hij opdrachten durven afwijzen. Niet zelden gebeurt het dat een cliënt het probleem anders voorstelt dan het in werkelijkheid is. De adviseur dient heel nauwkeurig na te gaan of datgene dat gezegd wordt, overeenstemt met de oplossing die hij in gedachten heeft. Indien dit niet het geval is en de adviseur behandelt het probleem toch, bestaat de kans dat de cliënt niet tevreden is met de oplossing en dat hij met een beschuldigende vinger naar de adviseur zal wijzen.

Klanten aanzetten tot meer zelfstandigheid

Een adviseur kan de klant stimuleren om bepaalde problemen zelf op te lossen. Hierdoor bestaat de kans dat hij bij gelijkaardige projecten of vragen de hulp van de adviseur niet meer nodig heeft. Ook als is dit op korte termijn financieel niet interessant voor de adviseur, op lange termijn werpt dit zeker vruchten af. De cliënt ervaart immers dat het door hem gestelde vertrouwen in de adviseur niet misplaatst is en dat de adviseur geen misbruik van zijn positie maakt.

Advies in de taal en op maat van de kmo

Aangezien de bedrijfsleider in een kleine onderneming vaak verantwoordelijk is voor het hele reilen en zeilen van zijn bedrijf, is het voor de adviseur zeer belangrijk het vertrouwen van deze bedrijfsleider te winnen. Hiervoor moet hij het nodige communicatietalent aan de dag leggen. Hij dient in dezelfde taal te spreken als de bedrijfsleider, moet werken met methodieken die aan de kmo zijn aangepast en rekening houden met de vaak slechts beperkte middelen die voor het uitwerken van zijn aanbevelingen ter beschikking zijn. Bovendien moeten de aanbevelingen op een praktische en realistische manier worden geformuleerd.

Vertrouwelijkheid en discretie

Iedere adviseur wordt geacht geen gegevens van zijn cliënten in de openbaarheid te brengen noch informatie te misbruiken met het oog op welke voordelen dan ook. Mits toestemming kan een adviseur de contactgegevens van een cliënt als referentie vermelden.

4 U heeft nood aan extern advies

Voordat u een adviseur contacteert is het belangrijk dat u zich de volgende vragen stelt: heeft u écht extern advies nodig en heeft u stilgestaan bij de consequenties? Waarover heeft u advies nodig? Hoe wenst u te worden geholpen?

4.1. Heeft u écht een externe adviseur nodig?

Zit de oplossing niet in eigen huis?

Ga eerst na of de knowhow om aan uw vragen, projecten of behoeften een antwoord te bieden niet binnen uw bedrijf aanwezig is. Het is mogelijk dat een van uw medewerkers de nodige kennis bezit, maar dat hem de tijd ontbreekt om aan een oplossing te werken. Is er geen mogelijkheid om hem voor een bepaalde periode vrij te maken?

Heeft u stilgestaan bij de gevolgen?

Een adviseur, die als een objectief en onafhankelijk buitenstaander uw onderneming onderzoekt, kan bepaalde tekortkomingen aan het licht brengen, die u wel aanvoelde, maar die u liever verdrongen hield of die u liever niet zo duidelijk gesteld zag. Bent u bereid het risico te lopen dat dergelijke tekortkomingen aan het licht komen? En wat als blijkt dat de fout bij u ligt en niet bij uw medewerkers, zoals u altijd dacht? Zal u nieuwe werkmethodes invoeren als dit in het adviesrapport noodzakelijk blijkt? Ook als de werkwijze die u reeds jarenlang gebruikte en die u toch zo gemakkelijk vond daarvoor over boord moeten worden gegooid? Bent u bereid te leren, d.w.z. nieuwe werkmethodes te leren gebruiken? En uw medewerkers? Het is noodzakelijk zich over dit alles goed te beraden. Indien de wil niet echt aanwezig is om te vernieuwen of veranderen, kan u beter geen beroep doen op een adviseur.

Bent u bereid te betalen?

Het inwinnen van extern advies is niet goedkoop, zeker als u niet in aanmerking komt voor een of andere overheids-subsidie. Bent u bereid voor een adviseur te betalen? Hoeveel geld stelt u beschikbaar voor de adviesopdracht? Wat is haalbaar binnen de reële situatie van uw bedrijf?

Kan u de nodige tijd en energie vrij maken?

De keuze van een adviseur is een moeizaam en tijdrovend proces, doch het is de moeite die u er in steekt dubbel en dik waard. Het probleem hierbij is, dat advies, net zoals een andere dienst, geen tastbaar product is en dat er eigenlijk geen maatstaven bestaan om de waarde ervan op voorhand te meten.

Als u een goed adviseur wil, zal u niet alleen veel tijd moeten investeren in de selectie maar ook in de opbouw van een samenwerkingsrelatie. En zelfs dan hebt u nog geen 100 % zekerheid. De werkelijke waarde van een adviseur zal u pas kennen nadat u met hem gewerkt hebt.

4.2. Waarover wenst u advies?

Of u nu hulp nodig heeft bij het zoeken naar nieuwe markten, vernieuwing van een productlijn, een financiële doorlichting, een reorganisatie, de vorming van een team,... er is altijd wel een adviseur die u hiervoor kan contacteren.

Sommige adviseurs zullen zich eerder als generalist profileren, anderen als specialist. Terwijl een specialist de onderneming bekijkt vanuit één welbepaalde invalshoek of expertise - bijvoorbeeld fiscaliteit, productdesign of marketing - zal de generalist ook aandacht besteden aan de algemene toestand van de onderneming en de samenhang tussen de verschillende beheersdomeinen.

Welke van de twee u nodig heeft, hangt af van de aard van het probleem. Als u uw bedrijf wil doorlichten of als u zich wil bezinnen over de toekomstige strategie van uw bedrijf, dan kan u beter een beroep doen op een adviseur met een brede kijk die de verschillende beleidsaspecten kan integreren: de generalist. Wil u daarentegen een markt-onderzoek laten uitvoeren, of een nieuw computersysteem invoeren, dan werkt u best met een specialist. Toch is het steeds aan te raden, ook bij het inschakelen van een specialist, om uw specifieke behoefte in het geheel van de bedrijfsvoering terug te plaatsen en te kijken op welke andere vlakken de gevraagde interventie gevolgen kan hebben.

Een greep uit de belangrijkste adviesdomeinen:

Management- of organisatieadvies

- algemene doorlichting van het bedrijf;
- analyse van de sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen;
- opstellen van een strategisch meerjarenplan;
- begeleiding bij veranderingen in strategie, structuur en cultuur;
- opstellen van een beheersinformatie- en beheerscontrolesysteem;
- algemene bedrijfsherstructurering;
- opstellen van een ondernemingsplan;
- optimalisatie van de informatiestroom;
- de uitbouw van een aangepast rapporteringsstelsel;
- verbeteren van de samenwerking en communicatie
- het opkrikken en structureel inbedden van het leervermogen van de organisatie
- ...

HRM- en opleidingsadvies

- personeelsplanning;
- de organisatie en functionering inzake beleid menselijk potentieel;
- vraagstukken rond betrokkenheid en motivatie;
- cultuurverandering;
- strategisch opleidingsbeleid en opleidingsplannen;
- verbetering van de interne communicatie;
- ...

Financieel advies

- rentabiliteitsberekening bij investeringsprojecten;
- opstellen van een financieel controlesysteem;
- financiële doorlichting en herstructurering;
- invoeren van een nieuw boekhoudingsstelsel;
- opstellen van een financieel controlesysteem;
- rentabiliteitsberekening bij investeringsprojecten;
- opstellen van een financieel plan met het oog op het verkrijgen van nieuwe kredieten of het aantrekken van risicokapitaal;
- invoeren van een kostencalculatiesysteem;
- invoeren van een stelsel van kasplanning en liquiditeitsbeheer;
- winstoptimalisatie;
- ...

Beheer technisch, logistiek en innovatie-advies

- ontwikkelen van nieuwe producten;
- opsporen van diversificatiemogelijkheden;
- vaststellen van technologische sterkten in het bedrijf en valorisatie ervan;
- begeleiding bij octrooieringsprocedures;
- opzoeken van licentievoorstellingen in het buitenland;
- begeleiding bij de doorvoering van een innovatieproces in het bedrijf;
- ontwikkelen van productiecontrolesystemen;
- productie-automatiseringsstudie;
- opmaken van een nieuwe fabriekslay-out;
- logistiek (voorraadbeheer, vervoerbeheer, aankooporganisatie, onderhoud);
- energiebeheer;
- ...

Design en vormgevingsadvies

Ondernemingen kunnen het beste uit design halen als ze design niet enkel beschouwen als een eerder oppervlakkig 're-stylen', maar wanneer design als strategisch instrument beschouwd wordt.

- product design – industrieel design
- interieurdesign (vormgeving van binnenruimtes; ruimtes voor kleinhandel, ontspanning, werkplaatsen, ...)
- design van verpakking(s)materiaal)
- grafisch design
- interface design (design m.b.t. het verhogen van het gebruiksgemak van producten, software en websites)
- webdesign
- ...

Kwaliteits- en veiligheidsbeleid

- begeleiding bij ISO- of VCA-certificering;
- EFQM;
- advies i.v.m. het naleven van HACCP;
- ...

Marketingadvies

- doorlichting en opzetten van een verkooporganisatie;
- marktonderzoek via klantenbevraging;
- opstellen en doorvoeren van een algemeen marketingplan;
- haalbaarheidsstudie m.b.t. nieuwe markten en producten;
- analyse van de distributiekkanalen;
- opstellen van een promotiecampagne;
- ...

Informatica en telematica-advies

- automatisering en informaticabeleid;
- informatiesystemen, de optimalisatie van de process flow en de geïntegreerde controle en rapportering;
- telematica, het telecommunicatiebeleid, de elektronische interactie met cliënten en leveranciers;
- advies bij de keuze van de meest geschikte hard- en software;
- ...

Milieuadvies

- milieuvraagstukken;
- evaluaties op milieuvlak m.b.t. de haalbaarheid van een plan, organisatiebeleid, nieuwe technologieën, nieuwe producten, ...;
- ...

4.3. Hoe wenst u geholpen te worden?¹

Wenst u van een adviseur een oplossing te "kopen" voor een bepaald probleem, wil u dat een adviseur u komt vertellen wat er in uw bedrijf schort of goed loopt of wenst u een klankbord en begeleiding om zelf tot een oplossing te komen en hieruit te leren?

De mate waarin u betrokken wil worden bij het adviesproces of de wijze waarop u wil samenwerken met de adviseur is een tweede criterium bij de keuze van een adviseur. Extern advies kan ongeacht de inhoud ondergebracht worden in drie werkwijzen die bepaald worden door de verschillende rollen die de adviseur bij zijn hulp aan de klant kan spelen: de expert, de dokter en de begeleider. De drie werkwijzen of adviesrollen berusten op zeer uiteenlopende veronderstellingen over wat helpen is en kunnen zeer verschillende gevolgen hebben.

¹ Naar: "Procesadviesing. Over de ondersteunende rol van de adviseur in het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt. E.H. Schein, 2000 Uitgeverij Nieuwezijds."

Sommige adviseurs profileren zich eerder als expert of leverancier van oplossingen. Anderen stellen zich eerder op als begeleider. In de praktijk is het tevens zo dat deze rollen tijdens de adviesopdracht vaak door elkaar lopen. Een adviseur kan echter niet alle rollen tegelijkertijd vervullen. Hij dient wel het vermogen te bezitten om van moment tot moment in het adviestraject de juiste rol te kiezen.

De adviseur als expertise- of informatieleverancier

U ervaart duidelijk een tekort aan informatie of expertise in uw organisatie. U heeft noch de tijd, noch de middelen om zelf in deze behoefte te voorzien. U gaat op zoek naar een adviseur die deze leemte kan invullen. U wil weten welke innovatieve trends er voor uw product of dienst gaan aankomen en wat de weerslag daarvan voor u zal zijn. Of u wil weten hoe bepaalde klanten denken over uw producten of hoe sterk uw personeel gemotiveerd is. U haalt hiervoor een adviseur binnen die door middel van interviews en vragenlijsten een bevraging organiseert en de resultaten analyseert.

Misschien wil u weten wat uw concurrenten doen, wat hun marktstrategie is, hun prijzen en winstmarges of hoeveel hun personeel betaald krijgt. U doet hiervoor een beroep op de expertise van een adviseur. U verwacht van hem een concurrentieonderzoek en een verwerking van de uitkomsten.

De adviseur als expert concentreert zich vanuit zijn specifieke kennis op het oplossen van het technische probleem van zijn cliënt. De expert verzamelt zelf zijn informatie en deelt zijn bevindingen in een rapport aan u mee. U past vervolgens de oplossing toe.

De waarschijnlijkheid dat deze vorm van adviseren het gewenste resultaat zal opleveren, is afhankelijk van volgende elementen:

- u onderkent uw behoeften of probleem en weet welke soort informatie of dienstverlening u kan helpen;
- u kan uw behoeften of uw probleem juist en precies overbrengen aan de adviseur;
- u kan inschatten of de adviseur in staat is om de gewenste informatie of dienst te leveren;
- u heeft goed nagedacht over de mogelijke consequenties van uw expertiseaankoop en deze geaccepteerd;
- u weet dat het probleem zich leent voor objectief onderzoek door een buitenstaander.

De vaak voorkomende ontevredenheid over adviseurs, alsmede het verdwijnen van adviezen in de kast, zijn doorgaans te verklaren door het afwezig zijn van één of meerdere van bovenvermelde elementen.

In dit samenwerkingsmodel loopt de adviseur het risico dat hij bezwijkt voor de verleiding om alles te verkopen wat hij weet en waar hij goed in is. U kan daardoor worden misleid over het mogelijke nut van bepaalde soorten informatie of adviesverlening. Tevens delegeert u het oplossen van het probleem aan de adviseur en geeft u hem de bevoegdheid om namens u relevante informatie te verzamelen en te leveren. De samenwerking met de adviseur blijft hierdoor beperkt. U heeft dan ook minder inzicht in de geleverde prestaties van de adviseur wat u afhankelijker maakt van hetgeen de adviseur u vertelt.

De vraag stelt zich ook of expertise van “daarbuiten” zondermeer over te dragen is op uw organisatie en of deze informatie of kennis voor u begrijpelijk en bruikbaar zal zijn.

De adviseur als dokter

U besluit om een adviseur in te schakelen om de zaken eens te laten nakijken, om te zien of er ergens probleemgebieden zijn die misschien aandacht nodig hebben. U voelt dat er iets aan de hand is, maar u weet niet precies wat. U weet niet hoe u de oorzaken van het probleem aan het licht kan brengen. Een adviseur wordt er dan bijgehaald om uit te zoeken wat er in welk deel van de organisatie niet klopt. Van hem verwacht u vervolgens, net als een dokter, dat hij een bepaalde therapie aanbeveelt of een remedie voorschrijft.

Of u verneemt dat in andere bedrijven een nieuw geneesmiddel wordt toegepast, zoals Total Quality programma's, “reengineering” of zelfsturende teams waarna u bepaalt dat uw organisatie deze therapievorm ook wel kan gebruiken. Vervolgens haalt u een adviseur in uw bedrijf om dat programma in te voeren.

Merk op dat u in dit type van advisering nog afhankelijker wordt van de adviseur. Hij stelt niet alleen een diagnose, maar schrijft ook het recept uit en dient zelfs het medicijn toe. Van de adviseur wordt verondersteld dat hij professioneel te werk zal gaan, zich kan inleven in de situatie, kan vaststellen waar de problemen zich situeren en deze bovendien kan oplossen.

Voor vele adviseurs is dit een aantrekkelijke positie omdat zij hierdoor veel invloed krijgen en aan hen een soort röntgenblik wordt toebedeeld. De rapportage, de presentatie van de bevindingen en de aanbevelingen krijgen in deze vorm van samenwerking vaak een voorname betekenis. Voor vele adviseurs is dit de essentie van hun werk. Hun opdracht is pas afgerond als zij een grondige analyse hebben gemaakt, een diagnose hebben gesteld en deze in een schriftelijk adviesrapport hebben vertaald.

De mate waarin deze vorm van adviseren u zal helpen, is echter afhankelijk van volgende elementen:

- u kan juist aangeven welke persoon, groep of afdeling of product in feite "ziek" is of een bepaalde behandeling vereist;
- u bent gemotiveerd om juiste en volledige informatie te verschaffen aan de adviseur;
- de mate waarin u gelooft in de diagnose van de adviseur en deze aanvaardt, en u akkoord bent met de aanbevelingen van de adviseur;
- u begrijpt en aanvaardt de gevolgen om door een extern adviseur een diagnose te laten stellen;
- u bent in staat de aanbevolen veranderingen daadwerkelijk te realiseren.

De adviseur als procesbegeleider

De adviseur als procesbegeleider richt zich meer op het verloop van zijn opdracht dan op de inhoud ervan. In samenwerking met zijn cliënt zal hij trachten een systeem op te bouwen binnen de onderneming dat het mogelijk moet maken de problemen op te lossen. De bedrijfsleider werkt hier in alle fasen van het advies nauw samen met de consultant. Deze zet zijn klant aan tot nadenken en leren, eerder dan een pasklare en gebruiksklare oplossing voor te stellen. Het uitgangspunt van de procesbegeleider is dat de klant zelf inzicht in het probleem moet verwerven, hij moet meedoen aan het stellen van de diagnose en actief betrokken zijn bij pogingen om een remedie te vinden.

De veronderstelling hier is dat de klant altijd eigenaar van zijn probleem is en de oplossing ervoor. De adviseur kan alternatieve oplossingen voorstellen, maar de beslissing over deze alternatieven berust bij de klant. Dit vanuit de veronderstelling dat de implementatie van de oplossing minder waarschijnlijk wordt indien de klant zelf niet leert de problemen te onderkennen en er zelf remedies voor bedenkt. Wanneer de problemen zich later opnieuw stellen zal de kans ook groter zijn dat de cliënt deze zelf kan oplossen.

Bij het expertise- en in het doktersmodel koopt u een oplossing van een adviseur. In het procesmodel koopt u begeleiding om samen tot een oplossing te komen. Het doel van procesbegeleiding is uw eigen leervermogen te vergroten. U leert m.a.w. zelf uw organisatie te verbeteren. Zowel de adviseur als u behouden hun invloed. Samen draagt u de verantwoordelijkheid voor de verworven inzichten en de geplande activiteiten.

Deze vorm van adviseren zal u het best helpen indien:

- u niet weet wat er in werkelijkheid moet verbeteren en hoe dat moet gebeuren;
- u niet weet wat voor soort hulp een adviseur u kan bieden;
- u zelf wilt leren uw eigen sterke en zwakke punten te kennen en hiermee constructief om te gaan;
- u het belangrijk vindt dat uzelf en uw medewerkers nauw betrokken worden in de adviesopdracht.

Samenvattend

Of u een expert, dokter of begeleider nodig heeft, hangt af van het type probleem waarmee u worstelt. Omdat een adviesrelatie altijd dynamisch van aard is, is het belangrijk dat u werkt met een adviseur die het vermogen bezit om de rol te kiezen die het best past bij de situatie van het moment. Een bekwaam adviseur is in staat u op ieder ogenblik te helpen door het daarbij passend gedrag te vertonen en te beseffen welke de gevolgen zijn in zijn verhouding met u.

- Wanneer aanvankelijk het probleem, noch de oplossing duidelijk is, dan heeft u een adviseur nodig die kan werken vanuit een begeleidende procesrol totdat duidelijk is wat aan de hand is, welke hulp nodig is en hoe deze het best kan worden verkregen.
- Wanneer de definitie van het probleem en de aard van de oplossing voor u en de adviseur duidelijk zijn, kan de adviseur optreden als expert of een expert inschakelen indien hij zelf niet de nodige expertise bezit.
- Wanneer de probleemdefinitie wel duidelijk is maar de oplossing niet, dan kan een adviseur net als een arts zijn technische expertise gebruiken om voor u de juiste remedie te ontwikkelen.

5 Opbouwen van een partnerschap met uw adviseur

De verstandhouding die u met een adviseur reeds vanaf de eerste ontmoeting begint op te bouwen, kan de basis vormen voor een solide samenwerking in de toekomst. De relatie tussen u en uw adviseur dient er één tussen gelijken te zijn; beiden dienen zich gerespecteerd te voelen en beiden dienen bij te dragen tot een gemeenschappelijk doel. De vorming van een dergelijk partnership lijkt op het ontstaan van een vriendschap of op de vorming van een team. Hoe ontwikkelt het gesprek zich tot een relatie waarin beide partijen naar elkaar luisteren, elkaar begrijpen, respecteren en vertrouwen en elkaar geven wat zij nodig hebben?

Om in dit proces inzicht te krijgen, hebben wij de opbouw van een adviesrelatie in vier fasen onderverdeeld:

- (kijken of het 'klikt',
- elkaar leren kennen,
- samen productief zijn en
- zorgen voor afbouw en onafhankelijkheid.

FASE 1 KIJKEN OF HET 'KLIKT'

In fase 1 gaat het erom of u en uw adviseur voldoende bij elkaar passen om goed te kunnen samenwerken. Tijdens deze fase dient u zich op drie activiteiten te concentreren: informatie verzamelen, wederzijdse verwachtingen bespreken en vragen stellen.

Informatie verzamelen

U doet er goed aan een aantal adviseurs uit te nodigen voor een gesprek (of meerdere gesprekken) om pas daarna, op basis van het gesprek en de daaruit voortvloeiende offerte, een keuze te maken. Informeer u terdege over de adviseurs aan wie u een opdracht wenst toe te vertrouwen. De 'referenties' (portfolio, vroegere opdrachten, ...) die de adviseur u opgeeft zullen u uiteraard van enig nut zijn, maar toch zal hij u wellicht geen klanten opgeven die ontevreden zijn.

Als u onderhandelt met een zelfstandige adviseur, dan onderhandelt u met diegene die de opdracht zal uitvoeren. U ziet hem, u kan zich een beeld vormen van zijn capaciteiten. U voelt of u goed met hem overweg kan. Grotere adviesbureaus maken vaak gebruik van verkopers, die de onderhandelingen voeren, doch die niet zelf de adviesopdracht uitvoeren. Sta erop de personen die de opdracht daadwerkelijk zullen uitvoeren te ontmoeten en dit voor het sluiten van het contract. Het is immers met hen dat u moet samenwerken en niet met de verkoper.

Wederzijdse verwachtingen bespreken

Door de verwachtingen over en weer openlijk te bespreken ontstaat er een solide basis voor een efficiënte adviesrelatie. Dit gesprek wordt vaak aangeduid met contractvorming. Met contractvorming wordt het proces bedoeld waarbij u en uw adviseur uw wensen, behoeften en verwachtingen proberen te ontdekken en te verhelderen en het hierover tracht eens te worden. Dit is in de eerste fase van cruciaal belang omdat op dat moment de basis wordt gelegd voor uw partnerschap, u het project begint in te vullen en u mekaars principes, stijlen en waarden begint te onderkennen en te waarderen. Het is noodzakelijk dat u de adviseur vertelt waarom u hem wil inschakelen en wat u van hem verwacht, ook al is de reden vertrouwelijk. Het is belangrijk dat de adviseur weet vanuit welk uitgangspunt hij moet werken: als u de adviseur daarover niet inlicht, zal hij daar zelf moeten zien achter te komen ten koste van veel tijd en geld.

Het is ook belangrijk dat u aangeeft wie de eigenlijke klant is en wie de betrokkenen zijn. Ga nooit sloop met een adviseur als u niet vooraf weet hoeveel het u gaat kosten. Zorg dus eerst en vooral voor duidelijke afspraken. Eis steeds een gedetailleerde prijs, zodat u niet alleen een zicht hebt op de totale prijs, maar ook op de prijs van de verschillende fasen. Ga per fase na of de te verwachten opbrengsten in overeenstemming zijn met de kosten.

Na het contractgesprek dient u over volgende zaken overeenstemming te hebben:

- de opdracht;
- uw rol en die van de adviseur en hoe deze twee zich tot elkaar verhouden;
- wie de echte klant is en wie betrokken is: dit kan u zijn, iemand anders of een afdeling;
- de kostprijs en de tijdsduur van het project en van het adviestraject, al dan niet per fase;
- betalingsmodaliteiten (royalties, ...)
- de te verwachten resultaten;
- de steun, de hulpmiddelen en de informatie die u aan de adviseur moet verlenen;
- hoe het project zich situeert in het grote geheel en de visie van de organisatie.

Vragen stellen

Door vragen te stellen kan u nagaan of het voldoende klikt met uw adviseur. Volgende vragen zijn o.m. belangrijk: heeft de adviseur reeds gelijkaardige vragen of opdrachten gehad, hoe heeft hij deze aangepakt, hoe onderscheidt de adviseur zich van andere adviseurs, wat is voor hem een goede adviesrelatie, in hoeverre komen uw eigen principes en waarden overeen met deze van de adviseur? Aan de vragen die de adviseur u stelt, kunt u aanvoelen of hij wel voldoende naar u luistert en doorgaat op wat u zegt, maar ook of hij u wel voldoende begrijpt. Door vragen te stellen kan de adviseur u ook helpen bij het verwoorden en het specifieker krijgen van uw adviesvraag.

Elkaar vragen stellen is in feite een manier om af te tasten of er samenwerking mogelijk is.

FASE 2 ELKAAR LEREN KENNEN

De adviesopdracht is op dit moment voor beide partijen duidelijk en vastgelegd. De relatie kan zich nu verder ontwikkelen. Tijdens deze fase leren u en de adviseur elkaar beter kennen en op een efficiënte manier samenwerken. Door tijd te investeren in het leren kennen van elkaar, kan een relatie opgebouwd worden die op vertrouwen gebaseerd is.

Duid een persoon aan die verantwoordelijk is voor de dagelijkse contacten met de adviseur.

Hij zal als het ware de gids zijn van de adviseur in het bedrijf. Dit kan u zelf doen, doch afhankelijk van het geval, kan dit evengoed een van uw medewerkers zijn. Als u bijvoorbeeld uw verkoopsorganisatie laat doorlichten, dan kan uw verkoopsdirecteur de contactpersoon zijn (in zoverre natuurlijk zijn prestaties niet ter discussie staan).

Help de adviseur bij de dataverzameling en functioneer als 'bron'

Zowel voor de mensen in uw organisatie als de organisatie zelf geldt dat hoe meer de adviseur over u weet, des te beter hij u zal begrijpen en u kan helpen. Het is in deze fase belangrijk dat u de adviseur de informatie verschafft die hij nodig heeft om zijn opdracht uit te voeren. Geef de adviseur de telefoonlijst en het organigram van uw bedrijf. Zet de adviseur op de mailinglijst voor bedrijfsnieuws. Maak de adviseur deel van relevante teams. Leid de adviseur rond in uw bedrijf en breng hem in contact met betrokken personen.

De adviseur krijgt zo de kans om uw mensen, uw problemen en uw bedrijfscultuur beter te leren kennen. Het biedt u de mogelijkheid om de professionele vaardigheden van de adviseur te observeren en in te schatten.

Stel samen een eerste planning op

De eerste planning van het adviesproject vindt ook tijdens deze fase plaats. U komt met de adviseur tot overeenstemming over het plan en de manier waarop hij u betreft en op de hoogte houdt. Ontwikkel een voortgangssysteem zodat u steeds weet wat de adviseur gaat doen, wanneer, waarom, hoeveel het kost en hoe hij het gaat doen. Het is niet voldoende dat u weet wat hij doet, u moet het ook begrijpen. Neem een blad papier en schrijf in uw eigen woorden op, wat en waarom de adviseur iets doet. Door te zorgen voor een open communicatielijn kunt u de relatie en het vertrouwen verder opbouwen.

Test uw adviseur uit

Als u nog nooit eerder met een bepaalde adviseur hebt gewerkt, werf hem dan niet onmiddellijk aan voor een groot project. Test hem eerst uit op een klein project: ga na of u met hem kan samenwerken, of hij bekwaam is. Hebt u alleen een groot project, vraag dan aan de adviseur om zijn advieswerk op te splitsen in verschillende fasen en voor elke fase afzonderlijk zijn prijs te bepalen. Voorzie in het contract met de adviseur de mogelijkheid om na elke fase het contract op te zeggen. Nog beter: bepaal in het contract dat de volgende fase maar wordt uitgevoerd na uw uitdrukkelijke toestemming. Als u dit doet, zal u nooit veel geld verliezen aan waardeloos advieswerk. En vermits u na elke fase zal overgaan tot een evaluatie, zal de adviseur steeds verplicht zijn zich voor 100 % in te zetten.

FASE 3 SAMEN PRODUCTIEF ZIJN

Het adviesproject is nu volop bezig. Als u blijvend aan uw relatie werkt met uw adviseur, zal deze steeds beter en leerrijker worden.

Gebruik uw adviseur als leraar

Tracht zoveel mogelijk te leren uit de relatie met uw adviseur. Dit zal u in staat stellen gelijkaardige problemen in de toekomst zelf op te lossen. Een goede manier om te leren is nauw samen te werken met uw adviseur. Dit houdt in dat u (en/of uw naaste medewerkers) de adviseur helpt het probleem te analyseren en hem helpt een oplossing uit te werken.

Geef elkaar feedback

Voorzie regelmatig momenten om mekaar feedback te geven zowel over de prestaties als over de samenwerking. Wees hierbij open en eerlijk in uw communicatie; hou informatie of zorgen niet voor uw adviseur verborgen.

Tijdens de opdracht kunnen moeilijkheden ontstaan tussen u of uw medewerkers en de adviseur. De oorzaken hiervan zijn uiteenlopend, gaande van persoonlijke antipathie tot het feit dat de adviseur de opdracht niet uitvoert volgens contract. U doet er goed aan dit zo vlug mogelijk met de adviseur te bespreken! Het geeft hem de kans zijn handelen tijdig bij te sturen en de opdracht optimaal verder te zetten of zelfs stop te zetten.

Krijgt u feilloos advies?

De wijze waarop de adviseur zijn diensten aanbiedt is even belangrijk als de aangeboden diensten zelf.

- Tijd. Besteedt de adviseur de nodige tijd aan zijn opdracht? Werkt hij te traag? Te snel?
- Op tijd. Doet de adviseur wat hij zegt dat hij zal doen en in de tijd die hij daarvoor heeft afgesproken?
- Volledigheid. Doet de adviseur alles wat hij zegt dat hij zal doen? Doet hij alles wat hij zou moeten doen?
- Beleefdheid. Behandelt de adviseur iedereen in uw organisatie opgewekt, beleefd en met respect? Begroet hij de receptioniste met dezelfde positieve aandacht als u?
- Consequentheid. Is zijn advieswerk voor alle mensen en afdelingen even correct?
- Gemak. Is de adviseur gemakkelijk te bereiken? Is hij flexibel genoeg om onverwacht aan speciale verzoeken te kunnen voldoen?
- Accuraatheid. Is het advieswerk van de eerste keer goed? Blijkt uit zijn resultaten dat hij zo accuraat is als hij had beloofd?
- Reageert hij positief? Hoe snel reageert de adviseur als er iets fout loopt? Accepteert hij de verantwoordelijkheid voor problemen?
- Creativiteit. Zijn de vooropgestelde oplossingen of de vooropgestelde aanpak creatief en innoverend? Houdt de adviseur voldoende rekening met de gegevens en mogelijkheden van het bedrijf?

Verwacht van uw adviseur niet het onmogelijke

Uw adviseur is geen wonderdokter: als u hem bij de zaak betreft, betekent dit niet dat uw zorgen ogenblikkelijk voorbij zijn. Het zal een zekere tijd vergen om een oplossing uit te werken en in de praktijk te brengen. Nu moet u ook niet denken dat het werk van de adviseur de tand des tijds kan trotseren. Als

de adviseur voor u een nieuwe verkoopsorganisatie of een nieuw product ontwerpt, dan doet hij dit op basis van de beschikbare informatie over producten en markten. Als de producten of de markten wijzigen, dan zal ook de verkoopsorganisatie moeten worden aangepast, anders zal ze niet meer optimaal werken.

Vergeet nooit wie de baas is: dat bent u!!!

U bent verantwoordelijk, u moet de beslissingen nemen. De adviseur geeft advies. Aan u om te beslissen of u dat advies opvolgt of niet.

FASE 4 AFSLUITING EN ZORGEN VOOR ONAFHANKELIJKHEID

Wanneer het adviesproces het gewenste resultaat heeft opgeleverd, kan u het contact met de adviseur afbouwen. Het is belangrijk dat u in deze fase nagaat of u (en/of uw mensen) in staat bent de problemen nu zelf op te lossen.

De belangrijkste vragen in deze fase zijn:

- Zijn alle doelen verwezenlijkt?
- Is er reden om iets te vieren?
- Welke rol hebben de betrokkenen en de adviseur gespeeld in het adviesproces?
- Is er een basis gelegd voor zelfredzaamheid, bezit u m.a.w. de nodige instrumenten en vaardigheden om zonder de adviseur verder te kunnen?
- Hoe wordt na het project verder met de adviseur gecommuniceerd?
- Ga je in de toekomst ook nog verder werken met de adviseur?

6 Checklist: Werken met adviseurs

Fase 1: kijken of het 'klikt'

- Verzamel informatie over uw adviseur
- Trek referenties na; bel vroegere klanten
- Kijk of de adviseur ervaring heeft in uw bedrijfstak
- Maak uw eigen verwachtingen duidelijk
- Spreek af wie wat doet
- Bespreek de beperkingen van het advies in tijd en geld
- Stel vragen om te zien of de adviseur u begrijpt
- Klikt het ook op persoonlijk vlak?

Fase 2: elkaar leren kennen

- Duid een contactpersoon aan
- Help de adviseur bij de dataverzameling
- Functioneer als 'bron'
- Breng de adviseur in contact met uw medewerkers
- Stel samen een eerste planning op
- Bespreek de mogelijke risico's
- Test uw adviseur uit met een kleine opdracht

Fase 3: samen productief zijn

- Gebruik uw adviseur als leraar
- Geef elkaar feedback
- Houd informatie of zorgen niet verborgen
- Ontwikkel een systeem om de voortgang te bewaken
- Blijf communiceren

Fase 4: afsluiting en zorgen voor onafhankelijkheid

- Zijn alle doelen verwezenlijkt?
- Is er reden om iets te vieren?
- Kan u alleen verder?
- Hoe blijft u in contact met de adviseur?

7 Ondersteuning?

Begeleiding bij het vinden van een geschikte adviseur

In deze brochure hebt u een aantal gegevens gevonden die u moeten toelaten een goede adviseur te kiezen en een werk- en vertrouwensrelatie met hem op te bouwen. Bedenk dat een goede adviseur een essentiële vereiste is voor een goed advies. Weet ook dat het beste advieswerk slechts kan groeien uit een nauwe samenwerking tussen u en uw adviseur.

Steun bij het inwinnen van advies

Weet u dat de Vlaamse overheid het inwinnen van advies ook financieel ondersteunt via de kmo-portefeuille? Meer info: www.vlaio.be/kmo-portefeuille

Bronnen

Handboek voor Consultants. Over het opzetten van een professionele adviespraktijk. Elaine Biech, 2000 Academic Service, Schoonhoven.

Met Raad en Daad. Over kmo-ers en consultants, Prof. JC. Ettinger, 1991 Koning Boudewijnstichting.

Procesadvisering. Over de ondersteunende rol van de adviseur in het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt. E.H. Schein, 2000 Uitgeverij Nieuwezijds.

Feilloos adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden. Peter Block, 1981 Academic Service, Schoonhoven.

Colofon

Deze brochure is samengesteld door Johan Poisquet, met de medewerking van Nele Lintermans en Reineke Vandevenne. Brussel, 2000

Eerste druk, 2000

Tweede druk, 2002

Digitale versie, 2008

Tweede digitale versie, 2009

Derde digitale versie, 2014

Vierde digitale versie, 2017

Gedeeltelijke overname van de tekst is toegestaan mits bronvermelding.

Om praktische redenen wordt in de tekst 'hij' vermeld, waar 'hij/zij' gelezen kan worden.

Agentschap Innoveren & Ondernemen
Koning Albert II-laan 35 bus 12
1030 Brussel
info@vlaio.be
Bel gratis 0800 20 555