

Elke marktonderzoeker is een adviseur – maar weten wij dat wel?

'Advies begint nadat het onderzoek is afgerond.' 'Adviseren doe je door meer lef te tonen.' 'Advies richt zich primair op de boardroom.' 'Advies is iets anders dan marktonderzoek.' Het zijn een paar veelgehoorde opvattingen over advies.

Kloppen ze en zijn er nog meer manieren om er tegenaan te kijken?



In de vorige Clou (nummer 44) werd een discussie weergegeven over de toekomst van het marktonderzoek. Meermalen kwam het begrip advies (of consultancy) naar voren, als een ontwikkeling die het marktonderzoek zou moeten doormaken. Het is een belangrijke discussie die direct gevolgen heeft op de opstelling, rol en toegevoegde waarde van marktonderzoekers voor opdrachtgevers.

In de praktijk kom ik vaak meningen en beelden over advisering tegen, die ik niet deel. Wat is advies dan wel? Peter Block, in het boek 'Feilloos adviseren' definieert advies als volgt: 'een adviseur is iemand die in de positie zit om invloed uit te oefenen op een individu, een groep of organisatie, maar die geen directe invloed heeft om veranderingen door te voeren. Dit in tegenstelling tot een manager die wel directe invloed heeft op de uitvoering'.

Voor elke adviseur wordt volgens deze zienswijze het fundament van het werk bepaald door zijn vakkennis. Daarvoor is hij opgeleid en voor die kwaliteiten wordt hij ingehuurd door een opdrachtgever. Maar vakkennis alleen is onvoldoende. Persoonlijke vaardigheden en adviesvaardigheden zijn nodig om die vakkennis op een goede manier in te zetten. Dit betekent in feite dat voor elk specialisme deze vaardigheden van belang zijn, of het nu gaat om ICT, financiën, HR, organisatie-ontwikkeling en dus ook marktonderzoek. Een marktonderzoeker is per definitie dus ook een adviseur. Maar binnen onze branche lijken wij ons daar onvoldoende van bewust te zijn, zowel aan bureauszijde als aan opdrachtgeverszijde,

en lijkt er weinig aandacht voor adviesvaardigheden en de ontwikkeling daarvan. Er lijkt ook weinig systematisch te worden geïnvesteerd in opleidingen op dit gebied.

Om het begrip adviesvaardigheden concreter te maken en de relevantie voor marktonderzoek te illustreren geef ik hier een aantal voorbeelden. Het zijn kenmerken die in de adviessector nagenoeg vanzelfsprekend zijn en systematisch aandacht krijgen. Voor de marktonderzoeksector zijn het vaak onvoldoende ontgonnen terreinen. Een gemiste kans voor elke onderzoeker die zijn opdrachtgevers goed wil bedienen.

Hessel Heins, consultant bij Berenschot

'Adviseurs bij Berenschot ontwikkelen zich aan de hand van een persoonlijk ontwikkelingsplan. Eigen initiatief krijgt daarbij alle ruimte. Ontwikkeling van medewerkers vinden we essentieel, want de lat ligt hoog. Daarom de Berenschot Academie, voor persoonlijke reflectie, experimenteren en het ontwikkelen van vaardigheden. Met de Academie geeft Berenschot invulling aan de ambitie om een kwalitatief hoogwaardige opleiding voor de eigen adviseurs neer te zetten. Dit voortbouwend op de kennis en ervaring die binnen het bureau aanwezig is en met inschakeling van het netwerk dat vanuit het bureau is opgebouwd.'

Daniël van Geest, voorheen consultant bij Deloitte, nu werkzaam bij InternetSpiegel

'Het werken aan adviesvaardigheden is binnen de onderzoeksweld minder vanzelfsprekend dan in de consultancy en dat zit hem niet alleen in de opleidingsfeer. In de consultancy wordt vaker met teams gewerkt, is het vanzelfsprekend om een vaste coach te hebben en worden opvallende cases aan elkaar gepresenteerd.'

Dialog met de opdrachtgever

Een adviseur kan goed gesprekken voeren. De dialoog vormt de basis van contacten tussen opdrachtgever en uitvoerder en kent vele vormen. Voor het managen van verwachtingen, weerstand wegnemen, overtuigen en feedback geven zijn technieken ontwikkeld. Een adviseur maakt daar gebruik van en denkt goed na over de manier waarop een gesprek moet verlopen. Marktonderzoek wordt op veel terreinen ingezet. Bijvoorbeeld op het gebied van marketing, communicatie, productontwikkeling, organisatieverandering, etc. Een goede adviseur is goed op de hoogte van de laatste inzichten op het terrein waarop zijn onderzoek wordt toegepast. Dat is nodig om ook inhoudelijk een goede gesprekspartner te zijn voor een opdrachtgever.

Daarnaast snapt een adviseur wat het voor de opdrachtgever betekent als de resultaten van het onderzoek beschikbaar komen. Is er sprake van een politiek spanningsveld, brengt het de opdrachtgever in de problemen, welke discussie kan ontstaan? Een goede adviseur anticipeert hierop en biedt de opdrachtgever ondersteuning.

Aandacht voor projectorganisatie en -uitvoering

Om een opdracht goed uit te voeren is een verzameling kwaliteiten nodig die meestal niet allemaal in één persoon zijn terug te vinden. Daarom wordt een projectteam samengesteld. In dat team zijn de verschillende kwaliteiten vertegenwoordigd die nodig zijn om de opdracht uit te voeren en de vraag te beantwoorden. Er wordt afgesproken wie welke rol vertegenwoordigt, en de voortgang van het project wordt systematisch met elkaar en de opdrachtgever gedeeld.

Bij de opdrachtgever zijn meestal verschillende functionarissen direct of indirect bij de opdracht betrokken. En zij vertegenwoordigen vaak verschillende belangen. Met de opdrachtgever wordt daarom afgesproken op welke manier de verschillende betrokkenen aan opdrachtgeverszijde een rol hebben in het project. Dit kan variëren van informeren, sparren, samenwerken en uitvoeren tot beslissen. Er worden afspraken gemaakt over voortgangsbepredkingen, activiteiten (zoals het bijwonen van/mee-luisteren met veldwerk) en overlegmomenten waar betrokkenen aan kunnen deelnemen.

Een goede adviseur stelt zich in een project pro-actief op. Dat betekent dat hij anticipeert op de risico's die zich kunnen voordoen en het succes van het project bedreigen. Het betekent ook dat een goede adviseur de tijd en ruimte opeist die nodig is om een opdracht goed uit te kunnen voeren.

Beantwoording van de onderzoeksvraag

Uiteindelijk proberen wij de onderzoeksvraag te beantwoorden. Hoe succesvol is de sponsoring van een evenement, hoe kunnen wij de loyaliteit van onze klanten vergroten, in welke mate voelen medewerkers zich verbonden met de organisatie, hoe integer gedragen medewerkers zich, etc.

Een goede adviseur zorgt voor een conceptueel model om de vraag te beantwoorden en het onderzoek op te baseren. Een conceptueel model helpt onder meer bij het formuleren van relevante vragen, laat zien welke doelgroepen benaderd moeten worden en biedt handvaten bij het trekken van conclusies in de rapportagefase. De aanpak van McKinsey gaat zelfs nog een stapje verder, zij formuleren expliciete hypothesen. Het onderzoek en de analyse verlopen niet exploratief, maar zijn volledig

gericht op het toetsen van deze hypothesen. Een leuk boekje dat dit illustreert is 'Problemen oplossen 101' van Ken Watanabe.

Een goede adviseur denkt goed na over de manier waarop de uitkomsten van het onderzoek en de conclusies worden geordend. De onderzoeksvraag moet beantwoord worden en onderbouwd met de uitkomsten. Dat is niet hetzelfde als een reeks grafieken van commentaar voorzien. Een methode die hiervoor veel wordt gebruikt in de advieswereld heet piramidaal rapporteren en is eveneens ontwikkeld door McKinsey. Bij deze methode begint de rapportage met het antwoord op de onderzoeksvraag en wordt dit antwoord steeds gedetailleerder onderbouwd met de resultaten. Dat vergt een heel andere manier van denken.

Oprecht over de eigen methoden

Aan elke manier van informatie verzamelen kleven voor- en nadelen. Of het nu gaat om kwalitatieve gesprekken, experimenten, panel-onderzoek, onderzoek via communities of het aftappen van sociale media. Een goede adviseur is daar oprecht over en houdt er rekening mee, bij het formuleren van de aanpak en bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Praktijk

In de praktijk van het marktonderzoek zoals ik die ken, herken ik weinig systematische aandacht voor de zaken die hierboven zijn beschreven. Vaak onder druk van prijs worden veel concessies gedaan. Onder meer door inzet van (te) juniore capaciteit. Dit leidt ertoe dat er te weinig aandacht is voor gesprekstechnieken, kennis van het toepassingsgebied tekortschiet, er te weinig tijd en ruimte is om de opdracht goed uit te voeren, vooral exploratief te werk wordt gegaan (als de onderzoeksvraag al helder geformuleerd wordt), er nauwelijks wordt nagedacht over de samenstelling van het projectteam en de rapportage alleen een opsomming van uitkomsten is. Daarnaast ken ik ook weinig bureaus die systematisch investeren in de ontwikkeling van de medewerkers op adviesvaardigheden.

Het is een probleem waarvoor zowel opdrachtgevers als bureaus verantwoordelijk zijn. Opdrachtgevers moeten gaan inzien dat lage prijzen concessies aan het resultaat in brede zin betekenen. Bureaus moeten investeren in de kwaliteit van de eigen medewerkers.

Harro Koot, voorheen consultant bij KPMG, nu werkzaam bij TNS Consult

'Om een goede adviseur te worden, wordt binnen KPMG veel aandacht besteed aan het verbeteren van adviesvaardigheden die je nodig hebt gedurende het gehele onderzoeks-adviestraject. Vooral het begin- en natraject krijgen veel aandacht.

Een adviseur gaat in het voortraject verder dan het probleem dat de opdrachtgever aanreikt. Is dit wel het probleem? Een adviseur zoekt de vraag achter de vraag. Bovendien denkt een adviseur al na over wat de klant met de uitkomsten gaat doen, hij doorziet de omgeving waarin de opdrachtgever opereert.

Een adviseur gaat in het natraject verder dan alleen de uitkomsten van het onderzoek leveren. Het doel is dat de klant er wat mee kan: de toepassing van de uitkomsten. Om die reden is de overdracht van de informatie dan ook van groot belang. Hierbij gaat het om beknopt en helder rapporteren, kunnen overtuigen en ook omgaan met weerstand.

KPMG biedt cursussen aan zoals luisteren-samenvatten-doorvragen, gericht open vragen stellen, omgevingsmanagement, piramidaal schrijven, presentatie-technieken, organiseren van workshops, etc. Deze cursussen leveren handvaten op die je met oefeningen je eigen maakt.