



Welke criteria zijn van belang bij de keuze van een adviesbureau?

In opdracht van Octaaf Adviesgroep

Corina Meijer

Afstudeerscriptie voor de opleiding
Toegepaste Communicatiewetenschap,
Universiteit Twente, Enschede

Datum: 10 maart 2006

Afstudeercommissie: dr. Jan Gutteling & dr. Menno de Jong
Begeleiders Octaaf Adviesgroep: drs. Maaïke Siskens & Hans Canters

Kiezen in een crisis

Een onderzoek naar welke criteria gehanteerd worden bij de keuze voor het inschakelen van een extern adviesbureau. Enerzijds door overheidsinstellingen, belast met openbare orde en veiligheid, voor het uitvoeren van opdrachten met betrekking tot de organisatie van crisis- en risicobeheersing en anderzijds door instellingen binnen de gezondheidszorg, voor het uitvoeren van opdrachten met betrekking tot vraagstukken op het gebied van fusies en (re)organisaties.

In opdracht van Octaaf Adviesgroep

Corina Meijer

<i>Management Summary</i>	5
<i>Summary</i>	7
<i>Voorwoord</i>	8
1 Inleiding	9
1.1 De opdrachtgever: Octaaf Adviesgroep	10
1.1.1 Het onderzoek	11
1.1.2 Concurrentie	11
1.2 Aanleiding voor het onderzoek	12
1.2.1 Theoretische aanleiding	12
1.2.2 Praktische aanleiding	13
1.3 Onderzoeksvragen	13
1.4 Doel van de opdracht	14
1.5 Opzet scriptie	14
2 De keuze voor een extern adviesbureau	15
2.1 Keuze adviesbureau	15
2.1.1 Redenen voor het inhuren van een extern adviesbureau	15
2.1.2 Procedure voor het inhuren van een extern adviesbureau	16
2.2 Criteria bij keuze adviesbureau	19
2.2.1 Opsomming criteria	19
2.2.2 Samenvatting criteria	22
2.3 Kwaliteit en reputatie adviesbureau	23
2.4 Model van keuzecriteria	29
2.4.1 Opbouw model van keuzecriteria	29
2.5 Conclusies	30
3 Onderzoeksmethode	31
3.1 Onderzoeksopzet	31
3.2 Criteria die een rol spelen bij de keuze voor een extern adviesbureau	31
3.2.1 Onderzoeksinstrumenten	31
3.2.2 Respondenten	33
3.2.3 Onderzoeksprocedure	34
3.3 De toetsing van de criteria bij Octaaf Adviesgroep	35
3.3.1 Interview	35
3.3.2 Intervention Mapping Matrix	36
3.3.3 Respondenten	36
3.3.4 Onderzoeksprocedure	36
4 Resultaten ‘Welke criteria spelen een rol bij keuze adviesbureau?’	37
4.1 Achtergrondgegevens	37
4.1.1 Verleden	37
4.1.2 Onderwerp van opdracht	37
4.2 Betrouwbaarheid onderzoeksinstrument	38
4.3 Beschrijvende resultaten	41
4.3.1 Afhankelijke variabele: Intentie	41
4.3.2 Onafhankelijke variabelen	41

4.4	Samenhang tussen de variabelen	45
4.5	Model van keuzecriteria	47
4.5.1	Correlatieanalyses	47
4.5.2	Regressieanalyses voor het verklaren van de intentie	48
4.6	Vergelijking tussen typen instellingen en klanten/niet-klanten	50
5	Resultaten ‘Toetsing van de criteria bij Octaaf Adviesgroep’	51
5.1	Kenmerken respondenten.....	51
5.2	Interview.....	51
5.2.1	Criteria.....	51
5.2.2	SWOT-analyse	53
5.2.3	Marketingplan	54
5.2.4	Toekomst Octaaf Adviesgroep.....	55
6	Conclusies.....	57
6.1	Onderzoeksvraag 1.....	57
6.1.1	Intentie.....	57
6.1.2	Belangrijkste criteria bij keuze adviesbureau.....	57
6.1.3	Overige belangrijke variabelen bij keuze adviesbureau.....	59
6.2	Onderzoeksvraag 2.....	60
6.3	Samenvatting aanbevelingen Octaaf Adviesgroep	62
7	Reflectie & discussie.....	63
7.1	Een kritische blik op het model van keuzecriteria	63
7.1.1	Criteria, minder van belang gebleken bij regressieanalyse	64
7.1.2	Koopgedrag van organisaties	64
7.1.3	Subjectieve norm.....	65
7.1.4	Reputatie Quotiënt.....	66
7.1.5	Het uiteindelijke model voor keuzecriteria	66
7.2	Een kritische blik op het onderzoek.....	67
	<i>Literatuurlijst.....</i>	<i>69</i>
	<i>Inhoudsopgave bijlagen</i>	<i>73</i>
	<i>Bijlage 1.....</i>	<i>75</i>
	<i>Bijlage 2.....</i>	<i>89</i>
	<i>Bijlage 3.....</i>	<i>103</i>
	<i>Bijlage 4.....</i>	<i>105</i>
	<i>Bijlage 5.....</i>	<i>107</i>
	<i>Bijlage 6.....</i>	<i>113</i>
	<i>Bijlage 7.....</i>	<i>115</i>

Management Summary

Aanleiding

Bij Octaaf Adviesgroep, een organisatieadviesbureau in Nieuwegein, ontstond de behoefte om te kijken naar de mogelijkheden om zich beter te profileren op de markt van adviesbureaus. Dit op het gebied van crisis- en risicobeheersing bij overheidsinstellingen en op het gebied van fusies en reorganisaties bij instellingen in de gezondheidszorg. Met behulp van eerder gedane onderzoeken naar criteria die ten grondslag liggen aan de keuze voor een adviesbureau, is er onderzoek gedaan. Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van een afstudeeropdracht voor de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente.

Doel van het onderzoek

Het onderzoek had als doel het achterhalen van de criteria die gehanteerd worden bij de keuze voor het inschakelen van een extern adviesbureau. Met deze kennis kon er gekeken worden of het bureau, Octaaf Adviesgroep, in voldoende mate voldeed aan de gevonden criteria. Naar aanleiding van dit tweede gedeelte van het onderzoek, de toetsing van de criteria bij Octaaf Adviesgroep, konden er gerichte aanbevelingen worden gedaan aan het bureau.

Onderzoeksmethode

In eerdere onderzoeken zijn er meerdere, zeer verschillende modellen en methoden gebruikt om te achterhalen welke variabelen invloed hebben op de keuze van een adviesbureau. Deze methoden en modellen zijn in dit onderzoek samengevoegd in één model, het model van keuzecriteria. Dit model is als basis gebruikt voor het verdere onderzoek.

Met behulp van een vragenlijst die gestuurd werd naar de doelgroep van het adviesbureau: gezondheidsinstellingen en overheidsinstellingen, en interviews met de medewerkers van Octaaf Adviesgroep is onderzocht wat de belangrijkste criteria waren bij de keuze voor een extern adviesbureau en welke andere variabelen een rol spelen bij deze keuze.

Resultaten & Belangrijkste conclusies

Het responspercentage van de vragenlijsten lag op 23%, waarin geen verschil was tussen de respons van de klanten en de niet-klanten van Octaaf Adviesgroep.

Uit regressieanalyses blijkt dat de betrouwbaarheid van een bureau de belangrijkste factor is die de intentie, om in de toekomst nog een extern adviesbureau in te schakelen, voorspelt. Hierbij horen de criteria 'vertrouwen in een bureau', 'doelgerichtheid van een bureau', 'goede interactie tussen opdrachtgever en bureau' en de 'goede behandeling van de klant tijdens het proces'. Op deze criteria zou dus de meeste nadruk moeten worden gelegd door de adviesbureaus. Wat hierbij opvallend was, was dat het bureau zelf heel andere ideeën had over de criteria die een rol zouden kunnen spelen bij de keuze van een extern adviesbureau.

Naast de betrouwbaarheid van een bureau is ook het eerder vertoonde gedrag van een instelling een goede voorspeller van de intentie. Klanten en gezondheidsinstellingen hebben door meer ervaring in het verleden met een adviesbureau een grotere intentie om in de toekomst weer een adviesbureau in te schakelen.

Een derde en laatste significante voorspeller van de intentie zijn de 'control beliefs', welke behoren bij de waargenomen gedragscontrole. Hierbij gaat het om de struikelblokken, de te investeren tijd en geld, die (potentiële) klanten ervan kunnen weerhouden om een extern adviesbureau in te schakelen.

Belangrijkste aanbevelingen

De belangrijkste aanbevelingen zijn op te splitsen in twee delen, namelijk de aanbeveling aan Octaaf Adviesgroep met betrekking tot de drie variabelen die de intentie significant beïnvloeden en ten tweede de aanbevelingen met betrekking tot eventueel vervolg onderzoek.

De aanbevelingen voor Octaaf Adviesgroep zijn zoals gezegd vooral gericht op de variabelen die de intentie voorspellen. Ten eerste is het belangrijk dat het bureau de criteria die van belang zijn gebleken gaat versterken en deze criteria toonbaar maakt aan de markt. Naast de

criteria die gehandhaafd moeten worden en kenbaar moeten worden gemaakt aan de markt zijn er criteria die volgens de eigen medewerkers van Octaaf Adviesgroep verbeterd kunnen worden. Dit zijn de redactionele kwaliteiten van het bureau, het zelf initiatief nemen en de luistervaardigheid.

De aanbevelingen wat betreft de variabele 'eerder vertoond gedrag', geven aan dat het bureau zich in de acquisitie vooral moet richten op de vroegere en huidige klanten van Octaaf Adviesgroep. Bij de acquisitie die gericht is op instellingen die nog niet eerder in contact geweest zijn met het bureau, kan het accent het best gelegd worden op de gezondheidsinstellingen, aangezien zij over het algemeen een grotere intentie hebben om in de toekomst een extern adviesbureau in te schakelen dan overheidsinstellingen.

De aanbevelingen met betrekking tot de control beliefs, zijn er op gericht dat de struikelblokken die een instelling in de weg zouden kunnen staan bij het inschakelen van een extern adviesbureau, worden weggenomen. De grootste struikelblokken, de te investeren tijd en geld bij het inschakelen van een adviesbureau, zouden kunnen worden weggenomen door deze te verklaren en te verantwoorden bij de klant. Als dit voorafgaand aan de samenwerking wordt overlegd zal dit begrip opleveren bij de klant en zullen de struikelblokken een minder grote rol spelen.

Vervolgonderzoek zou in eerste instantie op een grotere schaal toegepast moeten worden, en is raadzaam omdat maar een kleine 21% van de intentie wordt verklaard door de drie overgebleven variabelen. Hoewel de overige variabelen samen wel voor een kleine 40% de variantie van de intentie voorspellen, maar dit door een te laag respondentenaantal niet significant was. In vervolg onderzoek zal er ook weer extra aandacht moeten worden besteed aan de reputatie van het bureau, aangezien er in dit onderzoek geen wetenschappelijk verantwoorde uitspraken over gedaan konden worden vanwege het lage respondentenaantal. Mocht Octaaf Adviesgroep een nieuwe markt willen proberen dan is het model wel handbaar, maar is een aanvullend marktonderzoek raadzaam.

Summary

For Octaaf Adviesgroep, an organisation consultancy firm, a graduation study was carried out. The objective of the study was to find the criteria that are being used for selecting an external consultancy firm and other variables influencing this choice. The execution consisted of a questionnaire, filled in by the target group of Octaaf Adviesgroep, i.e. health organisations and governmental organisations, and besides this questionnaire also interviewing of the employees of the consultancy firm, was part of the methodology.

It turned out that reliability was found as the main influencing factor for the intention of recruiting a consultancy firm in the future. Reliability includes criteria like 'confidence', 'efficiency', 'interaction between the firm and the client' and 'healthy business relation during the process between client and the firm'. A consultancy firm should pay attention to these criteria in its strategic plan.

Conclusion is that besides reliability of a consultancy firm, more variables affect the intention of calling in the help of an external consultancy firm. Especially former behaviour of (potential) clients affects the intention of hiring a consultancy firm in the future. A third variable affecting the intention is a part of the perceived behavioural control, the 'control beliefs'. Clients can be reserved in their intention to hire an external consultancy firm when it costs a lot of money and/or time.

It is important for Octaaf Adviesgroep to focus on the criteria found in this study, to improve these criteria and to make them public to the market. It is recommended to focus on former and current clients of Octaaf Adviesgroep, because they have the largest intention to retain a consultancy firm in the future. This investigation also pointed out that it is wise to invest more in health organisations because they are more intended to hire an external consultancy firm than governmental organisations.

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van een half jaartje hard werken. Een half jaar hard werken, maar wel met een glimlach op mijn gezicht. Na het volgen van zoveel colleges en het lezen van zoveel theorie, vond ik het wel hoog tijd om te gaan afstuderen. Een periode die voor mij erg soepel is verlopen en waar de tijd verwerkelijk voorbij is gevlogen.

Als ik terug kijk op de hele periode vind ik dat het een mooie afsluiter is geweest van mijn studie, die mij enthousiast heeft gemaakt om lekker aan het werk te gaan. Weer een fijne nieuwe uitdaging voor mij!

Het afronden van mijn studie Toegepaste Communicatiewetenschap heb ik mogen doen bij Octaaf Adviesgroep in Nieuwegein, een plek waar ik me dat afgelopen half jaar erg op mijn gemak heb gevoeld. Hiervoor wil ik vooral mijn begeleiders Hans Canters en Maaïke Siskens erg bedanken. Super dat ik altijd bij jullie terecht kon. Ook een speciaal bedankje voor Dingeman de Jong, aangezien ik zonder hem niet bij Octaaf terecht was gekomen. Waar een reisje naar Indonesië allemaal wel niet goed voor is. Hiernaast wil ik ook graag een speciaal bedankje geven aan Marijke Jagt, voor alle tips, hulp en gezelligheid. En ook de andere Octavianen wil ik niet over slaan: Richard, Elma, Imre, Irma, Lenneke en Mike, bedankt voor jullie steun en de gezelligheid, vooral tijdens de lunches.

Ook wil ik graag mijn begeleiders, dr. Gutteling en dr. De Jong bedanken dat ze mij in de laatste periode van mij afstuderen gemotiveerd hebben om er uit te halen wat er in zat.

Iedereen die dit rapport nu voor zich heeft liggen, wens ik veel leesplezier!

Corina Meijer
Enschede, maart 2006

1 Inleiding

Ze schieten als paddestoelen uit de grond. Maar helaas kunnen ze niet allemaal hun sporen nalaten. Velen van hen zullen vertrapt of verdrukt worden door de anderen in het vak en weer net zo hard verdwijnen. Anderen zullen met zorg behandeld worden. Dat is het risico van het vak wordt er dan gezegd, hoe ironisch dit ook klinkt. Alleen de besten, met de beste kwaliteiten, de beste kenmerken en de beste reputatie zullen het redden.

Waarom zou juist die ene paddestoel het redden boven die ander en de aandacht krijgen die het verdient, omdat het van die mooie stippen heeft? Het draait allemaal om het hebben van de juiste kenmerken, het voldoen aan de juiste criteria, als je het wilt redden tussen alle andere paddestoelen die zo op het eerste gezicht allemaal op elkaar lijken.

Ditzelfde geldt precies voor alle adviesbureaus die op de markt te vinden zijn. Ieder adviesbureau zegt uniek te zijn en te beschikken over de beste kennis, maar welke hoort er nou echt aan de top. Het bureau met de beste kwaliteiten eruit zoeken, is lastiger dan het op het eerste gezicht lijkt, want kwaliteit van een dienst zal altijd subjectief blijven.

Het uitzoeken van een extern adviesbureau gaat altijd aan de hand van vooraf geselecteerde criteria waaraan een adviesbureau moet voldoen. Nu zijn deze criteria niet in elke situatie en voor elke opdracht hetzelfde. Er zijn opdrachten die speciale eisen stellen aan het adviesbureau dat het moet uitvoeren. Dit is zeker het geval bij opdrachten met betrekking tot de organisatie van crisis- en risicobeheersing. De definitie van een crisis die in dit onderzoek gehanteerd wordt, is een samenvoeging van twee definities. De eerste volgens het Nationaal Coördinatiecentrum zoals beschreven in het Nationaal Handboek Crisisbesluitvorming: "Een ernstige verstoring van de basisstructuren dan wel aantasting van fundamentele waarden en normen van het maatschappelijk systeem" (VoRa, 2003). Dan de tweede volgens Bland (1998): "Een ernstig incident dat bijvoorbeeld de menselijke veiligheid, omgeving, product of corporate reputatie beïnvloed, en dat ofwel vijandige publiciteit heeft gekregen of bedreigd wordt door vijandige publiciteit". De definitie van risico kan als volgt worden weergegeven: "De veelal onduidelijke kans op het optreden van negatieve consequenties van activiteiten, gebeurtenissen en processen. Bij risico's wordt er gedoeld op het gehele scala van bedreigingen van veiligheid, gezondheid en welzijn dat de moderne mens kan raken" (Gutteling, Kuttschreuter, 2002).

In het geval van een crisis of een risico zal er snel gehandeld moeten worden, in korte tijd, en er zal rekening gehouden moeten worden met de vaak grote maatschappelijke betrokkenheid. Er is vaak sprake van enorme tijdsdruk en het bureau moet rekening houden met de angst van betrokkenen. Het kan echter bij risico- en crisisbeheersing ook zo zijn dat van tevoren in de preventiefase al een crisisplan of iets dergelijks wordt opgesteld. In dit geval is er minder tijdsdruk, maar dan nog zal de procedure en de druk achter een opdracht anders zijn. De eisen die een opdrachtgever dus stelt aan een adviesbureau kunnen daarom in crisis- en risicogevele erg verschillen van de eisen in een niet-crisissituatie.

Ook in het geval van een fusie of een reorganisatie van een organisatie zal de druk achter een opdracht groter zijn. Vaak is er veel onzekerheid en brengt het erg veel emotie met zich mee. Dit soort opdrachten dient daarom met een speciale aanpak uitgevoerd te worden. Hier zal zeker rekening mee gehouden worden bij het maken van een keuze voor een adviesbureau.

Naast het feit dat er specifieke eisen aan een adviesbureau gesteld worden voor dergelijke opdrachten, zal ook de concurrentie een grote invloed hebben op de adviesbureaus. Door de toenemende concurrentie moet een adviesbureau steeds meer moeite doen om opdrachtgevers aan zich te binden. Een goed marketingplan is hierbij noodzakelijk. In dit marketingplan zou aandacht moeten worden besteed aan alle criteria die voor opdrachtgevers van belang zijn bij een keuze voor een adviesbureau. Dit onderzoek zal deze criteria naar boven brengen en het zal een duidelijk beeld geven van de marketingstrategie die een adviesbureau, met specialisatie op het gebied van openbare orde en veiligheid en/of gezondheidszorg, moet volgen om succesvol te blijven/worden.

Deze scriptie beschrijft een onderzoek dat in eerste instantie breed is opgezet en zo goed generaliseerbaar is naar andere adviesbureau's. Daarnaast is er ook aandacht voor de toegepaste kant van de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap; het onderzoek is namelijk in opdracht van Octaaf Adviesgroep gedaan en dus helemaal toegepast op de situatie van dit bureau. Octaaf Adviesgroep is een adviesbureau gespecialiseerd in 'openbare orde en veiligheid' en 'gezondheidszorg'. Vandaar ook de specificatie van het onderzoek op dit gebied. Met de resultaten kan gewerkt worden aan een goed onderbouwd marketingplan dat een adviesbureau kan gebruiken om zichzelf goed te presenteren op de markt en zo de concurrentie voor blijft.

1.1 De opdrachtgever: Octaaf Adviesgroep

De opdrachtgever van dit onderzoek is Octaaf Adviesgroep, een organisatieadviesbureau, opgericht in 2000 door acht deskundigen, die de acht partners van Octaaf Adviesgroep vormden. Octaaf Adviesgroep is een klein bureau, nu nog bestaande uit vijf partners, vier vaste medewerkers, één secretaresse en drie mensen op contractuele basis. Hiernaast huren zij wanneer dit nodig is mensen van buiten in om hen te helpen met een case.

Octaaf Adviesgroep is een adviesbureau dat gespecialiseerd is in 'openbare orde en veiligheid' en 'gezondheidszorg' en in het bijzonder crisisbeheersing en rampenbestrijding.

De zorg voor openbare orde en veiligheid is één van de meest kenmerkende taken van de overheid. De vraagstukken op dit terrein zijn in onze moderne samenleving de laatste jaren veel complexer geworden. Overheidsbestuurders met een veiligheidstaak hebben de opdracht om aan de toenemende eisen van de burgers op het gebied van rampenbestrijding, crisismanagement, criminaliteitsbestrijding en veiligheid te voldoen. De Commissaris van de Koningin is in de provincie verantwoordelijk voor het beleid op het gebied van openbare orde en veiligheid. Het cluster 'Openbare orde en Veiligheid' ondersteunt de Commissaris van de Koningin bij het uitvoeren van de wettelijke taken op dit gebied. Op gemeentelijk niveau is de burgemeester verantwoordelijk voor de openbare orde en veiligheid. De burgemeester kan voor hulp en extra expertise de politie, brandweer en GHOR (Geneeskundige Hulp bij Ongelukken en Rampen) inschakelen. Samengevat kan er gezegd worden dat de openbare orde en veiligheid wordt gewaarborgd door het rijk, de provincies, gemeenten, politie, brandweer en GHOR.

De gezondheidszorg is een ruim begrip. Nu wordt in de zorgatlas (www.rivm.nl) de gezondheidszorg als volgt gedefinieerd:

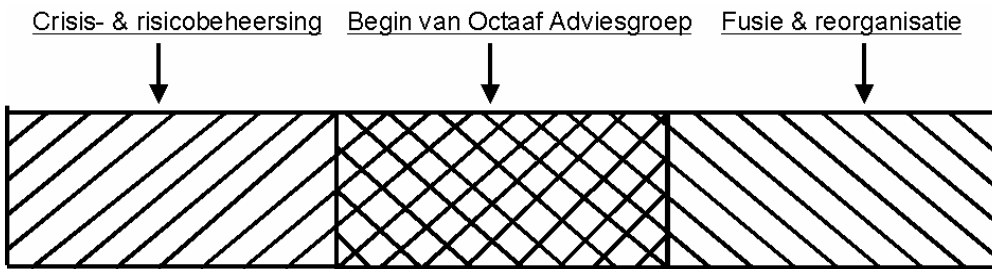
Tabel 1.1: gezondheidszorg gedefinieerd

Cure	Care
Ziekenhuiszorg	Verpleeghuizen
Gezondheidscentra	Verzorgingshuizen
Tandheelkundige zorg	Thuiszorg
Fysiotherapie	Gehandicaptenzorg
Oefentherapie	Geestelijke gezondheidszorg
Logopedie	Openbare gezondheidszorg
Alternatieve geneeswijzen	Sportzorg
Ergotherapie	Ziekenvervoer
Verloskundige zorg	

Deze indeling, in de twee groepen 'cure' en 'care', wordt ook door Octaaf Adviesgroep gehanteerd in hun strategisch marketingplan. Deze definitie van de gezondheidszorg is ook op deze manier gehanteerd in dit onderzoek.

De medewerkers van Octaaf Adviesgroep hebben in hun specialisatie een lange staat van dienst als adviseur en bij de implementatie en uitvoering. Zij adviseren bestuurders, ambtenaren en managers bij het ontwikkelen van visie en beleid. Zij ondersteunen hen bij het in gang zetten en borgen van veranderingen. De essentie van Octaaf Adviesgroep is te zorgen voor duurzame veranderingen, veranderingsbereidheid en meetbare resultaten.

Als de expertise van Octaaf Adviesgroep gevisualiseerd wordt, ziet dit er als volgt uit:



Figuur 1.1: Octaaf Adviesgroep

In figuur 1.1, zijn drie vakken te zien. In het midden het begin van Octaaf Adviesgroep, links daarvan de expertise crisis- en risicobeheersing die voornamelijk wordt uitgevoerd bij overheidsinstellingen en helemaal rechts de expertise op het gebied van fusies en reorganisaties die voornamelijk tot uiting wordt gebracht bij instellingen in de gezondheidszorg. Deze twee uiterste expertises zijn een logische uitbreiding van Octaaf Adviesgroep. Helemaal in het begin was Octaaf Adviesgroep een commissie die zich moest buigen over een crisisgerelateerde opdracht afkomstig uit de gezondheidszorg, een combinatie van de twee richtingen waar het bureau nu in opereert. In de loop van de jaren heeft het bureau zich in beide richtingen weten te verbreden, maar nog steeds ligt de kern van de taken in het middelste gedeelte, de combinatie van beide expertises. Dit komt natuurlijk ook omdat de twee richtingen eigenlijk veel met elkaar te maken hebben en nooit helemaal los van elkaar gezien kunnen worden.

Deleted: één

Octaaf Adviesgroep was onder andere betrokken bij de verzorging van de nazorg bij de vuurwerkbrand in Enschede en de nieuwjaarsbrand in Volendam. Ook hebben zij ervaring met IAC (Informatie Advies Centrum), CRIB (Centraal Registratie en Informatie Bureau) en de dienst Verwanteninformatie en I-RIS (Internet Registratie- en Informatie Systeem) in samenwerking met het Nederlandse Rode Kruis.

1.1.1 Het onderzoek

Het onderzoek is gedaan in opdracht van Octaaf Adviesgroep. Het doel was om met dit onderzoek een beeld te vormen van de criteria die noodzakelijk zijn om te overleven als adviesbureau. Het onderzoek is gespecificeerd op het gebied waar Octaaf Adviesgroep in gespecialiseerd is, maar daarnaast is het ook generaliseerbaar naar andere adviesbureaus. Na aanleiding van de resultaten konden er gerichte aanbevelingen voor Octaaf Adviesgroep geformuleerd worden. Hiermee kan het bureau een onderbouwd marketingplan opstellen waarmee zij precies kunnen handelen naar de wensen van de klant. Het onderzoek is afgenomen bij de klanten en de potentiële klanten van Octaaf Adviesgroep, zodat meteen met de resultaten gewerkt kan worden.

1.1.2 Concurrentie

Eén van de hoofdredenen van het onderzoek is om de concurrentie voor te blijven. Octaaf Adviesgroep erkent een aantal bureaus als concurrent, hoewel zij eerder zeggen: Octaaf Adviesgroep is concurrent van deze bureaus. Enkele bekende concurrerende adviesbureaus zijn bijvoorbeeld PricewaterhouseCoopers, Deloitte en Twijnstra en Gudde, maar daarnaast zijn ook de vele eenmansbedrijven net zo goed een concurrent van Octaaf Adviesgroep.

Wat het moeilijk maakt om op te kunnen tegen de concurrent, is dat vaak niet eens bekend is wie de concurrent is. Een adviesbureau moet dus altijd alles uit de kast halen bij het zoeken naar nieuwe opdrachtgevers, weer een reden om een goed gedegen marketingplan te hebben waarin alle belangrijke criteria zijn uitgewerkt.

1.2 Aanleiding voor het onderzoek

De aanleiding voor het onderzoek heeft als basis zowel een theoretisch als een praktisch probleem, hoewel de nadruk wel ligt op de praktische kant. In deze paragraaf worden zowel de theoretische aanleiding als de praktische aanleiding besproken.

1.2.1 Theoretische aanleiding

Uit literatuurstudie blijkt dat er al meerdere keren onderzoek is gedaan naar en uitspraken zijn gedaan over de succesfactoren van adviesbureaus, ofwel de criteria waar opdrachtgevers naar kijken voor ze een keuze maken welk adviesbureau ze moeten inhuren. Deze criteria zijn echter niet allemaal empirisch onderzocht en degene die wel empirisch onderzocht zijn, zijn zeer algemeen. Met de term criteria worden in dit onderzoek zowel kwaliteitscriteria als kwantiteitscriteria bedoeld. Volgens Lehtinen en Lehtinen (1991) bestaat de kwaliteit van diensten uit drie dimensies: 'physical quality', 'interactive quality' en 'corporate quality'. Er kan dus gekeken worden naar criteria op het gebied van fysieke, tastbare kwaliteit, bijvoorbeeld een rapport over een medewerkerstevredenheidsonderzoek, maar ook naar criteria op het gebied van interactieve kwaliteit. Hierbij valt te denken aan de communicatie tussen het adviesbureau en de opdrachtgever en de manier waarop een cliënt behandeld wordt door het adviesbureau. Ten slotte kan gekeken worden naar de criteria op het gebied van interne bedrijfskwaliteit, bijvoorbeeld de kennis binnen een bedrijf of de expertise, de beroepsopvatting en de werkwijze.

Kwantiteitscriteria zijn criteria zoals de grootte van een bureau, de bereikbaarheid van een bureau, het aantal medewerkers, het wel of niet hebben van een certificaat (INK of ISO) of de bekendheid van een bureau. Naast deze criteria zijn ook criteria als vertrouwen in, bekendheid met en reputatie van een bureau belangrijke determinanten voor de keuze van een adviesbureau. Ook de invloed van anderen, de sociale norm, zal een grote rol spelen bij die keuze.

Tot op heden heeft Octaaf Adviesgroep de volgende kritische succesfactoren gehanteerd, die voor de klant van belang zijn bij hun keuze voor een (extern) adviesbureau: specialistisch advies, betrouwbaar advies, merkbeleving en prijs (Octaaf Adviesgroep, 2003).

Een aanleiding voor het onderzoek is om de eerder gevonden resultaten met empirisch onderzoek te onderbouwen. Eerder gebruikte methoden kunnen worden samengevoegd in bijvoorbeeld een vragenlijst en gebruikt om beter en specifiekere resultaten te krijgen. Ook kan er van tevoren meer aandacht besteed worden aan de reputatie van een adviesbureau, aangezien dit als belangrijke determinant naar voren is gekomen bij voorgaande onderzoeken (Compagnie, 2001; Moore, 2004; Horst, 2004).

In dit onderzoek worden niet alle adviesbureaus en alle opdrachtgevers over één kam geschoren, maar wordt er een selectie gemaakt op basis van het soort opdrachten en hiermee dus ook op basis van het soort opdrachtgevers. In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op opdrachtgevers met opdrachten op het gebied van openbare orde en veiligheid en gezondheidszorg. Nieuw aan dit onderzoek is dus de specialisering in het soort opdrachten en opdrachtgevers en misschien zelfs van adviesbureaus. Advies dat wordt gevraagd in het geval van crisis, risico's, fusies en reorganisaties (die ook vaak richting een crisis gaan) hebben wellicht een andere/speciale aanpak nodig. In tegenstelling tot niet-crisisopdrachten worden crisis-opdrachten geacht in een korte tijd te worden aangepakt en opgelost. Deze opdrachten zijn vaak complexer en van groter maatschappelijk belang dan andere 'gewone' opdrachten. Er is vaak sprake van een enorme tijdsdruk en het bureau moet rekening houden met de angst van betrokkenen. Het kan echter bij crisis- en risicobeheersing ook zo zijn dat van tevoren in een preventieve fase al een crisisplan of iets dergelijks wordt opgesteld, in dit geval is er minder tijdsdruk, maar dan nog zullen de procedure en de druk achter een opdracht anders zijn (RVD, 2003). De eisen die een opdrachtgever dus stelt aan een adviesbureau kunnen daarom in crisis en risico gevallen erg verschillen van de eisen in een niet-crisissituatie. Dit geldt ook voor de opdrachten op het gebied van fusies en (re)organisaties in de gezondheidszorg.

Een dergelijke specialisatie van het onderzoek naar de criteria bij de keuze van een adviesbureau is zeker in het belang van Octaaf Adviesgroep, een adviesbureau met een expertise in gezondheidszorg en openbare orde en veiligheid. Hierover meer in de praktische aanleiding.

1.2.2 Praktische aanleiding

Een antwoord op de onderzoeksvraag zal een welkome aanvulling zijn op de al aanwezige kennis, maar het zal vooral van veel betekenis zijn in de praktijk.

Door de toenemende concurrentie (Woerkum, Meegeren, 2000) moet een adviesbureau steeds meer moeite doen om opdrachtgevers aan zich te binden. Een goed marketingplan is hierbij noodzakelijk (De Ondernemer, 2005). In dit marketingplan zou aandacht moeten worden besteed aan alle criteria die voor opdrachtgevers van belang zijn bij een keuze voor een adviesbureau. Dit onderzoek zal deze criteria naar boven brengen en het zal een duidelijk beeld geven van de marketingstrategie die een adviesbureau, met een specialisatie op het gebied van openbare orde en veiligheid en/of gezondheidszorg, moet volgen om succesvol te blijven/worden.

Dit onderzoek wordt in opdracht gedaan van Octaaf Adviesgroep, gespecialiseerd in 'openbare orde en veiligheid' en 'gezondheidszorg', vandaar dat ook de onderzoeksopzet gespecialiseerd is in deze richtingen. Door alleen gericht onderzoek te doen bij instellingen (van de overheid) belast met openbare orde en veiligheid en instellingen binnen de gezondheidszorg wordt alleen de doelgroep die van belang is voor het bureau benaderd, hetgeen een helderder beeld geeft van de resultaten. Ook wordt specifiek onderzoek gedaan naar de criteria bij opdrachten met betrekking tot de organisatie van crisis- en risicobeheersing en bij opdrachten met betrekking tot fusies en (re)organisaties.

Door deze specificatie van het onderzoek zullen de resultaten geheel toegespitst zijn op de situatie van Octaaf Adviesgroep. Met de resultaten van het onderzoek zal gewerkt kunnen worden aan een gericht en onderbouwd marketingplan dat de continuering van het bureau zal bevorderen door een betere positie in de markt te genereren. Om dit te bewerkstelligen, zullen aan de hand van de gevonden resultaten gerichte aanbevelingen worden geformuleerd.

1.3 Onderzoeksvragen

Alle hiervoor genoemde specificaties bij elkaar genomen met het doel van het onderzoek als basis kon de volgende onderzoeksvraag geformuleerd worden:

1. 'Welke criteria worden gehanteerd bij de keuze voor het inschakelen van een extern adviesbureau? Enerzijds door overheidsinstellingen, belast met openbare orde en veiligheid, voor het uitvoeren van opdrachten met betrekking tot de organisatie van crisis- en risicobeheersing en anderzijds door instellingen binnen de gezondheidszorg, voor het uitvoeren van opdrachten met betrekking tot vraagstukken op het gebied van fusies en (re)organisaties.'

Om een gericht en onderbouwd marketingplan voor Octaaf Adviesgroep te kunnen maken in de toekomst, zal eerst bekend moeten worden in hoeverre Octaaf Adviesgroep al voldoet aan de criteria die in het onderzoek naar voren zijn gekomen. Dit leidt tot de tweede onderzoeksvraag:

2. 'In hoeverre voldoet Octaaf Adviesgroep aan de gevonden criteria?'

Pas als op bovenstaande vraag een antwoord is gegeven, kunnen er gerichte aanbevelingen geformuleerd worden.

1.4 Doel van de opdracht

Het doel van de opdracht die Octaaf Adviesgroep heeft gegeven, is het achterhalen van de achterliggende criteria die opdrachtgevers hanteren bij hun keuze voor een adviesbureau. Als deze criteria bekend zijn, kunnen adviesbureaus bij zichzelf nagaan of zij aan deze criteria voldoen of niet, en zo kunnen zij hun positie in de markt schatten. Ook kunnen zij met deze informatie aanpassingen doen, zodat zij ook voldoen aan de gevonden criteria en hiermee hun positie op de markt verbeteren.

Dit onderzoek is zo ingericht dat het op maat gemaakt is voor Octaaf Adviesgroep. Een subdoel van de opdracht is dan ook om werkbare resultaten te krijgen, in de vorm van een adviesrapport, waar Octaaf Adviesgroep direct mee aan de slag kan.

1.5 Opzet scriptie

In dit hoofdstuk is dus al duidelijk geworden wat de onderzoeksvragen van het onderzoek zijn, wat de aanleiding is geweest voor het onderzoek en wat het doel is geweest van het onderzoek. Ook is hierbij de opdrachtgever, Octaaf Adviesgroep, voorgesteld. In het volgende hoofdstuk, de keuze voor een extern adviesbureau, zullen eerder gedane onderzoeken op dit gebied besproken worden, met de daarbij gebruikte methoden. Ook zullen in dit hoofdstuk de theorie en de modellen besproken worden die gehanteerd zijn bij de vorming van het model dat aan de basis van het gehele onderzoek staat. Daarna zal in hoofdstuk 3 de opzet van het onderzoek uiteengezet worden. Hier zullen de onderzoeksmethode, instrumenten, proefpersonen en data-analyse aan bod komen. Hoofdstuk 4 bevat de resultaten van het eerste gedeelte van het onderzoek. De resultaten behorende bij het tweede gedeelte van het onderzoek komen in hoofdstuk 5 aan bod. De conclusies van beide onderzoeksvragen zijn terug te vinden in hoofdstuk 6. Ook zullen hier de aanbevelingen met betrekking tot Octaaf Adviesgroep besproken worden. Tot slot zal in hoofdstuk 7 het onderzoek nog eens kritisch worden bekeken onder de noemer reflectie & discussie.

2 De keuze voor een extern adviesbureau

Op het gebied van de keuze voor een adviesbureau en de daarbij van belang zijnde criteria, is er al het een en ander bekend. Zowel door empirisch onderzoek als door logisch nadenken en niet-empirisch onderzoek is er een aantal bevindingen gedaan. Er zijn meerdere criteria gevonden die een rol spelen bij de keuze voor een adviesbureau. Ook zijn er meerdere methodes en modellen, die onderling erg verschillen, gebruikt om deze criteria aan het licht te brengen. De methodes en de modellen verschillen erg van elkaar in de manier hoe deze kijken naar de situatie. Het ene model is erg rationeel van aard, terwijl het andere model juist haast niet rationeel is. In dit hoofdstuk zullen deze eerder gedane onderzoeken en eerder gebruikte methoden worden besproken en vergeleken.

2.1 Keuze adviesbureau

Het inhuren van een extern adviesbureau heeft vaak verschillende redenen, lang niet altijd is het omdat opdrachtgevers zelf niet zouden weten hoe een bepaald probleem aangepakt zou moeten worden. De verschillende redenen zullen hierna besproken worden. Daarnaast zal ook besproken worden op welke manieren een opdrachtgever een extern adviesbureau inschakelt, bij de procedure voor het inhuren van een extern adviesbureau.

2.1.1 Redenen voor het inhuren van een extern adviesbureau

Kubr (1993) stelt dat de meest voorkomende redenen voor het inhuren en het gebruik van externe adviesbureaus zijn: nieuwsgierigheid, onzekerheid, het hebben van een alibi en het leren van een adviesbureau.

De nieuwsgierigheid naar een bepaald adviesbureau of adviseur kan al voldoende zijn om deze in te huren. Een adviesbureau kan een zodanig goede reputatie hebben dat hij erg bekend is. Een opdrachtgever kan het zich misschien permitteren om zo'n adviesbureau voor een paar dagen in te huren. Dit bureau zou dan naar een lastige case kunnen kijken waar de opdrachtgever mee kampt. Het zou dan mooi meegenomen zijn als er nieuwe inzichten naar voren komen waar de opdrachtgever van kan leren, maar dit is niet de hoofdzaak.

Onzekerheid is een meer voorkomende reden dan nieuwsgierigheid. Een manager kan zich onzeker voelen door gebrek aan informatie, groeiende kritiek, onrust binnen een organisatie, of andere redenen. Als om die redenen een adviesbureau wordt ingeschakeld is dit als een opluchting voor de manager. Het adviesbureau kan, in de ogen van de opdrachtgever, aangeven waar de gebreken zitten en wat er gedaan moet worden om weer een gezonde organisatie te krijgen of om het informatiegat te dichten.

De derde reden om een adviesbureau in te schakelen is voor het verkrijgen van een alibi. Op deze manier kunnen opdrachtgevers naar een extern adviesbureau verwijzen bij het onderbouwen van een besluit, zeker als dit een besluit is waar velen het niet mee eens zullen zijn, of als er verwacht wordt dat de beslissing veel kritiek zal opleveren. Toch wordt over het algemeen een adviesbureau ingehuurd omdat de opdrachtgever het beste uit zijn organisatie wil halen.

Het feit dat opdrachtgevers leren van de handelingen van het ingehuurde externe adviesbureau is de laatste belangrijke reden dat rechtvaardigt waarom externe adviesbureaus worden ingehuurd. Het inhuren van een extern bureau heeft eigenlijk twee doelen: het oplossen van een specifiek probleem door het toepassen van de expertise van het bureau, en om deze expertise over te brengen op de managers en de specialisten in de organisatie van de opdrachtgever. Het doel is om de methodiek van de aanpak van een probleem te achterhalen, zodat de opdrachtgever het bij een ander probleem ook zelf zou kunnen. Vaak wordt dit gedaan in de vorm van trainingen. Aan de hand van deze trainingen zal de opdrachtgever zelf aanpassingen moeten doen in zijn organisatie.

2.1.2 Procedure voor het inhuren van een extern adviesbureau

Stappenplan keuze adviesbureau

Volgens Floor en Van Raaij (1998) wordt een adviesbureau niet zomaar uit een lijst met adviesbureaus geplukt, maar gaat hieraan vooraf het doorlopen van een stappenplan. Floor en van Raaij hebben een acht-stappenplan ontwikkeld dat een opdrachtgever kan gebruiken bij het maken van een weloverwogen keuze voor een adviesbureau.

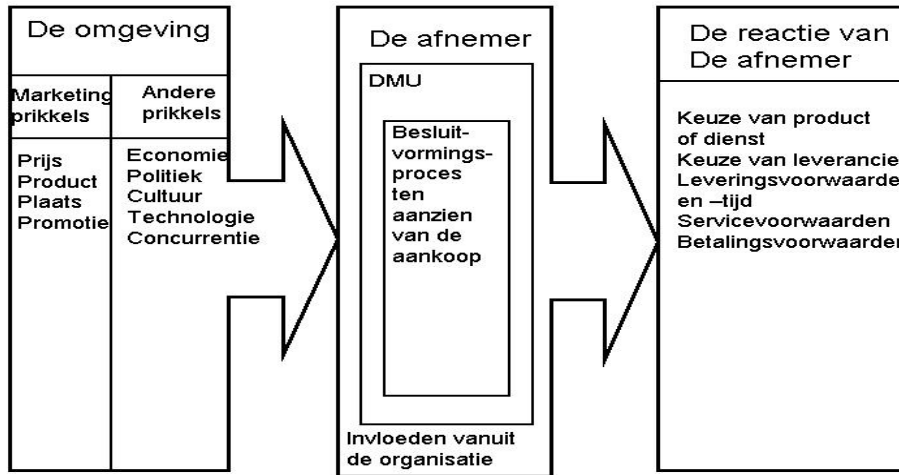
1. Vaststellen van gevraagde diensten: De opdrachtgever moet eerst zelf formuleren aan welke diensten hij behoefte heeft. Wat wil hij zelf doen en wat besteedt hij uit aan het adviesbureau.
2. Vaststellen van kwantitatieve criteria: Aan welke kwantitatieve criteria moet een bureau voldoen? De belangrijkste volgens Floor en van Raaij zijn 'de grootte van een bureau', 'de omzetontwikkeling van een bureau', 'internationale verbanden', 'kennis en ervaring', 'andere opdrachtgevers', 'continuïteit in de personeelsbezetting', 'financiën' en de 'locatie'.
3. Een voorlopige lijst van bureaus maken: Op basis van de kwantitatieve criteria kan er een voorlopige lijst van in aanmerking komende bureaus gemaakt worden. Deze lijst is over het algemeen niet groter dan 20 bureaus.
4. Vaststellen van kwalitatieve criteria: De twee criteria waar het volgens Floor en van Raaij voornamelijk over gaat, zijn de bureaufilosofie en het creatieve werk. Volgens hen zijn goede bureaus te herkennen aan hun (al geleverde) werk.
5. Shortlist van bureaus: Op basis van de kwalitatieve criteria zullen er van de aanvankelijk geselecteerde bureaus hooguit vijf à tien overblijven, maar deze lijst moet zo kort mogelijk gehouden worden. Van deze geselecteerde bureaus wordt er van uitgegaan dat zij de account goed kunnen behandelen.
6. Bezoeken van bureaus op de shortlist: Mogelijkheid om kennis te maken met het bureau en mogelijkheid voor het bureau om zich te presenteren. Vragen die nog onbeantwoord zijn gebleven, kunnen door het bureau beantwoord worden.
7. Vervolg gesprekken met enkele bureaus: Bij deze stap zijn er nog maar ongeveer drie bureaus over. Hier zal men met name spreken over de problematiek waarmee de opdrachtgever zit. Het bureau zal hierop moeten reageren en moeten aangeven hoe het deze problematiek denkt aan te pakken. Dit gesprek moet bij beiden een goed gevoel geven. In deze stap kan eventueel ook gebruik gemaakt worden van een bureaucompetitie/pitch.
8. Evaluatie en bureaukeuze: De opdrachtgever kiest het bureau dat het best voldoet aan de criteria en waarvan zij denken het beste mee te kunnen samen werken.

De vraag die hierbij gesteld kan worden, is of de opdrachtgever dit hele stappenplan gaat doorlopen, of dat er helemaal geen stappenplan nodig is en dat het bureau dat boven aan de lijst staat, wordt gebeld voor een afspraak, of het adviesbureau dat al eerder is ingeschakeld door de opdrachtgever.

Decision Making Unit

Volgens Kotler (1996) gaat er ook meer vooraf aan een keuze voor een product of dienst of in dit geval dus een adviesbureau. Dit is uit te leggen aan de hand van het model voor koopgedrag van organisaties, zie figuur 2.1.

Deleted: twee



Figuur 2.1: Model van het koopgedrag van organisaties (Kotler, 1996)

Volgens het model van het koopgedrag voor organisaties wordt er eerst gekeken naar de omgeving van het adviesbureau. De omgeving die invloed uitoefent op de afnemer doet dit met behulp van marketingprikkels en andere prikkels (criteria, die ook worden bekeken in het stappenplan van Floor en Van Raaij). De marketingprikkels zijn eerder al genoemd als de criteria die van invloed zijn op de keuze voor een extern adviesbureau, de afnemer kan zich hierdoor laten leiden. In het model zijn de prikkels 'prijs', 'product', 'plaats' en 'promotie' te vinden. Dit zijn vier P's die in paragraaf 2.4 verder besproken zullen worden. Naast deze marketing prikkels hebben er dus ook andere prikkels invloed op de afnemer. In het model worden 'economie', 'politiek', 'cultuur', 'technologie' en 'concurrentie' genoemd. De economie kan invloed hebben op het koopgedrag van de afnemer. Immers, als het met de economie erg slecht gaat, zal een organisatie waarschijnlijk geen geld hebben om hun eigen team aan te sterken met een extern team. Hoewel dit echter ook een reden kan zijn om een extern team in te schakelen, om een organisatie door de economische misère te begeleiden. De politiek kan een zodanige invloed hebben dat men om een politiek correct plan te krijgen voor een organisatie een extern adviesbureau inschakelen. Vervolgens komen de culturele prikkels aan bod. Er kan bijvoorbeeld in een gemeente een cultuur heersen waarin mensen belangrijke beslissingen graag onderbouwd zien door experts, voordat ze ermee instemmen. Hierbij kan het verstandig zijn een extern adviesbureau in te schakelen voor de levering van deze experts. Daarna zijn er de technologische prikkels. De voortvarendheid van de technologie kan niet door alle organisaties zelf worden bijgehouden en hierbij kan de hulp van een extern adviesbureau zeer welkom zijn om ze op de rails te houden. Tot slot de concurrentie. Als een organisatie haar bedrijf ziet achterraken op haar concurrenten zal er moeten worden gezorgd voor een oplossing. Aangezien de organisatie zelf te veel betrokken is kan ervoor worden gekozen om een extern adviesbureau in te schakelen dat er met een frisse blik naar kan kijken. Ook heeft zo'n adviesbureau vaak de expertise in huis dat een organisatie weer op z'n minst naast haar concurrenten krijgt.

De marketingprikkels en de andere beschreven prikkels worden geanalyseerd en op basis hiervan wordt een conclusie getrokken. Deze conclusie wordt getrokken in het volgende blok. Hierin besluit de opdrachtgever met behulp van een 'decision making unit' (DMU) over de gevonden prikkels in de omgeving. Dit heeft uiteindelijk als resultaat dat de opdrachtgever een

keuze kan maken voor een adviesbureau. Hierbij horen ook de nodige afspraken met het bureau wat betreft de leverings-, service- en de betalingsvoorwaarden.

Het DMU-model is een op ratio gebaseerd model. Het gaat ervan uit dat mensen volgens rationeel denken een keuze voor een adviesbureau kunnen maken.

Bij een onderzoek naar de criteria die ten grondslag liggen aan de keuze voor een adviesbureau is het verstandig de procedure voor zo'n keuze mee te nemen.

Toch zal de keuze voor een extern adviesbureau niet altijd verlopen via een dergelijk proces zoals hiervoor beschreven is. Veel adviesbureaus danken veel klandizie van de overheid aan het feit dat ze al in de adressenklapper zitten. Zij hebben al eerder werk gedaan voor de betreffende dienst of afdeling en ambtenaren vinden het wel makkelijk om weer hetzelfde bureau in te schakelen, los van de vraag of het destijds goed werk leverde. Bedrijven maken die afweging zorgvuldiger en verkiezen uiteindelijk vaker dan de overheid flexibel personeel van buiten boven vaste interne medewerkers. In dat geval zal een bovenstaand proces dus wel weer toegepast kunnen worden (Ramadan, 2003).

Extended Marketing Mix (zeven P's)

De marketingprikkel uit het DMU-model dat hiervoor besproken is, komen terug in de Extended Marketingmix. De Extended Marketingmix, ook wel het 7-P's model genoemd is een uitbreiding op de vier P's: Product, Prijs, Plaats en Promotie. De drie P's die erbij zijn gekomen staan voor: People (mensen), Proces en Physical Evidence (fysiek bewijsmateriaal). Dit laatste is een impliciete factor. Het uitgebreide model is beter bruikbaar voor dienstverlenende organisaties dan het originele model, zoals aan bod kwam in het DMU-model. Hier een korte uitleg van de zeven P's:

Product: Het gaat tegenwoordig niet meer om een kwalitatief goed product, want dat zijn ze door de concurrentie allemaal wel, maar het gaat er nu om of het bedrijf wel een product maakt naar de wensen van de klant. Voldoet het product of de dienst, het advies, aan de behoeften van de klant?

Prijs: Het draait hier om een prijsstrategie. Hoeveel is de klant bereid te betalen voor het product? Mensen blijven gevoelig voor prijskortingen en aanbiedingen. Mensen hebben ook nog steeds het idee dat iets wat duur is ook goed moet zijn. Permanent concurreren op prijsverschil is niet verstandig.

Plaats: Is het product/de dienst beschikbaar op de juiste plaats op het juiste tijdstip en in de juiste hoeveelheden. In het geval van een crisis moet er snel gehandeld worden, dus de dienst moet er op het juiste tijdstip zijn in de juiste hoeveelheden.

Promotie: Hoe worden de gekozen doelgroepen geïnformeerd of op de organisatie en haar producten/diensten gewezen? Dit omvat alle wapens in het marketing arsenaal: reclame, verkoop, aanbiedingen, public relations, etc. Dit is de P waar nu de focus op moet liggen.

Mensen: Alle mensen direct of indirect betrokken bij de consumptie van de dienst zijn een belangrijk gedeelte van de Extended Marketing Mix. Medewerkers met kennis, management en andere consumenten voegen vaak significante waarde aan het totale product van de dienstverlening. Heeft een adviesbureau de juiste mensen in dienst, met de juiste kennis dan is dit een positief kenmerk.

Proces: De procedure, de mechanismen en de stroom van activiteiten waardoor de diensten worden verbruikt (de processen van het klantenmanagement) zijn een essentieel element van de marketingstrategie.

Fysiek bewijsmateriaal: De capaciteit en de omgeving waarin de dienst wordt geleverd, zowel tastbare goederen die helpen de dienst te communiceren en uit te voeren als de ontastbare ervaring van bestaande klanten en de capaciteit om hierop te vertrouwen en op te bouwen voor potentiële klanten.

In een adviesorganisatie staat 'Plaats' ook voor de bereikbaarheid van de dienst. Eén van de criteria is om een bureau in de buurt te hebben dat makkelijk toegankelijk moet zijn en contactvriendelijk is. 'Promotie' staat dan ook voor de input van frontline dienstenpersoneel.

2.2 Criteria bij keuze adviesbureau

Verschillende onderzoekers hebben, al dan niet empirisch onderzocht, criteria gevonden die van belang zijn bij de keuze voor een adviesbureau.

2.2.1 Opsomming criteria

Zoals hiervoor al werd beschreven denken Floor en Van Raaij (1998) dat de volgende criteria van belang zijn bij een keuze voor een adviesbureau, opgedeeld in kwantitatieve en kwalitatieve criteria.

De kwantitatieve criteria die zij noemen, zijn de grootte van het bureau, de omzettingontwikkeling van het bureau, de internationale verbanden die het bureau heeft, de kennis en ervaring binnen het bureau, de andere opdrachtgevers van het bureau, de continuïteit in de personeelsbezetting, de financiën en ten slotte de locatie van het bureau.

Het rijtje met de kwalitatieve criteria die zij noemen, is een stuk kleiner. Hier noemen zij alleen de bureaufilosofie en het creatieve werk van een adviesbureau.

Ook Twijnstra en Keuning (1997) hebben belangrijke determinanten, kwantitatieve en kwalitatieve criteria, voor opdrachtgevers bij de keuze voor een adviesbureau gevonden, deze zijn echter niet empirisch onderzocht: terreinkennis, vakmanschap en werkwijze, beroepsopvatting, vestigingsplaats van het bureau en interne organisatie

Zij stellen dat er verschil in criteria is bij een eerste contact met het adviesbureau en bij de uiteindelijke keuze van een adviesbureau. Belangrijke determinanten bij eerste contact zijn: informatie van collega's (dit kan zowel om kwalitatieve criteria gaan als om kwantitatieve criteria) en bekendheid met het bureau. Belangrijke determinanten bij de uiteindelijke keuze zijn volgens hen: formulering van de probleemstelling, te verrichten werkzaamheden en de aanpak van de opdracht in de eerste presentatie.

Heuff en Van Veggel (1993) stelden dat het vertrouwen in en de reputatie van een adviesbureau de belangrijkste criteria zijn bij de keuze voor een extern adviesbureau.

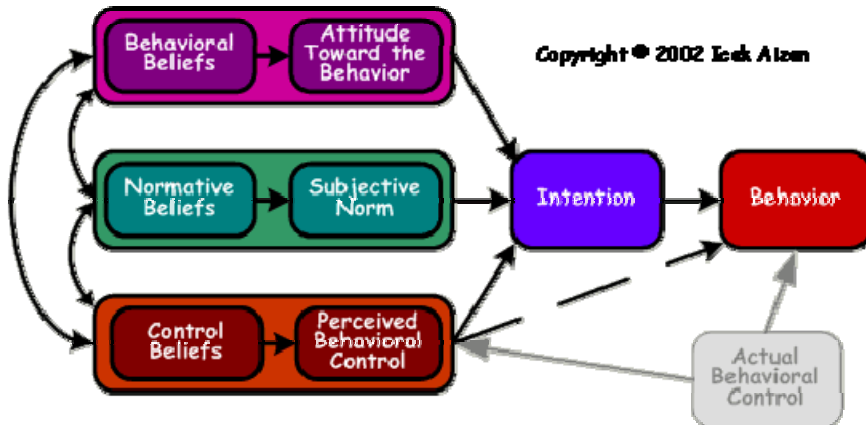
Day en Barksdale (1992) vonden dat na het maken van een shortlist de volgende vier dimensies ten grondslag aan selectie liggen. Dit is wel empirisch onderzocht:

1. Waargenomen ervaring, expertise en competentie van het bureau.
2. Begrip van de vertegenwoordiger van het bureau voor de behoeften en de interesses van de klant.
3. De relationele en communicatieve vaardigheden van de vertegenwoordiger van het bureau.
4. De waarschijnlijkheid van het kunnen voldoen van het bureau aan de contractuele voorwaarden.

Horst (2004) heeft een soortgelijk onderzoek gedaan, als het onderzoek beschreven in dit rapport, naar de factoren die een rol spelen bij de keuze voor een business-to-businessreclamebureau. Hiervoor heeft zij het model Theory of Planned Behavior als basis van haar onderzoek gebruikt.

Zij stelt dat de Theory of Planned Behavior wordt gezien als een complete gedragstheorie, wat wil zeggen dat alle andere invloeden van gedrag via de determinanten attitude, sociale norm en waargenomen gedragscontrole lopen. Een model dat dus een geheel ander beeld weergeeft over hoe mensen hun keuze maken. Dit keer niet geheel rationeel, maar volgens meerdere determinanten, ook determinanten waar zij zelf geen of nauwelijks invloed op hebben.

Theorie van gepland gedrag



Figuur 2.2: Theorie van Gepland Gedrag (Aizen, 2005)

Deleted: 8

De Theorie van Gepland Gedrag beschrijft de relaties tussen attitudes en gedrag. De mens is over het algemeen een rationeel wezen dat op systematische wijze gebruik maakt van de beschikbare informatie. Mensen overzien eerst de consequenties van hun gedragingen voordat ze besluiten wel of niet het betreffende gedrag uit te voeren (Aizen, Madden, 1986). Het uitgangspunt van deze theorie is dat de veronderstelling dat iemand over een bepaald object heeft, invloed heeft op de attitude ten opzichte van dat object. Vervolgens bepaald op zijn beurt de attitude iemands gedragsintentie met betrekking tot het object. Tenslotte bepaalt de gedragsintentie hoe de persoon zich werkelijk zal gedragen.

Naast de attitude hanteert de theorie nog twee gedragsvoorspellers, de subjectieve norm en de zelfeffectiviteit. De attitude is een psychologische neiging die zich uit door gunstig of ongunstig te reageren op het object van de attitude. Het verwijst dus naar iemands positieve of negatieve evaluatie van het object. Deze wordt gevormd door de behavioral beliefs, welke staan voor de veronderstellingen over de gevolgen van het betreffende gedrag. Met de subjectieve norm wordt de sociale druk die men ondervindt om het betreffende gedrag wel of niet uit te voeren bedoeld. De sociale norm wordt gevormd door normative beliefs, wat iemand denkt dat de mening is van belangrijke anderen. Hierbij is zowel de kracht van deze beliefs van belang als de motivation to comply, motivatie om zich te schikken naar het oordeel van anderen.

De waargenomen gedragscontrole, ook wel de zelfeffectiviteit genoemd, is de perceptie van de werkelijke gedragscontrole. Hierin weerspiegelen zich zowel vroegere ervaringen, ervaringen uit tweede hand, alsmede geanticipeerde problemen en obstakels. Een probleem of obstakel kan bijvoorbeeld zijn dat iemand het niet alleen voor het zeggen heeft als er gekozen moet worden voor een extern adviesbureau, maar dat er meerdere mensen over beslissen. Als iemand vrij zeker weet dat hij een bepaald gedrag op een succesvolle wijze kan uitvoeren, zal dit de kans vergroten dat het gedrag wordt vertoond. Situaties die naar eigen inschatting de mogelijkheden te boven gaan, zullen zoveel mogelijk vermeden worden.

De gedragsintentie is een ander belangrijk begrip uit de theorie. De gedragsintentie heeft betrekking op de voornemens van een individu om een bepaald gedrag uit te voeren. Ze zijn, net als beliefs, gebaseerd op subjectieve waarschijnlijkheden. Dat wil zeggen dat het iemands persoonlijke inschatting is van de waarschijnlijkheid dat hij of zij het betreffende gedrag zal uitvoeren. Heeft iemand de intentie om zich op een bepaalde manier te gedragen, dan is het waarschijnlijk dat iemand het gedrag zal vertonen. In het onderzoek werd de intentie om in de toekomst een extern adviesbureau in te schakelen, gemeten.

Het laatste begrip dat moet worden behandeld is het gedrag. Gedrag refereert aan iemands observeerbare handelingen. Dit onderdeel kan dus alleen bij de klanten van Octaaf Adviesgroep gemeten worden, aangezien alleen bij hen het gedrag te controleren is, namelijk dat zij hebben gekozen voor dit adviesbureau. Hoewel dit wel eerder vertoond gedrag is en dus

behandeld werd als achtergrond variabele. De concepten attitude, beliefs en intentie verwijzen naar interne cognitieve processen die niet direct observeerbaar zijn, en dus moeten worden afgeleid uit iemands antwoorden op attitudevragen, wat kan geschieden met een schriftelijke vragenlijst of vraaggesprek (Aizen, 2005).

In het onderzoek van Horst (2004) zijn in een vragenlijst de determinanten getoetst aan de respondenten. De attitude is gemeten door middel van de beliefs ten opzichte van business-to-businessreclamebureaus te toetsen. De sociale norm is gemeten door de 'normative beliefs strength' en de 'motivation to comply' te toetsen. Hierbij werd dus gemeten in hoeverre de mening van anderen een rol spelen bij de keuze voor een business-to-businessreclamebureau. Dan is er nog het vertrouwen dat de respondenten in zichzelf hebben met betrekking tot de keuze gemeten, de waargenomen gedragscontrole. Dit is ook gemeten met behulp van twee subelementen: de 'controlability' en de 'self-efficacy'. Naast deze drie determinanten werd er ook gevraagd naar de achtergrondvariabelen van de respondenten.

De conclusie is dat creativiteit, klantvriendelijkheid, kosten, prijs-kwaliteitverhouding, marktkennis, snelheid van geleverde producten, ervaring met soortgelijke organisaties, bekendheid van het netwerk, reputatie, vestigingsplaats, klantenbestand, grootte en het hebben van internationale verbanden van belang zijn bij de keuze voor een reclamebureau. De eerste vier factoren blijken duidelijk zwaarder te wegen dan de overige factoren.

Over de determinanten kan gezegd worden dat de sociale norm de grootste invloed heeft op de intentie van een bedrijf om een extern reclamebureau in te schakelen. De waargenomen gedragscontrole blijkt geen invloed te hebben op de keuze. De invloed van de attitude is beperkt; waarschijnlijk hebben de beliefs de grootste invloed en de evaluaties nauwelijks. Verder kan er gezegd worden dat eerder gedrag een grote invloed heeft op het gedrag: het eerder hebben ingehuurd van een reclamebureau heeft grote invloed op de intentie dit weer te doen.

Een kanttekening van Horst over het gebruik van het model is dat waarschijnlijk de complexe besluitvormingsstructuur van organisaties in keuzeprocessen en aankoopgedrag niet voldoende is meegenomen (Horst, 2004). Het model van het koopgedrag van organisaties, waar het vorige naar refereert, is al aan bod gekomen bij 'de keuze voor een adviesbureau', paragraaf 2.1.

2.2.2 Samenvatting criteria

In tabel 2.1, is overzichtelijk neergezet wat de gevonden criteria zijn die ten grondslag liggen aan de keuze voor een extern adviesbureau.

Deleted: twee

Tabel 2.1: Criteria uit de literatuur

Kwantitatieve criteria	Kwalitatieve criteria
Grootte van het bureau ^{1 6}	Bureau filosofie ¹
Omzetontwikkeling ¹	Creatieve werk van het bureau ^{1 6}
Het hebben van internationale verbanden ^{1 6}	Beroepsopvatting ³
Terreinkennis ^{1 3 6}	Vertrouwen ⁴
Ervaring ^{1 5}	Reputatie ^{4 6}
Andere opdrachtgevers van het bureau ¹	Begrip voor behoeften & interesses van de klant ⁵
Continuïteit van de personeelsbezetting ¹	Relationele vaardigheden ^b
Financiën ¹	Communicatieve vaardigheden ^b
Locatie bureau ^{1 3 6}	Creativiteit ^{1 6}
Werkwijze ³	Vakmanschap ³
Interne organisatie ³	Aanpak opdracht ³
Bekendheid met het bureau ³	Klantvriendelijkheid ⁶
Formulering probleemstelling ³	Prijs-kwaliteitverhouding ⁶
Te verrichten werkzaamheden ³	
Expertise ⁵	
Competentie ⁵	
Contractvastheid van het bureau ⁵	
Kosten ^{2 6}	
Snelheid geleverde producten ⁶	
Ervaring met soortgelijke organisaties ⁵	
Bekendheid van het bureau met het netwerk ⁶	
Klantenbestand van het bureau ^{1 6}	
Invoering TQM bij adviesbureau ⁶	
In het bezit zijn van een kwaliteitscertificaat ⁵ (bijvoorbeeld INK)	
7 P's ²	

¹ Floor en Van Raaij (1998)

² Kotler (1996)

³ Twijnstra en Keuning (1997)

⁴ Heuf en Van Veggel (1993)

⁵ Day & Barksdale (1992)

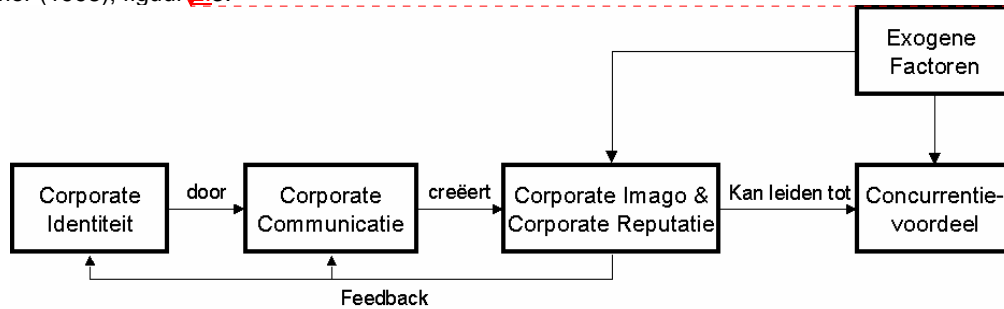
⁶ Horst (2004)

2.3 Kwaliteit en reputatie adviesbureau

Wat uit alle onderzoeken naar voren komt, is dat de producten en diensten geleverd door een adviesbureau moeilijk objectief te beoordelen zijn en dat de opdrachtgever daarom vaak zijn uiteindelijke beslissing neemt op basis van zijn beeld, ofwel de reputatie van het betreffende adviesbureau (Van der Werf, 2002). Dit vereist een heel andere kijk op de situatie dan is gedaan in de methoden die in de paragraaf hiervoor beschreven zijn.

Model voor het reputatie- en imagomanagement

Een verbetering van de reputatie van een adviesbureau zou een concurrentievoordeel kunnen opleveren volgens het tentatief 'model voor het reputatie- en imagomanagement' van Gray en Balmer (1998), figuur 2.3.



Deleted: drie

Figuur 2.3: Model voor het reputatie- en imagomanagement (Gray en Balmer, 1998)

Deleted: 3

Het is duidelijk gebleken uit eerder gedane onderzoeken dat de reputatie van een adviesbureau, met welke specialiteit dan ook, een grote rol speelt. Daarom is het verstandig om alvorens het onderzoek te starten extra aandacht te besteden aan die reputatie. Er kan vooraf gekeken worden naar onderzoek op het gebied van reputatie van adviesbureaus, of reputatie van organisaties in het algemeen. Vergeleken met het DMU-model en de theory of planned behavior, is dit weer een geheel ander model. Dit model gaat uit van de gevoelens die mensen hebben bij een adviesbureau, een niet primair rationeel model dus, dat haast niet te vergelijken is met bijvoorbeeld het DMU-model. Haast niet te vergelijken, maar ze worden wel beide gebruikt om te achterhalen waarom mensen voor een bepaald bureau kiezen.

Reputatie Quotiënt

Een manier om de reputatie van een organisatie te meten is met behulp van het Reputatie Quotiënt. Het Reputatie Quotiënt (RQ) (Harris-Fombrun, 1999), is ontworpen om te helpen bij het identificeren van de relatieve plaats van een organisatie ten opzichte van haar concurrenten in diezelfde markt. Daarnaast is het een strategisch instrument dat de aspecten die reputatie vormen, analyseren. RQ is het best begrijpbare en meest krachtige meetinstrument om reputatie te meten volgens Harris Interactive (Sever, 1999). In het instrument zijn zes sleuteldimensies te onderscheiden waarover 20 attributen verdeeld zijn. De zes dimensies van het RQ-model zijn: emotionele aantrekkingskracht, visie en leiderschap, financiële resultaten, omgeving voor de werknemer, sociale verantwoordelijkheid, product en diensten. Het RQ van een organisatie is de som van de percentages die verkregen zijn van de ratings van de stakeholders op deze twintig attributen. Door het RQ-onderzoek krijgt men inzicht in hoe de reputatie van een onderneming wordt opgebouwd. Als men weet uit welke bouwstenen de reputatie van een adviesbureau bestaat, welke bouwstenen doorwegen op die reputatie en welke dat minder doen, dan kan men hier als adviesbureau bewust op gaan inspelen en op deze manier een goed onderbouwd plan opstellen (Compagnie, 2001).

Kwaliteitsonderzoek

Onderzoek door Van der Werf (2002) wijst uit dat invoering van TQM, Total Quality Management, in organisatieadviesbureaus een lichte positieve invloed blijkt te hebben op de reputatie van het bedrijf, maar dat de motivatie van de medewerkers een grotere voorspellende waarde blijkt te

hebben voor de kwaliteit. Een beter resultaat zou trouwens verkregen kunnen worden als de reputatie door de (potentiële) klanten zou worden beoordeeld in plaats van de organisatie zelf, zoals in het onderzoek van Marijke van der Werf (2002).

Het vaststellen van de potentiële kwaliteit wordt echter niet alleen bepaald door de reputatie van de professionele dienstverlener, maar ook door de tastbare producten, de fysieke ondersteuning en de beschikbare expertise (Venitis, 1997). Hoewel er nu veel nadruk is gelegd op de reputatie, zijn er ook nog andere kwaliteitskenmerken van belang bij het maken van een keuze.

Lethinen en Lethinen (1991) hebben een model ontwikkeld voor de kwaliteit van diensten die uit drie dimensies bestaat: 'physical quality', 'interactive quality' en 'corporate quality'. Dit zijn de elementen die klanten hanteren om de service performance te evalueren.

Wat hier op aan sluit is het klanttevredenheidsonderzoek dat is gedaan door Sonne en Harmsen (1999) bij een consultancy instituut in Noorwegen. Kwaliteit van diensten wordt hier parallel gesteld aan klanttevredenheid. Zij stellen dat de uitkomst van een project tussen een organisatie en een adviesbureau beïnvloed wordt gedeeltelijk door de consultant, gedeeltelijk door communicatie/interface tussen de consultant en de cliënt, maar ook door interne factoren van de organisatie van de cliënt.

Ze gebruiken een framework als basis voor hun model: drie elementen van service-kwaliteit: 'Perceived soft quality', 'Perceived hard quality' en 'Perceived outcome quality' (Szmigin, 1993):

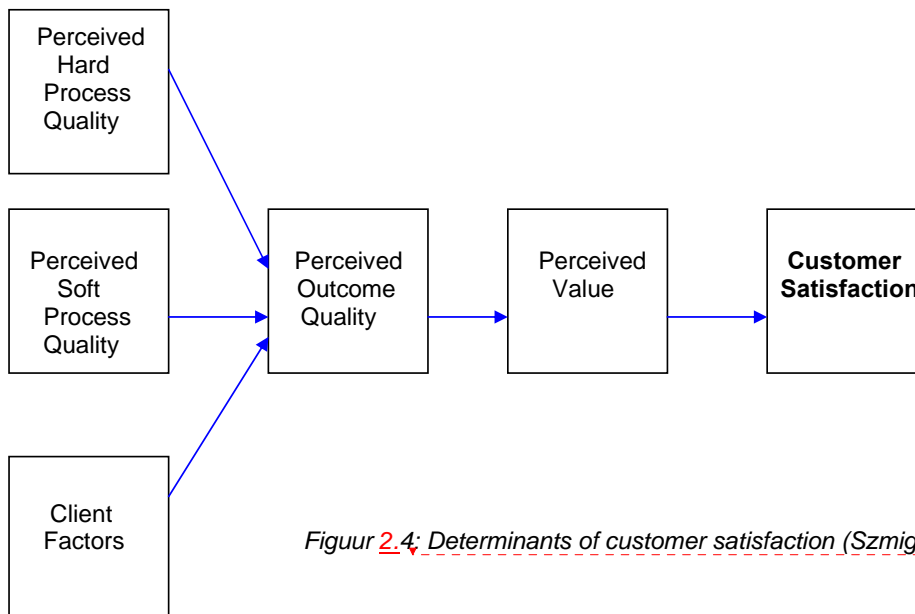
Soft quality: het interactieproces tussen de consultant en de cliënt en reflecteert de manier hoe de cliënt is behandeld tijdens het proces van het project.

Hard quality: non-interactieve elementen en beslaat de professionaliteit, de vaardigheden en de fysieke middelen die de consultant gebruikt als hij werkt aan de technische oplossing.

Outcome quality: is niet volledig te controleren door de consultant. Een aantal factoren dat de outcome quality beïnvloedt kan in de organisatie van de cliënt gevonden worden. Aangezien de cliënt actief participeert in het proces heeft deze ook invloed op de outcome quality.

Naast deze elementen wordt ook Perceived Value aan het model toegevoegd, dit beschrijft de waarde in contrast met de kosten bij de evaluatie van de service quality van het adviesbureau. Een soort kosten-batenanalyse. In modelvorm ziet het er als volgt uit (figuur 2.4):

Deleted: vier



Figuur 2.4: Determinants of customer satisfaction (Szmigin, 1993)

Deleted: 4

De vragenlijst werd gemaakt met behulp van SERVQUAL, een model dat verderop uitgebreider besproken wordt. In plaats van alleen gebruik te maken van de vijf dimensies van SERVQUAL werd aanbevolen om de oorspronkelijke tien dimensies te gebruiken. De tien dimensies zijn: activa, betrouwbaarheid, snelheid en hulpvaardigheid, competenties, beleefdheid, geloofwaardigheid, veiligheid, aanspreekbaarheid, communicatie en het begrijpen van de klant. De items van SERVQUAL werden verdeeld onder de soft en de hard quality. Daarnaast werd er nog een aantal items toegevoegd in de vragenlijst, waaronder 'competence', omdat uit eerder onderzoek is gebleken dat dit een grote rol speelt bij het evalueren van service quality (in SERVQUAL wordt dit onder de noemer 'assurance' genoemd). Verder zijn items toegevoegd die de technische kwaliteit en de outcome kwaliteit meten aangezien SERVQUAL dit niet meet, alleen maar functionele kwaliteit.

De relevante variabelen van de interne factoren van de organisatie van de cliënt zijn de resources ofwel de middelen, ondersteuning van het management, communicatie en betrokkenheid van de werknemers.

Vaak is het gebrek aan tijd een barrière, komen de financiën niet rond of zijn de vaardigheden van de werknemers niet voldoende, hierdoor kan de outcome quality redelijk beïnvloed worden.

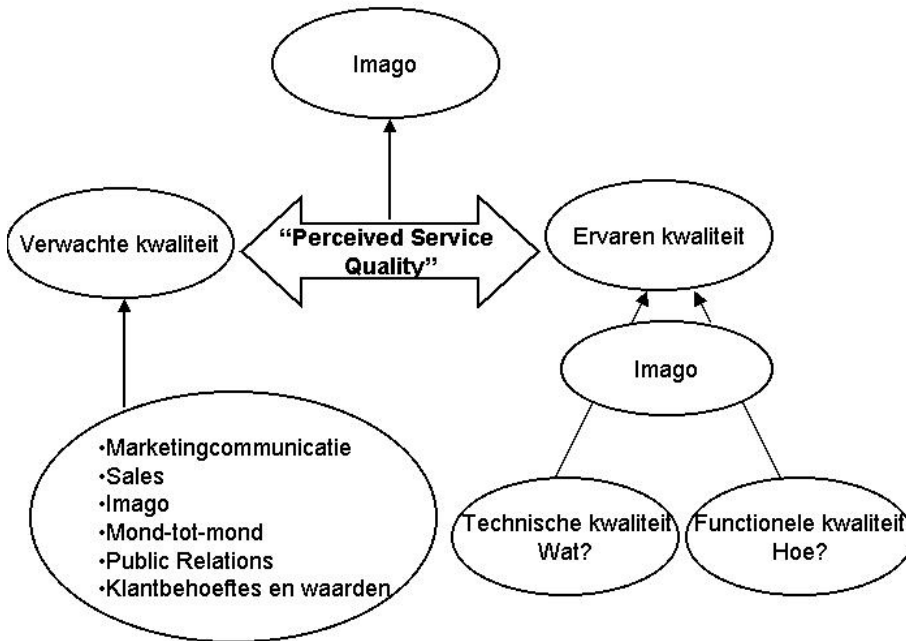
De klanttevredenheid is gemeten met drie metingen, namelijk 1) de algemene rating van tevredenheid, 2) de mate waarin performance overeen komen met de verwachtingen en 3) de performance gerelateerd tot een ideale situatie. Zo is ook de waarde gemeten: 1) evaluatie van kwaliteit versus prijs en 2) evaluatie van prijs versus kwaliteit.

De resultaten van dit onderzoek wezen uit dat klanttevredenheid het meest beïnvloed wordt door perceived competence (waargenomen competenties) van de consultant en de technische betrouwbaarheid die in het project is, laten zien door de consultant.

De waargenomen servicekwaliteit wordt ook beïnvloed door de manier waarop de klant wordt behandeld tijdens het (advies)productieproces.

Een ander model dat de kwaliteit van een advies meet, is het Total Perceived Quality model, figuur 2.5 (Grönroos, 2000). Een model dat qua beschouwing lijkt op het tentatief model voor het reputatie- en imago management, een model waarin niet de rationele overwegingen van de klant primair staan. Toch zit er ook een rationele kant aan, omdat twee soorten kwaliteit volgens het model bewust met elkaar vergeleken worden. Karen Bosch gebruikte voor haar onderzoek bij de ontwikkeling van een meetinstrument om de kwaliteit van advies te meten dit model. Het model laat zien hoe kwaliteitservaringen verbonden zijn met traditionele marketingactiviteiten en hoe dit resulteert in 'Perceived Service Quality' (Grönroos, 2000).

Deleted: vijf



Figuur 2.5: Total Perceived Quality model (Grönroos, 2000)

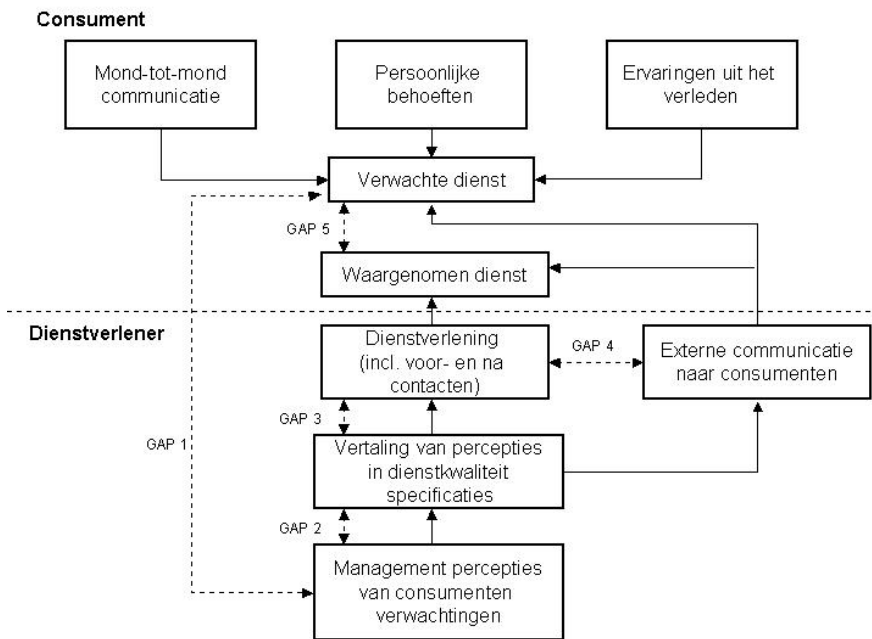
Deleted: 5

Volgens Grönroos (2000) is er goede waargenomen kwaliteit behaald wanneer de ervaren kwaliteit de verwachte kwaliteit van de klant tegemoet komt. De verwachte kwaliteit is een functie van een aantal factoren, namelijk marketingcommunicatie, sales/prijs, bedrijfsimago, mond-tot-mond, public relations en klantbehoeftes en waarden. De ervaren kwaliteit wordt gemeten door de technische kwaliteit, 'wat' de klant ontvangt, en de functionele kwaliteit, 'hoe' de klant iets ontvangt. In het onderzoek van Bosch (2004) wordt bij de toetsing van dit model weer het eerder genoemde SERVQUAL gebruikt.

SERVQUAL

Het SERVQUAL model kan als volgt in een model weergegeven worden, figuur 2.6.

Deleted: zes



Figuur 2.6: SERVQUAL model (Parasuraman, Zeithalm, Berry, 1985)

Deleted: 6

Dit is een techniek die gebruikt kan worden bij een kloofanalyse tussen de dienstenkwaliteit van een organisatie en de servicekwaliteitsbehoeften van de klant.

Dit model is op empirische wijze ontwikkeld en is te gebruiken om de dienstenkwaliteit van een organisatie te verbeteren. Het gaat om de ontwikkeling van het inzicht krijgen in de waargenomen servicebehoeften van potentiële klanten. Deze gevonden percepties over servicekwaliteit voor de organisatie in kwestie worden vergeleken met een 'perfecte' organisatie. De resulterende kloofanalyse moet dan leiden tot wil voor het verbeteren van de servicekwaliteit. De methode was oorspronkelijk gebaseerd op tien dimensies, waarvan er na samenvoeging van een aantal dimensies, vijf zijn overgebleven:

1. **Tangibles** (Activa): Uiterlijk van faciliteiten, uitrusting, personeel en communicatiemateriaal.
2. **Reliability** (Betrouwbaarheid): Mogelijkheid om de beloofde dienst nauwkeurig en betrouwbaar uit te voeren.
3. **Responsiveness** (Snelheid en hulpvaardigheid): Bereidheid om klanten te helpen en de dienst met snelheid te verlenen.
4. **Assurance** (Zekerheid): Kennis en hoffelijkheid van werknemers en hun capaciteit om vertrouwen te voeren en uit te stralen.
5. **Empathy** (Inlevingsvermogen): De organisatie verstrekt zorg en geïndividualiseerde aandacht aan zijn klanten.

Uit onderzoek is gebleken dat van deze vijf dimensies de 'betrouwbaarheid' de meest beïnvloedende dimensie is op dienstenkwaliteit en de 'activa' de minst beïnvloedende dimensie.

SERVQUAL kan ook intern gebruikt worden om de percepties van werknemers te meten ten opzichte van dienstenkwaliteit met als doel de dienstenkwaliteit te verbeteren.

In het onderzoek van Bosch (2004) zijn met SERVQUAL verschillende beoordelingscriteria achterhaald waaraan een adviseur zou moeten voldoen. Dit zou kunnen worden generaliseerd

naar de beoordelingscriteria waaraan een adviesbureau zou moeten voldoen. De beoordelingscriteria die zijn gevonden, zijn onderverdeeld in vier dimensies van het SERVQUAL-instrument:

Betrouwbaarheid: klantgericht, planning en organisatievermogen, doelgericht, vertrouwen.

Zekerheid: kennis (vakinhoudelijk), ervaring, analytisch vermogen, creativiteit, openheid, professionaliteit, onafhankelijkheid, motiverend, doorzettingsvermogen, deskundigheid, vernieuwingsgezindheid.

Inlevingsvermogen: betrokkenheid, communicatieve vaardigheden, luisteren, redactionele kwaliteiten, verbale kwaliteiten, duidelijkheid, inspirerend, samenwerkingsbereidheid, teamgeest.

Snelheid en hulpvaardigheid: initiatiefrijk.

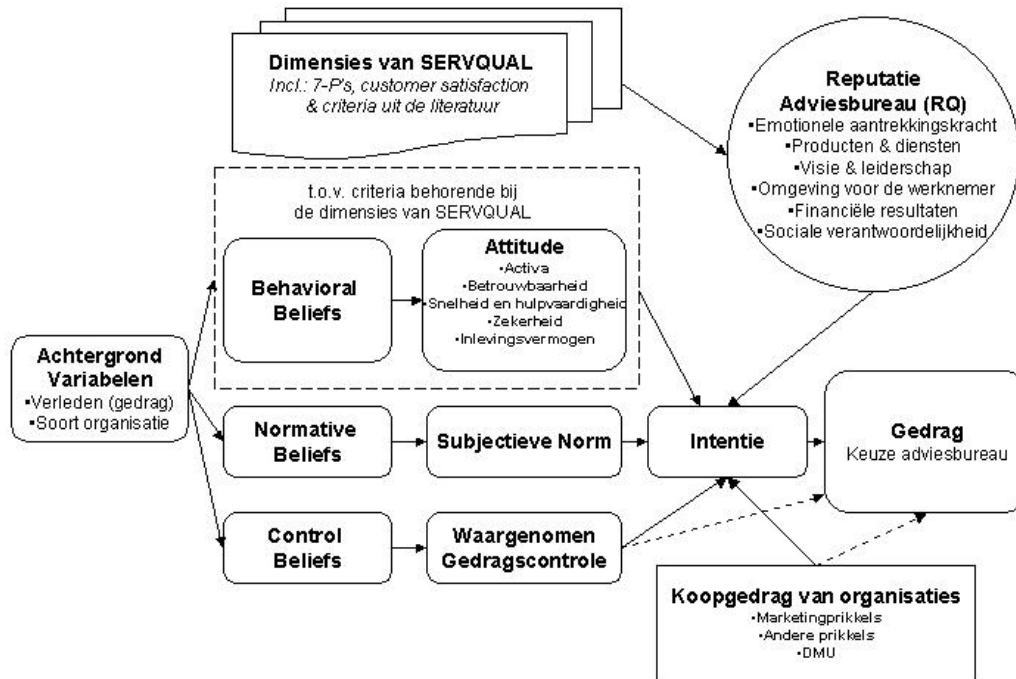
Zoals hiervoor besproken, hoort bij SERVQUAL nog een vijfde dimensie namelijk de 'Activa', het uiterlijk van de faciliteiten, uitrusting, personeel en het communicatiemateriaal, maar deze dimensie is van minste invloed gebleken op de keuze voor een adviesbureau.

In het onderzoek naar de keuze voor een extern adviesbureau is SERVQUAL gebruikt om de criteria in te delen, net als bij het onderzoek van Bosch (2004). Alle criteria, gevonden in de literatuur, maar ook afkomstig uit andere modellen, werden ingedeeld volgens de vijf dimensies van SERVQUAL. Op deze manier kon worden gekeken welke dimensie de belangrijkste bleek te zijn bij de keuze voor een extern adviesbureau. Hier kan dan op ingespeeld worden door een adviesbureau, in dit geval door Octaaf Adviesgroep.

Zo kunnen al deze modellen en theorieën die zo van elkaar verschillen, toch samen van betekenis zijn bij het onderzoek naar de verklaring van de keuze voor een adviesbureau. Ten behoeve hiervan kan een model opgesteld worden die de betrokken theorieën en modellen samenbrengt. Dit model zal verder het 'model van keuzecriteria' genoemd worden. Het model van keuzecriteria en de totstandkoming van dit model zullen in de volgende paragraaf besproken worden.

2.4 Model van keuzecriteria

Er zijn verschillende modellen bekend die het gedrag van iemand of van een organisatie kunnen meten of voorspellen. Ook zijn er verschillende modellen uit de literatuur bekend die de kwaliteit van een product of een dienst kunnen meten. In dit onderzoek is getracht modellen en methoden uit eerder onderzoek te integreren, waardoor een model zou ontstaan met een grotere voorspelbaarheid van het keuzeproces van (potentiële) opdrachtgevers voor adviesbureaus. Voor het model, figuur 2.7, is gebruik gemaakt van de theorie van gepland gedrag, het reputatie quotiënt, de marketingmix, het koopgedrag van organisaties en het SERVQUAL-model met daarin de criteria uit eerder gedaan onderzoek verwerkt.



Figuur 2.7: Model van keuzecriteria

Deleted: 7

2.4.1 Opbouw model van keuzecriteria

Theorie van gepland gedrag

De 'theory of planned behavior', ofwel de theorie van gepland gedrag, is als basismodel voor het model van keuzecriteria gebruikt, vandaar dat het ook centraal in het model staat. Van hieruit is er verder gewerkt aan het model van keuzecriteria. Het gedrag kan helaas niet gemeten worden in dit onderzoek vandaar dat het accent ligt op de intentie. Het doel in dit onderzoek is dus om de intentie te meten, de intentie om in de toekomst een extern adviesbureau in te schakelen. Eerder gedrag kan wel gemeten worden, dit beschrijft een gedeelte van de achtergrondvariabelen. Klanten van Octaaf Adviesgroep hebben in het verleden al een adviesbureau ingeschakeld, en andere respondenten kunnen in het verleden ook al eens een extern adviesbureau hebben ingeschakeld. Volgens onderzoek is het eerder vertoonde gedrag een goede voorspeller van de intentie (Horst, 2004). Een tweede achtergrondvariabele is het soort organisatie. Is de respondent verbonden aan een overheidsinstelling of aan een gezondheidsinstelling en heeft dat nog invloed op de intentie die zij hebben om in de toekomst een adviesbureau in te schakelen.

De attitude wordt in dit onderzoek gemeten ten opzichte van de criteria die zijn ingedeeld volgens de dimensies van SERVQUAL. Hiermee kan een antwoord op de eerste onderzoeksvraag verkregen worden.

De subjectieve norm wordt gemeten, omdat het belangrijk is te weten of de mening van bijvoorbeeld leidinggevenden invloed heeft op de mening van de respondenten.

Tot slot wordt de zelfeffectiviteit gemeten met behulp van de waargenomen gedragscontrole. Hierbij worden de invloeden van struikelblokken als tijd, geld en het overtuigen van collega's op de intentie van de respondenten gemeten.

Reputatie Quotiënt

Het Reputatie Quotiënt (RQ) is toegevoegd aan het model, omdat uit onderzoek is gebleken dat het noemenswaardige invloed heeft op de intentie om een adviesbureau in te huren (Heuf en Van Veggel, 1993, Horst, 2004). Vandaar ook dat de meting van de RQ rechts bovenin het model is komen te staan met een directe verbinding aan de intentie.

Bij de klanten is in de vragenlijst aandacht besteed aan de reputatie van Octaaf Adviesgroep. De attributen zullen dan ook aan bod komen bij het bespreken van deze vragenlijst, in paragraaf 3.2.1. De resultaten hiervan konden geanalyseerd worden en gebruikt om aanbevelingen te doen aan Octaaf Adviesgroep.

Extended Marketingmix

Ook dit model is verwerkt in de vragenlijst. Er werd gekeken welke van de zeven P's het belangrijkste kenmerk is van een adviesbureau. De zeven P's zijn verdeeld onder de vijf dimensies van SERVQUAL.

Koopgedrag van organisaties

Dan het koopgedrag van organisaties. Kijkend naar het bijbehorende model, figuur twee, is te zien dat het koopgedrag van invloed kan zijn op de intentie, maar indirect ook een bepaald gedrag kunnen voorspellen. Verder is niet duidelijk of het koopgedrag van organisaties invloed heeft op de reputatie van een adviesbureau, of op de attitude ten opzichte van een adviesbureau dus tussen deze modellen is er geen directe lijn.

SERVQUAL

De dimensies van SERVQUAL komen op twee plekken in het model van keuzecriteria terug. Ten eerste bovenin het model, met een pijl richting het Reputatie Quotiënt, aangezien de SERVQUAL-criteria ook gemeten worden in de RQ. En ten tweede wordt de SERVQUAL ook genoemd bij de attitude, aangezien de attitude ten opzichte van de criteria, die volgens SERVQUAL zijn ingedeeld, werd gemeten. De 7-P's, ofwel de extended marketing mix, zijn verwerkt in de dimensies van SERVQUAL die op zijn beurt weer de RQ beïnvloed. Ditzelfde geldt voor het model van customer satisfaction en de gevonden criteria uit de literatuur.

Deleted:

2.5 Conclusies

Bij onderzoek naar criteria die ten grondslag liggen aan de keuze voor een extern adviesbureau zijn meerdere modellen te gebruiken, zo blijkt. Al deze modellen verschillen echter dermate van elkaar dat ze niet te vergelijken zijn, maar willen alle wel hetzelfde voorspellen. Door de afzonderlijke modellen die door de verschillende onderzoekers zijn gebruikt samen te gebruiken in één model, worden alle mogelijke beïnvloeders van de intentie om in de toekomst een extern adviesbureau in te schakelen, belicht. Door het model van keuzecriteria dat hierdoor ontstaat te gebruiken als basis van de vragenlijst, kon de intentie van de klanten en de potentiële klanten van Octaaf Adviesgroep, worden gemeten. Hierover meer in hoofdstuk 3 dat de onderzoeksmethode bespreekt.

3 Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk zal uiteengezet worden wat de onderzoeksopzet is, welke instrumenten gebruikt zijn en hoe de groep respondenten is opgebouwd.

3.1 Onderzoeksopzet

Het onderzoek is opgebouwd uit twee delen. Het eerste deel geeft antwoord op de eerste onderzoeksvraag: *'Welke criteria worden gehanteerd bij de keuze voor het inschakelen van een extern adviesbureau? Enerzijds door overheidsinstellingen, belast met openbare orde en veiligheid, voor het uitvoeren van opdrachten met betrekking tot de organisatie van crisis- en risicobeheersing en anderzijds door instellingen binnen de gezondheidszorg, voor het uitvoeren van opdrachten met betrekking tot vraagstukken op het gebied van fusies en (re)organisaties.'*

Het tweede deel, de toetsing van de criteria bij Octaaf Adviesgroep, geeft antwoord op de tweede onderzoeksvraag: *'In hoeverre voldoet Octaaf Adviesgroep aan de gevonden criteria?'*

Samen geven de twee delen aanleiding voor het formuleren van aanbevelingen voor adviesbureaus in het algemeen en in het bijzonder voor Octaaf Adviesgroep. Beide onderzoeksmethoden van de twee delen zullen in dit hoofdstuk besproken worden.

3.2 Criteria die een rol spelen bij de keuze voor een extern adviesbureau

In deze paragraaf wordt het onderzoeksinstrument van het eerste gedeelte van het onderzoek besproken, met de daarbij behorende respondenten en onderzoeksprocedure.

3.2.1 Onderzoeksinstrumenten

Vragenlijst

Voor beantwoording van de onderzoeksvragen zijn twee vragenlijsten geconstrueerd waarin alle aspecten van het model van keuzecriteria worden ondervraagd; één vragenlijst voor de klanten en één voor de niet-klanten van Octaaf Adviesgroep. De vragenlijst voor de klanten kunnen worden herkend door een uitgebreidere vragenlijst, omdat hier ook de tweede onderzoeksvraag onderzocht moet worden: *"In hoeverre voldoet Octaaf Adviesgroep aan de gevonden criteria?"*. Beide vragenlijsten bestaan uit gesloten vragen, maar zijn aangevuld met één open vraag. De gesloten vragen zijn te beantwoorden met behulp van een vijf-punts Likertschaal. De nadruk ligt bij de gesloten vragen op het meten van de attitude ten opzichte van verschillende criteria die kunnen worden gehanteerd bij de keuze voor een extern adviesbureau. Met het meten van de attitude op deze criteria kan antwoord gegeven worden op de eerste onderzoeksvraag. De open vraag heeft betrekking op het noemen van nieuwe criteria. Beide vragenlijsten worden begeleid met een inleidende brief, hier is ook een foto van de onderzoeker toegevoegd om de vragenlijst en de brief een persoonlijk karakter te geven en hierdoor de respons te verhogen.

De vragenlijst voor de niet-klanten van Octaaf Adviesgroep is opgedeeld in zes delen, de vragenlijst voor de klanten in zeven delen. Bij beide vragenlijsten zit een inleidende brief.

Deel 1: Dit zijn een paar *achtergrondvragen* over de respondent, zijn organisatie, zijn functie en zijn eventuele ervaring met een extern adviesbureau, ofwel het *eerder vertoonde gedrag*.

Deel 2: In dit deel worden de *'evaluations'* van de attitude ten opzichte van het inschakelen van een extern adviesbureau met behulp van criteria gemeten. De respondenten kunnen hier aangeven hoe belangrijk of onbelangrijk zij een bepaald criterium vinden bij het maken van een keuze voor een extern adviesbureau. De criteria waren alle ingedeeld volgens de vijf dimensies van SERVQUAL (Activa, Snelheid en Hulpvaardigheid, Betrouwbaarheid, Zekerheid en Inlevingsvermogen). Deze vragen werden beantwoord met behulp van een vijf-punts Likertschaal. De te meten criteria zijn bij het construct ingedeeld waar zij het beste bij pasten, volgens de onderzoeker, maar ook volgens eerdere onderzoeken en volgens het SERVQUAL-model.

Deel 3: Hier wordt de *'behavioral belief strength'* van de attitude ten opzichte van het inschakelen van een extern adviesbureau met behulp van criteria gemeten. De uitkomsten van dit deel vermenigvuldigd met de uitkomsten van deel twee leveren samen de *'normative beliefs'* op waar

uiteindelijk weer de *attitude* uit verkregen wordt. In dit deel zijn de respondenten gevraagd hun mening te geven op een aantal stellingen met betrekking tot de in deel twee genoemde criteria. De respondenten konden hierbij aangeven of ze het eens of oneens waren met de stelling. De antwoorden konden weergegeven worden met behulp van een vijf-punts Likertschaal.

Deel 4: In deel 4 ging het om de mening van anderen met betrekking tot de keuze van een extern adviesbureau. In dit gedeelte werd de '*behavioral beliefs*' gemeten, wat uiteindelijk leidt tot de *subjectieve norm*. Dit gedeelte is opgesplitst in vragen die de '*normative beliefs*' meten en een gedeelte dat de '*motivation to comply*' meet. Door de resultaten van beide gedeeltes te vermenigvuldigen, werden de '*behavioral beliefs*' zichtbaar.

Deel 5: In dit deel wordt de *waargenomen gedragscontrole* gemeten. Ook hier is het deel weer opgesplitst in twee gedeeltes, namelijk voor het meten van '*control beliefs*' en van '*control power*' wat samen leidt tot de waargenomen gedragscontrole.

Deel 6: Van de vragenlijst voor de niet-klanten is dit het laatste gedeelte, voor de klanten is er nog een zevende deel. Deel 6 gaat in op de *besluitvorming binnen de organisatie* van de respondent zelf. Er wordt getoetst of omgevingsprikkels wel of geen invloed hebben op het besluitvormingsproces. Ook wordt geprobeerd meer inzicht te krijgen in de *DMU* (Decision Making Unit) van de organisatie van de respondent. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat er bij de besluitvorming rondom een extern bureau sprake is van een Decision Making Unit (Horst, 2004).

Deel 7 (alleen bij de vragenlijst voor de klanten): In dit laatste deel voor de klanten wordt hen gevraagd hun mening te geven over Octaaf Adviesgroep. Deze vragen zijn in het geheel overgenomen van Harris Interactive, een reputatie-instituut dat samen heeft gewerkt met Charles Fombrun. Samen hebben zij een vragenlijst ontwikkeld dat de reputatie van een organisatie meet, het Reputatie Quotiënt (Harris-Fombrun, 1999). De reputatie wordt gemeten aan de hand van zes dimensies. Onder deze zes dimensies zijn 20 attributen verdeeld. Bij de eerste dimensie 'Emotionele aantrekkingskracht' horen de attributen: 'Het gevoel bij het bureau', 'Respect voor het bureau' en 'Vertrouwen in het bureau'. Bij de tweede dimensie, de 'producten en diensten' horen de attributen: 'Het bureau staat achter haar producten en diensten', 'De kwaliteit van de producten en diensten van het bureau', 'De mate van innovatie van de producten en diensten van het bureau' en 'De waarde van de producten en diensten van het bureau'. Vervolgens test de derde dimensie 'visie en leiderschap' de volgende attributen: 'Het leiderschap van een bureau', 'Het beeld van de toekomst van het bureau' en 'Het bureau herkent en maakt gebruik van mogelijkheden in de markt'. De vierde dimensie 'Omgeving voor de werknemer' bestaat uit: 'Het management van het bureau', 'Het bureau als werkgever' en 'De werknemers van het bureau'. De vijfde dimensie 'financiële resultaten' staat voor de volgende attributen: 'De omzetverwerking van het bureau', 'De mate van risico om te investeren in het bureau', 'De groeivoorzichten van het bureau' en 'de concurrentiehandhaving'. Tot slot de zesde dimensie 'sociale verantwoordelijkheid' bevatte de attributen: 'Het steunen van goede doelen door het bureau', 'De milieuvriendelijkheid' en 'De behandeling van klanten door het bureau'.

De respondenten konden hun mening geven door per genoemde stelling een rapportcijfer te geven lopend van één tot en met tien.

Pretest vragenlijst

Voordat de vragenlijst is rondgestuurd naar de respondenten is de vragenlijst eerst op zijn begrijpelijkheid getest. De vragenlijst is getest bij twee klanten van Octaaf Adviesgroep die niet opgenomen waren in de respondentenlijst, namelijk de gemeente Vlaardingen en de GHOR Noord en Oost-Gelderland. De testpersonen werden gevraagd bij te houden hoeveel tijd het invullen van de vragenlijst in beslag nam. Ook werd ze gevraagd tijdens het invullen van de vragenlijst de plekken aan te geven waar onduidelijkheden zaten.

Na het invullen van de vragenlijst werden de testpersonen de volgende vragen gesteld:

- ❖ Wat vond u van de lengte van de vragenlijst?
- ❖ Was de vragenlijst begrijpelijk?
- ❖ Waren er overbodige vragen in de vragenlijst?
- ❖ Heeft u overige opmerkingen over de vragenlijst?

Deze vragen werden persoonlijk en mondeling aan de testpersonen gesteld. Dit gaf de mogelijkheid tot doorvragen en om zo uitgebreide, duidelijke en volledige antwoorden te verkrijgen (Emans, 1990).

De belangrijkste uitkomsten van deze pretest zijn voornamelijk van taalkundige aard. Sommige vragen waren niet duidelijk voor de pretesters en moesten anders geformuleerd worden. Afkortingen die gebruikt waren, werden niet begrepen en zijn dus uitgeschreven. Ook stonden er twee stellingen in die eigenlijk hetzelfde waren; hiervan is er één verwijderd. Het meest onduidelijke deel was deel zeven, de meting van het Reputation Quotiënt, dat alleen bij de vragenlijst voor de klanten voorkomt. Dit deel is herzien en heeft in zijn geheel een andere vraagstelling gekregen; alle kwalitatieve bewoordingen zijn verwijderd in de vraagstellingen.

Qua lengte waren de pretesters het niet helemaal eens. De één vond dat de vragenlijst in een kwartier ingevuld kon worden en de ander heeft er beduidend langer over gedaan. Daarom is besloten om in de inleidende brief te vermelden dat het invullen van de vragenlijst een kwartier tot 25 minuten duurt.

3.2.2 Respondenten

Bij het onderzoek van de criteria die een rol kunnen spelen bij de keuze van een extern adviesbureau, is een grote groep respondenten gevraagd mee te werken. Er is voor gekozen om minimaal driehonderd respondenten aan te schrijven, rekening houdend met een verwacht responspercentage van 30%. In totaal zijn uiteindelijk 360 respondenten gevraagd mee te werken. Deze respondenten zijn allen klanten of potentiële klanten van Octaaf Adviesgroep, of meer in het algemeen (potentiële) klanten van adviesbureaus die opdrachten uitvoeren op het gebied van risico- en crisisbeheersing en/of opdrachten met betrekking tot vraagstukken op het gebied van (re)organisaties en fusies. De respondenten zijn allen lid van de Raad van Bestuur van overheidsinstellingen die belast zijn met openbare orde en veiligheid en van instellingen binnen de gezondheidszorg. Er is hiervoor gekozen aangezien op het niveau van het management de verantwoordelijkheid ligt voor dit soort vraagstukken. Uit onderzoek blijkt dat ieder jaar meer verantwoordelijkheid op dit gebied bij de Raad van Bestuur komt te liggen (Veritas, 2004). Door het feit dat de groep respondenten heel specifiek gekozen is in een bepaalde sector, is er ook een limiet aan het aantal respondenten. Er zijn echter twee groepen respondenten waaruit een selectie gemaakt is om een werkbare groep respondenten over te houden, dit is uit de sector 'ziekenhuizen' en 'gemeenten'.

Overheidsinstellingen

Zoals al eerder vermeld wordt openbare orde en veiligheid gewaarborgd door het Rijk, de provincies, gemeenten, politie, brandweer en GHOR (Geneeskundige Hulp bij Ongelukken en Rampen). Alle 12 provincies zijn gevraagd mee te werken aan het onderzoek. Uit het grote aanbod van gemeenten in Nederland is een keuze gemaakt voor 132 gemeenten. Ten eerste zijn alle hoofdgemeenten van alle provincies gevraagd en ten tweede zijn uit de overige gemeenten per provincie nog eens tien gemeenten gevraagd mee te werken aan het onderzoek. De provincies zijn hierbij opgedeeld in drie groepen: grote gemeenten, middelgrote gemeenten en kleine gemeenten, dit omdat grote gemeenten zich heel anders gedragen in geval van crisissen dan kleine gemeenten. Hierop aansluitend zullen deze gemeenten dan ook wellicht op een andere manier hun keuze maken voor een extern adviesbureau. De gemeenten zijn dus niet volledig random gekozen. Pas nadat de provincie opgedeeld was in drie groepen is er per groep random gekozen.

Uit de partij 'politie' zijn alle 26 korpsen die aangegeven worden op de site www.politie.nl toegevoegd aan de respondentenlijst, met daarbij ook de KLPD (Korps Landelijke Politiediensten).

De volgende partij, brandweer, werd op dezelfde manier benaderd. Aangezien gemeentelijke brandweerkorpsen samenwerken in regionale brandweren, werden weer de 24 regionale brandweerkorpsen benaderd zoals zij staan vermeld op www.brandweer.nl.

Ook de GHOR is georganiseerd per regio, hier zijn dus ook 24 respondenten te vinden (GHOR, 2005).

Ten slotte de selectie bij het Rijk. Hiervan werden de ministeries aangeschreven die de meeste aversie hebben met 'openbare orde en veiligheid' en 'gezondheidszorg'. Dit zijn het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Instellingen binnen de gezondheidszorg

Niet alle instellingen die eerder zijn genoemd onder de noemer gezondheidszorg zijn benaderd om mee te werken aan het onderzoek. Van de instellingen die onder het kopje 'cure' vallen, wordt alleen de ziekenhuiszorg gezien als een (potentiële) klant. De volgende onderverdeling 'care' wordt wel volledig beschouwd als (potentiële) klant. Hieronder vallen de verpleeghuizen, verzorgingshuizen en de thuiszorg. En ten slotte worden de instellingen als gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg (GGZ), openbare gezondheidszorg en ziekenvervoer ook als zodanig gezien (Octaaf Adviesgroep, 2003).

Uit alle gevonden mogelijke respondenten uit de sector gezondheidszorg is weer een selectie gemaakt, omdat de groep respondenten anders te omvangrijk werd voor dit onderzoek. Nederland telt acht academische ziekenhuizen, deze zijn allen benaderd mee te werken. Daarnaast zijn er nog 26 ziekenhuisorganisaties geselecteerd. Hierin werken vaak meerdere ziekenhuizen samen of heeft één ziekenhuis meerdere vestigingen. Ook deze 26 ziekenhuizen zijn benaderd mee te werken aan het onderzoek.

De andere zorginstellingen die benaderd zijn, zijn het Nederlands Rode Kruis, een selectie uit de GGD-en in Nederland en een selectie uit de GGZ-organisaties in Nederland.

Ook is er een aselechte steekproef genomen uit het aanbod van verpleeghuizen, verzorgingshuizen en de thuiszorg in Nederland, afgeleid van een mailinglist die met zorg gemaakt is door Octaaf Adviesgroep, en daardoor als voldoende dekkend beschouwd kan worden. In deze mailinglist zitten zowel klanten als niet-klanten van Octaaf Adviesgroep.

Respons

In totaal zijn er 360 vragenlijsten verstuurd, waarvan 54 naar klanten van Octaaf Adviesgroep en 306 naar potentiële klanten van Octaaf Adviesgroep. Ongeveer een kwart van deze vragenlijsten is terug gestuurd. Zie voor het overzicht tabel [3.1](#).

Tabel 3.1: Respons

	Klant	Niet-klant	Totaal
Verstuurd	54	306	360
Terug	13 (24%)	70 (22,8%)	83 (23%)

Deleted: vier

Deleted: 4

Van alle aangeschreven klanten heeft 24% de vragenlijst ingevuld en terug gestuurd, 22,8% van alle potentiële klanten heeft de vragenlijst teruggestuurd. Er is dus geen groot verschil in responspercentage tussen de klanten en de niet-klanten. Het totale responspercentage is 23%.

Wat opvalt aan de respondenten is, dat een zeer groot gedeelte van de respondenten afkomstig zijn uit de aangeschreven gemeenten, over het algemeen zijn dit geen klanten van Octaaf Adviesgroep.

3.2.3 Onderzoeksprocedure

De procedure voor het uitzoeken en verkrijgen van de respondenten heeft een kleine maand in beslag genomen en is als volgt gegaan. Ten eerste is er de keuze gemaakt van de klanten en de niet-klanten van Octaaf Adviesgroep, met daarin natuurlijk nog de verdeling in de twee groepen instellingen. De groep van de klanten van Octaaf Adviesgroep was duidelijk te vormen door gewoon simpelweg de klantenlijst door te lopen. De namen die daar gevonden zijn, zijn geverifieerd bij de betrokken medewerker van Octaaf Adviesgroep, zodat zeker was dat de juiste

persoon aangeschreven zou worden. De overige contactpersonen zijn achterhaald door te kijken op de website van de desbetreffende instelling of als daar geen naam te vinden was, door te bellen naar de desbetreffende instelling en te vragen naar de benodigde naam.

De vragenlijsten zijn per post naar de respondenten opgestuurd. De respondenten konden nu zelf een tijdstip kiezen om de vragenlijst in te vullen. Hiervoor kregen zij drie weken de tijd. De vragenlijst konden zij terug sturen naar het postadres van Octaaf Adviesgroep, maar zonder de naam van Octaaf Adviesgroep te vermelden. Zo leek het een onafhankelijk onderzoek en zullen de respondenten eerder geneigd zijn geweest mee te werken, dan wanneer zij wisten dat ze de vragenlijst naar Octaaf Adviesgroep zouden terugsturen. Ook konden de respondenten aangeven of ze een digitale versie van de uiteindelijke scriptie wilden ontvangen, door een mail te sturen naar C.H.J.Meijer@student.utwente.nl.

Na deze drie weken is begonnen met een belactie om het responspercentage te verhogen. Alle respondenten waarvan de vragenlijst nog niet was ontvangen werden gebeld. Bij de belactie werd de volgende richtlijn aangehouden. Eerst stelde de onderzoeker zich voor, waarna de respondenten een korte inleiding kregen op het onderzoek en de reden van het telefoontje. Daarna werd geprobeerd de respondent er alsnog toe aan te zetten de vragenlijst in te vullen en op te sturen. Hierbij werd hulp aangeboden bij problemen en ook werd aangeboden de vragenlijst eventueel per e-mail nog eens toe te sturen als de respondent aangaf deze kwijt te zijn. De volledige richtlijn voor de belactie is terug te vinden in bijlage drie.

Nadat de tweede deadline na de belactie was verlopen, is er begonnen met de verwerking van de resultaten. Dit was anderhalve maand na het versturen van de vragenlijsten.

3.3 De toetsing van de criteria bij Octaaf Adviesgroep

De onderzoeksmethode die voor het tweede gedeelte van het onderzoek gebruikt is zal in deze paragraaf besproken worden. Ook worden de respondenten besproken en de onderzoeksprocedure.

3.3.1 Interview

Om de tweede onderzoeksvraag te beantwoorden is er gekozen om een kwalitatieve methode te gebruiken namelijk doormiddel van een interview. Een interview van ongeveer een half uur met alle vaste medewerkers van Octaaf Adviesgroep, bestaande uit tien personen. Het doel van het interview was om te achterhalen aan welke criteria, die uit het eerste onderzoek zijn gekomen al zijnde de belangrijkste criteria bij de keuze voor een extern adviesbureau, Octaaf Adviesgroep voldoet. Hiermee werd de onderzoeksvraag beantwoord.

Er is gekozen voor een interview omdat dit de onderzoeker de mogelijkheid gaf de medewerkers één op één te spreken, wat bij een focusgroep bijvoorbeeld niet mogelijk is. Daarnaast was het gebruiken van een focusgroep niet realiseerbaar binnen Octaaf Adviesgroep, aangezien alle adviseurs erg druk zijn en daardoor weinig op kantoor aanwezig zijn. Het zou erg veel inspanning en tijd kosten alle adviseurs bereid te krijgen tegelijkertijd samen te komen voor een focusgroep. Dit was dan ook een extra reden voor een interview, omdat er afspraken met de adviseurs apart gemaakt konden worden. Ook had een interview de voorkeur boven bijvoorbeeld een vragenlijst, omdat een interview de mogelijkheid geeft tot doorvragen en sturing van het gesprek. Een vragenlijst wordt meer gebruikt bij grote groepen respondenten en als het aantal te meten variabelen groot is, wat in dit gedeelte van het onderzoek niet het geval was (Swanborn, 1994).

Er is gebruik gemaakt van een gestructureerd interviewschema, zowel de formulering als de volgorde van de vragen stond vast, maar er was wel mogelijkheid tot doorvragen om tot een volledig antwoord te komen. De antwoorden in het interview zijn open, de respondenten worden dus niet naar een bepaald antwoord geleid en kunnen vrij antwoorden. De interviews werden bij de verwerking allemaal anoniem verwerkt, dit is van te voren ook vermeld aan de respondenten, wat waarschijnlijk meer eerlijkheid van antwoorden zou opleveren (Emans, 1990).

Het interview was er op gericht om de gevonden criteria uit het eerste onderzoek te toetsen bij de medewerkers van Octaaf Adviesgroep. Naast vragen over deze criteria werden er ook vragen gesteld over de marketing binnen Octaaf Adviesgroep, aangezien de aanbevelingen hier ook op

gericht zijn. Ook is met behulp van de SWOT-analyse geprobeerd te achterhalen wat de sterke en zwakke punten zijn van Octaaf Adviesgroep en wat de kansen en bedreigingen voor de organisatie zijn, deze konden later vergeleken worden met de SWOT-analyse beschreven in het marketingplan van Octaaf Adviesgroep (Octaaf Adviesgroep, 2003).

Hieronder zijn de vastgestelde vragen weergegeven:

- ❖ Waar denkt u dat een adviesbureau op wordt uitgekozen?
- ❖ In hoeverre voldoet Octaaf Adviesgroep aan de gevonden criteria? (Hierbij werden de gevonden criteria uit het eerste onderzoek doorlopen, die een gemiddelde score hadden van vier of hoger.)
- ❖ Wat zijn de sterke punten van Octaaf Adviesgroep?
- ❖ Wat zijn de zwakke punten van Octaaf Adviesgroep?
- ❖ Waar liggen volgens u de kansen voor Octaaf Adviesgroep?
- ❖ Wat zijn volgens u de bedreigingen, nu of in de toekomst voor Octaaf Adviesgroep?
- ❖ Waar zou Octaaf Adviesgroep in uw opzicht dingen moeten veranderen?
- ❖ Kent u het marketingplan van Octaaf Adviesgroep?
- ❖ Wordt het marketingplan uitgevoerd zoals het bedoeld is?
- ❖ Wordt er bijvoorbeeld gewerkt aan publicaties?
- ❖ Worden er seminars georganiseerd?
- ❖ Hoe belangrijk vindt u een marketingplan voor Octaaf Adviesgroep?
- ❖ Octaaf Adviesgroep bestaat nu vijf jaar, hoe ziet u Octaaf Adviesgroep over vijf jaar?
- ❖ Octaaf Adviesgroep heeft een RQ van 7.25 wat is uw commentaar hier op?

3.3.2 *Intervention Mapping Matrix*

De methode die is gebruikt om aanbevelingen te doen aan Octaaf Adviesgroep, en het daarbij overzichtelijk verwoorden van de aanbevelingen aan Octaaf Adviesgroep is de 'Intervention Mapping Matrix'. In deze matrix worden de determinanten besproken die aangepakt moeten worden met daarbij het doel van de aanpak, de methodiek en de techniek van de aanpak (Brug, Schaalma, Kok, Meertens, Van der Molen, 2003). De aanbevelingen met behulp van het Intervention Mapping Matrix zijn terug te vinden in hoofdstuk 6.

3.3.3 *Respondenten*

Om een antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag zijn de vijf partners en de vijf vaste medewerkers van Octaaf Adviesgroep geïnterviewd, in totaal dus tien respondenten van Octaaf Adviesgroep. De medewerkers die af en toe voor het bureau werken zijn niet benaderd voor een interview, omdat zij niet voldoende affiniteit hebben met Octaaf Adviesgroep en hun ideeën.

3.3.4 *Onderzoeksprocedure*

Er is voor gekozen om alle vaste medewerkers en partners van Octaaf Adviesgroep te vragen mee te werken aan het interview, dit omdat het anders geen goed beeld zou geven van de totale organisatie, aangezien deze al niet te groot is. Alle medewerkers zijn persoonlijk gevraagd mee te werken aan het onderzoek. Met alle medewerkers is hierna een afspraak gemaakt voor ongeveer een half uur. Voorafgaand aan het interview is hen verteld dat alle gegevens anoniem verwerkt zouden worden. Ook zijn de respondenten ingelicht over het feit dat er tijdens het interview een opname gemaakt werd, zodat de interviewer het bij de verwerking van de interviews nog eens kon terug luisteren en tijdens de interviews meer aandacht kon schenken aan de respondenten. De respondenten hebben geen van allen van tevoren de vragen kunnen bekijken en hebben dus niets kunnen voorbereiden.

Alle tien interviews zijn direct na afname uitgetypt en verwerkt. Alle resultaten samen zijn geanalyseerd en hieruit zijn conclusies getrokken, die terug te vinden zijn in hoofdstuk 6. Na aanleiding van deze conclusies zijn er aanbevelingen gedaan aan Octaaf Adviesgroep. Het resultaat hiervan kunt u ook lezen in hoofdstuk 6. Ten behoeve van de anonimiteit zijn de uitgewerkte interviews niet opgenomen in de bijlage van de scriptie.

4 Resultaten ‘Welke criteria spelen een rol bij keuze adviesbureau?’

In dit hoofdstuk zullen de resultaten besproken worden die horen bij het eerste gedeelte van het onderzoek. Eerst komen de kenmerken van de respondenten aan de orde, onder de noemer ‘achtergrondgegevens’. Vervolgens worden de betrouwbaarheidsanalyses van de constructen uit de vragenlijst behandeld, waarna een analyse besproken kan worden die de belangrijkste variabelen onderzoekt. Daarna wordt de intentie besproken en de correlaties tussen de intentie en andere variabelen. Na de intentie komen de andere variabelen aan bod die een mogelijke invloed hebben op de intentie, hierbij zullen ook de verschillen in die variabelen tussen de gezondheidsinstellingen en de overheidsinstellingen besproken worden. Tot slot is het model van keuzecriteria getoetst.

4.1 Achtergrondgegevens

4.1.1 Verleden

Hebben de respondenten in het verleden al eens een extern adviesbureau ingehuurd? Het antwoord hierop is overzichtelijk weergegeven in tabel 4.1, uitgesplitst in de groepen klant/niet-klant en gezondheidsinstelling/overheidsinstelling.

Deleted: 5

Tabel 4.1: Eerder vertoond gedrag klanten/niet-klanten, gezondheids-/overheidsinstelling

Deleted: 5

	Ja	Nee	Totaal
Klant	11 (85%)	2 (15%)	13 (100%)
Niet-klant	62 (89%)	8 (11%)	70 (100%)
Gezondheidsinstelling	32 (100%)	0 (0%)	32 (100%)
Overheidsinstelling	41 (80%)	10 (20%)	51 (100%)

4.1.2 Onderwerp van opdracht

De vraag werd gesteld of de instelling het adviesbureau had ingehuurd met organisatievraagstukken voor opdrachten met betrekking tot het onderwerp aangaande crisis- en risicobeheersing of voor opdrachten binnen de gezondheidszorg. In tabel 4.2 is hiervan een overzicht te vinden.

Deleted: 6

Tabel 4.2: Onderwerp, klant/niet-klant, gezondheids-/overheidsinstelling

Deleted: 6

	Onderwerp: Crisis- en risicobeheersing	Onderwerp: Gezondheidszorg	Beide	Geen van beide
Klant	4	6	1	0
Niet-klant	28	22	3	3
Gezondheidsinstelling	5	24	3	0
Overheidsinstelling	27	4	1	3

Omdat niet alle respondenten in het verleden al eens een adviesbureau hebben ingeschakeld komen de totalen niet uit op 83 respondenten. Ook heeft een aantal respondenten deze vraag niet beantwoord.

Per soort instelling kan ook gekeken worden voor welke onderwerpen hulp is ingeschakeld bij een extern adviesbureau. Hierbij valt dan op dat de GGD ook een aantal keer heeft aangegeven voor beide onderwerpen een extern adviesbureau in te schakelen. En dat ook het ministerie voor beide onderwerpen al eens een extern adviesbureau heeft ingeschakeld. Verder zijn er uit die analyse geen opvallendheden.

4.2 Betrouwbaarheid onderzoeksinstrument

In deze paragraaf zal de betrouwbaarheid van het onderzoeksinstrument getoetst worden. Alle constructen uit de vragenlijst zijn aan een betrouwbaarheidsanalyse onderworpen en waar nodig zijn er aanpassingen gedaan.

Deel 2: Evaluations

Het tweede deel van de vragenlijst inventariseert de criteria op hun belangrijkheid. Met dit deel kan een antwoord gevonden worden op de eerste onderzoeksvraag: welke criteria het belangrijkste zijn bij de keuze van een extern adviesbureau. De resultaten behorend bij betrouwbaarheidsanalyse van de vijf constructen uit deel 2 zijn te vinden in tabel 4.3.

Er waren hierbij geen items die ervoor konden zorgen dat alfa nog hoger zou worden, er zijn dus geen items verwijderd.

Tabel 4.3: Betrouwbaarheidsanalyse, constructen

Construct	Alpha	Aantal items
Activa	,70	8
Betrouwbaarheid	,85	17
Snelheid en hulpvaardigheid	,74	7
Zekerheid	,90	28
Inlevingsvermogen	,89	13

Deleted: 7

Deleted: 7

Deel 3: Belief Strength

In deel 3 van de vragenlijst werd de belief strength gemeten bij zowel de klanten als de niet-klanten van Octaaf adviesgroep. Wel werd dit op verschillende wijze gedaan, beide groepen respondenten hadden hiervoor niet dezelfde vragen. De vragen voor de klanten waren specifiek gericht op Octaaf Adviesgroep, de vragen van de niet-klanten waren wat algemener.

De variabelen in deel 3 zijn ook onderworpen aan een betrouwbaarheidsanalyse, de resultaten hiervan zijn te vinden in tabel 4.4. Van ieder construct is een A en een B-versie, dit omdat de klanten van Octaaf Adviesgroep een andere versie van deel drie hebben gekregen dan de potentiële klanten van Octaaf Adviesgroep. De A-versie hoort bij de vragen die de klanten hebben beantwoord en de B-versie hoort bij de vragen die de potentiële klanten hebben beantwoord.

Tabel 4.4: Betrouwbaarheidsanalyse, stellingen constructen

Construct	Alpha	Items per construct voor analyse	Alpha na analyse	Verwijderde items
Activa Klanten (A)	,25	8	,68	3
Activa niet-klanten (B)	,50	8	,76	1
Betrouwbaarheid Klanten (A)	,88	17		
Betrouwbaarheid niet-klanten (B)	,84	17		
Snelheid en hulpvaardigheid Klanten (A)	,82	7	,93	3
Snelheid en hulpvaardigheid niet-klanten (B)	,70	7	,71	1
Zekerheid Klanten (A)	,91	28		
Zekerheid niet-klanten (B)	,86	28		
Inlevingsvermogen Klanten (A)	,95	13		
Inlevingsvermogen niet-klanten (B)	,87	13		

Deleted: 8

Deleted: 8

Bij activa **klanten** zijn er drie items verwijderd om een zo hoog mogelijke alpha te krijgen. De items die verwijderd zijn en dus ook niet meer meegenomen worden in de komende berekeningen zijn:

1. Octaaf Adviesgroep heeft een bevredigend aantal publicaties geleverd
2. Octaaf Adviesgroep heeft voldoende gelieerdheid met universiteiten en/of onderzoekscentra

Deleted: A

3. Het feit of Octaaf Adviesgroep beschikt over een kwaliteitscertificaat zoals INK, kon mijn keuze beïnvloeden

Bij activa niet-klanten is er maar één item verwijderd om een hogere alpha van 0,76 te krijgen. Er had nog een hogere alpha verkregen kunnen worden, maar dit verschil was te klein om hiervoor nog een item te verwijderen. De verwijderde item was:

Deleted: B

1. Hoe groter een klantenbestand is van een bureau hoe beter ze vaak zijn

Geen enkel item hoeft verwijderd te worden om een hogere alpha te krijgen bij de stellingen over de betrouwbaarheid Klanten. Ditzelfde geldt voor de stellingen over betrouwbaarheid niet-klanten.

Deleted: A

Deleted: B

Deleted: A

Bij de stellingen over de snelheid en hulpvaardigheid klanten zijn er drie items verwijderd om te komen tot een alpha van 0,926. De verwijderde stellingen zijn:

1. Ze hebben van tevoren voldoende laten weten, hoe ze het proces wilden gaan doorlopen
2. Door de manier hoe Octaaf Adviesgroep zich promootte, heb ik mijn keuze voor dit bureau gemaakt
3. Octaaf Adviesgroep durfde in voldoende mate zelf initiatief te nemen

Bij de stellingen over de snelheid en hulpvaardigheid niet-klanten hoeft er maar één item verwijderd worden voor een hogere alpha:

Deleted: B

1. Ik vind het belangrijk dat het bureau van mijn keuze zelf initiatief durft te nemen

Er is geen enkel item die de alpha behorende bij de stellingen over zekerheid klanten, kan verhogen tot een waarde van 0,92, vandaar dat er geen items verwijderd worden. Ook bij de stellingen behorende bij zekerheid niet-klanten, worden geen items verwijderd, omdat dit niet zou leiden tot een grote toename van Cronbach's alpha.

Deleted: A

Deleted: B

Als één item behorende bij de stellingen over inlevingsvermogen klanten zou worden verwijderd, zou alpha verhoogd worden met 0,004, dit verschil is te klein om een item te verwijderen. De samenstelling van de stellingen blijft dus zoals hij was. Bij de stellingen over inlevingsvermogen niet-klanten is er zelfs niet één item die zou kunnen worden verwijderd om een hogere alpha te verkrijgen.

Deleted: A

Deleted: B

Deel 4: Subjectieve norm

Bij deze betrouwbaarheidsanalyse is gekeken naar de betrouwbaarheid van de twee constructen die in deel 4 aan bod kwamen, de 'motivation to comply' en de 'normative beliefs'. Zie hiervoor tabel 4.5.

Deleted: 1, 1

Page Break

Deleted: 9

Tabel 4.5: Betrouwbaarheidsanalyse, subjectieve norm

	Alpha	Aantal items
Motivation to comply	,63	5
Normative beliefs	,60	5

Deleted: 1

Deleted: 9

Deleted: n

Er zijn geen items verwijderd om een hogere alpha te krijgen. De samenstelling van de constructen 'motivation to comply' en 'normative beliefs' blijft onveranderd.

Deel 5: Waargenomen gedragscontrole

De waargenomen gedragscontrole die werd gemeten in deel 5 van de vragenlijst is opgebouwd uit twee constructen namelijk de 'control beliefs' en de 'control power'. In de volgende tabel 4.6, is een overzicht te zien van de betrouwbaarheidsanalyse van deze constructen.

Tabel 4.6: Betrouwbaarheidsanalyse, waargenomen gedragscontrole

Construct	Alpha	Items per construct voor analyse	Alpha na analyse	Verwijderde items
Control beliefs	,64	4		
Control power	,35	5	,49*	1*

Er zijn bij beide constructen geen items verwijderd, waardoor de constructen onveranderd blijven.

*Bij het construct 'control power' kon één item verwijderd worden, namelijk:

1. Als het nodig blijkt een extern adviesbureau in te schakelen, zou ik dat doen.

Dat deze item verwijderd moest worden om een hogere alfa te verkrijgen is logisch te verklaren. Dit item is namelijk niet te vergelijken met de andere items uit ditzelfde construct. Het is ook het enige item in het construct dat niet omgeschaald hoefde te worden. Om deze redenen is het item dus niet uit de vragenlijst verwijderd en werden de gegevens gewoon gebruikt bij de komende analyses. De vragen 89 tot en met 92 uit deel 5 van de vragenlijst zijn wel omgeschaald.

Deel 6: Besluitvorming in de organisatie

Van deel 6 is er alleen een betrouwbaarheidsanalyse gedaan van het construct 'omgevingsprikkels'. In tabel 4.7 is hiervan een overzicht te vinden.

Tabel 4.7: Betrouwbaarheidsanalyse, omgevingsprikkels

Construct	Alpha	Aantal items
Omgevingsprikkels	,52	6

Eventueel zou ervoor gekozen kunnen worden om de politieke prikkels te verwijderen uit het rijtje van zes omgevingsprikkels. Dit zou de alfa verhogen tot 0,62. Toch is ervoor gekozen om dit item niet te verwijderen en gewoon mee te laten gelden in de komende analyses, aangezien uit eerder onderzoek is gebleken dat er vaak ook politieke redenen zijn voor het inhuren van een extern adviesbureau.

Deel 7: Reputatie Quotiënt

In het laatste gedeelte werd bij de klanten van Octaaf Adviesgroep de reputatie gemeten. De betrouwbaarheid van dit construct was erg hoog, wat ook te verwachten viel, aangezien het een model is dat vaker wordt gebruikt bij onderzoek naar de reputatie van organisaties. Echter, slechts 13 respondenten hebben dit deel van de vragenlijst ingevuld, een te klein aantal om wetenschappelijk verantwoorde conclusies mee te trekken.

Tabel 4.8: Betrouwbaarheidsanalyse, Reputatie Quotiënt

Deleted: 12

Construct	Alpha	Aantal items
Reputatie Quotiënt	,96	20

Conclusie betrouwbaarheidsanalyses

Uit de betrouwbaarheidsanalyses blijkt dat de vragenlijst een betrouwbaar onderzoeksinstrument vormt voor het onderzoek. Slechts een klein aantal items is verwijderd uit deel drie van de vragenlijst, om de betrouwbaarheid nog beter te krijgen. Deel 7 van de vragenlijst, het meten van de reputatie, met het Reputatie Quotiënt kan verder in het onderzoek niet van veel betekenis zijn, door het te lage respondentenaantal.

4.3 Beschrijvende resultaten

4.3.1 Afhankelijke variabele: Intentie

De intentie is de afhankelijke variabele in het onderzoek. De intentie van klanten en potentiële klanten is ook de variabele die de adviesbureaus positief willen veranderen, met behulp van de kennis over de onafhankelijke variabelen. In deze paragraaf wordt de intentie bekeken van de klanten en de potentiële klanten van Octaaf Adviesgroep, maar ook van de twee typen instellingen, de gezondheidsinstellingen en de overheidsinstellingen.

Intentie

De antwoorden op de vraag of de respondenten erover dachten in de toekomst (nog weer) een extern adviesbureau in te schakelen, staan samengevat in de tabel 4.9. Deze vraag meet de intentie van de respondenten.

Deleted: 13

Tabel 4.9: De intentie van klanten/niet-klanten, gezondheids-/overheidsinstellingen

Deleted: 13

	Ja	Nee
Klant	12	1
Niet-klant	39	30
Gezondheidsinstelling	25	7
Overheidsinstelling	26	24

Uit voorgaande tabel is af te leiden dat bijna alle huidige klanten van Octaaf Adviesgroep de intentie hebben om in de toekomst nog eens een extern adviesbureau in te huren. Bij de niet-klanten zijn de meningen hierover verdeeld. Verder is af te leiden dat de meeste gezondheidsinstellingen de intentie hebben in de toekomst een extern adviesbureau in te huren. Bij de overheidsinstellingen denkt de ene helft wel een extern adviesbureau in te huren en de andere helft denkt van niet. De verklaring die vooral door overheidsinstellingen werd gegeven om geen extern adviesbureau in te huren was dat ze in eigen organisatie voldoende gekwalificeerde mensen hebben voor dergelijke problemen, en dat ze hun zaakjes nu op orde hadden en geen extern adviesbureau nodig hebben.

4.3.2 Onafhankelijke variabelen

In deze paragraaf worden alle onafhankelijke variabelen uit de vragenlijst stuk voor stuk doorlopen en besproken. De paragraaf begint met een overzicht van alle gemiddelde scores op de numerieke variabelen van de vragenlijst. In de daaropvolgende subparagrafen zullen de afzonderlijke onafhankelijke variabelen verder besproken worden.

Gemiddelde scores variabelen

De gemiddelde scores en de daarbij horende standaard deviaties van de constructen en andere variabelen die in de vragenlijst getoetst zijn, zijn overzichtelijk weergegeven in tabel 4.10. Hierbij is ook de uitsplitsing gemaakt van de instellingen.

Deleted: 1

Tabel 4.10: Gemiddelde scores variabelen vragenlijst

Deleted: 14

Variabelen	Totaal		Gezondheidsinstelling		Overheidsinstelling	
	Gemiddelde	Std. dev.	Gemiddelde	Std. dev.	Gemiddelde	Std. dev.
1. Activa	3,0	,46	3,1	,47	2,9	,45
2. Betrouwbaarheid	4,1	,36	4,1	,36	4,1	,36
3. Snelheid en Hulpvaardigheid	4,0	,38	4,0	,38	4,0	,39
4. Zekerheid	3,8	,38	3,8	,36	3,7	,39
5. Inlevingsvermogen	3,9	,44	3,9	,45	3,9	,43
6. Subjectieve norm	3,5	,37	3,5	,37	3,4	,38
7. Waargenomen gedragscontrole	2,9	,30	3,0	,29	2,9	,31
8. Koopgedrag van organisaties	2,5	,47	2,8	,39	2,3	,45
9. Economische prikkels	2,8	,87	3,1	,54	2,7	1,0
10. Politieke prikkels	3,0	,83	2,8	,87	3,1	,78
11. Culturele prikkels	2,1	,73	2,1	,73	2,1	,75
12. Technologische prikkels	2,5	,84	2,7	,86	2,3	,80
13. Prikkels van de concurrentie	2,3	1,00	2,8	,97	1,8	,80
14. Marketing-prikkels	2,3	,96	3,0	,82	1,9	,76
15. Reputatie (RQ)	6,6	2,20	7,3	,71	6,1	2,78

Constructen (Attitude)

Belangrijke criteria

De constructen die de hoogste gemiddelde scores haalden, worden door de respondenten gezien als de belangrijkste criteria bij de keuze voor een extern adviesbureau. In tabel 4.10 is te zien dat zowel de gezondheidsinstellingen als de overheidsinstellingen het eens waren dat het belangrijkste construct de 'betrouwbaarheid' was met een gemiddelde van 4,1. Dit construct werd op de voet gevolgd door het construct 'snelheid en hulpvaardigheid', met een gemiddelde van 4,0. Vervolgens het construct 'inlevingsvermogen' met een gemiddelde van 3,9. Waarna het construct 'zekerheid' kwam met ook nog een gemiddelde van 3,8. Het enige construct dat qua gemiddelde wat achterbleef en dus een stuk minder belangrijk is, volgens de respondenten, bij de keuze van een extern adviesbureau, is de 'activa', met een gemiddelde van 3,0.

Ook op criterioniveau is er gekeken naar welke criteria de hoogst gemiddelde scores van een construct kregen. Deze uitgebreide tabel is te vinden in de bijlage, bijlage 5.

Open vraag

Naast de gevraagde criteria in de vragenlijst konden de respondenten ook criteria aangeven waarvan zij dachten dat zij een grote rol speelden in het keuzeproces van een extern adviesbureau, maar welke nog niet genoemd waren in de vragenlijst. In totaal hebben 17 respondenten deze open vraag beantwoord. Onderstaande lijst geeft deze antwoorden weer.

1. Termijn van beschikbaarheid (4x genoemd)
2. Integriteit (4x genoemd)
3. Humor
4. Geheimhouding
5. Accuraat
6. Gezaghebbend
7. Kwaliteit van het werk (referenties)
8. Objectiviteit
9. Kostenbeheersing
10. Parate kennis
11. Flexibiliteit van het bureau. Het vermogen om snel aanpassingen te verrichten.
12. Echt uit handen kunnen geven, of wordt er nog veel verwacht van de opdrachtgever?
13. Zorgvuldig
14. Weloverwogen, doordacht, gefundeerd

De twee bovenste criteria, 'termijn van beschikbaarheid' en 'integriteit' zijn beide vier keer genoemd door de respondenten, deze zijn dus de moeite waard om extra aandacht aan te besteden door de adviesbureaus in hun marketingplan.

Belangrijke criteria klanten

Wat waren de belangrijkste redenen voor de klanten van Octaaf Adviesgroep om het bureau ook daadwerkelijk in te huren? Het antwoord hierop is te achterhalen door te kijken welke stellingen, deel 3 van de vragenlijst, de hoogste score behalen. Ook de klanten zijn het eens dat de betrouwbaarheid het belangrijkste construct is bij de keuze voor een extern adviesbureau, de gemiddelde score is dan ook 4,1. Het construct snelheid en hulpvaardigheid heeft een gemiddelde score van 4,0, en gaat dus redelijk gelijk op met de betrouwbaarheid. De belangrijkste criteria die hierbij horen zijn terug te vinden in bijlage 5.

Subjectieve norm

In deel 4 van de vragenlijst werd de mening van belangrijke anderen getoetst en de invloed hiervan op het gedrag van de respondenten.

Analyse van de 'normative beliefs' wijst uit dat respondenten vooral denken dat hun leidinggevende de betrouwbaarheid en het inlevingsvermogen van een extern adviesbureau de belangrijkste criteria vinden bij de keuze hiervan.

Daarnaast wijst analyse van de 'motivation to comply' uit dat respondenten de mening van zijn leidinggevende en collega's belangrijk vinden bij de keuze van een extern adviesbureau. Ook geeft het hem zekerheid als hij ondersteuning krijgt van het management uit zijn organisatie. De gemiddelde scores op de afzonderlijke items behorende bij de 'normative beliefs' en de 'motivation to comply' zijn terug te vinden in bijlage 5.

Waargenomen gedragscontrole

Deel 5 van de vragenlijst is opgesplitst in twee delen. Het eerste deel geeft aan in hoeverre de respondenten struikelblokken verwachten bij het inschakelen van een extern adviesbureau, ofwel de control beliefs. Het tweede gedeelte beschrijft de control power, hoe hoger de respondenten hiervoor scoren hoe minder de struikelblokken een rol spelen bij de keuze van een extern adviesbureau, dit komt door het omschalen van de antwoorden op dit deel. Hoe lager de scores, hoe meer de struikelblokken een rol spelen.

Bij analyse van de control beliefs blijkt dat het item 'Ik verwacht veel geld kwijt te zijn aan het inhuren van een extern adviesbureau' duidelijk van grotere betekenis is bij de keuze van een extern adviesbureau dan de overige struikelblokken.

Bij de control power zijn er minder grote verschillen dan bij de control beliefs. De variabele 'Als ik veel tijd kwijt zou zijn met het inschakelen van een extern adviesbureau, zou mij dat ervan weerhouden' heeft de laagst gemiddelde score. Dit betekent dat dit het grootste struikelblok zou zijn bij de keuze voor een extern adviesbureau. Maar zoals bij de control beliefs te zien is wordt er niet verwacht dat men veel tijd kwijt is als men een extern adviesbureau zou inschakelen.

Wat verder opvallend is, is dat ondanks de struikelblokken, men aangeeft toch een extern adviesbureau in te schakelen wanneer dit nodig blijkt.

Koopgedrag van organisaties

Het koopgedrag van organisaties is opgebouwd uit de omgevingsprikkel, die organisaties ertoe kunnen zetten een extern adviesbureau in te schakelen en uit de Decision Making Unit van een organisatie. Beide onderdelen zullen hier besproken worden.

Omgevingsprikkel

Welke prikkels heeft een organisatie nodig voordat zij besluit een extern adviesbureau in te schakelen en wie maakt uiteindelijk het besluit? Uit tabel 4.10 aan het begin van deze paragraaf, gebaseerd op gemiddelde scores, blijkt dat de politieke prikkels over het algemeen het belangrijkste zijn bij de keuze van een extern adviesbureau. Conform hieraan vinden de overheidsinstellingen de politieke prikkels het belangrijkste, maar de gezondheidsinstellingen geven aan dat zij zich meer laten leiden door economische prikkels en marketingprikkel.

Naast de uitsplitsing in gezondheidsinstelling en overheidsinstelling, kan er ook een uitsplitsing gemaakt worden in klanten en niet-klanten van Octaaf Adviesgroep. Hieruit blijkt dat de klanten van Octaaf Adviesgroep zich voornamelijk laten leiden door economische prikkels bij hun keuze en de niet-klanten door de politieke prikkels alvorens zij een extern adviesbureau inschakelen.

Decision Making Unit

Aangezien de variabele 'DMU' niet in numerieke waarden weergegeven kan worden, kon deze niet in tabel 4.10 opgenomen worden. De afzonderlijke items zijn weer terug te vinden in bijlage 5.

Het meest opvallende uit de antwoorden op de DMU-vragen is dat voornamelijk overheidsinstellingen gebruik maken van aanbestedingsprocedures bij de keuze voor een extern adviesbureau. Dit is opzich ook weer te verklaren door het feit dat overheidsinstellingen verplicht zijn om gebruikt te maken van (Europese) aanbestedingsprocedures als de gevraagde dienst boven een bepaald budget uitkomt.

Reputatie Quotiënt

In het zevende deel van de vragenlijst voor de klanten van Octaaf Adviesgroep, is de respondenten gevraagd een oordeel te geven over Octaaf Adviesgroep, door middel van het Reputatie Quotiënt. Het meet hoe de klanten denken over het bureau. Hoe hoger de gemiddelde score, hoe positiever zij denken over Octaaf Adviesgroep. De gemiddelde score die het bureau van haar klanten krijgt is een 7.3, met een standaard deviatie van 0.7.

Octaaf Adviesgroep scoort volgens haar klanten het best op het item 'De behandeling van klanten door het bureau'. Het slechtst scoort Octaaf Adviesgroep op het item 'De milieuvriendelijkheid', volgens de klanten. Dit item, heeft een N van zeven. Een aantal respondenten gaf aan niet te kunnen antwoorden op deze vraag, omdat zij hier het fijne niet van wisten en niet wilden gokken. Ditzelfde geldt voor de andere items waarbij de N=7 of N=8.

Op het niveau van de RQ-dimensies scoort Octaaf Adviesgroep het best op de emotionele aantrekkingskracht. Het slechtst scoren zij op de financiële resultaten. Deze dimensie was echter maar door zeven respondenten beoordeeld en bovendien gaven deze respondenten aan dat zij het moeilijk vonden iets zinnigs over deze dimensie te zeggen, omdat zij hier het fijne niet van wisten.

4.4 Samenhang tussen de variabelen

In deze paragraaf wordt er gekeken naar de aanwezige samenhang tussen de variabelen. Ten eerste zal de samenhang tussen de vijf constructen, die samen alle criteria waarborgen, worden gemeten. Vervolgens wordt de samenhang bekeken tussen de mening van de leidinggevenden van de respondenten en de mening van de respondenten zelf. Laten zij zich beïnvloeden door wat zij denken dat de mening van hun leidinggevende is, dan zal hier in de marketing van een adviesbureau rekening mee gehouden moeten worden. Tot slot wordt er gekeken naar de correlatie tussen de Decision Making Unit van een organisatie en de intentie van deze organisatie.

Correlatieanalyse constructen

Een correlatieanalyse van de constructen die worden getoetst in deel 2 van de vragenlijst, geeft aan dat de constructen allemaal met elkaar correleren, wat te zien is in tabel 4.11. Toch zijn het wel vijf verschillende constructen, want er is geen correlatie gevonden van boven de 0,8. Ook was het wel te verwachten dat de constructen zouden correleren, aangezien zij samen de evaluations van de attitude ten opzichte van de criteria vormen.

Deleted: 23

Tabel 4.11: Correlatie constructen

Deleted: . . .

Deleted: 23

	5	4	3	2
1. Activa	0,36 ***	0,45 ***	0,27 *	0,38 ***
2. Betrouwbaarheid	0,71 ***	0,74 ***	0,73 ***	
3. Snelheid & hulpvaardigheid	0,72 ***	0,69 ***		
4. Zekerheid	0,76 ***			
5. Inlevingsvermogen				

- * = correlatie is significant op het 0.05 niveau (twee-zijdig)
- ** = correlatie is significant op het 0.01 niveau (twee-zijdig)
- *** = correlatie is significant op het 0.001 niveau (twee-zijdig)

Correlatieanalyse subjectieve norm en attitude

Met behulp van een correlatieanalyse kon er worden gekeken naar de overeenkomsten tussen wat de respondenten dachten dat de mening was van hun leidinggevende en collega's en hun eigen mening betreffende de criteria. Hieruit kan worden opgemaakt of de respondent zich laat leiden door de aangenomen mening van zijn leidinggevende wat betreft hun attitude ten opzichte van de criteria die ten grondslag liggen aan de keuze voor een extern adviesbureau. In tabel 4.12 is hiervan een overzicht te vinden, de correlaties die significant zijn, zijn vetgedrukt.

Deleted: 24

Tabel 4.12: Correlatieanalyse constructen en mening leidinggevende

Deleted: 24

	Activa r (α)	Betrouw- baarheid	Zekerheid	Snelheid	Inlevings- vermogen
Leidinggevende vindt activa het belangrijkste	,244*	,185	,316**	,142	,266*
Leidinggevende vindt betrouwbaarheid het belangrijkste	-,057	,145	,139	,184	,209
Leidinggevende vindt zekerheid het belangrijkste	,035	,172	,367***	,268*	,315**
Leidinggevende vindt snelheid het belangrijkste	,130	,216	,314**	,235*	,276*
Leidinggevende vindt inlevingsvermogen het belangrijkste	-,025	,238*	,324**	,270*	,363***

- * = correlatie is significant op het 0.05 niveau (twee-zijdig)
- ** = correlatie is significant op het 0.01 niveau (twee-zijdig)
- *** = correlatie is significant op het 0.001 niveau (twee-zijdig)

Aan de gegevens uit tabel 4.12 is te zien dat er wel degelijk correlatie is tussen de mening van de leidinggevende volgens de respondenten en de mening van de respondenten zelf met betrekking tot de criteriaconstructen. Dit verband is echter niet heel erg sterk, er wordt pas van een sterk verband gesproken als $r = 0.8$ of hoger. Dit betekent dus dat respondenten zich wel enige mate laten leiden door wat zij denken dat de mening is van hun leidinggevende. Het kan echter ook zo zijn dat de respondenten denken dat de mening van hun leidinggevende erg lijkt op hun eigen mening, wat in werkelijkheid helemaal niet zo hoeft te zijn. Wat wel opvalt, is dat er geen correlatie is met de variabele 'Leidinggevende vindt betrouwbaarheid het belangrijkste' en een criteriaconstruct.

Deleted: 24

Relatie intentie en DMU

Met behulp van crosstabs is er gekeken naar de relatie tussen de DMU en de intentie om in de toekomst een extern adviesbureau in te huren. Onderstaande tabellen 4.13a tot en met 4.13g, geven hiervan een overzicht.

Deleted: 25a

Deleted: 25g

Deleted: 25a

Tabel 4.13a: Relatie intentie en DMU 1

		Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden i.s.m. meerdere organisaties genomen		Totaal
		Ja	Nee	
Intentie	Ja	7	39	46
	Nee	8	22	30
Totaal		15	61	76

Tabel 4.13b: Relatie intentie en DMU 2

Deleted: 25

		Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden door één persoon genomen		Totaal
		Ja	Nee	
Intentie	Ja	7	39	46
	Nee	4	26	30
Totaal		11	65	76

Tabel 4.13c: relatie intentie en DMU 3

Deleted: 25c

		Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden door een kleine groep mensen (max. 4) genomen		Totaal
		Ja	Nee	
Intentie	Ja	39	7	46
	Nee	24	6	30
Totaal		63	13	76

Tabel 4.13d: relatie intentie en DMU 4

Deleted: 25d

		Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden door een grote groep mensen genomen		Totaal
		Ja	Nee	
Intentie	Ja	2	44	46
	Nee	3	27	30
Totaal		5	71	76

Tabel 4.13e: relatie intentie en DMU 5

Deleted: 25°

		Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden door een speciaal daarvoor ingerichte afdeling genomen		Totaal
		Ja	Nee	
Intentie	Ja	1	45	46
	Nee	2	28	30
Totaal		3	73	76

Tabel 4.13f: relatie intentie en DMU 6

Deleted: 25

		Zijn er externen betrokken bij de besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau?		Totaal
		Ja	Nee	
Intentie	Ja	10	36	46
	Nee	3	27	30
Totaal		13	63	76

Tabel 4.13g: relatie intentie en DMU 7

Deleted: 25

		Maakt uw organisatie altijd gebruik van aanbestedingsprocedures?		Totaal
		Ja	Nee	
Intentie	Ja	11	35	46
	Nee	14	16	30
Totaal		25	51	76

4.5 Model van keuzecriteria

Het model van keuzecriteria dat is gebruikt als basis voor het onderzoek wordt in deze paragraaf onder de loep gelegd. Door middel van een correlatieanalyse werd gekeken of er daadwerkelijk verband was tussen de verschillende onderdelen van het model van keuzecriteria. Daarna is er met een regressieanalyse gekeken of de causale relaties, zoals deze zijn aangegeven met pijlen in het model, ook kloppen, of dat de intentie en het gedrag nog door andere niet beschreven factoren wordt beïnvloed.

4.5.1 Correlatieanalyses

Correlatieanalyse model van keuzecriteria

Om de verbanden tussen de onderdelen van het model van keuzecriteria te toetsen, is er een correlatieanalyse uitgevoerd, in tabel 4.14 is hiervan een overzicht te vinden. De correlaties die significant zijn op 0.005 en 0.001 niveau zijn vetgedrukt. Hoewel de RQ maar is gemeten bij 13 respondenten, zijn de correlaties tussen RQ en de overige variabelen in deze tabel toch weergegeven. Ditzelfde geldt voor de gegevens behorend bij de attitude van de klanten. De overige variabelen zijn wel bij 83 respondenten gemeten.

Deleted: 27

Tabel 4.14: Correlatie onderdelen model van keuzecriteria

Deleted: 27

	8	7	6	5	4	3	2
1. Intentie	,324*	-,181	,195	,198	-,045	-,116	-,105
2. Attitude klanten	,007	,269*	,036	,164	,438**	,930***	
3. Attitude niet-klanten	,011	,291*	-,081	,139	,521***		
4. Subjectieve norm	,004	,199	,450	,020			
5. Waargenomen gedragscontrole	-,031	-,009	,115				
6. RQ	,135	,119					
7. Koopgedrag	-,193						
8. Eerder vertoond gedrag							

- * = correlatie is significant op het 0.05 niveau (twee-zijdig)
 ** = correlatie is significant op het 0.01 niveau (twee-zijdig)
 *** = correlatie is significant op het 0.001 niveau (twee-zijdig)

Volgens tabel 4.14 is er een erg groot verband tussen de attitude van de klanten en de niet-klanten. Dit is te verifiëren met een T-toets. Deze T-toets is echter niet erg betrouwbaar, omdat de groep van de klanten kleiner is dan 30. Pas vanaf N=30 kan met een T-toets echt iets gezegd worden over de overeenkomsten of verschillen tussen twee groepen. Toch is er een T-toets uitgevoerd om een globaal beeld te krijgen van de mogelijke overeenkomsten of verschillen tussen de twee groepen. Dit is terug te vinden onder de kop 'T-toets klanten/niet-klanten'. Ook is er een kleine correlatie tussen de subjectieve norm en de attitudes van klanten en niet-klanten, en is er een correlatie tussen de attitudes van klanten en niet-klanten en het koopgedrag van een organisatie. Alle genoemde correlaties zijn significant.

Deleted: 27

4.5.2 Regressieanalyses voor het verklaren van de intentie Regressie Intentie

Wat verder blijkt uit tabel 4.14, is dat alleen de variabele 'eerder vertoond gedrag' voldoende correleert met de afhankelijke variabele 'toekomst', ofwel de intentie. De overige variabelen correleren niet voldoende. Dit kan komen doordat de variabelen opgebouwd zijn uit meerdere constructen of dimensies. Om dit te controleren wordt eerst op microniveau gekeken met een regressieanalyse welke constructen en andere variabelen de intentie het beste beïnvloeden. De dimensies van de RQ worden in deze regressieanalyse niet meegenomen, aangezien deze maar gegevens bevat van 13 personen en dit voor een vertekend beeld kan zorgen.

Deleted: 27

De regressieanalyse met alle variabelen die met de vragenlijst getoetst zijn, geeft het volgende resultaat, tabel 4.15. $F=2,251$, met significantie van 0,013. $R=0,622$ en $R\text{ Square}=0,387$. Al deze variabelen verklaren 38,7% van de totale variantie van de intentie. De vetgedrukte variabelen zijn minstens significant op het 0,10-niveau. Gezien het lage aantal respondenten wordt de grens gelegd bij een significantie van 0,10, in plaats van 0,05.

Tabel 4.15: Regressieanalyse variabelen en intentie

Variabele	Beta	t	Sign.
Verleden	0,495	3,876	0,000
Activa	-0,199	-1,464	0,149
Betrouwbaarheid	-0,395	-1,947	0,057
Snelheid en hulpvaardigheid	0,392	1,781	0,080
Zekerheid	0,098	0,471	0,639
Inlevingsvermogen	-0,178	-0,857	0,395
Motivation to comply	-0,111	-0,912	0,366
Normative beliefs	0,032	0,243	0,809
Control beliefs	0,361	2,845	0,006
Control power	0,223	1,831	0,072
Economische prikkels	-0,128	-1,061	0,293
Politieke prikkels	0,089	0,741	0,462
Culturele prikkels	0,191	1,637	0,107
Technologische prikkels	-0,077	-0,596	0,554
Prikkels van de concurrentie	0,073	0,410	0,683
Marketing prikkels	-0,048	-0,279	0,781

De variabelen die in deze regressieanalyse minstens significant zijn op het 0,10-niveau zijn meegenomen in een volgende regressieanalyse met de intentie. Het resultaat is te zien in tabel 4.16. F is hierbij 4,708 met een significantie van 0,001. R=0,502 en R Square is 0,252. 25,2% Van de totale variantie wordt nu nog maar verklaar, wat betekent dat de verwijderde variabelen, die uit de vorige tabel niet significant bleken, samen nog voor 13,5% de totale variantie van de intentie verklaren.

Tabel 4.16: Regressieanalyse vijf variabelen en intentie

Variabelen	Beta	t	Sign.
Verleden	0,350	3,366	0,001
Betrouwbaarheid	-0,411	-2,570	0,012
Snelheid en hulpvaardigheid	0,256	1,598	0,115
Control beliefs	0,306	2,718	0,008
Control power	0,123	1,114	0,269

Tot slot geeft een regressieanalyse met alleen de drie variabelen die in tabel 4.17 significant blijken de volgende resultaten: F=6,349 met significantie van 0,001. R=0,457 en R Square=0,209. De drie variabelen, verleden, betrouwbaarheid en de control beliefs zijn de belangrijkste voorspellers van de intentie en verklaren samen voor 20,9% de totale variantie van de intentie.

Tabel 4.17: Regressieanalyse met laatste drie variabelen

Variabelen	Beta	t	Sign.
Verleden	0,340	3,225	0,002
Betrouwbaarheid	-0,225	-2,109	0,038
Control beliefs	0,277	2,594	0,011

4.6 Vergelijking tussen typen instellingen en klanten/niet-klanten

Vershil betreffende de constructen

Nu bekend is welke constructen het belangrijkst zijn bij de keuze van een extern adviesbureau voor zowel gezondheidsinstellingen als overheidsinstellingen, kan er nog bekeken worden of er een significant verschil is tussen deze twee instellingen wat betreft de constructen en de daarbij horende criteria. Mocht er een verschil zijn tussen de instellingen dan zou dit betekenen voor de marketing van een adviesbureau dat de groepen verschillend benaderd moeten worden in de acquisitie. Het meten van deze verschillen kan worden gedaan met een T-toets.

De T-toets die gedaan is beschrijft de mogelijke verschillen tussen de groepen met betrekking tot de vijf constructen waar de criteria onder verdeeld zijn. Deze toets toont echter aan dat er geen significant verschil is tussen de overheidsinstellingen en de gezondheidsinstellingen wat betreft de constructen.

Ook zouden hier de verschillen tussen de klanten en de niet-klanten van Octaaf Adviesgroep bekeken kunnen worden. De groep klanten is echter te klein om een T-toets **bij uit te voeren**, N is kleiner dan 30, wat dus een niet wetenschappelijk onderbouwd resultaat zou opleveren. Op basis van face value kan echter gezegd worden dat er geen verschillen zijn tussen de klanten en de niet-klanten betreffende de constructen.

Deleted: mee te doen

Vershil betreffende de variabelen die de intentie beïnvloeden

Nu bekend is welke variabelen de intentie het beste voorspellen moet er ook worden gekeken of de verschillende instellingen vergelijkbaar zijn en of er grote verschillen zitten tussen klanten en niet-klanten wat betreft deze variabelen. Hoewel er geen echt wetenschappelijke conclusies getrokken kunnen worden uit de T-toets met de klanten, is hij toch uitgevoerd om een beeld te krijgen van de situatie.

De T-toets bij de klanten en de niet-klanten wijst uit dat er alleen een significant verschil is tussen de klanten en de niet-klanten op het gebied van de intentie. De klanten hebben over het algemeen een grotere intentie dan de niet-klanten om in de toekomst een extern adviesbureau in te huren. Er is geen significant verschil gevonden bij de variabelen 'verleden', 'betrouwbaarheid' en 'control beliefs'.

Ook tussen de instellingen is een verschil gevonden bij de intentie. De gezondheidsinstellingen hebben een grotere intentie dan de overheidsinstellingen om in de toekomst een extern adviesbureau in te schakelen. Verder is een verschil gevonden bij de variabele 'verleden', het eerder vertoonde gedrag. Gezondheidsinstellingen hebben in het verleden al vaker gebruik gemaakt van externe adviesbureaus, dan overheidsinstellingen. Dit verklaard ook dat gezondheidsinstellingen een grotere intentie hebben om in de toekomst ook weer een extern adviesbureau in te schakelen. Ook bij de instellingen zijn er geen verschillen gevonden wat betreft de variabelen 'betrouwbaarheid' en 'control beliefs'.

5 Resultaten ‘Toetsing van de criteria bij Octaaf Adviesgroep’

Uit het eerste deel van het onderzoek is gebleken dat de intentie om in de toekomst een extern adviesbureau in te schakelen beïnvloed wordt door meerdere variabelen. De betrouwbaarheid van een bureau speelt een grote rol bij de keuze hiervan. Hierbij zijn verschillende criteria van belang, waar een bureau aan zou moeten voldoen. Naast de betrouwbaarheid is eerder vertoond gedrag ook een goede voorspeller van de intentie. En tot slot is bewezen dat de control beliefs een rol spelen bij de keuze voor een externa adviesbureau.

In dit hoofdstuk zal de nadruk worden gelegd op de criteria waaraan een adviesbureau zou moeten voldoen, in dit geval Octaaf Adviesgroep. Hier worden de resultaten besproken, behorend bij de tweede onderzoeksvraag:

‘In hoeverre voldoet Octaaf Adviesgroep aan de gevonden criteria?’

Als antwoord is gekregen op deze vraag kan er worden gezocht naar mogelijkheden om deze criteria bij Octaaf Adviesgroep te optimaliseren. In dit kader zullen er aanbevelingen gedaan worden. In dit hoofdstuk komen de resultaten behorend bij dit gedeelte van het onderzoek aan bod.

5.1 Kenmerken respondenten

De respondenten voor het tweede gedeelte van het onderzoek zijn allen werkzaam bij Octaaf Adviesgroep. Het gaat om de tien medewerkers, waarvan vijf partners, vier adviseurs en één secretaresse. De helft van de respondenten is man en de helft is vrouw. De vijf medewerkers zijn allen verschillende tijd in dienst bij Octaaf Adviesgroep. De partners zijn er allen vanaf de start in 2000 bij.

5.2 Interview

De antwoorden die zijn gegeven op de vragen in het interview zullen hier besproken worden, per onderdeel van het interview. In subparagraaf 5.2.1 worden de belangrijkste criteria besproken, in 5.2.2 komt de SWOT-analyse aan bod, 5.2.3 gaat over het marketingplan van Octaaf Adviesgroep en het nut van dit plan en tot slot worden in 5.2.4 de gedachtes over de toekomst van Octaaf Adviesgroep behandeld.

5.2.1 Criteria

Voor dit onderdeel in het interview zijn twee vragen gesteld aan de respondenten:

1. Waar denkt u dat een adviesbureau op wordt uitgekozen?
2. In hoeverre voldoet Octaaf Adviesgroep aan de gevonden criteria? (Zie hiervoor tabel 19.)

Vraag 1: Criteria

De eerste vraag werd redelijk verschillend beantwoord. Onderstaande tabel 5.1 geeft een overzicht van de gegeven antwoorden.

Deleted: 40

Tabel 5.1: Criteria genoemd door medewerkers OAG

Deleted: 40

Criteria vaak genoemd	Criteria 1 keer genoemd
Kwaliteit advisering (4x)	Accuraat reageren
Deskundigheid (3x)	Netwerk
Klikken (3x)	Directe beschikbaarheid
Naamsbekendheid (3x)	Ervaring met soortgelijke opdrachten
Prijs van product en tarief (3x)	<i>Betrouwbaarheid</i>
Medewerkers (de mensen) (3x)	Imago
Het gunnen (2x)	Ervaring met mensen binnen bureau
Specifieke kennis (2x)	Orde
Grootte (2x)	Netheid

Vraag 2: Hoe OAG voldoet aan de criteria

Bij de tweede vraag konden de respondenten met plussen en minnen aangeven in hoeverre zij dachten dat Octaaf Adviesgroep voldoet aan de criteria die als belangrijkste criteria zijn beoordeeld door de respondenten uit het eerste gedeelte van het onderzoek. Hiervoor werd tabel 19 gebruikt. In tabel 41 zijn de minnen en plussen vertaald naar een gemiddeld cijfer: 1. We voldoen niet aan deze criteria, veel verbetering mogelijk; 2. Hier is wel enige verbetering mogelijk; 3. Hier voldoen wij redelijk aan; 4. Hier voldoet Octaaf Adviesgroep helemaal aan.

Tabel 5.2: Hoe Octaaf Adviesgroep voldoet aan de criteria

Deleted: 41

Variabelen	Gemiddelde score	st. deviatie
Bereikbaarheid	3,2	,97
Zelf initiatief nemen	2,7	,67
Doorlopen proces	3,2	,67
Behandeling klant	3,3	,71
Communicatieve vaardigheden	3,2	,44
Snelheid levering	2,7	,44
Relationele vaardigheden	3,0	,50
Betrouwbaar personeel	3,4	,53
Goede interactie	2,9	,78
Luistervaardigheid	2,6	,88
Analytisch denkvermogen	3,2	,83
Openheid	3,1	,60
Professioneel	3,1	,78
Onafhankelijkheid	3,4	,73
Doorzetten van bureau bij tegenslag	3,2	,67
Deskundigheid in bureau	3,1	,60
Mensen binnen bureau	3,2	,83
Competenties	3,2	,44
Ervaring met soortgelijke organisaties	3,6	,73
Bekend in het netwerk	3,1	,60
Interesse voor organisatie	3,8	,44
Inspirerend	3,2	,44
Redactionele kwaliteiten bureau	2,4	,52
Duidelijk naar organisatie	3,0	,50
Samenwerken	3,2	1,10
Medewerkers leven zich in in de organisatie	3,6	,50
Vaardigheden werknemers	3,1	,78

De drie criteria die het hoogst scoorden en hiermee de criteria zijn waaraan Octaaf Adviesgroep het best voldoet, zijn: 'Interesse voor de organisatie', 'Ervaring met soortgelijke organisaties' en 'Medewerkers leven zich in, in de organisatie'. De twee laagst gewaardeerde criteria zijn: 'Redactionele kwaliteiten van het bureau' en 'Luistervaardigheid'. Aan deze criteria moet het bureau dus gaan werken.

Een vaker gehoorde opmerking tijdens de interviews, is dat de criteria die zo hoog gewaardeerd zijn en waar Octaaf Adviesgroep dus erg goed in lijkt te zijn, ook wel eens over de top willen gaan, maar hierover meer in de SWOT-analyse.

5.2.2 SWOT-analyse

In het kader van de SWOT-analyse zijn vier vragen aan de respondenten gesteld:

3. Wat zijn de sterke punten van Octaaf Adviesgroep?
4. Wat zijn de zwakke punten van Octaaf Adviesgroep?
5. Waar liggen volgens u de kansen voor Octaaf Adviesgroep?
6. Wat zijn volgens u de bedreigingen, nu of in de toekomst voor Octaaf Adviesgroep?

Vervolgens is naar aanleiding van de SWOT-analyse de vraag gesteld in welk opzicht Octaaf Adviesgroep dingen zou moeten veranderen.

Vraag 3: Sterke punten OAG

Bij vraag 3 konden de respondenten aangeven wat zij vinden dat de sterke punten van Octaaf Adviesgroep zijn.

De sterke punten die vaker door de medewerkers genoemd werden waren: de kennis binnen het bureau, de creativiteit van het bureau en de vastberadenheid van het bureau. Sterke punten van Octaaf Adviesgroep die maar één keer genoemd zijn door de medewerkers zijn: de integriteit van het bureau, de flexibiliteit, de betrokkenheid, de vaardigheden van de werknemers en de visie van het bureau. Daarnaast vonden de medewerkers dat Octaaf Adviesgroep sterk is in concurrentie met andere bureaus en sterk is in het vertrouwen winnen en dit dan uitstralen naar de klant. Verder vonden ze het een sterk punt dat er onder de medewerkers bereidheid is om elkaar te helpen. Tot slot vonden zij het ongecompliceerde denken, de nieuwe ideeën en de ervaring van het bureau met de problematiek binnen vragende organisaties sterke punten van Octaaf Adviesgroep.

Vraag 4: Zwakke punten OAG

Bij vraag 4 werden juist de zwakke punten van Octaaf Adviesgroep gevraagd.

Hierbij komt het er op neer dat meerdere medewerkers van Octaaf Adviesgroep vinden dat zichzelf en hun collega's te betrokken zijn bij de klant. Betrokkenheid is op zich goed, vinden zij, maar af en toe slaat het over naar té betrokken, hier moet een evenwicht in gevonden worden. Ook vinden de medewerkers dat er te weinig acquisitiekraft is binnen het bureau.

Naast deze twee punten werden er nog enkele andere zwakke punten genoemd door de medewerkers. Het verschil is alleen dat deze punten slechts eenmaal genoemd zijn. De medewerkers vinden onder meer dat Octaaf Adviesgroep de aanwezige competenties te weinig benutten. Ook vinden zij dat er niet adequaat genoeg wordt gereageerd op mogelijke opdrachten. Dit heeft te maken met het volgende punt, namelijk de besluitvorming die niet optimaal is volgens enkele medewerkers. Overige zwakke punten volgens de medewerkers zijn: groot verschil tussen kennis en vaardigheden, medewerkers zijn soms te betweterig naar de klant toe, Octaaf Adviesgroep is te weinig commercieel en niet professioneel genoeg. Het feit dat Octaaf Adviesgroep niet professioneel genoeg zou zijn heeft te maken met het feit dat het bureau vaak te betrokken is met haar klanten. De verhouding tussen klantbetrokkenheid en zakelijkheid moet duidelijker. Verder kan de luistervaardigheid verbeterd worden. Octaaf Adviesgroep wil vaak meer voor de klant, dan dat de klant gevraagd heeft. Hierdoor wordt het gat tussen de klant en Octaaf Adviesgroep te groot. Ook vinden de medewerkers dat er te weinig naamsbekendheid is en dat het bureau te klein is. Binnen het bureau zou men te veel op individuen gericht zijn en te weinig op het bureau, er zou sprake zijn van een eilandjescultuur en er zou niet efficiënt genoeg gewerkt worden.

Vraag 5: Kansen van OAG

'Waar liggen volgens u de kansen voor Octaaf Adviesgroep?', was de vijfde vraag in het interview. Deze kansen konden zowel intern als extern zijn.

Extern vonden de meeste respondenten dat de kansen ook in de toekomst nog steeds in de huidige markt van Octaaf Adviesgroep liggen, dus in de gezondheidszorg en bij overheidsinstellingen. Een aantal respondenten zien zelfs uitbreiding van de markt naar de profitsector als een goede kans voor het bureau, er is echter nog wel wat schroom om hierin toe te treden. Ook is er een paar keer genoemd dat het goed zou zijn als Octaaf Adviesgroep zou gaan samenwerken met andere bureaus. En tot slot is een paar keer genoemd dat er kansen

Deleted: Ook deze punten kunnen overzichtelijk in een tabel worden weergegeven, zie tabel 42.¶
Tabel 42: Sterke punten OAG¶
Sterke punten, vaak genoemd [1]

Deleted: In tabel 43 zijn deze te zien.¶
Tabel 43: Zwakke punten OAG¶
Zwakke punten, vaak genoemd [2]

liggen op nieuwe gebieden in de gezondheidszorg, hierbij valt te denken aan HRM-vraagstukken, maar ook het doorvoeren van de kennis van crisismanagement in de gezondheidszorg en misschien zelfs in de profitsector. De kennis hierover zou beter benut en uitgebuit moeten worden.

Intern vinden de respondenten dat de medewerkers elkaar de kansen moeten gunnen die ze krijgen. Die kansen komen er alleen als de netwerken worden uitgebreid en er mee wordt gegaan met ontwikkelingen. Andere kansen binnen Octaaf Adviesgroep konden volgens enkele respondenten gecreëerd worden door een andere organisatiestructuur te gaan handhaven binnen het bureau.

Vraag 6: Bedreigingen voor OAG

De laatste vraag met betrekking tot de SWOT-analyse probeerde de bedreigingen voor Octaaf Adviesgroep te achterhalen, volgens haar medewerkers. Ook hier konden de respondenten zowel interne als externe bedreigingen noemen.

Wat betreft de externe bedreigingen, wordt vaak de beschikbaarheid van geld voor adviesbureaus genoemd. De overheid en overheidsinstanties geven steeds minder geld uit aan adviesbureaus. Ook worden binnen organisaties steeds vaker eigen mensen opgeleid die het probleem kunnen aanpakken. En mochten instellingen wel een adviesbureau willen inschakelen, dan hebben de kleinere bedrijven minder kans.

Hier sluiten de bedreigingen intern volgens de respondenten bij aan. Zij denken dat Octaaf Adviesgroep te klein is om in de toekomst nog het hoofd te bieden aan de grotere en de gefuseerde bureaus. Daarbij komt dat er steeds meer toetreders zijn in de niche waar Octaaf Adviesgroep actief is, hierdoor is het bureau niet meer uniek in haar soort. Een andere bedreiging binnen het bureau is de leeftijd van de werknemers, de komende jaren zullen er mensen met pensioen gaan en daarvoor in de plaats zal er nieuw en jong bloed moeten komen, maar hierbij komt de overdracht van veel kennis kijken. Daarnaast vindt men het nog een bedreiging dat er te weinig acquisitiekracht is binnen het bureau, en dat er geen gerichte strategie is en gebruikt wordt om het bureau kenbaar te maken aan de markt. Ook zou Octaaf Adviesgroep te weinig commercieel zijn, dit kwam al naar voren in de vorige vraag, waar werd gezegd dat de kansen ook in de profitsector zouden liggen.

Vraag 7: Mogelijke veranderingen binnen OAG

Nadat de respondenten hebben kunnen nadenken over de sterke en de zwakke punten van Octaaf Adviesgroep en over de kansen en bedreigingen van het bureau, werd hen gevraagd naar wat er zou moeten veranderen binnen het bureau.

Wat ten eerste sterk naar voren kwam was dat Octaaf Adviesgroep sterker moet worden in de acquisitie en hierbij dus haar netwerken moet uitbreiden. Als hiervoor geen geschikte mensen binnen het bureau zelf gevonden kunnen worden, dan zal er iemand met de juiste kwaliteiten en vaardigheden van buiten aangenomen moeten worden, of er zal moeten worden samengewerkt met andere bureaus. Ook zal Octaaf Adviesgroep professioneler moeten worden, zowel intern als extern. Intern zou er meer structuur moeten komen en er zal misschien extra scholing voor de medewerkers moeten komen. Naar de klant toe zou er beter geluisterd moeten worden, zodat het gat tussen het bureau en de klant minder groot wordt. Daarnaast zou Octaaf Adviesgroep eens iets minder betrokken moeten zijn bij haar klant, de zakelijke overeenkomst moet niet vergeten worden.

5.2.3 Marketingplan

De vragen 8 tot en met 12 gaan over het marketingplan waar in 2003 een opzet voor gemaakt is.

De meeste respondenten moesten diep in hun geheugen graven om zich het marketingplan te herinneren, enkelen hadden er nog nooit van gehoord. Het marketingplan is dan wel gemaakt, maar volgens de respondenten wordt het niet uitgevoerd, het staat op een zeer laag pitje. De respondenten die zich het plan wel kunnen herinneren, zien het meer als een geheugensteun, als een richtlijn. Af en toe worden er wel dingen besproken op het gebied van marketing, maar er wordt te weinig of niets mee gedaan.

In het marketingplan wordt er gesproken over het uitbrengen van publicaties en het organiseren van seminars. Het uitbrengen van publicaties is in het verleden wel een enkele keer

gebeurd, en de respondenten denken ook dat dit een goede manier is om aan marketing te werken. Er zal in de toekomst dus meer aan publicaties gewerkt moeten worden. Wat betreft de seminars is er minder gedaan, in het verleden is er wel eens samengewerkt met een andere organisatie aan een seminar. Wel zijn er ideeën om hier aan te gaan werken in de toekomst. Het lastige van seminars is, volgens de respondenten, dat het zo moeilijk te controleren is wat voor een effect het heeft voor bijvoorbeeld de naamsbekendheid van Octaaf Adviesgroep.

Tot slot kan gezegd worden dat de meeste medewerkers van Octaaf Adviesgroep een marketingplan van wezenlijk belang vinden, omdat het de neuzen dezelfde kant op zet. Sommigen vinden het alleen moeilijk om de afweging te maken wanneer je moet gaan investeren in marketing. Eerst verdienen en daarvan je marketing betalen of is het andersom? Maar veruit het belangrijkste volgens de respondenten, was dat vooral iets gedaan moet worden met dat plan. Alleen een plan brengt je niet verder, er moeten mensen voor aangesteld worden die het voortouw hierin nemen.

5.2.4 Toekomst Octaaf Adviesgroep

Toekomstvisie Octaaf Adviesgroep

In het laatste gedeelte van het interview werden de respondenten gevraagd naar hun visie op de toekomst voor Octaaf Adviesgroep. Deze visies lagen verrassend ver uit elkaar. Ook zagen de respondenten vaak meerdere mogelijkheden. De diverse mogelijkheden zullen hierna besproken worden.

Mogelijkheid 1: Octaaf Adviesgroep is precies op dezelfde voet doorgedaan

Mogelijkheid 2: Octaaf Adviesgroep is een gevestigd en gerespecteerd merk geworden, met een senior uitstraling

Mogelijkheid 3: Octaaf Adviesgroep is gegroeid (naar 25 tot 40 fte)

Mogelijkheid 4: Octaaf Adviesgroep is gefuseerd

Mogelijkheid 5: Octaaf Adviesgroep is opgeheven

Deleted: FTE

Rapportcijfer

Tot slot van het interview werden de medewerkers van Octaaf Adviesgroep gevraagd naar hun reactie op het rapportcijfer dat zij als bureau van hun klanten kregen. Het gemiddelde rapportcijfer was een 7,3. Alle respondenten zijn tevreden met dit cijfer en hadden zelf ook ongeveer gehoopt op dit cijfer. De respondenten benadrukten dat de klanten van Octaaf Adviesgroep over het algemeen altijd erg tevreden waren over het bureau en de geleverde producten. Vaak kregen de respondenten tijdens of na een project feedback van de klant, wat vaak erg positief was.

6 Conclusies

In dit hoofdstuk worden de conclusies die uit de resultaten van zowel het eerste gedeelte van het onderzoek als het tweede gedeelte kunnen worden getrokken, overzichtelijk uiteen gezet. Ook zullen bij deze conclusies aanbevelingen worden gedaan aan Octaaf Adviesgroep. Het hoofdstuk is opgebouwd aan de hand van de twee onderzoeksvragen en sluit af met een samenvatting van de aanbevelingen met behulp van de Intervention Mapping Matrix.

6.1 Onderzoeksvraag 1

De onderzoeksvraag die is gesteld voor het eerste gedeelte van het onderzoek, luidt:

'Welke criteria worden gehanteerd bij de keuze voor het inschakelen van een extern adviesbureau? Enerzijds door overheidsinstellingen, belast met openbare orde en veiligheid, voor het uitvoeren van opdrachten met betrekking tot de organisatie van crisis- en risicobeheersing en anderzijds door instellingen binnen de gezondheidszorg, voor het uitvoeren van opdrachten met betrekking tot vraagstukken op het gebied van fusies en (re)organisaties.'

6.1.1 Intentie

Met de eerste onderzoeksvraag wordt geprobeerd een antwoord te vinden op hoe het gedrag, of tenminste de intentie tot dit gedrag beïnvloed kan worden.

Wat betreft de intentie van de respondenten kan het volgende gezegd worden. De gezondheidsinstellingen hebben een grotere intentie om in de toekomst een extern adviesbureau in te huren dan de overheidsinstellingen. Bij de overheidsinstellingen zijn hierover de meningen verdeeld. Geconcludeerd kan dus worden dat het meer zal lonen te investeren in de acquisitie van gezondheidsinstellingen dan van overheidsinstellingen.

Ook heeft het nut vooral de contacten met de huidige klanten aan te houden, omdat bijna alle klanten de intentie hebben in de toekomst (opnieuw) een extern adviesbureau in te schakelen. Bij de niet-klanten zijn hierover de meningen verdeeld.

6.1.2 Belangrijkste criteria bij keuze adviesbureau

Het antwoord op onderzoeksvraag 1 wordt gegeven in het tweede deel van de vragenlijst. Hierbij worden de criteria op hun belangrijkheid gewaardeerd. Het antwoord op onderzoeksvraag 1 kan echter worden opgesplitst in twee delen. Het eerste deel geeft de criteria weer volgens alle respondenten samen, klanten en niet-klanten. Het tweede deel geeft de criteria weer die van belang waren voor de klanten van Octaaf Adviesgroep bij hun keuze voor een bureau. Dit laatste deel zal echter pas besproken worden bij de beantwoording van de tweede onderzoeksvraag, paragraaf 6.2.1.

Betrouwbaarheid van een bureau

Uit de regressieanalyses is gebleken dat de criteria uit het construct 'betrouwbaarheid' de beste voorspellers zijn van de intentie van de respondenten. Ook hebben de respondenten het construct 'betrouwbaarheid' aangegeven als het belangrijkste construct bij de keuze voor een extern adviesbureau. Hierbij zijn de criteria 'vertrouwen in een bureau', 'doelgerichtheid van een bureau', 'goede interactie tussen opdrachtgever en bureau' en de 'goede behandeling van de klant tijdens het proces' erg belangrijk bevonden door de respondenten. Op deze criteria zou dus de meeste nadruk moeten worden gelegd door de adviesbureaus, wat ook al eerder voorspeld was door Bosch (2004) in haar onderzoek. Verdere criteria die ook van belang bleken, zijn onder andere de mensen binnen een bureau; zijn deze mensen betrouwbaar of niet, heeft het bureau voldoende interesse in de klant. En ook: heeft het bureau voldoende planning- en organisatievermogen? Hiernaast zijn ook criteria zoals de klantgerichtheid, de ervaring van een bureau en de formulering van de probleemstelling belangrijk bij de keuze.

Criteria volgens de medewerkers van Octaaf Adviesgroep

Criteria die belangrijk zijn gebleken uit het onderzoek bij de keuze van een adviesbureau, zoals de betrouwbaarheid en de (ervaring met) mensen binnen het bureau, werden slechts één maal genoemd door de medewerkers van Octaaf Adviesgroep. Hieruit kan geconcludeerd worden dat Octaaf Adviesgroep niet goed weet waarop een bureau wordt uitgekozen, wat uiteindelijk zal resulteren in een verkeerde acquisitieaanpak. Wat verder opvallend was, was dat de medewerkers van Octaaf Adviesgroep erg verschillend dachten over de criteria die van invloed zouden kunnen zijn op de keuze van een extern adviesbureau. Velen dachten aan de kwaliteit van de advisering, de deskundigheid van het bureau en toch ook de prijs van de diensten en het tarief. Anderen waren ervan overtuigd dat het voornamelijk moet klikken tussen de cliënt en de adviseur van een bureau. De cliënt moet het een bureau of een adviseur gunnen de opdracht te doen. Goede referenties zijn volgens hen dus van groot belang bij het binnenhalen van nieuwe opdrachten. Echter blijkt uit het interview dat de medewerkers van Octaaf Adviesgroep vinden dat zij te weinig acquisitiekraft hebben binnen het bureau. Een punt waar dus aan gewerkt moet worden.

Dat het hebben van netwerken erg belangrijk is voor adviesbureaus blijkt ook uit de opmerkingen die door enkele respondenten is gegeven bij het invullen van de vragenlijst, zie hiervoor ook bijlage 6. Naast de hiervoor genoemde criteria werd namelijk vaak de opmerking gemaakt dat de keuze voor een adviesbureau niet afhankelijk was van het wel of niet voldoen aan de criteria, maar meer van het feit of ze al mensen binnen een bureau kennen.

Criteria uit de open vraag

Naast de getoetste criteria uit de vijf constructen, zijn er nog 14 nieuwe criteria aangedragen door de respondenten in de open vraag. Twee van deze criteria werden wel vier keer genoemd en zijn dus de moeite waard om extra aandacht aan te besteden. Ten eerste is het de termijn van beschikbaarheid van een bureau. Als een klant een extern adviesbureau wil inschakelen, wil hij natuurlijk dat het bureau zo snel mogelijk tot zijn beschikking is. Dit komt eigenlijk overeen met de derde P, 'Plaats' uit de extended marketing mix. Voldoende mensen beschikbaar hebben als bureau is dus handig. Een te klein bureau zal niet altijd meteen beschikbaar kunnen zijn. Natuurlijk heeft dit ook te maken met een goed planning- en organisatievermogen van een bureau. Ten tweede is het de integriteit van het bureau. Een klant zal eerst uitzoeken of een bureau integer kan omgaan met de informatie die tussen beide uitgewisseld zal worden.

Aanbevelingen betreffende de criteria die van belang zijn bij de keuze van een adviesbureau

Octaaf Adviesgroep zal om te beginnen eerst moeten inzien dat zij een verkeerd beeld hebben van hun (potentiële)klanten, betreffende de criteria waarop zij een adviesbureau uitkiezen. Het beeld dat Octaaf Adviesgroep heeft komt nauwelijks overeen met de resultaten van dit onderzoek en zal dus moeten worden aangepast, er zit hier een duidelijk kloof die weer moet aansluiten.

Het is belangrijk dat adviesbureaus laten zien dat ze aan de juiste criteria voldoen en deze zullen dus moeten worden getoond aan de markt. Dit kan met rechtstreekse communicatie of met communicatie via andere media, zoals de website en ander promotiemateriaal. Wat er concreet kan gebeuren is het volgende. Ten eerste zal Octaaf Adviesgroep vertrouwen moeten uitstralen naar de klanten. De klanten moeten het gevoel krijgen gevoelige informatie met het bureau te kunnen delen. Dit heeft ook alles te maken met de mensen binnen het bureau, zij moeten betrouwbaar zijn en daarom moet het klikken met de opdrachtgever. Dat het moet 'klikken' komt sterk naar voren tijdens het onderzoek. Het is daarom belangrijk te werken met mensen die goede communicatieve en relationele vaardigheden hebben, zodat de interactie met de klant soepel verloopt en de klant met zekerheid goed behandeld wordt. Hieraan vooraf gaat het proces van acquisitie, een punt waar volgens eigen medewerkers verbetering mogelijk is. Het zou verstandig zijn eigen medewerkers deze vaardigheden aan te leren, of om iemand met veel acquisitievaardigheden aan te trekken binnen het bureau. Daarnaast moet het bureau aan zijn (potentiële) klanten tonen dat het interesse heeft in de klant en doelgericht is. Dit zou kunnen worden bereikt door bijvoorbeeld krachtige doelgerichte teksten te gebruiken op de website. Verder vinden de respondenten het belangrijk dat een bureau voldoende ervaring heeft, weer iets dat kan worden benadrukt op de website, of kan terugkomen in een slogan. Hier heeft Octaaf Adviesgroep al een

aanzet voor gedaan op haar website, maar kan wellicht nog duidelijker naar voren komen met een slogan. Deze slogan zou dan ook bij ander promotiemateriaal gebruikt kunnen worden. Tot slot moet het bureau er rekening mee houden dat het met een heldere formulering van de probleemstelling komt bij een potentiële klant; hiermee kunnen ze het verschil maken met de concurrent.

Aangezien er geen verschillen zijn aangetoond tussen overheidsinstellingen en gezondheidsinstellingen wat betreft de criteria, kan de marketing voor de twee soorten instellingen hetzelfde zijn.

6.1.3 Overige belangrijke variabelen bij keuze adviesbureau

Het onderzoek heeft uitgewezen, dat naast de betrouwbaarheid van een bureau ook nog andere variabelen een rol spelen bij de keuze voor een extern adviesbureau. Zoals het verleden, ofwel het eerder vertoonde gedrag van instellingen/organisaties en de control beliefs. Beide variabelen worden hieronder besproken.

Verleden (eerder vertoond gedrag)

Uit de regressieanalyses blijkt dat eerder vertoond gedrag een goede voorspeller is van de intentie om datzelfde gedrag, het inschakelen van een extern adviesbureau, nogmaals uit te voeren. Dit werd al voorspeld door Ramadan (2003) en Horst (2004), en met dit onderzoek statistisch bevestigd.

Zowel de klanten als de niet-klanten van Octaaf Adviesgroep zijn voor een groot deel, meer dan 80%, al eerder in aanraking geweest met een extern adviesbureau. Alle 32 gezondheidsinstellingen hebben in het verleden al eens een extern adviesbureau ingeschakeld en ditzelfde geldt voor ruim 80% van de overheidsinstellingen. Over het algemeen weten de meeste respondenten dus wat het is om een extern adviesbureau in te schakelen. Toch is er een significant verschil tussen de instelling wat dit betreft. Gezondheidsinstellingen hebben in het verleden al vaker gebruik gemaakt van externe adviesbureaus, dan overheidsinstellingen. Dit verklaart ook dat gezondheidsinstellingen een grotere intentie hebben om in de toekomst ook weer een extern adviesbureau in te schakelen.

De ervaringen die de respondenten hebben, liggen voor de gezondheidsinstellingen zoals verwacht ook voornamelijk (75%) bij onderwerpen met betrekking tot de gezondheidszorg, vraagstukken op het gebied van fusies en (re)organisaties. De overheidsinstellingen hadden over het algemeen (77%) een extern adviesbureau ingehuurd voor opdrachten met betrekking tot de organisatie van crisis- en risicobeheersing. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de respondentengroep overeenkomt met de doelgroep van het onderzoek, zoals beschreven in de onderzoeksvraag.

Aanbevelingen betreffende het eerder vertoond gedrag

Zowel de klanten als de niet-klanten van Octaaf Adviesgroep die hebben meegewerkt aan het onderzoek hebben in het verleden al eens een extern adviesbureau ingeschakeld, dus beide groepen zouden kunnen worden aangesproken in de acquisitie voor nieuwe opdrachten. Toch is het verstandig hier vooral de nadruk te leggen op de vroegere en huidige klanten van het bureau, het warm houden van vroegere en huidige contacten. Zij hebben namelijk al ervaring met het bureau, en het eerdere gedrag is dus meer specifiek op dit bureau gericht. Dit is de vorm van acquisitie die de minste inspanning kost en toch erg veel oplevert. Dit blijkt ook uit onderzoek van Jan Bletz (Bletz, 2005).

Acquisitie bij instellingen die nog niet eerder met Octaaf Adviesgroep in aanraking zijn geweest, kan het best op de gezondheidsinstellingen gericht worden. Zij hebben de meeste ervaring met externe adviesbureaus en hebben de grootste intentie om in de toekomst (weer) met een extern adviesbureau in zee te gaan.

Control beliefs

De derde variabele die erg belangrijk blijkt bij het voorspellen van de intentie om in de toekomst een extern adviesbureau in te schakelen, zijn de control beliefs. De control beliefs zijn een onderdeel van de waargenomen gedragscontrole. Hierbij gaat het erom in hoeverre de respondenten struikelblokken, zoals te investeren tijd en geld, verwachten bij het inschakelen van een extern adviesbureau. En daarbij ging het er ook nog om in welke mate deze struikelblokken hen ervan zouden weerhouden een keuze te maken.

Uit de metingen blijkt dat de respondenten vooral veel geld kwijt denken te zijn bij het inschakelen van een adviesbureau. Dit struikelblok steekt met kop en schouders boven de andere uit. Toch zou dit hen er niet echt van weerhouden om een extern adviesbureau in te schakelen. Dit komt ook overeen met het feit dat de respondenten de prijs-kwaliteitsverhouding belangrijk vinden bij de keuze van een extern adviesbureau. Eerder zouden zij ervan weerhouden worden als het hen te veel tijd zou kosten, maar dit verwachten zij niet. Er is overigens geen verschil in beleving van deze struikelblokken tussen de twee soorten instellingen of tussen de klanten en de niet-klanten van Octaaf Adviesgroep.

Wel geven de meeste respondenten aan dat ondanks de aanwezigheid van struikelblokken, zij gewoon een extern adviesbureau zouden inschakelen als dit nodig blijkt te zijn.

Aanbevelingen betreffende de control beliefs

Het doel is om de struikelblokken bij de keuze van een extern adviesbureau voor (potentiële) klanten weg te nemen, en zo de weg vrij te maken voor het inschakelen van een extern adviesbureau. Uit het onderzoek blijkt dat organisaties vaak bang zijn dat het inhuren van een extern adviesbureau te veel geld gaat kosten. Daarbij zou het hen ervan weerhouden om een extern adviesbureau in te schakelen als het te veel tijd zou kosten. De angst voor deze struikelblokken zou moeten weggenomen worden door de adviseurs van Octaaf Adviesgroep, door goede communicatie met de potentiële klant. Als het bureau bij voorbaat te investeren tijd en geld aan de klant verklaart en verantwoordt, zal dit begrip opleveren bij de klant. Als dit op een goede manier gebeurt, zal de klant gaan inzien dat het geld en de tijd die hij in het project moet steken de moeite waard zijn.

6.2 Onderzoeksvraag 2

Het tweede gedeelte van het onderzoek had als hoofdthema het onderzoek toe te passen op de praktijk, of beter gezegd op het adviesbureau Octaaf Adviesgroep. De onderzoeksvraag in het tweede gedeelte van het onderzoek was:

'In hoeverre voldoet Octaaf Adviesgroep aan de gevonden criteria?'

Deze onderzoeksvraag wordt zowel vanuit de ogen van de klanten van Octaaf Adviesgroep behandeld als vanuit het oogpunt van de medewerkers van het bureau.

Criteria volgens de medewerkers van Octaaf Adviesgroep

De medewerkers van Octaaf Adviesgroep geven hun eigen bureau de hoogste score voor hun interesse in de klant. Volgens de respondenten een belangrijk criterium behorend bij de betrouwbaarheid van een adviesbureau. Vervolgens vinden de werknemers dat Octaaf Adviesgroep goed scoort op het inleven in een organisatie en vinden ze dat ze voldoende ervaring hebben met het soort organisaties dat vaak een beroep op hen doet.

De criteria waarvan de medewerkers vinden dat het bureau niet of in onvoldoende mate aan voldoet en waar dus verbetering gewenst zou zijn, zijn ten eerste de redactionele kwaliteiten van het bureau en ten tweede de luistervaardigheid van het bureau, wat juist een belangrijk criterium is waar een bureau op wordt geselecteerd. Medewerkers van het bureau vinden dat door de minder goede luistervaardigheid er een discrepantie ontstaat tussen het bureau en de klant. Dit heeft dan weer negatieve gevolgen voor het inleven in de organisatie, hoewel ze hier wel goed op denken te scoren. Beide criteria worden als belangrijk gezien door de respondenten van het eerste gedeelte van het onderzoek en zijn dus de moeite waard om te verbeteren.

Criteria volgens de klanten van Octaaf Adviesgroep

In deel 3 van de vragenlijst werden de klanten gevraagd naar hun belangrijkste redenen om Octaaf Adviesgroep in te schakelen als bureau voor hun opdracht. Uit het onderzoek blijkt dat wederom de 'betrouwbaarheid' en de 'snelheid en hulpvaardigheid' van Octaaf Adviesgroep de belangrijkste redenen zijn geweest voor de klanten om met dit bureau in zee te gaan. Dit komt overeen met de criteria die volgens alle respondenten belangrijk zijn bij de keuze voor een extern adviesbureau.

De vijf belangrijkste redenen voor de respondenten om met Octaaf Adviesgroep in zee te gaan waren ten eerste de behandeling van de klant door het bureau, ten tweede de communicatieve vaardigheden van de werknemers van het bureau, ten derde de bekendheid in het netwerk, ten vierde de luistervaardigheid van het bureau en tot slot de ervaring die Octaaf Adviesgroep heeft met soortgelijke organisaties. Aan deze criteria voldoet het bureau dus zeker volgens haar klanten. Kijkend naar wat de medewerkers van Octaaf Adviesgroep zelf vinden hoe zij voldoen aan de criteria, lijkt het dat zij meer kritisch zijn dan hun klanten, hetgeen natuurlijk wel een goed teken is.

Naast het feit dat de klanten moesten aangeven op welke criteria ze Octaaf Adviesgroep hebben uitgekozen, hebben ze ook de reputatie van het bureau moeten aangeven. Zoals al eerder vermeld, hebben te weinig respondenten deze Reputatie Quotiëntvragen ingevuld om een wetenschappelijke conclusie te kunnen trekken. De conclusies die getrokken kunnen worden aan de hand van de 13 klanten die wel de vragen hebben beantwoord, zijn ten eerste dat Octaaf Adviesgroep een gemiddelde van 7,3 scoort volgens haar klanten, een ruim voldoende. Van de zes dimensies: emotionele aantrekkingskracht, visie en leiderschap, financiële resultaten, omgeving voor de werknemer, sociale verantwoordelijkheid en product en diensten, scoort Octaaf Adviesgroep het best op de emotionele aantrekkingskracht. Hoewel de op zichzelf staande hoogst gewaardeerde attribuut 'de behandeling van de klant door het bureau' is. Dit attribuut hoort bij de dimensie 'sociale verantwoordelijkheid'. Dit bewijst dat de keuze voor een extern adviesbureau niet alleen afhangt van keuzecriteria, maar ook van emotionele aantrekkingskracht. Hierbij horen 'het gevoel bij een bureau', 'respect voor een bureau' en 'het vertrouwen in een bureau'. Ook wel samen te vatten als het buikgevoel dat iemand heeft bij een bureau, dat niet samen te vatten valt in afzonderlijke criteria, en ook al werd voorspeld door Ramadan (2003).

Het laagst scoort Octaaf Adviesgroep op de dimensie 'financiële resultaten'. De laagste score op attribuutniveau is voor de milieuvriendelijkheid, ook weer uit de dimensie 'sociale verantwoordelijkheid'.

Het kan zijn dat de klanten de milieuvriendelijkheid inderdaad slecht vinden bij Octaaf Adviesgroep, maar vaak werd ook door de klanten aangegeven dat zij hierover te weinig wisten en dit daarom rond de 5 waardeerden in het RQ-model, wat de gemiddelde score van de dimensie natuurlijk ook naar beneden haalt. Ditzelfde zeiden zij ook over de dimensie financiële resultaten. Om een hogere reputatie te verkrijgen, zou Octaaf Adviesgroep in eerste instantie kunnen proberen meer transparant te zijn op het gebied van financiële resultaten en de sociale verantwoordelijkheid.

Aanbevelingen

De criteria die verbeterd moeten worden, zijn ten eerste de criteria die door de klanten en de medewerkers zijn aangedragen als criteria die verbeterd moeten worden. Hieronder zullen de criteria per stuk besproken worden.

Redactionele kwaliteiten van het bureau: Over dit criterium waren de medewerkers zelf niet tevreden en zal verbeterd moeten worden. De verbetering hangt echter af van wat het management van het bureau wil met de redactionele producten. Het is de bedoeling is dat alle uitgaande correspondentie dezelfde opzet heeft, hiervoor kan een standaard worden ingesteld. Deze standaard is in principe aanwezig bij Octaaf Adviesgroep, maar zal consequent gebruikt moeten worden. Ook is het al gebruikelijk om zo goed als alle correspondentie via het secretariaat te laten verlopen, dit zal ook consequent moeten blijven gebeuren. Een verbeterpunt zou liggen in de uitgaande e-mail, waarvan de lay-out ook zou kunnen worden gestandaardiseerd.

Zelf initiatief nemen: Octaaf Adviesgroep zou volgens eigen medewerkers zelf meer initiatief moeten nemen naar klanten of potentiële klanten toe. De verbetering ligt hier vooral bij

het initiatief naar de potentiële klanten. Het bureau kan meer zelf initiatief nemen in het benaderen van deze potentiële klanten. Hier zou een meer actieve marketingstrategie toegepast moeten worden: in plaats van alleen ontvangen ook de uitnodigingen versturen. Volgens de medewerkers van het bureau liggen de kansen zowel in de huidige markt als in een nieuwe markt, in de profitsector. De profitsector zou een nieuwe richting kunnen zijn, maar in de eigen markt is het verstandig vooral te richten op de gezondheidszorg, aangezien zij de meeste intentie hebben in de toekomst een extern adviesbureau in te schakelen.

Luistervaardigheid: Hoewel de klanten over dit criterium tevreden zijn, vinden de medewerkers van Octaaf Adviesgroep hun eigen luistervaardigheid naar de klant toe onder de maat. Dit zal iedere adviseur individueel aan moeten pakken. Maar voordat zij dit kunnen doen zal het criterium wel eerst bespreekbaar moeten worden gemaakt binnen het bureau. Dit kan door tijdens een bureaumiddag een tijd te brainstormen en ervaringen uit te wisselen over 'hoe echt te luisteren naar de klant'. Probeer de klant niet te overdonderen met alle eigen ideeën, maar laat de klant in zijn waarde en ga aan de slag met het probleem dat hij aangeeft te hebben. Hiermee toont de adviseur aan dat hij oprechte interesse heeft in de klant. Overige ideeën voor de klant kunnen natuurlijk wel met de klant gedeeld worden, dit zal alleen maar getuigen van meer interesse in de klant en goede klantgerichtheid.

6.3 Samenvatting aanbevelingen Octaaf Adviesgroep

Met behulp van de Intervention Mapping Matrix (Brug, Schaalma, Kok, Meertens, van der Molen, 2003) kunnen de belangrijkste aanbevelingen die werden gedaan aan adviesbureaus en in het speciaal aan Octaaf Adviesgroep worden samengevat, zie tabel 6.1.

Tabel 6.1: Intervention Mapping Matrix

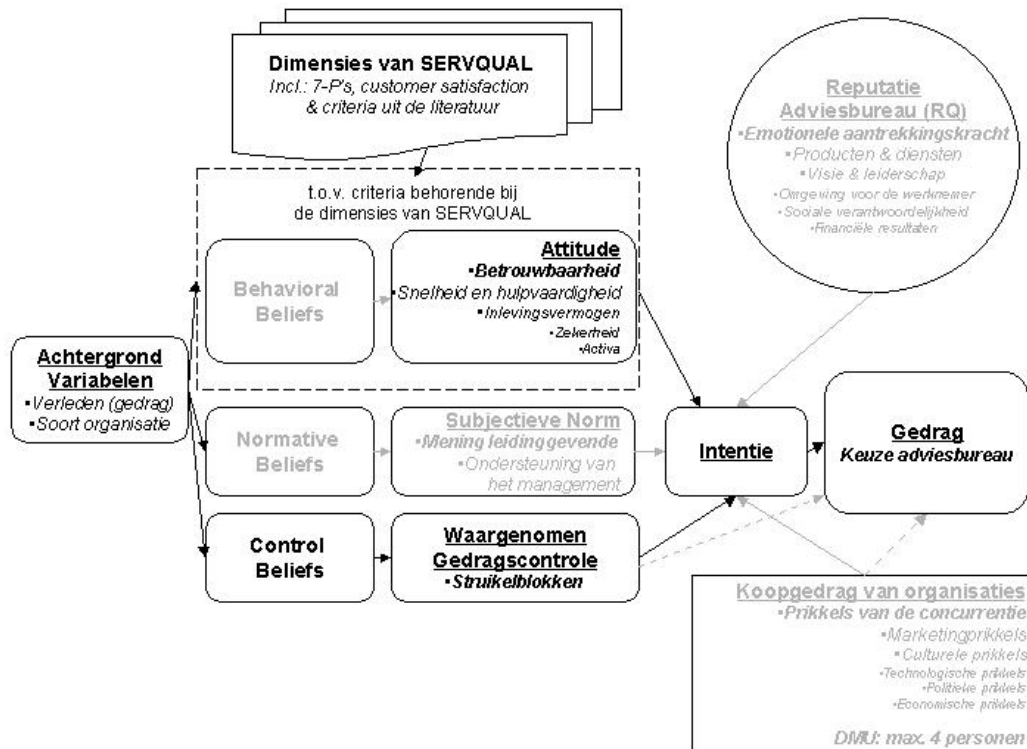
Variabele	Doel	Methodieken	Technieken
Attitude t.o.v. de criteria behorend bij het construct betrouwbaarheid	Versterken criteria binnen bureau, en deze criteria toonbaar maken aan de markt	<ul style="list-style-type: none"> Handhaven criteria waar klant en medewerker positief over zijn Verbeteren criteria die belangrijk zijn, maar niet goed beoordeeld zijn 	<ul style="list-style-type: none"> Criteria bespreekbaar maken binnen het bureau Een handhaving- en verbeterplan maken per criterium
Eerder vertoond gedrag (verleden)	<ul style="list-style-type: none"> Klanten komen terug bij bureau Instellingen met eerdere ervaring met adviesbureaus binnenhalen bij OAG 	<ul style="list-style-type: none"> Aanspreken klanten en vroegere klanten Acquisitie voornamelijk richten op gezondheidsinstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> Extra aandacht besteden aan (vroegere) klanten
Waargenomen gedragscontroles: Control beliefs	Wegnemen struikelblokken bij (potentiële) klanten, bij keuze extern adviesbureau	<ul style="list-style-type: none"> Wegnemen angst voor struikelblokken bij (potentiële) klanten 	<ul style="list-style-type: none"> Struikelblokken zoals 'tijd' en 'geld' verklaren en verantwoorden

7 Reflectie & discussie

In dit laatste hoofdstuk wordt kritisch terug gekeken op het onderzoek. Hoewel het onderzoek in principe goed is verlopen en naar tevredenheid is uitgevoerd, zijn er toch een paar punten waar verbetering in de toekomst mogelijk is. Naast deze verbeterpunten wordt er ook een aantal aanbevelingen gedaan voor soortgelijk en vervolgonderzoek, maar eerst zal het model van keuzecriteria uitvoerig besproken worden.

7.1 Een kritische blik op het model van keuzecriteria

Als basis voor het onderzoek is het model van keuzecriteria gebruikt, zoals te zien in figuur 2.6. Alle variabelen uit het model zijn in eerdere onderzoeken gebruikt bij het onderzoeken van de criteria die van belang zijn bij de keuze van een adviesbureau. In het model zijn de variabelen voorspellers van de intentie om in de toekomst een extern adviesbureau in te schakelen. Uit het onderzoek is echter gebleken dat niet alle variabelen daadwerkelijk invloed hebben op de intentie. Het model zoals is voorgesteld in hoofdstuk 2 zal dus moeten worden aangepast naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek. Het model voor keuzecriteria zoals het er uitziet na verwerking van de resultaten is weergegeven in figuur 7.1.



Figuur 7.1: Model van keuzecriteria na verwerking resultaten

De grijze variabelen zijn de variabelen die geen significante invloed hebben op de intentie, volgens het onderzoek, maar samen met de andere variabelen bijna 40% van de totale variantie van de intentie verklaren. Een mogelijke verklaring voor het feit dat deze variabelen niet significant waren is het lage respondentenaantal. In een vervolgonderzoek kan onderzocht worden of een hoger respondentenaantal er toe leidt dat deze variabelen wel significante voorspellers blijken van de intentie. Met het oog op eventueel vervolgonderzoek zullen de 'grijze' variabelen toch besproken worden.

7.1.1 Criteria, minder van belang gebleken bij regressieanalyse

Inlevingsvermogen

Waar bureaus op moeten letten volgens de respondenten, naast de *betrouwbaarheid*, is het *inlevingsvermogen* van het bureau in de klant. Zoals ook al bij de *betrouwbaarheid* aan de orde kwam is de interactie tussen het bureau en de klant van groot belang. Hierbij komt ook een volgend criterium kijken, namelijk het *luistervermogen* van het bureau. Pas als er goed geluisterd wordt naar de klant kan het bureau zich helemaal inleven. Pas dan ook zal het bureau volledig betrokken kunnen zijn bij de klant, een volgend belangrijk criterium. Die betrokkenheid moet echter niet doorslaan naar té betrokken, zoals sommige medewerkers van Octaaf Adviesgroep aangeven dat dit gebeurt. Volgens hen kan de verhouding tussen klantbetrokkenheid en de zakelijkheid duidelijker. Daarnaast zullen het bureau en de klant samen moeten werken aan een oplossing. Hiervoor moet het bureau de klant natuurlijk wel de kans geven samen te werken, en dit heeft weer te maken met de vaardigheden van de werknemers van een adviesbureau, welke dus ook belangrijk zijn.

Snelheid & Hulpvaardigheid

Na het *inlevingsvermogen* van een bureau is de *snelheid en de hulpvaardigheid* van een bureau erg belangrijk. Hierbij moet vooral gedacht worden aan de behandeling van de klant door het bureau. Dit criterium werd ook al beschreven bij de *betrouwbaarheid* van een bureau, aangezien dit criterium zowel een gevoel van *betrouwbaarheid* geeft als dat het de *hulpvaardigheid* van een bureau aangeeft. Verder is het belangrijk dat de werknemers van een bureau over goede relationele en communicatieve vaardigheden beschikken, wat ook al eerder is genoemd bij het construct *betrouwbaarheid*. Ook willen instellingen hun producten graag snel geleverd zien. Ten slotte moet een bureau initiatiefrijk zijn.

Zekerheid

Vervolgens is de *zekerheid* die een bureau biedt aan de klanten als vierde construct uit het onderzoek gekomen. Het belangrijkste criterium dat hierbij hoort is de deskundigheid van een bureau. Twijnstra en Keuning (1997) hadden dit al aangegeven in hun eerder gedaan onderzoek. Ook werd dit enkele malen aangegeven door de medewerkers van Octaaf Adviesgroep. Heeft het bureau de juiste kennis in huis voor de opdracht en heeft het de juiste mensen in het bureau. Ook wordt een bureau uitgekozen op hun professionaliteit, de expertise, de creativiteit, de onafhankelijkheid en de competenties van een bureau. Daarnaast is het ook nog van belang dat een bureau bij een eerste kennismaking een heldere formulering van de probleemstelling kan geven, dit geeft zoals eerder al vermeld ook vertrouwen in een bureau. En tot slot is de prijs-kwaliteitverhouding belangrijk voor de klanten bij de keuze voor een extern adviesbureau.

Activa

Dan is er tot slot nog het construct *activa*. De criteria die bij het construct *activa* horen zijn door de respondenten als minst belangrijk beoordeeld voor de keuze van een extern adviesbureau. Ook dit had Bosch (2004) in haar onderzoek al geconcludeerd. Hoewel de medewerkers van Octaaf Adviesgroep ook dachten dat de grootte van een bureau een grote rol zou spelen bij de keuze voor een extern adviesbureau, is het tegendeel waar. Ook Floor en Van Raaij (1998) zaten er op dit gebied naast. Criteria die redelijk belangrijk zijn behorend bij de *activa* van een bureau zijn ten eerste de prijs, dan de beschikbare middelen van een bureau voor de opdracht en tot slot het klantenbestand van een bureau, ofwel de referenties.

7.1.2 Koopgedrag van organisaties

Ook de variabelen behorend bij het koopgedrag van organisaties, de omgevingsprikkelers en de Decision Making Unit van een organisatie hebben geen significante invloed op de intentie om in de toekomst een extern adviesbureau in te schakelen.

Omgevingsprikkels

De regressieanalyse wees uit dat de prikkels van de concurrentie de grootste invloed hebben op de intentie. Instellingen willen dus mee kunnen met de concurrentie en schromen dan niet een extern adviesbureau in te schakelen.

Toch geeft een analyse van de klanten en de niet-klanten andere uitkomsten. Bij de klanten van Octaaf Adviesgroep worden voornamelijk de economische prikkels het hoogst gewaardeerd bij het inschakelen van een extern adviesbureau. Waarschijnlijk houdt dit in dat wanneer de financiën het toelaten zij ervoor zullen kiezen een extern adviesbureau in te schakelen. Zaak voor de adviesbureaus is dan om hun producten voor een redelijke prijs aan te bieden.

Voor de niet-klanten en dus meer in het algemeen genomen, zijn voornamelijk de politieke prikkels doorslaggevend. Een bureau kan hier worden ingeschakeld om de gemoederen binnen een organisatie te bedaren, bij wijze van een alibi, één van de redenen voor het inhuren van een extern adviesbureau volgens Kubr (1993).

Culturele prikkels zijn volgens de respondenten de minst voorkomende reden om een extern adviesbureau in te schakelen.

De verdeling tussen de gezondheidsinstellingen en de overheidsinstellingen is hetzelfde als de verdeling tussen klant en niet-klant. De gezondheidsinstellingen vinden dat de economische prikkels de meeste invloed hebben en de overheidsinstellingen vinden dat de politieke prikkels de meeste invloed hebben.

DMU

Waar een groot verschil te merken is tussen gezondheidsinstellingen en overheidsinstellingen is bij het gebruik van aanbestedingsprocedures. Een kleine 30% van de overheidsinstellingen maakt bij de keuze van een extern adviesbureau altijd gebruik van aanbestedingsprocedures. Dit is ook te verklaren door het feit dat overheidsinstellingen verplicht zijn om gebruik te maken van (Europese) aanbestedingsprocedures als de gevraagde dienst boven een bepaald budget uitkomt. Bij de gezondheidsinstellingen is dit percentage wat kleiner, namelijk vijf procent.

Er is een klein positief verband gevonden tussen de intentie en een besluit dat door een kleine groep mensen, maximaal vier, genomen wordt. De intentie is groter als het besluit door maximaal vier personen genomen wordt. Verder bestaat er een negatief verband tussen de intentie en het hebben van een speciaal ingerichte afdeling voor besluiten op dit vlak. Dit is logisch te verklaren, omdat op zo'n afdeling vaak meer dan vier mensen werkzaam zijn. Ook is er een verband tussen de intentie en het feit of er externen betrokken zijn bij de keuze. De intentie om een extern adviesbureau in te schakelen is groter als er geen externen betrokken zijn bij het besluit. Het is dus verstandig om als bureau ervoor te zorgen dat correspondentie bij de juiste persoon terecht komt. Hoe minder mensen met de correspondentie te maken krijgen hoe beter de acquisitie zal aanslaan, volgens deze resultaten. Tot slot kan gezegd worden dat er een duidelijk negatief verband zichtbaar is tussen de intentie en het gebruik van aanbestedingsprocedures. Juist wanneer er geen gebruik wordt gemaakt van aanbestedingsprocedures zal de intentie om een extern adviesbureau in te schakelen groter zijn, dan wanneer men wel gebruik maakt van deze procedures. Dat verklaart, net als bij het eerder vertoond gedrag, ook waarom de gezondheidsinstellingen een grotere intentie hebben om in de toekomst een extern adviesbureau in te schakelen.

7.1.3 Subjectieve norm

De subjectieve norm, ofwel de invloed van leidinggevende en collega's op de keuze van een extern adviesbureau, is ook één van de variabelen die getoetst is met de vragenlijst, maar uit de regressieanalyse blijkt dat deze variabele geen significante invloed heeft op de intentie. Het is zelfs de variabele met de laagst totaal verklarende variantie van de intentie. Dit was niet te verwachten voorafgaand aan het onderzoek, aangezien onderzoek van Horst (2004) dat ook de theorie van gepland gedrag als basis voor het onderzoek gebruikte, juist uitwees dat de subjectieve norm de grootste voorspeller was van de intentie. Toch worden de belangrijkste conclusies van deze variabele hier besproken.

Zoals al in de resultaten vermeld, vinden de respondenten de mening van hun leidinggevende en collega's belangrijk bij de keuze van een extern adviesbureau. Ook geeft het hen zekerheid als ze ondersteuning krijgen van het management van de organisatie.

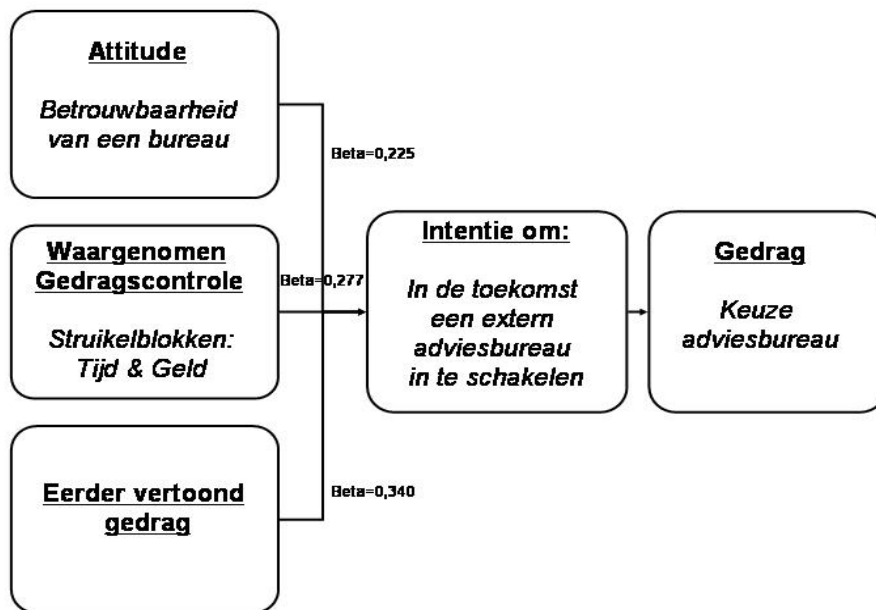
Uit de gegevens blijkt dat respondenten vooral denken dat hun leidinggevende de *betrouwbaarheid* van een adviesbureau het belangrijkste criterium vinden bij de keuze hiervan. Ook denken zij dat de *activa* het minst belangrijk gevonden wordt door hun leidinggevende. Hierbij is ook gebleken dat er een wederzijdse betrekking is tussen de mening van de leidinggevende volgens de respondenten en de mening van de respondenten zelf met betrekking tot de criteriaconstructen. De respondenten laten zich dus wel in enige mate leiden door wat zij denken dat de mening is van hun leidinggevende. Het kan echter ook zo zijn dat de respondenten denken dat de mening van hun leidinggevende erg lijkt op hun eigen mening, wat in werkelijkheid helemaal niet zo hoeft te zijn.

7.1.4 Reputatie Quotiënt

De reputatie is slechts gemeten bij 13 personen en is daarom niet meegenomen in de regressieanalyse om de intentie te voorspellen, omdat het een vertekend beeld zou geven. Toch is het aan te raden om in vervolgonderzoek de reputatie wel weer te onderzoeken en te beschouwen als een mogelijke beïnvloeder van de intentie, aangezien ook uit eerder onderzoek meerdere malen is gebleken dat de reputatie van een organisatie belangrijk is bij de keuze van een adviesbureau (Compagnie, 2001; Moore, 2004; Horst, 2004).

7.1.5 Het uiteindelijke model voor keuzecriteria

De zwarte variabelen uit figuur 7.1 zijn volgens het onderzoek goede voorspellers van de intentie om in de toekomst een extern adviesbureau in te schakelen, en hierop moet dan ook het accent komen te liggen. Samen verklaren zij namelijk 20,9% van de totale variantie van de intentie. Het model uit figuur 7.1 kan worden samengevat in het uiteindelijke model voor keuzecriteria, figuur 7.2.



Figuur 7.2: Uiteindelijk model voor keuzecriteria

Dit uiteindelijke model voor keuzecriteria kan door adviesbureaus gebruikt worden bij het maken van een marketingplan. Waarschijnlijk is het model naast organisatieadviesbureaus ook geschikt

voor andere adviesbureaus. Deze conclusie kan getrokken worden, omdat de criteria die zijn gebruikt om het construct 'betrouwbaarheid' te vormen uit onderzoeken kwamen die gericht waren op andere soorten adviesbureaus, en deze blijken ook in dit onderzoek te werken. Ook is het criterium 'eerder vertoond gedrag' al bewezen in eerder onderzoek bij andere soorten adviesbureaus (Horst, 2004). Aangezien er geen verschillen tussen de instellingen gemeten zijn wat betreft de criteria kan aangenomen worden dat deze voor meerdere soorten instellingen ook hetzelfde zullen zijn. Wil Octaaf Adviesgroep echter de nieuwe markt, de profitmarkt, ook betreden omdat daar wellicht nieuwe kansen liggen, dan is een aanvullend marktonderzoek een aanrader. In het geval dat Octaaf Adviesgroep ook andere soort instellingen zou willen benaderen, zullen de verschillen die er zijn tussen de instellingen wat betreft de intentie en het eerder vertoonde gedrag per instellingen opnieuw moeten worden bekeken in een vervolgonderzoek.

7.2 Een kritische blik op het onderzoek

Naast het bespreken van het model voor keuzecriteria zijn er nog enkele andere punten die kritisch bekeken zijn en waar verbetering mogelijk is.

Om te beginnen met de respondenten van het onderzoek, kan gezegd worden dat deze groep goed gekozen was. De respondentengroep weerspiegelde goed de doelgroep van Octaaf Adviesgroep. Toch zou in vergelijkbaar onderzoek de groep uitgebreid kunnen worden met andere soorten instellingen, zodat er een algemener beeld verkregen wordt. Voornamelijk instellingen uit de profitsector zouden kunnen worden onderzocht in het kader van het eerder besproken marktonderzoek. Dit kan als voordeel hebben dat het bureau dan ook weet hoe het eventuele andere instellingen zou moeten benaderen in de acquisitie, mochten ze naar andere instellingen willen uitwijken. Wat wel een verbeterpunt is wat betreft de respondentengroep, is het aantal. Slechts een klein percentage van de respondenten reageert altijd op de vraag om mee te werken aan een onderzoek, het is dus zaak om voldoende respondenten aan te schrijven. In dit onderzoek zijn eigenlijk te weinig instellingen aangeschreven en hierdoor bleef er maar een kleine groep respondenten over voor het onderzoek. Waarschijnlijk had het responspercentage nog wat hoger kunnen zijn als de respondenten vooraf aan de vragenlijst een inleidende brief of een inleidend telefoontje hadden gekregen. Dit werd om financiële en tijdsbesparende redenen niet toegepast in dit onderzoek. Het is een aanrader om een vervolg onderzoek veel grootschaliger op te zetten en dan ook de methode te gebruiken om voorafgaand aan het onderzoek een inleidende brief te sturen.

De methodes die gebruikt zijn in het onderzoek zijn ook achteraf goed gekozen. Op het interview is weinig commentaar, want het gaf de informatie die nodig was voor het onderzoek en daarbij verliepen de interviews naar tevredenheid. De vragenlijsten daarentegen, zouden wel enige verbetering kunnen gebruiken. Vaak kwam de klacht dat de vragenlijst te lang was. Dit zou opgelost kunnen worden door een vooronderzoek te doen naar de criteria die ten grondslag liggen aan de keuze voor een extern adviesbureau. In het vooronderzoek zou gebruik gemaakt kunnen worden van een focusgroep. Deze focusgroep zou samen kunnen brainstormen over de, volgens hen, belangrijkste criteria bij een keuze voor een extern adviesbureau. Hiermee zou al een eerste selectie van de criteria plaatsvinden, waardoor er niet zoveel criteria meer hoeven worden getoetst in de vragenlijst. Daarbij werden in dit onderzoek enkele criteria ingedeeld bij meerdere constructen en zo dus vaker getoetst op belangrijkheid. Dit bleek eigenlijk overbodig. Een groot pluspunt van de vragenlijsten was de grote betrouwbaarheid van de constructen. Bij de betrouwbaarheidsanalyses kwam naar voren dat de betrouwbaarheidsalpha's over het algemeen erg hoog waren.

De conclusies die getrokken konden worden, kwamen redelijk overeen met de gevonden literatuur. Dit betekent dat bij een vervolgonderzoek deze literatuur weer als basis kan worden gebruikt, aangevuld met de resultaten uit dit onderzoek. Het model van keuzecriteria blijkt een goede basis bij het achterhalen van de criteria die ten grondslag liggen aan de keuze voor een extern adviesbureau. Zoals eerder vermeld in paragraaf 7.1, kan het aangepaste model prima dienen als basis voor vervolgonderzoek.

Tot slot is in de aanbevelingen een aantal keer het advies gegeven bepaalde criteria op de website te benadrukken. Voor een vervolgonderzoek zou het interessant zijn de website van Octaaf Adviesgroep te laten beoordelen en analyseren op de gebruiksvriendelijkheid.

Literatuurlijst

Aizen, I., *Theory of Planned Behavior*, <http://www.people.umass.edu/aizen/index.html>, opgehaald 24-08-05

Aizen, I., Madden, Th.J. (1986). Prediction of goal directed behavior: Attitudes, Intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474.

Bland, M. (1998). *Communicating out of crisis*. London: MacMillan Press.

Bletz, J., www.janbletz.nl, opgehaald 25-11-2005

Bosch, K. (2004). *Kwaliteit van het advies! Hoe te beoordelen? De ontwikkeling van een meetinstrument*. Niet gepubliceerde scriptie. Enschede: Universiteit Twente.

Brandweer, www.brandweer.nl , opgehaald 19-08-2005

Brug, J., Schaalma, H., Kok, G., Meertens, R.M., Molen, H.T., van der (2003). *Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering, een planmatige aanpak*, Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Compagnie (2001). *Euro-RQ: reputatie-onderzoek in België*, www.compagnie.be/research/2001/reputation_quotient, opgehaald 23-08-2005

Day, E., Barksdale, H.C. (1992). How firms select professional services. *Industrial marketing management*, 21, 85-91

De Ondernemer (2005). *Alleen met goed netwerken kan adviseur overleven. Laptop en babbel, that's it?*, http://www.deondernemer.biz/regiportal/OAP/1,1478,10336-Zwolle-!!_2561770_,00.html, opgehaald 16-08-05

De Politie, www.politie.nl, opgehaald 19-08-2005

Emans, B. (1990). *Interviewen. Theorie, techniek en training*. Derde herziene druk. Groningen: Wolters-Noordhoff

Floor, J.M.G., Raaij, W.F., van (1998). *Marketingcommunicatiestrategie*, Groningen: Wolters-Noordhoff.

GHOR, www.ghor.nl , opgehaald 19-08-2005

Gray, E.R., Balmer, M.T. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long range planning*, 5, 695-702.

Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing. A customer relationship management approach*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Gutteling, J.M., Kuttschreuter, M. (2002). *Beleving veiligheid vervoer gevaarlijke stoffen en de consequenties voor de communicatie met het publiek*. Enschede: Universiteit Twente.

Harris Interactive, Fombrun, C. (1999). *The RQ Gold Profile for [COMPANY]*, New York: Reputation Instituut.

Heuff, D., Veggel, R., van (1993). Het selecteren van een communicatieadviesbureau: gestructureerd of op goed geluk?. *Communicatief*, 7, 2-8.

Horst, A. (2004). *Business-to-businessreclame een vak apart? Onderzoek naar de factoren die een rol spelen bij de keuze voor een business-to-businessreclamebureau*. Niet gepubliceerde scriptie. Enschede: Universiteit Twente

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1996). *Principes van marketing*. Prentice Hall Europe: Hemel Hempstead.

Kubr, M. (1993). *How to select and use consultants. A client's guide. Management Development Series, No. 31*. Geneva: International Labour Office

Lethinen, U., Lethinen, J.R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *Service Industries Journal*, 11 (3), 287-303.

Moore, L. (2004). *The new brand management – corporate reputation*. KLM, Inc. Management Consultation. www.klminc.com, opgehaald 18-08-2005

Octaaf Adviesgroep (2003). *Strategisch marketingplan*, Nieuwegein

Octaaf Adviesgroep (2005). Expertise gezondheidszorg, www.octaafadviesgroep.nl, opgehaald 15-09-2005.

Parasuraman, A., Zeithalm, V. A., Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49, 41-50.

Ramadan, O. (2003). *Bezuinigen op extern advies kan slimmer*, De Volkskrant, 24 oktober 2003.

RIVM, www.rivm.nl , opgehaald 18-08-2005

Sever, J. (1999). *The RQ Gold Profile for [COMPANY]. A corporate reputation assessment based on the Harris-Fombrun RQSM*. New York: Harris Interactive Inc.

Swanborn, P.G. (1994). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Zesde druk. Meppel: Boom.

Szmigin, I. T.D. (1993). *Managing Quality in Business-to-Business Services*. London, UK: City University Business School.

Twijnstra, A., Keuning, D. (1995). *Organisatie-advieswerk*. Houten: Educatieve Partners Nederland.

Twijnstra, A., Keuning, D. (1997). *Organisatie-advieswerk*. Tweede druk. Houten: Stenfert Kroese.

Twijnstra, A., Keuning, D. (1997). *Organisatieadvieswerk: de praktijk van het organisatie-advieswerk gezien vanuit opdrachtgever, cliënt en adviseur*. Tweede druk. Leiden/ Antwerpen: Stenfert Kroese.

Venitis, K.A. (1997). *Service quality and customer loyalty in professional business service relationships : an empirical investigation into the customer-bases service quality concept in the Dutch advertising industry*. Proefschrift. Maastricht: Universiteit Maastricht.

Veritas (2004). *Hoger management meer betrokken bij Disaster Recovery-plannen*. www.persberichten.com, opgehaald 18-08-2005

VoRa (2003). *Risico en crisis gecommuniceerd*, Den Haag: RVD

Werf, M., van der (2002). *Continu verbeteren in een organisatie van verbeteraars*. Niet gepubliceerde scriptie. Enschede: Universiteit Twente.

Woerkum, C., van, Meegeren, P., van (2000). *Basisboek communicatie en verandering*. Amsterdam: Boom.

Zorgaanbieders, www.kiesmetzorg.nl, opgehaald 19-08-2005

Inhoudsopgave bijlagen

- Bijlage 1: Vragenlijst klanten
- Bijlage 2: Vragenlijst niet-klanten
- Bijlage 3: Richtlijn belactie
- Bijlage 4: Antwoorden op de open vraag in de vragenlijst, behorend bij deel 2.
- Bijlage 5: Gemiddelde scores op itemniveau
- Bijlage 6: Overige opmerkingen
- Bijlage 7: Interview medewerkers Octaaf Adviesgroep

Bijlage 1

Geachte heer/mevrouw,

Zou ik een kwartiertje van uw tijd mogen?

Mijn naam is Corina Meijer en voor mijn afstuderen aan de Universiteit Twente voor de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap ben ik bezig met een onderzoek naar de criteria die overheidsinstellingen en instellingen in de gezondheidszorg hanteren bij de keuze voor een adviesbureau. Mijn vraag aan u is of u ondanks uw drukke agenda een kwartier tot vijftientig minuten van uw tijd wilt geven voor het invullen van de bijgevoegde vragenlijst.

Het onderzoek wordt in opdracht van Octaaf Adviesgroep gedaan. Voor u ligt een lijst met vragen en stellingen die betrekking hebben op criteria die gehanteerd kunnen worden bij de keuze voor een adviesbureau, en in sommige gevallen zeer specifiek met betrekking tot Octaaf Adviesgroep. In dit onderzoek gaat het specifiek om enerzijds (overheids)instellingen, belast met openbare orde en veiligheid, die een adviesbureau zouden inhuren met betrekking tot crisis- en risicobeheersing en anderzijds instellingen in de gezondheidszorg die hulp willen hebben bij vraagstukken met betrekking tot (re)organisaties en fusies. Aangezien u in één van de twee categorieën valt en daarnaast op een of andere manier bent/was verbonden met Octaaf Adviesgroep, zou ik u willen vragen mee te werken aan het onderzoek.

De vragenlijst bestaat uit zeven delen: achtergrondgegevens, uw mening over de criteria, een aantal stellingen over de criteria, de mening van anderen over de criteria, de besluitvorming bij de keuze voor een extern adviesbureau, de besluitvorming binnen uw organisatie en tot slot een paar vragen over hoe u Octaaf Adviesgroep ziet. Per onderdeel staat aangegeven hoe u de vragen kunt beantwoorden. Laat u niet afschrikken door de hoeveelheid vragen; ze zijn makkelijk en snel te beantwoorden.

De vragenlijst kan volledig anoniem worden ingevuld; de vragenlijsten zullen door niemand behalve mijzelf worden ingekeken en na verwerking worden vernietigd. **Gelieve de ingevulde vragenlijst voor 18 november 2005 te retourneren aan onderstaand adres.** Als u interesse heeft in de uitkomsten van het onderzoek kunt u een mail sturen naar c.h.j.meijer@student.utwente.nl.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groeten,

Corina Meijer



Retouradres:

T.a.v.: Corina Meijer
Postbus 309
3430 AH Nieuwegein

Let u erop dat beide zijden van het papier bedrukt zijn!

Deel 1

Onderstaande vragen zijn een paar basisvragen over uzelf en uw eventuele ervaring met adviesbureaus. In de hokjes kunt u aankruisen welk antwoord bij u past en op de stippellijnen kunt u de overige vragen beantwoorden.

Achtergrondgegevens

Dit onderzoek wordt bij twee soorten organisaties afgenomen, overheidsinstellingen belast met openbare orde en veiligheid en instellingen binnen de gezondheidszorg, maar hieronder vallen weer verschillende instellingen. Zou u hieronder willen aangeven van welk soort instelling u deel uitmaakt.

- | | | |
|--|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Academisch ziekenhuis | <input type="checkbox"/> GGD | <input type="checkbox"/> Brandweer |
| <input type="checkbox"/> Algemeen ziekenhuis | <input type="checkbox"/> GGZ | <input type="checkbox"/> GHOR |
| <input type="checkbox"/> Thuiszorg | <input type="checkbox"/> Provincie | <input type="checkbox"/> Ministerie |
| <input type="checkbox"/> Verpleeghuis | <input type="checkbox"/> Gemeente | <input type="checkbox"/> Ambulance |
| <input type="checkbox"/> Andere zorginstelling | <input type="checkbox"/> Politie | |

Op welke afdeling bent u werkzaam?

Wat is uw functie?

Heeft uw organisatie, naast Octaaf Adviesgroep, in het verleden al eens een extern adviesbureau ingehuurd?

- Ja
 Nee (ga door naar vraag 7)

Heeft u dit adviesbureau ingehuurd met organisatievraagstukken voor een opdracht met betrekking tot het onderwerp aangaande crisis- en risicobeheersing of voor opdrachten binnen de gezondheidszorg?

- Crisis- en risicobeheersing
 Gezondheidszorg

Kunt u aangeven welk adviesbureau dit is geweest?

Bent u van plan in de toekomst een extern adviesbureau (dit kan ook Octaaf Adviesgroep zijn) in te schakelen, met betrekking tot organisatorische vraagstukken aangaande crisis- en risicobeheersing en/of opdrachten binnen de gezondheidszorg?

- Ja
 Nee

Zo nee, waarom niet?

.....

Deel 2

In dit deel wordt uw mening over verschillende criteria, die kunnen worden gehanteerd bij de keuze voor een extern adviesbureau, gevraagd. Ga er dan ook bij de volgende vragen van uit dat u daadwerkelijk van plan bent een extern adviesbureau in te schakelen. Het gaat hierbij om uw mening, antwoorden kunnen niet goed of fout zijn. Als er wordt gesproken over het bureau, dan gaat het om de optelsom van alle adviseurs.

Uw mening over de criteria

Geef aan in hoeverre u de volgende criteria belangrijk vindt bij het maken van een keuze voor een extern adviesbureau, vindt u dit: 1. helemaal niet belangrijk; 2. niet heel belangrijk; 3. niet belangrijk maar ook niet onbelangrijk; 4. belangrijk; 5. erg belangrijk. Let erop dat u per criterium maar één kruisje zet.

Criteria - Activa	1	2	3	4	5
1. Aantal publicaties dat een bureau geleverd heeft					
2. De prijs					
3. Plaats van vestiging					
4. De beschikbare middelen die een bureau heeft voor de opdracht					
5. Aantal werknemers					
6. Het klantenbestand van een bureau					
7. Invoering Total Quality Management (TQM) bij een bureau					
8. Het beheren van een kwaliteitscertificaat (bijv. INK) door een bureau					
9. Gelieerdheid met universiteit/onderzoekscentra					

Criteria - Betrouwbaarheid	1	2	3	4	5
10. De klantgerichtheid van een bureau					
11. Planning en organisatievermogen					
12. Doelgerichtheid					
13. Vertrouwen in een bureau					
14. Betrouwbaar personeel					
15. Goede interactie opdrachtgever en bureau					
16. Goede behandeling klant tijdens proces					
17. De ervaring van een bureau					
18. Continuïteit van de personeelsbezetting					
19. Werkwijze van een bureau					
20. De formulering van de probleemstelling					
21. De interne organisatie van een bureau					
22. Contractvastheid van een bureau					
23. Bekendheid met een bureau					
24. Ervaring met soortgelijke organisaties als de uwe					
25. Reputatie van een bureau					
26. Begrip voor behoeften en interesses van de klant					

Criteria – Snelheid en hulpvaardigheid	1	2	3	4	5
27. Dat het bureau initiatiefrijk is					
28. De manier hoe een bureau zich promoot					
29. De manier hoe een bureau het proces doorloopt					
30. De behandeling van de klanten/opdrachtgevers					
31. De communicatieve vaardigheden van de werknemers van een bureau					
32. De snelheid van geleverde producten					
33. De relationele vaardigheden van de werknemers van een bureau					

Geef aan in hoeverre u de volgende criteria belangrijk vindt bij het maken van een keuze voor een extern adviesbureau, vindt u dit: 1. helemaal niet belangrijk; 2. niet heel belangrijk; 3. niet belangrijk maar ook niet onbelangrijk; 4. belangrijk; 5. erg belangrijk. Let erop dat u per criterium maar één kruisje zet.

Criteria - Zekerheid	1	2	3	4	5
34. Kennis binnen een bureau					
35. Het analytisch vermogen van een bureau					
36. De creativiteit van een bureau					
37. Openheid van een bureau					
38. De professionaliteit van een bureau					
39. Onafhankelijkheid van een bureau					
40. Motiverend vermogen van een bureau					
41. Het doorzettingsvermogen van een bureau					
42. De deskundigheid van een bureau					
43. Vernieuwingsgezindheid					
44. De mensen binnen een bureau ("niet de tent, maar de vent")					
45. De insteek die het bureau kiest					
46. Producten die een bureau al geleverd heeft					
47. Omzettingontwikkeling van een bureau					
48. Hebben van internationale samenwerkingsverbanden					
49. Domeinkennis					
50. Ervaring van het bureau					
51. Andere opdrachtgevers van het bureau					
52. Goede financiële basis van het bureau					
53. Bekendheid met een bureau					
54. Een heldere formulering van de probleemstelling door het bureau					
55. De expertise van een bureau					
56. De competentie van een bureau					
57. Ervaring met soortgelijke organisaties als de uwe					
58. Bekendheid met het netwerk van de klant					
59. Invoering van TQM in een bureau					
60. Hebben van een kwaliteitscertificaat (bijv. INK)					
61. Prijs-kwaliteitverhouding					

Criteria - Inlevingsvermogen	1	2	3	4	5
62. Betrokkenheid					
63. Inspirerend vermogen van een bureau					
64. Luistervaardigheid van een bureau					
65. De redactionele kwaliteiten van een bureau					
66. De transparantie over de manier van werken					
67. De samenwerkingsbereidheid van een bureau					
68. Teamgeest binnen een bureau					
69. Mensen binnen een bureau					
70. Vaardigheden van de werknemers van een bureau					
71. Interactie tussen u en het bureau					
72. De bureautilosofie					
73. De beroepsopvatting van een bureau					
74. De relationele vaardigheden van een bureau					

Overige criteria

Welke belangrijke criteria denkt u nog meer te hanteren bij de keuze voor een extern adviesbureau, maar staan hiervoor niet genoemd?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Deel 3

Hieronder staat een aantal stellingen over de hiervoor genoemde criteria.

Stellingen over de criteria

Geef bij de volgende stellingen aan in welke mate u het met de stelling eens bent: 'helemaal mee oneens', 'mee oneens', 'niet mee oneens maar ook niet mee eens', 'mee eens' of 'helemaal mee eens'. Per stelling kunt u slechts één hokje aankruisen. Alle vragen hebben betrekking op Octaaf Adviesgroep.

Stellingen - Activa	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Octaaf Adviesgroep heeft een bevredigend aantal publicaties geleverd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Octaaf Adviesgroep heeft een goede prijs voor haar diensten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Het bureau is goed bereikbaar voor mij en mijn organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Octaaf Adviesgroep heeft voldoende middelen in huis die nodig zijn voor het werken aan mijn opdracht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ik vind ze behoren tot de grotere adviesbureaus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Octaaf Adviesgroep heeft een groot klantenbestand.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Octaaf Adviesgroep heeft in voldoende mate Total Quality Management ingevoerd in haar organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Het feit of Octaaf Adviesgroep beschikt over een kwaliteitscertificaat zoals INK kon mijn keuze beïnvloeden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Octaaf Adviesgroep heeft voldoende gelieerdheid met universiteiten en/of onderzoekscentra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Stellingen – Snelheid en hulpvaardigheid	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
10. Octaaf Adviesgroep durfde in voldoende mate zelf initiatief te nemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Door de manier hoe Octaaf Adviesgroep zich promoveert heb ik mijn keuze voor dit bureau gemaakt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ze hebben van tevoren voldoende laten weten hoe ze het proces wilden gaan doorlopen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Octaaf Adviesgroep heeft mij en mijn organisatie van het begin af aan goed en netjes behandeld.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. De communicatieve vaardigheden van de werknemers van Octaaf Adviesgroep zijn ruim voldoende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Diensten worden snel genoeg geleverd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. De werknemers van Octaaf Adviesgroep beschikken over goede relationele vaardigheden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Geef bij de volgende stellingen weer aan in welke mate u het met de stelling eens bent: 'helemaal mee oneens', 'mee oneens', 'niet mee oneens maar ook niet mee eens', 'mee eens' of 'helemaal mee eens'. Per stelling kunt u slechts één hokje aankruisen. Alle vragen hebben nog steeds betrekking op Octaaf Adviesgroep.

Stellingen - Betrouwbaarheid	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
17. Octaaf Adviesgroep is erg klantgericht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Octaaf Adviesgroep kan goed plannen en is organisatorisch sterk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Octaaf Adviesgroep is erg doelgericht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Al voor de samenwerking had ik vertrouwen in hun kunnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Octaaf Adviesgroep heeft betrouwbaar personeel in dienst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Tijdens het proces van samenwerking was/is er een goede interactie tussen mij (en mijn organisatie) en Octaaf Adviesgroep.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Ik werd goed behandeld tijdens het proces van samenwerking.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. De eerdere ervaring met Octaaf Adviesgroep beïnvloedde mijn keuze.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Bij Octaaf Adviesgroep zit voldoende continuïteit in de personeelsbezetting.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. De werkwijze van Octaaf Adviesgroep was één van de doorslaggevende factoren bij de keuze voor een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Aan de manier van formulering van de probleemstelling kon ik zien dat Octaaf Adviesgroep geschikt was.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Voor ik Octaaf Adviesgroep heb ingehuurd, heb ik eerst gekeken hoe de interne organisatie van het bureau was.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Het bureau is voldoende contractvast.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Voor ik met ze in zee ging had ik al van ze gehoord.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Octaaf Adviesgroep had al voldoende ervaring met organisaties zoals die van mijzelf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Octaaf Adviesgroep heeft een sterke reputatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Het bureau luisterde en gaf gehoor aan mijn behoeften en interesses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Geef bij de volgende stellingen aan in welke mate u het met de stelling eens bent: 'helemaal mee oneens', 'mee oneens', 'niet mee oneens maar ook niet mee eens', 'mee eens' of 'helemaal mee eens'. Per stelling kunt u slechts één hokje aankruisen.

Stellingen - Zekerheid	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
34. Octaaf Adviesgroep beschikt over een grote verscheidenheid aan kennis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Ik vind dat het bureau een goed analytisch denkvermogen heeft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Octaaf Adviesgroep durft creativiteit te gebruiken bij een opdracht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Ze zijn altijd open geweest naar mij en mijn organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Octaaf Adviesgroep straalt ten alle tijde professionaliteit uit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Ik vind Octaaf Adviesgroep een onafhankelijk adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Het bureau heeft tijdens het proces motiverend gewerkt voor mijn organisatie en haar medewerkers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Ook bij tegenslag geeft Octaaf Adviesgroep niet op.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Octaaf Adviesgroep heeft voldoende deskundigheid in huis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Ze zullen niet snel bang zijn de zaken helemaal over een andere boeg te gooien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Mensen binnen Octaaf Adviesgroep waren een belangrijk criterium bij de keuze voor dit bureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Het proces dat Octaaf Adviesgroep wilde doorlopen gaf mij zekerheid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Diensten die het bureau al geleverd heeft waren een goede indicatie van het kunnen van het bureau en boden zekerheid voor de toekomst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Ik vind de omzetonwikkeling van het bureau prima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Octaaf Adviesgroep heeft indrukwekkende internationale verbanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Octaaf Adviesgroep heeft voldoende kennis op het gebied van crisis- en risicobeheersing / reorganisaties en fusies.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. De eerdere ervaring met Octaaf Adviesgroep was bepalend voor mijn keuze.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Octaaf Adviesgroep heeft een indrukwekkende lijst van opdrachtgevers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Het bureau geeft mij en mijn organisatie financiële zekerheid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Ik had al eerder van het bureau gehoord en dit gaf mij zekerheid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. De manier hoe Octaaf Adviesgroep de probleemstelling formuleerde, was een belangrijk criterium bij mijn keuze.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Dat Octaaf Adviesgroep een expertise in de richting van openbare orde en veiligheid / gezondheidszorg heeft was een belangrijk criterium bij mijn keuze.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Geef bij de volgende stellingen aan in welke mate u het met de stelling eens bent: 'helemaal mee oneens', 'mee oneens', 'niet mee oneens maar ook niet mee eens', 'mee eens' of 'helemaal mee eens'. Per stelling kunt u slechts één hokje aankruisen.

Stellingen – Zekerheid (vervolg)	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal Mee mee eens
56. Octaaf Adviesgroep beschikt over goede competenties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Octaaf Adviesgroep heeft al voldoende ervaring met organisaties zoals mijn eigen organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Octaaf Adviesgroep is bekend in het netwerk waarin wij werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Octaaf Adviesgroep heeft in voldoende mate Total Quality Management (TQM) toegepast in haar bureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Ik denk dat Octaaf Adviesgroep ten minste één kwaliteitscertificaat (bijv. INK of ISO) heeft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. De prijs-kwaliteitverhouding is prima bij Octaaf Adviesgroep.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Stellingen - Inlevingsvermogen	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
62. Octaaf Adviesgroep heeft in voldoende mate haar interesse getoond voor mij en mijn organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Het bureau werkt inspirerend voor mijn organisatie en haar medewerkers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Octaaf Adviesgroep luistert goed naar mijn wensen en bezorgdheden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. De redactionele kwaliteiten van Octaaf Adviesgroep zijn uitstekend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Het bureau is tijdens het hele proces duidelijk naar mijn organisatie toe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Octaaf Adviesgroep was bereid om samen met mijn organisatie te werken aan de opdracht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. De teamgeest binnen het bureau spreekt mij aan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. De medewerkers van het bureau geven mij het gevoel zich in te leven in de situatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. De vaardigheden van de werknemers van Octaaf Adviesgroep zijn ruim voldoende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Er is sprake van een prettige interactie tussen mij (mijn organisatie) en het bureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. De bureaufilosofie van Octaaf Adviesgroep spreekt mij aan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. De beroepsopvatting van Octaaf Adviesgroep spreekt mij aan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Het bureau beschikt over goede relationele vaardigheden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Deel 4

In dit deel gaat het om de mening van belangrijke anderen in uw omgeving met betrekking tot de keuze van een extern adviesbureau.

De mening van anderen over de criteria

Geef bij de volgende stellingen aan in welke mate u het met de stelling eens bent: 'helemaal mee oneens', 'mee oneens', 'niet mee oneens maar ook niet mee eens', 'mee eens' of 'helemaal mee eens'. Per stelling kunt u slechts één hokje aankruisen.

Stellingen	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
75. Ik vind het noodzakelijk belangrijke anderen, zoals leidinggevende en collega's, te vragen om hun mening, alvorens ik voor een extern adviesbureau kies.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Bij het kiezen van een extern adviesbureau is de mening van mijn leidinggevende/collega's erg belangrijk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. De mening van vorige klanten van een adviesbureau zijn belangrijk bij mijn keuze voor een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Als een leidinggevende/collega mij met volledige overtuiging een bepaald adviesbureau aanbiedt zal ik ook zonder verder onderzoek voor dit adviesbureau kiezen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. Het geeft mij zekerheid als ik ondersteuning krijg van het management uit mijn eigen organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Het gaat er bij de volgende stellingen niet om wat u weet, maar om wat u denkt dat de mening is van anderen.

Stellingen	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
80. Mijn leidinggevende/collega's vinden de activa de belangrijkste criteria bij het kiezen van een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81. Mijn leidinggevende/collega's vinden de betrouwbaarheid het belangrijkste criterium bij het kiezen van een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82. Mijn leidinggevende/collega's vinden de zekerheid het belangrijkste criterium bij het kiezen van een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83. Mijn leidinggevende/collega's vinden snelheid en hulpvaardigheid de belangrijkste criteria bij het kiezen van een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84. Mijn leidinggevende/collega's vinden het inlevingsvermogen het belangrijkste criterium bij het kiezen van een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Deel 5

Hier zou ik graag antwoord krijgen op vragen die betrekking hebben op de besluitvorming bij de keuze van een extern adviesbureau. Wat stimuleert u of weerhoudt u er juist van een extern adviesbureau in te schakelen.

Besluitvorming bij keuze extern adviesbureau

Geef bij de volgende stellingen aan in welke mate u het met de stelling eens bent: 'helemaal mee oneens', 'mee oneens', 'niet mee oneens maar ook niet mee eens', 'mee eens' of 'helemaal mee eens'. Per stelling kunt u slechts één hokje aankruisen.

Stellingen	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
85. Ik verwacht veel tijd kwijt te zijn als ik een extern adviesbureau inschakel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86. Ik verwacht veel geld kwijt te zijn aan het inhuren van een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87. Ik verwacht ver te moeten reizen voor het adviesbureau van mijn keuze.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88. Het zou me veel moeite kosten mijn collega's te overtuigen van mijn keuze voor een adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Stellingen	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
89. Als ik veel tijd kwijt zou zijn met het inschakelen van een extern adviesbureau, zou mij dat ervan weerhouden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90. Als ik veel geld kwijt zou zijn aan het inhuren van een extern adviesbureau, zou mij dat ervan weerhouden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
91. Als ik ver zou moeten reizen voor een adviesbureau, zou mij dat ervan weerhouden om het te kiezen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92. Als het me veel moeite zou kosten mijn collega's te overtuigen, zou mij dat er van weerhouden een keuze te maken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93. Als het nodig blijkt een extern adviesbureau in te schakelen, zou ik dat doen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Deel 6

In dit deel gaat het echt om de besluitvorming binnen uw organisatie. Bent u de enige die besluiten neemt met betrekking tot de keuze van een extern adviesbureau of zijn daar anderen bij betrokken? Welke prikkels hebben invloed op het besluitvormingsproces?

Besluitvorming binnen uw organisatie

Prikkels uit de omgeving kunnen ervoor zorgen dat uw organisatie gaat denken over het inhuren van een extern adviesbureau, of zorgen ervoor dat het idee om een extern adviesbureau in te huren van de baan geschoven wordt. Geef aan in hoeverre de volgende omgevingsprikkels het besluitvormingsproces binnen uw organisatie beïnvloeden met betrekking tot de keuze voor een extern adviesbureau. Heeft deze 1. totaal geen invloed; 2. haast geen invloed; 3. behoorlijke invloed; 4. veel invloed. Let er op dat u per omgevingsprikkel maar één kruisje zet.

Omgevingsprikkels	1	2	3	4
1. Economische prikkels				
2. Politieke prikkels				
3. Culturele prikkels				
4. Technologische prikkels				
5. Prikkels van de concurrentie				
6. Marketingprikkels				

De volgende vragen gaan over de DMU (Decision Making Unit) binnen uw organisatie.

- Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden in samenwerking met meerdere organisaties genomen.

Ja Nee
- Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden door één persoon genomen.

Ja Nee
- Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden door een kleine groep mensen (max. 4) genomen.

Ja Nee
- Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden door een grote groep mensen genomen.

Ja Nee
- Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden door een speciaal daarvoor ingerichte afdeling genomen.

Ja Nee
- Zijn er externen betrokken bij de besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau?

Ja Nee
- Maakt uw organisatie altijd gebruik van aanbestedingsprocedures?

Ja Nee

Deel 7

In het laatste gedeelte van de vragenlijst wil ik u vragen uw mening te geven over Octaaf Adviesgroep. Gegarandeerd wordt absolute anonimiteit. Probeer de vragen zo eerlijk mogelijk in te vullen.

Mening over Octaaf Adviesgroep

Waardeer de volgende stellingen met een rapportcijfer. Omcirkel slechts één cijfer per stelling. Alle stellingen hebben betrekking op Octaaf Adviesgroep. Het gaat er hierbij om wat uw beeld is van Octaaf Adviesgroep.

1. Het gevoel bij het bureau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Respect voor het bureau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Vertrouwen in het bureau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Het bureau staat achter haar producten en diensten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. De kwaliteit van de producten en diensten van het bureau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. De mate van innovatie van producten en diensten van het bureau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. De waarde van de producten en diensten van het bureau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Het leiderschap van het bureau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Het beeld van de toekomst van het bureau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Het bureau herkent en maakt gebruik van mogelijkheden in de markt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Het management van het bureau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Het bureau als werkgever	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. De werknemers van het bureau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. De omzetverwerking van het bureau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. De mate van risico om te investeren in het bureau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. De groeivoorzichten van het bureau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. De concurrentiehandhaving	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Het steunen van goede doelen door het bureau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. De milieuvriendelijkheid	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. De behandeling van klanten door het bureau	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ruimte voor algemene vragen en opmerkingen:

Dit is het einde van de vragenlijst. Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage 2

Geachte heer/mevrouw,

Zou ik een kwartiertje van uw tijd mogen?

Mijn naam is Corina Meijer en voor mijn afstuderen aan de Universiteit Twente voor de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap ben ik bezig met een onderzoek naar de criteria die overheidsinstellingen en instellingen in de gezondheidszorg hanteren bij de keuze voor een adviesbureau. Mijn vraag aan u is of u ondanks uw drukke agenda een kwartier tot vijftientig van uw tijd wilt geven voor het invullen van de bijgevoegde vragenlijst.

Voor u ligt een lijst met vragen en stellingen die allen betrekking hebben op criteria die gehanteerd kunnen worden bij de keuze voor een adviesbureau. In dit onderzoek gaat het specifiek om enerzijds (overheids)instellingen, belast met openbare orde en veiligheid, die een adviesbureau zouden inhuren met betrekking tot crisis- en risicobeheersing en anderzijds instellingen in de gezondheidszorg die hulp willen hebben bij vraagstukken met betrekking tot (re)organisaties en fusies. Aangezien u in één van de twee categorieën valt zou ik u willen vragen mee te werken aan het onderzoek.

De vragenlijst bestaat uit zes delen: achtergrondgegevens, uw mening over de criteria, een aantal stellingen over de criteria, de mening van anderen over de criteria, de besluitvorming bij de keuze voor een extern adviesbureau en tot slot de besluitvorming binnen uw organisatie. Per onderdeel staat aangegeven hoe u de vragen kunt beantwoorden. Laat u niet afschrikken door de hoeveelheid vragen, ze zijn makkelijk en snel te beantwoorden.

De vragenlijst kan volledig anoniem worden ingevuld, de vragenlijsten zullen door niemand behalve mijzelf worden ingekeken en na verwerking worden vernietigd. Gelieve de ingevulde vragenlijst voor 18 november 2005 te retourneren aan onderstaand adres. Als u interesse heeft in de uitkomsten van het onderzoek kunt u een mail sturen naar c.h.j.meijer@student.utwente.nl.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groeten,

Corina Meijer



Retouradres:
T.a.v.: Corina Meijer
Postbus 309
3430 AH Nieuwegein

Let u erop dat beide zijden van het papier bedrukt zijn!

Deel 1

Onderstaande vragen zijn een paar basisvragen over uzelf en uw eventuele ervaring met adviesbureaus. In de hokjes kunt u aankruisen welk antwoord bij u past en op de stippellijnen kunt u de overige vragen beantwoorden.

Achtergrondgegevens

1. Dit onderzoek wordt bij twee soorten organisaties afgenomen, overheidsinstellingen belast met openbare orde en veiligheid en instellingen binnen de gezondheidszorg. Zou u hieronder willen aangeven van welk soort instelling u deel uit maakt.

- | | | |
|--|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Academisch ziekenhuis | <input type="checkbox"/> GGD | <input type="checkbox"/> Brandweer |
| <input type="checkbox"/> Algemeen ziekenhuis | <input type="checkbox"/> GGZ | <input type="checkbox"/> GHOR |
| <input type="checkbox"/> Thuiszorg | <input type="checkbox"/> Provincie | <input type="checkbox"/> Ministerie |
| <input type="checkbox"/> Verpleeghuis | <input type="checkbox"/> Gemeente | <input type="checkbox"/> Ambulance |
| <input type="checkbox"/> Andere zorginstelling | <input type="checkbox"/> Politie | |

2. Op welke afdeling bent u werkzaam?

3. Wat is uw functie?

4. Heeft uw organisatie in het verleden al eens een extern adviesbureau ingehuurd?

- Ja
 Nee (ga door naar vraag 7)

5. Heeft u dit adviesbureau ingehuurd met organisatievraagstukken voor een opdracht met betrekking tot het onderwerp aangaande crisis- en risicobeheersing of voor opdrachten binnen de gezondheidszorg?

- Crisis- en risicobeheersing
 Gezondheidszorg

6. Kunt u aangeven welk adviesbureau dit is geweest?

7. Bent u van plan in de toekomst een extern adviesbureau in te schakelen, met betrekking tot organisatorische vraagstukken aangaande crisis- en risicobeheersing en/of opdrachten binnen de gezondheidszorg?

- Ja
 Nee

Zo nee, waarom niet?

.....

Deel 2

In dit deel wordt uw mening over verschillende criteria, die kunnen worden gehanteerd bij de keuze voor een extern adviesbureau, gevraagd. Ga er dan ook bij de volgende vragen van uit dat u daadwerkelijk van plan bent een extern adviesbureau in te schakelen. Het gaat hierbij om uw mening, antwoorden kunnen niet goed of fout zijn. Als er wordt gesproken over het bureau, dan gaat het om de optelsom van alle adviseurs.

Uw mening over de criteria

Geef aan in hoeverre u de volgende criteria belangrijk vindt bij het maken van een keuze voor een extern adviesbureau, vindt u dit: 1. helemaal niet belangrijk; 2. niet heel belangrijk; 3. niet belangrijk maar ook niet onbelangrijk; 4. belangrijk; 5. erg belangrijk. Let erop dat u per criterium maar één kruisje zet.

Criteria - Activa	1	2	3	4	5
1. Aantal publicaties dat een bureau geleverd heeft					
2. De prijs					
3. Plaats van vestiging					
4. De beschikbare middelen die een bureau heeft voor de opdracht					
5. Aantal werknemers					
6. Het klantenbestand van een bureau					
7. Invoering Total Quality Management (TQM) bij een bureau					
8. Het beheren van een kwaliteitscertificaat (bijv. INK) door een bureau					
9. Gelieerdheid met universiteit/onderzoekscentra					

Criteria - Betrouwbaarheid	1	2	3	4	5
10. De klantgerichtheid van een bureau					
11. Planning en organisatievermogen					
12. Doelgerichtheid					
13. Vertrouwen in een bureau					
14. Betrouwbaar personeel					
15. Goede interactie opdrachtgever en bureau					
16. Goede behandeling klant tijdens proces					
17. De ervaring van een bureau					
18. Continuïteit van de personeelsbezetting					
19. Werkwijze van een bureau					
20. De formulering van de probleemstelling					
21. De interne organisatie van een bureau					
22. Contractvastheid van een bureau					
23. Bekendheid met een bureau					
24. Ervaring met soortgelijke organisaties als de uwe					
25. Reputatie van een bureau					
26. Begrip voor behoeften en interesses van de klant					

Criteria – Snelheid en hulpvaardigheid	1	2	3	4	5
27. Dat het bureau initiatiefrijk is					
28. De manier hoe een bureau zich promoot					
29. De manier hoe een bureau het proces doorloopt					
30. De behandeling van de klanten/opdrachtgevers					
31. De communicatieve vaardigheden van de werknemers van een bureau					
32. De snelheid van geleverde producten					
33. De relationele vaardigheden van de werknemers van een bureau					

Geef aan in hoeverre u de volgende criteria belangrijk vindt bij het maken van een keuze voor een extern adviesbureau, vindt u dit: 1. helemaal niet belangrijk; 2. niet heel belangrijk; 3. niet belangrijk maar ook niet onbelangrijk; 4. belangrijk; 5. erg belangrijk. Let erop dat u per criterium maar één kruisje zet.

Criteria - Zekerheid	1	2	3	4	5
34. Kennis binnen een bureau					
35. Het analytisch vermogen van een bureau					
36. De creativiteit van een bureau					
37. Openheid van een bureau					
38. De professionaliteit van een bureau					
39. Onafhankelijkheid van een bureau					
40. Motiverend vermogen van een bureau					
41. Het doorzettingsvermogen van een bureau					
42. De deskundigheid van een bureau					
43. Vernieuwingsgezindheid					
44. De mensen binnen een bureau ("niet de tent, maar de vent")					
45. De insteek die het bureau kiest					
46. Producten die een bureau al geleverd heeft					
47. Omzetontwikkeling van een bureau					
48. Hebben van internationale samenwerkingsverbanden					
49. Domeinkennis					
50. Ervaring van het bureau					
51. Andere opdrachtgevers van het bureau					
52. Goede financiële basis van het bureau					
53. Bekendheid met een bureau					
54. Een heldere formulering van de probleemstelling door het bureau					
55. De expertise van een bureau					
56. De competentie van een bureau					
57. Ervaring met soortgelijke organisaties als de uwe					
58. Bekendheid met het netwerk van de klant					
59. Invoering van TQM in een bureau					
60. Hebben van een kwaliteitscertificaat (bijv. INK)					
61. Prijs-kwaliteitverhouding					

Criteria - Inlevingsvermogen	1	2	3	4	5
62. Betrokkenheid					
63. Inspirerend vermogen van een bureau					
64. Luistervaardigheid van een bureau					
65. De redactionele kwaliteiten van een bureau					
66. De transparantie over de manier van werken					
67. De samenwerkingsbereidheid van een bureau					
68. Teamgeest binnen een bureau					
69. Mensen binnen een bureau					
70. Vaardigheden van de werknemers van een bureau					
71. Interactie tussen u en het bureau					
72. De bureaafilosofie					
73. De beroepsopvatting van een bureau					
74. De relationele vaardigheden van een bureau					

Overige criteria

Welke belangrijke criteria denkt u nog meer te hanteren bij de keuze voor een extern adviesbureau, maar staan hiervoor niet genoemd?

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Deel 3

Hieronder staat een aantal stellingen over de hiervoor genoemde criteria. Ga er bij deze vragen ook weer van uit dat u van plan bent een extern adviesbureau in te schakelen.

Stellingen over de criteria

Geef bij de volgende stellingen aan in welke mate u het met de stelling eens bent: 'helemaal mee oneens', 'mee oneens', 'niet mee oneens maar ook niet mee eens', 'mee eens' of 'helemaal mee eens'. Per stelling kunt u slechts één hokje aankruisen.

Stellingen - Activa	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Een bureau moet een bevredigend aantal publicaties geleverd hebben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Bij het uitzoeken van een adviesbureau vergelijk ik eerst meerdere prijzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik vind het belangrijk dat het bureau waar ik zaken mee doe niet te ver weg zit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Het bureau dat ik uit kies moet alle benodigde middelen voor de opdracht al in huis hebben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ik preferer een groot bureau boven een klein bureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Hoe groter een klantenbestand is van een bureau hoe beter ze vaak zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Als een bureau TQM heeft ingevoerd heeft het wel een streepje voor op bureaus die dat niet hebben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ik hecht veel waarde aan een kwaliteitscertificaat bij een adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Een bureau moet voldoende gelieerdheid met universiteiten en/of onderzoekscentra hebben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Stellingen – Snelheid en hulpvaardigheid	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
10. Ik vind het belangrijk dat het bureau van mijn keuze zelf initiatief durft te nemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Aan de manier hoe een extern adviesbureau zich promoot zou ik mijn keuze kunnen afleiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ik vind het belangrijk van tevoren te weten hoe een bureau het proces gaat doorlopen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. De manier hoe een bureau mij en mijn organisatie behandelt kan doorslaggevend zijn voor mijn keuze van een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. De communicatieve vaardigheden van de werknemers van een bureau zijn een belangrijk criteria voor mijn keuze.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ik vind het erg belangrijk dat diensten snel geleverd kunnen worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. De werknemers van een extern adviesbureau moeten over goede relationele vaardigheden beschikken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Geef bij de volgende stellingen aan in welke mate u het met de stelling eens bent: 'helemaal mee oneens', 'mee oneens', 'niet mee oneens maar ook niet mee eens', 'mee eens' of 'helemaal mee eens'. Per stelling kunt u slechts één hokje aankruisen.

Stellingen - Betrouwbaarheid	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
17. Het bureau van mijn keuze is erg klantgericht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Het extern adviesbureau dat ik zou inhuren zal goed kunnen plannen en organisatorisch sterk zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Doelgerichtheid vind ik een belangrijk criteria voor het inhuren van een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Ik moet wel vertrouwen hebben in een bureau voordat ik met ze in zee ga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Ik zal eerst uitzoeken hoe betrouwbaar het personeel is van het bureau van mijn keuze.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Ik vind het belangrijk dat er een goede interactie is tussen mij (en mijn organisatie) en het externe adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Dat ik als klant goed wordt behandeld tijdens het proces vind ik erg belangrijk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Ik vind het belangrijk eerdere ervaringen te hebben opgedaan met het adviesbureau van mijn keuze.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Ik vind het belangrijk dat er continuïteit zit in de personeelsbezetting van een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. De werkwijze is één van de doorslaggevende factoren bij de keuze voor een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Aan de manier van formulering van de probleemstelling kan ik zien of een adviesbureau geschikt is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Voor ik een extern adviesbureau in huur, wil ik weten hoe de interne organisatie van dat bureau is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Ik vind het belangrijk dat een bureau contractvast is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Ik zal alleen maar kiezen voor een bureau waar ik al eerder van gehoord heb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Een extern adviesbureau moet al wel ervaring hebben met organisaties zoals die van mijzelf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Bij de keuze van een extern adviesbureau ga ik af op de reputatie dat een bepaald bureau heeft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Ik vind het belangrijk dat een bureau luistert en gehoor geeft aan mijn behoeften en interesses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Geef bij de volgende stellingen aan in welke mate u het met de stelling eens bent: 'helemaal mee oneens', 'mee oneens', 'niet mee oneens maar ook niet mee eens', 'mee eens' of 'helemaal mee eens'. Per stelling kunt u slechts één hokje aankruisen.

34. Stellingen - Zekerheid	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
35. De verscheidenheid aan kennis binnen een bureau is erg belangrijk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Ik vind het belangrijk dat een bureau een goed analytisch denkvermogen heeft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Een extern adviesbureau moet creativiteit kunnen en durven gebruiken bij een opdracht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Een extern adviesbureau moet open zijn naar haar klanten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Een extern adviesbureau moet te allen tijde professionaliteit uitstralen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Ik vind het belangrijk dat het bureau van mijn keuze een onafhankelijk bureau is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Het extern adviesbureau dat wordt ingehuurd moet motiverend werken voor mijn organisatie en haar medewerkers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Ook bij tegenslag moet het bureau dat ter hand is genomen niet opgeven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Deskundigheid vind ik een belangrijk criteria voor het inhuren van een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Het extern adviesbureau van mijn keuze moet niet bang zijn de zaken helemaal over een andere boeg te gooien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Ik kies vaker voor de vent dan voor de tent (mensen binnen een bureau zijn erg belangrijk).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Een eerste keuze voor een extern adviesbureau heeft toch te maken met het proces dat een bureau wil doorlopen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Diensten die een bureau al geleverd heeft zijn een goede indicatie van het kunnen van zo'n bureau en bieden zekerheid voor de toekomst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Als de omzetting van een bureau goed is geeft dit zekerheid met betrekking tot het inhuren van dit bureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Als een bureau internationale verbanden heeft zal ik eerder geneigd zijn voor dit bureau te kiezen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Het is belangrijk dat het bureau kennis heeft op het gebied van crisis- en risicobeheersing / reorganisaties en fusies.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Ik vind het belangrijk eerder ervaring met het bureau te hebben opgedaan alvorens ik hem in zal huren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Als het bureau indrukwekkende andere opdrachtgevers heeft, of heeft gehad, dan zal ik eerder voor dat bureau kiezen, dan voor een bureau zonder indrukwekkende opdrachtgevers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Ik vind het belangrijk dat een bureau mij financiële zekerheid geeft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Geef bij de volgende stellingen aan in welke mate u het met de stelling eens bent: 'helemaal mee oneens', 'mee oneens', 'niet mee oneens maar ook niet mee eens', 'mee eens' of 'helemaal mee eens'. Per stelling kunt u slechts één hokje aankruisen.

Stellingen – Zekerheid (vervolg)	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal Mee mee eens
54. Als ik al eerder van een bepaald bureau heb gehoord geeft mij dit zekerheid bij mijn keuze voor dat bureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. De manier hoe een bureau de probleemstelling formuleert, kan mij de doorslag geven voor mijn keuze.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Ik vind het belangrijk dat het bureau van mijn keuze een expertise heeft in de richting van openbare orde en veiligheid / gezondheidszorg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. De competenties van een bureau kunnen mijn keuze beïnvloeden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Ik kies alleen een bureau dat al ervaring heeft met organisaties zoals mijn eigen organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Een extern adviesbureau moet bekend zijn in het netwerk waarin wij werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Een bureau van mijn keuze heeft Total Quality Management (TQM) toegepast in haar bureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Een bureau van mijn keuze heeft ten minste één kwaliteitscertificaat (bijv. INK of ISO).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. De prijs-kwaliteitverhouding is één van de belangrijkste criteria voor de keuze van een adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Geef bij de volgende stellingen aan in welke mate u het met de stelling eens bent: 'helemaal mee oneens', 'mee oneens', 'niet mee oneens maar ook niet mee eens', 'mee eens' of 'helemaal mee eens'. Per stelling kunt u slechts één hokje aankruisen.

Stellingen - Inlevingsvermogen	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
62. Ik vind het belangrijk dat een extern adviesbureau haar interesse toont voor mij en mijn organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Ik vind het belangrijk dat een extern adviesbureau inspirerend werkt voor mijn organisatie en haar medewerkers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Een bureau moet goed kunnen luisteren naar mijn wensen en bezorgdheden, anders zal ik hem niet inhuren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. De redactionele kwaliteiten van een bureau is belangrijk criterium bij de keuze voor een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Als een bureau niet duidelijk is naar mijn organisatie zal ik de eventuele samenwerking stop zetten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Het bureau moet bereid zijn samen te werken aan de opdracht, anders zal ik niet voor het bureau kiezen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. De teamgeest binnen een bureau is een belangrijk criterium bij de keuze voor een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. De medewerkers van een bureau moeten mij het gevoel geven zich in te leven in de situatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Ik zal van te voren eerst informeren naar de vaardigheden van de werknemers van het bureau alvorens hen in te huren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Een prettige interactie tussen mij (mijn organisatie) en het bureau is een vereiste voor het inhuren van een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Door te kijken naar de bureaafilosofie van een extern adviesbureau weet ik of het een geschikt bureau is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. De beroepsopvatting van een bureau is een belangrijk criterium voor de keuze van een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Een bureau moet over goede relationele vaardigheden beschikken, wil ik hem in huren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Deel 4

In dit deel gaat het om de mening van belangrijke anderen in uw omgeving met betrekking tot de keuze van een extern adviesbureau.

De mening van anderen over de criteria

Geef bij de volgende stellingen aan in welke mate u het met de stelling eens bent: 'helemaal mee oneens', 'mee oneens', 'niet mee oneens maar ook niet mee eens', 'mee eens' of 'helemaal mee eens'. Per stelling kunt u slechts één hokje aankruisen.

Stellingen	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
75. Ik vind het noodzakelijk belangrijke anderen, zoals leidinggevende en collega's, te vragen om hun mening, alvorens ik voor een extern adviesbureau kies.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Bij het kiezen van een extern adviesbureau is de mening van mijn leidinggevende/collega's erg belangrijk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. De mening van vorige klanten van een adviesbureau zijn belangrijk bij mijn keuze voor een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Als een leidinggevende/collega mij met volledige overtuiging een bepaald adviesbureau aanbiedt zal ik ook zonder verder onderzoek voor dit adviesbureau kiezen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. Het geeft mij zekerheid als ik ondersteuning krijg van het management uit mijn eigen organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Het gaat er bij de volgende stellingen niet om wat u weet, maar om wat u denkt dat de mening is van anderen.

Stellingen	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
80. Mijn leidinggevende/collega's vinden de activa de belangrijkste criteria bij het kiezen van een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81. Mijn leidinggevende/collega's vinden de betrouwbaarheid het belangrijkste criterium bij het kiezen van een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82. Mijn leidinggevende/collega's vinden de zekerheid het belangrijkste criterium bij het kiezen van een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83. Mijn leidinggevende/collega's vinden snelheid en hulpvaardigheid de belangrijkste criteria bij het kiezen van een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84. Mijn leidinggevende/collega's vinden het inlevingsvermogen het belangrijkste criterium bij het kiezen van een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Deel 5

Hier zou ik graag antwoord krijgen op vragen die betrekking hebben op de besluitvorming bij de keuze van een extern adviesbureau. Wat stimuleert u of weerhoudt u er juist van een extern adviesbureau in te schakelen.

Besluitvorming bij keuze extern adviesbureau

Geef bij de volgende stellingen aan in welke mate u het met de stelling eens bent: 'helemaal mee oneens', 'mee oneens', 'niet mee oneens maar ook niet mee eens', 'mee eens' of 'helemaal mee eens'. Per stelling kunt u slechts één hokje aankruisen.

Stellingen	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
85. Ik verwacht veel tijd kwijt te zijn als ik een extern adviesbureau inschakel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86. Ik verwacht veel geld kwijt te zijn aan het inhuren van een extern adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87. Ik verwacht ver te moeten reizen voor het adviesbureau van mijn keuze.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88. Het zou me veel moeite kosten mijn collega's te overtuigen van mijn keuze voor een adviesbureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Stellingen	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
89. Als ik veel tijd kwijt zou zijn met het inschakelen van een extern adviesbureau, zou mij dat ervan weerhouden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90. Als ik veel geld kwijt zou zijn aan het inhuren van een extern adviesbureau, zou mij dat ervan weerhouden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
91. Als ik ver zou moeten reizen voor een adviesbureau, zou mij dat ervan weerhouden om het te kiezen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92. Als het me veel moeite zou kosten mijn collega's te overtuigen, zou mij dat er van weerhouden een keuze te maken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93. Als het nodig blijkt een extern adviesbureau in te schakelen, zou ik dat doen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Deel 6

In dit laatste deel gaat het echt om de besluitvorming binnen uw organisatie. Bent u de enige die besluiten neemt met betrekking tot de keuze van een extern adviesbureau of zijn daar anderen bij betrokken? Welke prikkels hebben invloed op het besluitvormingsproces?

Besluitvorming binnen uw organisatie

Prikkels uit de omgeving kunnen ervoor zorgen dat uw organisatie gaat denken over het inhuren van een extern adviesbureau, of zorgen ervoor dat het idee om een extern adviesbureau in te huren van de baan geschoven wordt. Geef aan in hoeverre de volgende omgevingsprikkels het besluitvormingsproces binnen uw organisatie beïnvloeden met betrekking tot de keuze voor een extern adviesbureau. Heeft deze 1. totaal geen invloed; 2. haast geen invloed; 3. behoorlijke invloed; 4. veel invloed. Let er op dat u per omgevingsprikkel maar één kruisje zet.

Omgevingsprikkels		1	2	3	4
1.	Economische prikkels				
2.	Politieke prikkels				
3.	Culturele prikkels				
4.	Technologische prikkels				
5.	Prikkels van de concurrentie				
6.	Marketingprikkels				

De volgende vragen gaan over de DMU (Decision Making Unit) binnen uw organisatie.

- Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden in samenwerking met meerdere organisaties genomen.

 Ja
 Nee
- Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden door één persoon genomen.

 Ja
 Nee
- Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden door een kleine groep mensen (max. 4) genomen.

 Ja
 Nee
- Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden door een grote groep mensen genomen.

 Ja
 Nee
- Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden door een speciaal daarvoor ingerichte afdeling genomen.

 Ja
 Nee
- Zijn er externen betrokken bij de besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau?

 Ja
 Nee
- Maakt uw organisatie altijd gebruik van aanbestedingsprocedures?

 Ja
 Nee

Ruimte voor algemene vragen en opmerkingen:

Dit is het einde van de vragenlijst. Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage 3

Belactie om de respons te verhogen (richtlijn)

Goedendag, ik ben op zoek naar

Ik heb hem/haar twee weken geleden gevraagd mee te werken aan mijn onderzoek dat ik doe i.v.m. mijn afstuderen aan de Universiteit Twente. Ik heb hem gevraagd een enquête in te vullen en terug te sturen naar mij, maar tot op heden heb ik deze nog niet mogen ontvangen.

Er zijn al erg veel reacties binnen gekomen, maar hoe meer reacties hoe beter dit is voor de validiteit van het onderzoek. Daarom zou ik u, (als klant van Octaaf Adviesgroep), willen vragen als nog mee te werken aan het onderzoek, door het invullen van de vragenlijst (, die als het goed is naar u is opgestuurd, rond 2 november).

- Hulp aanbieden:

Als ik u kan helpen bij het invullen van de vragenlijst, dan doe ik dit graag.

- Enquête kwijt:

Als u de enquête kwijt bent kan ik hem ook wel digitaal naar u toesturen, dan kunt u hem zelf uit printen. Als u het makkelijk vindt, kunt u hem ook per fax terug sturen.

- Afspraak maken en terug bellen?:

Als degene die erover gaat niet aanwezig is, mag ik dan terugbellen? Spreek hierbij een datum en tijd af!

Bijlage 4

Antwoorden op vraag: Overige criteria; behorende bij deel 2 van de vragenlijst.

- Termijn van beschikbaarheid **4x**
- Humor
- Goede personen in het veld (*niet de tent maar de vent*)
- Inlevingsvermogen (*dat is 1 van de hoofdclusters in het onderzoek*)
- Geheimhouding
- Accuraat
- Houden aan gemaakte afspraken (*contractvastheid*)
- Integriteit **4x**
- Continuïteit (*continuïteit in de personeelsbezetting*)
- Gezaghebbend
- Vakkundigheid (*professioneel?*)
- Onafhankelijkheid **2x** (*onafhankelijkheid*)
- Relevante ervaring (*ervaring met soortgelijke organisaties?*)
- Kwaliteit van het werk (referenties) (*mening van klanten?*)
- Objectiviteit
- Inhoudelijke kennis (*domeinkennis*)
- Procesvaardigheid (*proces*)
- Kostenbeheersing
- Parate kennis
- Oplossingsgerichtheid **2x** (*doelgerichtheid*)
- Transparantie (*openheid, transparantie over manier van werken*) **2x** (Ik houd niet van voor mij onlogische conclusies, moet ergens op gebaseerd zijn)
- Flexibiliteit van het bureau. Het vermogen om snel aanpassingen te verrichten.
- Echt uit handen kunnen geven, of wordt er nog veel verwacht van de opdrachtgever?
- Zorgvuldig
- Weloverwogen, doordacht, gefundeerd.

Bijlage 5

Belangrijke criteria

In tabellen B1 tot en met B5, zal per construct bekeken worden welke criteria door de respondenten werden beoordeeld als belangrijkste criteria bij de keuze van een extern adviesbureau. Dit is bekeken aan de hand van de gemiddelde waarderingen van de respondenten op de variabelen in deel twee van de vragenlijst.

Tabel B1: Criteria activa

Criteria Activa	Gemiddelde score	st. deviatie
Aantal publicaties dat een bureau geleverd heeft	2,4	0,9
De prijs	3,9	0,7
Plaats van vestiging	2,1	1,0
De beschikbare middelen die een bureau heeft voor de opdracht	3,8	0,8
Aantal werknemers	2,4	0,9
Het klantenbestand van een bureau	3,4	0,7
Invoering Total Quality Management (TQM) bij een bureau	2,9	0,9
Het beheren van een kwaliteitscertificaat (bijv. INK) door een bureau	3,1	0,9
Gelieerdheid met universiteit/onderzoekscentra	2,9	0,8

Tabel B2: Criteria betrouwbaarheid

Criteria Betrouwbaarheid	Gemiddelde score	st. deviatie
De klantgerichtheid van een bureau	4,3	0,6
Planning en organisatievermogen	4,4	0,6
Doelgerichtheid	4,5	0,5
Vertrouwen in een bureau	4,6	0,5
Betrouwbaar personeel	4,4	0,6
Goede interactie opdrachtgever en bureau	4,5	0,5
Goede behandeling klant tijdens proces	4,5	0,5
De ervaring van een bureau	4,2	0,6
Continuïteit van de personeelsbezetting	4,1	0,8
Werkwijze van een bureau	4,0	0,7
De formulering van de probleemstelling	4,2	0,7
De interne organisatie van een bureau	3,0	0,8
Contractvastheid van een bureau	3,9	0,8
Bekendheid met een bureau	3,3	0,8
Ervaring met soortgelijke organisaties als de uwe	4,0	0,7
Reputatie van een bureau	3,7	0,8
Begrip voor behoeften en interesses van de klant	4,4	0,6

Tabel B3: Criteria snelheid & hulpvaardigheid

Criteria Snelheid en hulpvaardigheid	Gemiddelde score	st. deviatie
Dat het bureau initiatiefrijk is	4,1	0,7
De manier hoe een bureau zich promoot	3,0	0,6
De manier hoe een bureau het proces doorloopt	4,0	0,6
De behandeling van de klanten/opdrachtgevers	4,3	0,6
De communicatieve vaardigheden van de werknemers van een bureau	4,2	0,6
De snelheid van geleverde producten	4,1	0,6
De relationele vaardigheden van de werknemers van een bureau	4,1	0,6

Tabel B4: Criteria zekerheid

Criteria Zekerheid	Gemiddelde score	st. deviatie
Kennis binnen een bureau	4,3	0,6
Het analytisch vermogen van een bureau	4,2	0,7
De creativiteit van een bureau	4,1	0,7
Openheid van een bureau	4,0	0,7
De professionaliteit van een bureau	4,4	0,6
Onafhankelijkheid van een bureau	4,1	0,9
Motiverend vermogen van een bureau	3,8	0,8
Het doorzettingsvermogen van een bureau	3,9	0,7
De deskundigheid van een bureau	4,5	0,5
Vernieuwingsgezindheid	3,7	0,8
De mensen binnen een bureau ("niet de tent, maar de vent")	4,2	0,7
De insteek die het bureau kiest	3,8	0,6
Producten die een bureau al geleverd heeft	3,8	0,6
Omzetontwikkeling van een bureau	2,6	0,6
Hebben van internationale samenwerkingsverbanden	2,3	0,8
Domeinkennis	3,8	0,8
Ervaring van het bureau	3,9	0,7
Andere opdrachtgevers van het bureau	3,2	0,8
Goede financiële basis van het bureau	3,2	0,8
Bekendheid met een bureau	3,2	0,8
Een heldere formulering van de probleemstelling door het bureau	4,2	0,7
De expertise van een bureau	4,2	0,6
De competentie van een bureau	4,1	0,6
Ervaring met soortgelijke organisaties als de uwe	3,8	0,7
Bekendheid met het netwerk van de klant	3,6	0,7
Invoering van TQM in een bureau	3,0	1,0
Hebben van een kwaliteitscertificaat (bijv. INK)	3,0	1,0
Prijs-kwaliteitverhouding	4,3	0,7

Tabel B5: Criteria inlevingsvermogen

Criteria Inlevingsvermogen	Gemiddelde score	st. deviatie
Betrokkenheid	4,1	0,6
Inspirerend vermogen van een bureau	4,0	0,6
Luistervaardigheid van een bureau	4,2	0,6
De redactionele kwaliteiten van een bureau	4,0	0,6
De transparantie over de manier van werken	3,8	0,7
De samenwerkingsbereidheid van een bureau	4,1	0,6
Teamgeest binnen een bureau	3,4	0,7
Mensen binnen een bureau	4,0	0,8
Vaardigheden van de werknemers van een bureau	4,1	0,6
Interactie tussen u en het bureau	4,4	0,6
De bureautilosofie	3,3	0,8
De beroepsopvatting van een bureau	3,5	0,7
De relationele vaardigheden van een bureau	4,0	0,6

Belangrijke criteria klanten

Wat waren de belangrijkste redenen voor de klanten van Octaaf adviesgroep om het bureau ook daadwerkelijk in te huren? Het antwoord hierop is te achterhalen door te kijken welke stellingen, deel drie van de vragenlijst, de hoogste score behalen. In tabel B6 zijn eerst de belangrijkste constructen te zien. Zie tabel B7, voor een samenvatting van de belangrijkste criteria voor de klanten van Octaaf Adviesgroep om voor dit bureau te kiezen.

Tabel B6: belangrijkste constructen klanten

Variabelen	Gemiddelde score	Std. Dev.
Activa	2,9	0,4
Betrouwbaarheid	4,1	0,3
Snelheid & Hulpvaardigheid	4,0	0,4
Zekerheid	3,7	0,3
Inlevingsvermogen	3,9	0,3

Tabel B7: belangrijkste criteria volgens de klanten van Octaaf Adviesgroep

Variabelen	Gemiddelde score	st. deviatie
Bereikbaarheid	4,1	0,9
Zelf initiatief nemen	4,2	0,4
Doorlopen proces	4,1	0,5
Behandeling klant	4,4	0,7
Communicatieve vaardigheden	4,3	0,6
Snelheid levering	4,1	0,5
Relationele vaardigheden	4,1	0,5
Betrouwbaar personeel	4,1	0,6
Goede interactie	4,1	0,7
Behandeling klanten	4,1	0,6
Luistervaardigheid	4,0	0,5
Analytisch denkvermogen	4,0	0,4
Openheid	4,2	0,8
Professioneel	4,0	0,8
Onafhankelijkheid	4,2	0,6
Doorzetten van bureau bij tegenslag	4,1	0,8
Deskundigheid in bureau	4,1	0,5
Mensen binnen bureau	4,2	0,8
Competenties	4,0	0,0
Ervaring met soortgelijke organisaties	4,2	0,6
Bekend in het netwerk	4,3	0,5
Interesse voor organisatie	4,1	0,6
Inspirerend	4,0	0,8
Luistervaardigheid	4,3	0,7
Redactionele kwaliteiten bureau	4,0	0,8
Duidelijk naar organisatie	4,0	0,8
Samenwerken	4,2	0,6
Medewerkers leven zich in, in de organisatie	4,1	0,6
Vaardigheden werknemers	4,0	0,5
Interactie	4,2	0,6
Relationele vaardigheden	4,0	0,7

Subjectieve norm

In deel vier werd de mening van belangrijke anderen getoetst en de invloed hiervan op het gedrag van de respondenten. In onderstaande tabellen wordt overzichtelijk weergegeven wat de gemiddelde scores zijn op de items die horen bij de 'motivation to comply' en de 'normative beliefs'. De items die het hoogste scores zijn vetgedrukt.

Tabel B8: Scores op stellingen 'motivation to comply'

Stellingen 'Morivation to comply'	Gemiddelde score	st. deviatie
Ik vind het noodzakelijk belangrijke anderen, zoals leidinggevende en collega's, te vragen om hun mening, alvorens ik voor een extern adviesbureau kies.	3,7	0,8
Bij het kiezen van een extern adviesbureau is de mening van mijn leidinggevende/ collega's erg belangrijk.	3,7	0,7
De mening van vorige klanten van een adviesbureau zijn belangrijk bij mijn keuze voor een extern adviesbureau.	3,4	0,7
Als een leidinggevende/collega mij met volledige overtuiging een bepaald adviesbureau aanbiedt zal ik ook zonder verder onderzoek voor dit adviesbureau kiezen.	2,6	0,8
Het geeft mij zekerheid als ik ondersteuning krijg van het management uit mijn eigen organisatie.	3,7	0,7

In tabel B8 is te zien dat respondenten de mening van zijn leidinggevende en collega's belangrijk vinden bij de keuze van een extern adviesbureau. Ook geeft het hem zekerheid als hij ondersteuning krijgt van het management uit zijn organisatie.

Tabel B9: Scores op stellingen 'normative beliefs'

Stellingen 'Normative beliefs'	Gemiddelde score	st. deviatie
Mijn leidinggevende/collega's vinden de activa de belangrijkste criteria bij het kiezen van een extern adviesbureau.	2,6	0,9
Mijn leidinggevende/collega's vinden de betrouwbaarheid het belangrijkste criterium bij het kiezen van een extern adviesbureau.	3,8	0,6
Mijn leidinggevende/collega's vinden de zekerheid het belangrijkste criterium bij het kiezen van een extern adviesbureau.	3,4	0,7
Mijn leidinggevende/collega's vinden snelheid en hulpvaardigheid de belangrijkste criteria bij het kiezen van een extern adviesbureau.	3,7	0,7
Mijn leidinggevende/collega's vinden het inlevingsvermogen het belangrijkste criterium bij het kiezen van een extern adviesbureau.	3,8	0,7

In tabel B9 is te zien dat respondenten vooral denken dat hun leidinggevende de betrouwbaarheid en het inlevingsvermogen van een extern adviesbureau de belangrijkste criteria vinden bij de keuze hiervan.

Waargenomen gedragscontrole

Deel vijf van de vragenlijst is opgesplitst in twee delen. Het eerste deel geeft aan in hoeverre de respondenten struikelblokken verwachten bij het inschakelen van een extern adviesbureau, ofwel de control beliefs. Het tweede gedeelte beschrijft de control power, hoe hoger de respondenten hiervoor scores hoe minder de struikelblokken een rol spelen bij de keuze van een extern adviesbureau, dit komt door het omschalen van de antwoorden op dit deel. Hoe lager de scores, hoe meer de struikelblokken een rol spelen.

Tabel B10: Scores Control beliefs

Stellingen 'control beliefs'	Gemiddelde score	st. deviatie
Ik verwacht veel tijd kwijt te zijn als ik een extern adviesbureau inschakel.	2,8	0,9
Ik verwacht veel geld kwijt te zijn aan het inhuren van een extern adviesbureau.	3,7	0,8
Ik verwacht ver te moeten reizen voor het adviesbureau van mijn keuze.	2,1	0,7
Het zou me veel moeite kosten mijn collega's te overtuigen van mijn keuze voor een adviesbureau.	2,2	0,6

Tabel B11: Scores Control power

Stellingen 'control power'	Gemiddelde score	st. deviatie
Als ik veel tijd kwijt zou zijn met het inschakelen van een extern adviesbureau, zou mij dat ervan weerhouden.	2,6	1,0
Als ik veel geld kwijt zou zijn aan het inhuren van een extern adviesbureau, zou mij dat ervan weerhouden.	2,8	0,9
Als ik ver zou moeten reizen voor een adviesbureau, zou mij dat ervan weerhouden om het te kiezen.	2,8	1,1
Als het me veel moeite zou kosten mijn collega's te overtuigen, zou mij dat er van weerhouden een keuze te maken.	3,0	1,0
Als het nodig blijkt een extern adviesbureau in te schakelen, zou ik dat doen.	4,2	0,6

Koopgedrag van organisaties

Aangezien de variabele 'DMU' niet in numerieke waarden weergegeven kan worden, kon deze niet in tabel 4.10 opgenomen worden. In tabel B12 zijn de antwoorden op de DMU-vragen overzichtelijk weergegeven. Hierbij is net als in tabel 4.10 een uitsplitsing gemaakt van de instellingen.

Tabel B12: Weergave DMU-vragen, uitgesplitst in instellingen

DMU vragen	Gezondheidsinstellingen		Overheidsinstellingen	
	ja	nee	ja	nee
1. Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden i.s.m. meerdere organisaties genomen	6	25	9	37
2. Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden door één persoon genomen	6	25	5	41
3. Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden door een kleine groep mensen (max. 4) genomen	25	6	39	7
4. Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden door een grote groep mensen genomen	1	30	4	42
5. Besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau worden door een speciaal daarvoor ingerichte afdeling genomen	1	30	2	44
6. Zijn er externen betrokken bij de besluiten over de eventuele komst van een extern adviesbureau?	7	24	6	40
7. Maakt uw organisatie altijd gebruik van aanbestedingsprocedures?	4	27	21	25

Reputatie Quotiënt

In het zevende deel van de vragenlijst voor de klanten van Octaaf Adviesgroep, is de respondenten gevraagd een oordeel te geven aan Octaaf Adviesgroep, door middel van het Reputatie Quotiënt. Het meet hoe de klanten denken over het bureau. Hoe hoger de gemiddelde score, hoe positiever zij denken over Octaaf Adviesgroep.

Tabel B13: Scores op het Reputatie Quotiënt

	Gemiddelden	Dimensies RQ
Het gevoel bij het bureau	7,55 (N=11)	Emotionele aantrekkingskracht: 7,6
Respect voor het bureau	7,27 (N=11)	
Vertrouwen in het bureau	8,00 (N=11)	
Het bureau staat achter haar producten en diensten	7,64 (N=11)	Producten en diensten: 7,5
De kwaliteit van de producten en diensten van het bureau	7,55 (N=11)	
De mate van innovatie van producten en diensten van het bureau	7,20 (N=10)	
De waarde van de producten en diensten van het bureau	7,44 (N=9)	Visie en leiderschap: 7,2
Het leiderschap van het bureau	7,22 (N=9)	
Het beeld van de toekomst van het bureau	7,00 (N=10)	
Het bureau herkent en maakt gebruik van mogelijkheden in de markt	7,30 (N=10)	Omgeving voor de werknemer: 7,1
Het management van het bureau	7,13 (N=8)	
Het bureau als werkgever	6,43 (N=7)	
De werknemers van het bureau	7,70 (N=10)	Financiële resultaten: 6,4
De omzetverwerking van het bureau	6,43 (N=7)	
De mate van risico om te investeren in het bureau	6,43 (N=7)	
De groeivoorzichten van het bureau	6,29 (N=7)	Sociale verantwoordelijkheid: 6,9
De concurrentiehandhaving	6,29 (N=7)	
Het steunen van goede doelen door het bureau	6,29 (N=7)	
De milieuvriendelijkheid	6,14 (N=7)	
De behandeling van klanten door het bureau	8,27 (N=11)	

Bijlage 6

Overige opmerkingen

- *Gemeente Zoetermeer:*
Beste Corina, met je vragenlijst kan ik niet veel. **In de praktijk kiezen wij bureaus nauwelijks op criteria, maar omdat we ze kennen, of omdat iemand ze kent. En dat wordt er niet gekeken naar publicaties ofzo. Vaak niet eens naar de prijs. Maar soms ook weer wel, hangt af van wie het bureau inhuurt.** Succes met je onderzoek. Vr. groet, Wouter.
- *Gemeente Kerkrade:*
Ad.7 Afhankelijk van te verwachten financiële investering en de aard van de te verrichten werkzaamheden, e.e.a. geformuleerd aanbestedingsbeleid.
- *Gemeente Slochteren:*
Punt 93: inschakelen adviesbureau, mits er voldoende middelen zijn.
Punt 3 van deel 6: De kleine groep is in dit verband college/MT.
- *Thuiszorg Westelijke Mijnstreek:*
Als het noodzakelijk is maken we gebruik van aanbestedingsprocedures.
Succes!
- *Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport:*
Beste Corina, bij de keuze voor een bureau door de overheid gelden heldere regels. Veel v.d. punten die je noemt hebben hierin geen plaats. Ik heb daarom de vragenlijst niet afgerond. Octaaf is een betrouwbaar en deskundig bureau dat wij ook in de toekomst uit zullen nodigen offertes uit te brengen. Veel succes met je onderzoek. Danny van Densen.
- *St. Antonius Ziekenhuis, Nieuwegein:*
Dit lijkt me niet zo'n nuttig onderzoek. **Je neemt een extern adviseur als dat nodig is, vanwege nieuwe gebieden, onvoldoende eigen competenties, etc. En niet te veel gedoe.** Uw onderzoek lijkt me meer te gaan over de consistentie van de ondervraagden. Veel dubbele dingen.
- *KLPD:*
Belangrijkste criterium: Niet de tent maar de vent!
- *Gemeente Dordrecht:*
Bij vragen over DMU 3 en 4 in overweging nemen dat e.e.a. afhangt van aard en omvang onderzoek. Dus bij 3 kan het ook nee zijn en bij 4 kan het ook ja zijn.
- *Thuiszorg Groningen:*
Geachte Corina, de vragen hebben voor mij steeds dezelfde strekking. Derhalve verwijs ik je naar de eerste delen van uw lijst. Groeten Anneke.
- *HagaZiekenhuis/Rodekruisziekenhuis, Den Haag:*
Wil mij eigenlijk even excuseren dat er binnen ons bureau Raad van Bestuur, Hagaziekenhuis geen tijd is geweest om uw vragenlijst in te vullen. In onze ervaring is de keuze voor een adviesbureau vaak ook een kwestie van "relaties". Ik wens u veel succes met uw afstudeerproject.

Bijlage 7

Interview medewerkers Octaaf Adviesgroep

1. Waar denkt u dat een adviesbureau op wordt uitgekozen?
2. In hoeverre voldoet OAG aan de gevonden criteria? (Lijst gevonden criteria bespreken)
3. Wat zijn de sterke punten van OAG?
4. Wat zijn de zwakke punten van OAG?
5. Waar liggen volgens u de kansen voor Octaaf Adviesgroep?
6. Wat zijn volgens u de bedreigingen, nu of in de toekomst voor Octaaf Adviesgroep.
7. Waar zou OAG in uw opzicht dingen moeten veranderen?

Bij de volgende vragen het marketingplan van OAG erbij houden.

8. Kent u het marketingplan van OAG?
9. Wordt het marketingplan uitgevoerd zoals het bedoeld is?
10. Wordt er bijv. gewerkt aan publicaties?
11. Worden er seminars georganiseerd?
12. Hoe belangrijk vindt u een marketingplan voor Octaaf Adviesgroep?
13. OAG bestaat nu 5 jaar, hoe ziet u Octaaf Adviesgroep over 5 jaar?
14. Octaaf Adviesgroep heeft volgens haar klanten een gemiddeld RQ van 7.25 wat is uw commentaar hier op?

Ook deze punten kunnen overzichtelijk in een tabel worden weergegeven, zie tabel 42.

Tabel 42: Sterke punten OAG

Sterke punten, vaak genoemd	Sterke punten, 1 keer genoemd
Kennis binnen bureau (3x)	Integriteit
Creativiteit (2x)	Sterk in concurrentie met andere bureaus
Vastberadenheid (2x)	Flexibel
	Vertrouwen winnen en uitstralen naar de klant
	Bereidheid collega's om elkaar te helpen
	Ongecompliceerd denken
	Nieuwe ideeën
	Visie
	Ervaring met problematiek binnen vragende organisaties
	Betrokkenheid
	Vaardigheden werknemers

In tabel 43 zijn deze te zien.

Tabel 43: Zwakke punten OAG

Zwakke punten, vaak genoemd	Zwakke punten, 1 keer genoemd
Te betrokken (2x)	Onvoldoende mate benutten van competenties
Te weinig acquisitiekracht (3x)	Niet adequaat genoeg reageren
	Besluitvorming te traag
	Groot verschil kennis en vaardigheden binnen bureau
	Soms te betweterig
	Te weinig commercieel
	Luistervaardigheid
	Te veel op individuen gericht en te weinig op het bureau
	Wisselende kwaliteit
	Eilandjes binnen het bureau
	Te klein
	Beperkte naamsbekendheid
	Financieel beperkt
	Niet efficiënt genoeg
	Niet professioneel genoeg

Het punt dat Octaaf Adviesgroep erg betrokken is met haar klanten is een positief punt, maar kan soms overslaan in té betrokken, dan wordt het een zwak punt. Het bureau moet hier dus het evenwicht in zien te vinden.