

# Hoe innoveren adviseurs?

## EEN GROOTSCHALIGE SURVEY OVER HOE ADVISEURS KENNIS VERZAMELEN EN PRODUCEREN

In dit artikel wordt gerapporteerd over een onderzoek naar de vraag hoe adviseurs innoveren. We onderzoeken de kennisbronnen die zij daarvoor gebruiken, de kennisproducten die zij opleveren en de (management)processen die innovatie ondersteunen. Innoverende adviseurs gebruiken vele en diverse kennisbronnen. Kennis, innovatie en succes zijn met elkaar verbonden. Het blijkt van belang om het innovatieproces van adviseurs niet te veel te formaliseren, maar innovatie vooral bottom-up vorm te geven. Ook blijkt open innovatie voor adviseurs belangrijker dan gesloten innovatie.

### Inleiding

White papers, checklists, presentaties, adviesconcepten, boeken, instrumenten, schema's: consultants produceren veel kennisproducten. Zij lijken continu bezig te zijn met vernieuwing. Dat is ook logisch, want omstandigheden veranderen en adviseurs zullen hun klanten dus ook continu moeten voeden met nieuwe ideeën en inzichten. Kennis is de brandstof in consulting, stellen Poulfelt en Greiner (2005). Het gaat daarbij om het delen en verwerven van kennis en het creëren van kennis. Toch lijken sommige adviseurs succesvoller te innoveren dan anderen. In dit artikel onderzoeken we waarom dat zo is. We beantwoorden specifiek de volgende vier onderzoeksvragen:

- Welke kennisbronnen gebruiken adviseurs om te innoveren?
- In welke kennisproducten geven adviseurs hun innovaties vorm?
- Welke kennis- en innovatiemanagementtechnieken en -processen gebruiken adviseurs?
- Wat is de relatie tussen kennisbronnen, kennisproducten, kennis- en innovatiemanagement en innovatiesucces?

De eerste drie vragen zijn inventariserend van aard en laten zien wat consultants feitelijk doen. De vierde vraag is analyserend en geeft tevens aan of het ook effectief is wat consultants doen. De beantwoording van die laatste vraag is een begin van theorievorming over innovatieprocessen van organisatieadviseurs.



Hoewel er veel wordt geschreven over adviesbenaderingen en adviesconcepten, is er vanuit de optiek van innovatie nog nauwelijks naar adviseurs gekeken. In het bekende consultinghandboek van Kubr (2005) bijvoorbeeld wordt totaal geen aandacht besteed aan innovatie in consulting. In dit artikel gaan we daarom eerst in op de vraag wat innovatie is, wat trends zijn op het gebied van innovatiemanagement en wat innovatie in het adviesvak is. Vervolgens bespreken we het onderzoeksmodel en de onderzoeksopzet. Aansluitend worden eerst de resultaten van de drie inventariserende vragen besproken, gevolgd door het antwoord op onze vierde onderzoeksvraag. Ten slotte bespreken we de resultaten en de implicaties die uit onze studie voortvloeien.

## 1. Innovatie en adviseren

Innovatie is van levensbelang voor ondernemingen. Vernieuwing van producten en diensten is noodzakelijk om de concurrentie het hoofd te bieden. Wanneer ondernemingen geen nieuwe diensten of producten op de markt brengen terwijl andere ondernemingen dat wel doen, boeten zij in aan concurrentiekracht. Innovatie wordt door Schumpeter (1911) gelijkgesteld aan de succesvolle introductie van iets nieuws in de markt. Het essentiële kenmerk van een innovatie is volgens hem dus niet de mate waarin iets nieuw is, maar of klanten het kopen of niet. Een innovatieve onderneming dwingt op haar beurt de concurrenten om ook te vernieuwen, omdat deze laatste anders hun klanten aan de eerste verliezen. Het gedachtegoed van Schumpeter werd pas in de jaren tachtig van de vorige eeuw onderwerp van grootschalig onderzoek. In de wetenschap is inmiddels een uitgebreide verzameling innovatieliteratuur ontstaan waarbij vele typen innovatie in vele sectoren zijn onderzocht. De consultingsector is echter nauwelijks onderwerp van onderzoek geweest. Het is om drie redenen interessant om deze sector nader vanuit een innovatieoptiek te bekijken. Ten eerste geeft dit inzicht in het innovatieproces van deze professionele dienstverleners. Innovatie in deze sector is nog weinig onderzocht. Ten tweede is het interessant voor adviseurs en adviesbureaus. Het kan hen helpen hun innovatieproces te verbeteren. Ten derde kan deze studie klanten helpen bij het selecteren van adviseurs en het beoordelen van hun methoden.

In navolging van Schumpeter definiëren we innovatie breed. Voor adviseurs gaat het om nieuwe diensten of om nieuwe processen om diensten te verlenen. Nieuwe diensten komen regelmatig op de markt. Een recent voorbeeld is de groeiende dienstverlening rondom het opzetten van shared service centra (Strikwerda, 2003). Nieuwe processen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op het verzamelen van informatie bij de klant. Elektronische brainstormen voor dit doel waren twintig jaar geleden nog onbekend, maar zij worden tegenwoordig breed toegepast. Ook nieuwe benaderingen voor verandermanagement zijn een voorbeeld van nieuwe adviesprocessen.

Veel van deze innovaties zijn het eindpunt van een ontwikkelingsproces. Om deze innovaties in de eigen organisatie te gebruiken of in de markt bekend te maken, leveren adviseurs kennisproducten op (Heusinkveld en Benders, 2005). Voorbeelden hiervan zijn onderzoeksrapporten en checklists. Kennisproducten zijn dus veelal een goede indicator voor de aandacht die een adviseur heeft voor innovatie. Kennisproducten dienen immers een vernieuwend element te bevatten (als iedereen iets al weet, hoef je er geen kennisproduct van te maken), zijn gebaseerd op onderzoek (hoe meer of minder wetenschappelijk dan ook) en ze leiden ertoe dat consultants kennis, concepten en ervaring expliciteren en voor derden (klanten of collega's) bruikbaar maken.

Om innovaties tot stand te brengen is kennis van belang (Dunford, 2000; Leiponen, 2006; Taminiau et al., 2007). Veel innovatie bestaat uit het combineren van bestaande kennis, maar innovatie vraagt ook om de ontwikkeling van nieuwe kennis. Voor consulting hebben Heusinkveld en Benders (2005) het verband tussen kennis en innovatie besproken. Zij lieten daarbij zien welke weerstanden er in een adviesorganisatie kunnen zijn bij het ontwikkelen van een nieuwe dienst. Werr en Stjernberg (2003) bestudeerden het proces van kennismanagement in adviesorganisaties en kwamen tot de conclusie dat het expliciteren van kennis en het vastleggen daarvan in tools en casestudies een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van nieuwe diensten. Uit beide voren genoemde publicaties is tevens de conclusie te trekken dat het management van kennis en het management van het innovatieproces een belangrijke invloed kunnen uitoefenen op het succes van innovaties in de adviesbranche.

Technieken en methoden om het innovatieproces te ondersteunen kunnen dan ook van belang zijn om een adviseur te helpen beter te innoveren. Een gestructureerde benadering van innovatie blijkt buiten de consultingbranche vaak tot meer succes te leiden (Jacobs en Snijders, 2008). Daarbij is een grote variëteit van kennis- en innovatiemanagementtechnieken mogelijk (Tidd en Bessant, 2009). De meest recente inzichten op het gebied van innovatiemanagement wijzen daarbij op het belang van open innovatie (Chesbrough, 2006; De Man et al., 2009): naast de interne bronnen van innovatie (eigen ervaring, opgebouwde kennis, kennis binnen het bureau) kan externe kennis een belangrijke rol spelen bij het verbeteren van de innovatieprestaties van een onderneming. Op veel vakgebieden gaan de ontwikkelingen zo snel dat het nauwelijks mogelijk is voor organisaties om alle kennisgebieden zelf bij te houden. Dit noodzaakt hen om meer van externe kennisbronnen gebruik te maken. Dit kan het innovatieproces ook efficiënter maken: door bestaande kennis van buiten de eigen organisatie te gebruiken, kunnen innovaties sneller of goedkoper op de markt worden gebracht. Het idee van open innovatie is tot op heden voornamelijk toegepast in industriële organisaties (Chesbrough et al., 2008). Het zou echter ook op kunnen gaan voor adviesorganisaties, omdat ook zij te maken hebben met een dynamische omgeving. Om de klant een stap voor te blijven, moeten alle kennisbronnen worden aangesproken. Het meest bekend is hierbij natuurlijk dat consultants leren van hun klanten (Sivula, 1997) en die lessen

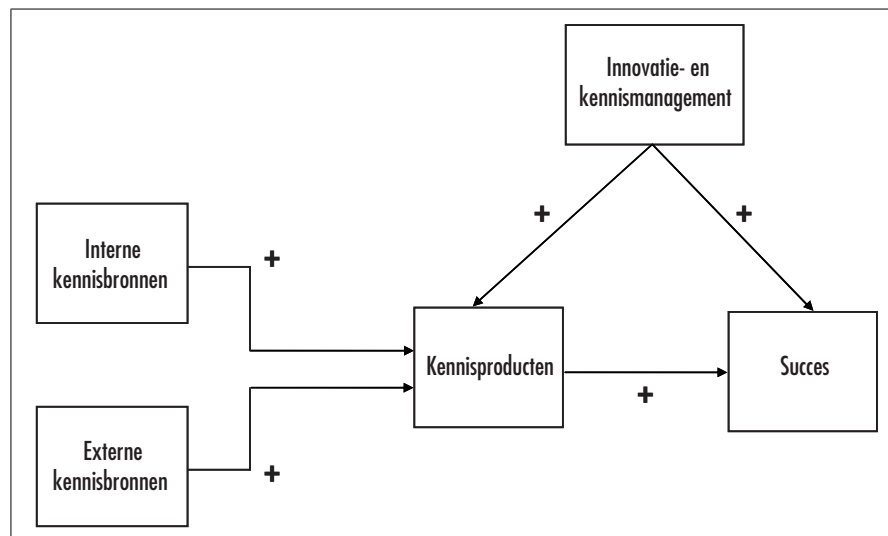
overdragen naar andere klanten. Verderop in dit artikel zal blijken dat zij echter nog veel meer mechanismen, die met leren te maken hebben, inzetten.

Dit korte overzicht van recente inzichten rondom innovatie leidt tot het conceptuele model dat leidend is in dit artikel (zie figuur 1). Het basisidee in dat model is dat adviseurs die meer interne en externe kennisbronnen gebruiken meer kennisproducten opleveren dan adviseurs die dat minder doen. Naast de interne bronnen van innovatie (eigen ervaring, opgebouwde kennis, kennis binnen het bureau), speelt ook externe kennis een belangrijke rol bij het verbeteren van de innovatieprestaties van een onderneming. Het aantal kennisproducten dat een adviseur oplevert is een indicator voor de mate waarin een adviseur bezig is met de ontwikkeling van nieuwe diensten en nieuwe consultingmethoden.

Het tweede idee in het model stelt dat adviseurs die meer kennisproducten opleveren ook meer omzet halen uit deze nieuwe diensten. Adviseurs innoveren om daarmee een betere marktpositie te bereiken. De kennisproducten maken die innovatie niet alleen expliciet, maar helpen er ook bij om de innovatie bij klanten bekend te maken. Bovendien kunnen zij helpen het vertrouwen van de klant te winnen, omdat ze laten zien dat een adviseur een bepaald probleem goed heeft doordacht. Deze marketing is ook onderdeel van het innovatieproces, zoals Schumpeter (1911) al vaststelde.

Het derde idee in dit model is dat we verwachten dat consultants die hun innovatie- en kennismanagement beter 'managen' meer kennisproducten zullen opleveren en meer succes met deze producten zullen hebben in de markt. Een doordachte innovatiestrategie, ondersteund door adequaat management, kan ertoe leiden dat meer of betere diensten worden ontwikkeld, die sneller of tegen lagere kostprijs op de markt worden gebracht.

Figuur 1.  
Het onderzoeksmodel



De wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek ligt op twee vlakken. De eerste bijdrage is, zoals eerder vermeld, dat we onze vraagstelling bekijken niet vanuit de optiek van de ontwikkeling van het vak van consulting, maar vanuit de optiek van de innovatietheorie. Hier is nog weinig aandacht aan gegeven; een uitzondering vormen Heusinkveld en Benders (2005) die een begin maken met de toepassing van innovatietheorie op conceptontwikkeling in consulting. Door de innovatietheorie als startpunt te nemen, komen wij tot enkele andere vragen. We kijken bijvoorbeeld naar de vraag welke methoden en technieken effectief zijn bij het vergroten van het aantal innovaties bij adviseurs. Die vraag is onzes inziens nog niet gesteld, terwijl die relevant is voor het functioneren van de adviespraktijk.

De tweede bijdrage is empirisch: we doen grootschalig empirisch onderzoek. Het is opvallend dat er veel meningen zijn over kennisverwerving en innovatie in de advieswereld, maar dat er geen feitenmateriaal over te vinden is. In het themanummer van *M&O* uit 2000 over organisatieadvies (De Caluwé en Witteveen, 2000) zijn veel behartigingswaardige ideeën te vinden, maar geen van de artikelen in de bundel is gebaseerd op grootschalig empirisch onderzoek. Het is dus de moeite waard om dergelijk onderzoek uit te voeren.

## 2. Methode

Om onze onderzoeksvragen te beantwoorden, moeten de onderdelen van ons onderzoeksmodel meetbaar worden gemaakt in de vorm van een vragenlijst. De appendix geeft een overzicht van de wijze waarop wij de vijf elementen uit figuur 1 hebben geoperationaliseerd. Er zijn zestien interne kennisbronnen gedefinieerd, variërend van eigen ervaring tot eigen onderzoek. Voor externe kennisbronnen zijn veertien items opgenomen, variërend van leren van klanten tot het bezoek van congressen. Bij kennisproducten is vooral gekeken naar het aantal publicaties, tools en lezingen die een adviseur heeft ontwikkeld. Innovatie- en kennismanagement is onder meer geoperationaliseerd door te vragen naar de aanwezigheid van innovatiemanagers, multifunctionele teams en systemen voor kennismanagement. Om het succes van innovaties te meten is de meest gebruikte innovatiemaatstaf toegepast: het omzetpercentage dat door nieuwe diensten in de afgelopen twee jaar wordt gegenereerd (Chan et al., 2008; Leiponen, 2006).

Het valt niet uit te sluiten dat andere bronnen dan kennis- en innovatiemanagement een impact hebben op innovatie. Naast de elementen die we in figuur 1 hebben weergegeven is daarom ook gevraagd naar een aantal demografische factoren zoals geslacht, leeftijd en het aantal jaren ervaring als consultant. Deze fungeren in onze onderzoeksopzet als controlevariabelen.

Dit resulteerde in een eerste versie van de vragenlijst die eerst in de praktijk is getest alvorens deze grootschalig werd rondgestuurd. In het voorjaar van 2008 is de vragenlijst gezonden naar het volledige ledenbestand van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) en naar de medewerkers van vier grote adviesbureaus, die geïnteresseerd waren in een dergelijk onderzoek. In totaal zijn 3272 vragenlijsten verzonden, waarvan 1526 naar de leden van de Ooa en 1746 naar de vier adviesbureaus. De respons op de vragenlijst was hoog: 1082 adviseurs vulden de vragenlijst in, wat een respons van 33% is. Daarvan was 35% zelfstandig werkzaam (meestal leden van de Ooa) en 65% voor een bureau. Een deel van de vragen over kennismanagement- en innovatiemanagementtechnieken is niet van toepassing op zelfstandige adviseurs. Zij zullen bijvoorbeeld geen onderzoeksafdeling hebben. Bij de bespreking van de resultaten is hiervoor gecorrigeerd. Alle resultaten ten aanzien van deze technieken hebben dus alleen betrekking op adviesbureaus.

Naast de grootschalige dataverzameling is er ook kwalitatief materiaal verzameld met als doel meer begrip te krijgen over de aard van innovatieprocessen, zodat de resultaten van het grootschalige onderzoek beter konden worden geïnterpreteerd. In dit kader zijn 42 interviews gehouden met een mix van adviseurs. Ook zijn de tussentijdse resultaten teruggerapporteerd aan de Ooa en de vier adviesbureaus die in het onderzoek participeerden. Dit leverde enkele nieuwe inzichten en mogelijke verklaringen voor de uitkomsten op.

De kwantitatieve analyse is op twee verschillende manieren gedaan. De eerste drie onderzoeksvragen hebben een inventariserend karakter en zijn dus via een eenvoudige telling te beantwoorden. De vierde vraag maakt gebruik van enkele statistische methoden. Daartoe worden de verzamelde gegevens over interne kennisbronnen, externe kennisbronnen en kennisproducten opgeteld tot één indicator voor elk van deze variabelen. Vervolgens wordt met behulp van regressietechnieken geanalyseerd of deze variabelen met elkaar samenhangen. Ten slotte wordt gekeken of de verschillende innovatie- en kennismanagementtools samenhangen met de variabelen kennisproducten en succes. De verbanden die daarbij significant zijn op een niveau van  $p < 0,05$  (95% betrouwbaarheid) zijn daarbij als empirisch relevant meegenomen. Nader onderzoek zal ook van complexere statistische technieken gebruik kunnen maken. Dit artikel is dus een tussenstand.

### 3. Kennisbronnen, kennisproducten en innovatiemanagement

Hieronder worden de belangrijkste bevindingen besproken. Daarbij bespreken we eerst de drie inventariserende vragen. De hierop volgende paragraaf laat de resultaten zien van de regressieanalyse en beantwoordt de vierde onderzoeksvraag.

De eerste vraag betreft de kennisbronnen die adviseurs gebruiken. Tabel 1 geeft de meest en de minst gebruikte kennisbronnen weer, waarbij het onderscheid tussen interne en externe kennisbronnen is gehanteerd. De meest gebruikte externe kennisbronnen zijn boeken, websites en klanten. Meer dan 90% van de adviseurs gebruikt deze bronnen. Het minst gebruikt is het licenseren van concepten, maar toch neemt nog altijd 41% van de adviseurs het concept van een ander in licentie. De meest gebruikte interne kennisbronnen zijn persoonlijke ervaring, gedocumenteerde ervaringen van vorige opdrachten en eigen kwalitatief onderzoek. Het minst gebruikt (42%) is de corporate wiki.

Tabel 1.  
De meest en minst gebruikte kennisbronnen

Meest gebruikte externe kennisbronnen	Minst gebruikte externe kennisbronnen
Boeken (94%) Websites (93%) Klanten (92%)	Externe opleiding (75%) Onderzoeksinstituten (73%) Licenseren methode (41%)
Meest gebruikte interne kennisbronnen	Minst gebruikte interne kennisbronnen
Persoonlijke ervaring (91%) Vorige opdrachten (88%) Kwalitatief onderzoek (85%)	Kennismanager (58%) Internal training (53%) Corporate wiki (42%)

Op grond van de tabel kan geconcludeerd worden dat adviseurs op een breed veld actief zijn met het vergaren van kennis. Adviseurs kijken zowel extern als intern wanneer zij kennis zoeken. Open innovatie lijkt in de advieswereld dus gemeengoed te zijn. De hoge percentages van het gebruik van kennisbronnen laten zien dat de meeste adviseurs ook een groot en divers aantal kennisbronnen gebruiken. Zij gebruiken verschillende kennisbronnen naast elkaar. Ze lezen boeken en zijn op internet actief en doen eigen onderzoek, enzovoort.

Adviseurs zijn eveneens heel actief in het opleveren van kennisproducten. Tabel 2 laat zien welke kennisproducten de adviseurs in het afgelopen jaar hebben opgeleverd. Daarmee beantwoordt deze tabel onze tweede onderzoeksvraag. Consultingtools (modellen, checklists) zijn het meest geproduceerd. Ook zijn consultants actief in het uitdragen van hun kennis in lezingen en presentaties. Het laagst scorende element is het schrijven van boeken, maar toch heeft zo'n 15% van de adviseurs in het voorgaande jaar een boek gepubliceerd.

Tabel 2.  
Opgeleverde kennisproducten in het afgelopen jaar

Percentage consultants dat kennisproduct oplevert:	
Consulting tool	67
Lezing/presentatie	62
Cursus/opleidingsprogramma	46
White paper/onderzoeksrapport	44
Bijdrage aan website/online forum	42
Artikel in gespecialiseerd tijdschrift	27
Artikel in populariserend tijdschrift	24
Artikel in boek	22
Boek	15

De kwaliteit van deze kennisproducten is niet onderzocht. Adviseurs hebben wel eens de neiging om hun ideeën (te) simplistisch weer te geven: zij produceren dan bijvoorbeeld plaatjes bestaande uit twee assen, vier kwadranten, drie overlappende cirkels, pijlen en steekwoorden. Het enige wat de tabel wel laat zien, is dat adviseurs actief met hun vak bezig zijn. Of die kennisproducten voldoen aan eisen van wetenschappelijke validiteit (Scandura en Williams, 2000) is een heel andere vraag.

De derde onderzoeksvraag betreft het gebruik van kennismangement en innovatiemanagement, die het innovatieproces ondersteunen. Deze vragen zijn alleen beantwoord door adviseurs die bij bureaus werken. Tabel 3 toont de vijf meest en de vijf minst gebruikte technieken op dit vlak. Hier doet zich een opvallend feit voor. De vijf minst gebruikte technieken zijn namelijk allemaal formele technieken. Het lijkt er dus op dat het innovatieproces van adviseurs ongestructureerd verloopt of in ieder geval zonder al te veel formele sturing. Dit betekent echter niet dat er geen aandacht is voor innovatie, want de meest gebruikte technieken worden heel breed gebruikt: 70% of meer van de adviseurs gebruikt ze.

Tabel 3.

*De meest en minst gebruikte kennismanagement- en innovatietechnieken in adviesbureaus*

<b>De vijf meest gebruikte kennismanagement- en innovatietechnieken</b>	<b>De vijf minst gebruikte kennismanagement- en innovatietechnieken</b>
Topmanagement stimuleert innovatie (78%)	Tool om innovatieprojecten te selecteren (14%)
Consultants bepalen zelf aan welk innovatieproject ze werken (77%)	Innovatiemanager (17%)
Innovaties worden ontwikkeld tijdens opdrachten (72%)	Aparte onderzoeksafdeling (24%)
Er lopen diverse innovatieprojecten tegelijkertijd (70%)	Voortgangsrapportage over innovatie (26%)
Multifunctionele teams (67%)	Vast innovatiebudget (28%)

Dit resultaat kan twee dingen betekenen. Een eerste mogelijkheid is dat adviseurs achterlopen met hun kennis- en innovatiemanagement. In dat geval innoveren ze wel, maar zouden ze dit veel effectiever kunnen doen door het innovatieproces meer te structureren en te managen. Een ander mogelijkheid is dat juist de minder gestructureerde benadering beter werkt en dat daarom de formele technieken minder worden toegepast. Onze vierde onderzoeksvraag helpt bij het vinden van de juiste van deze twee verklaringen.

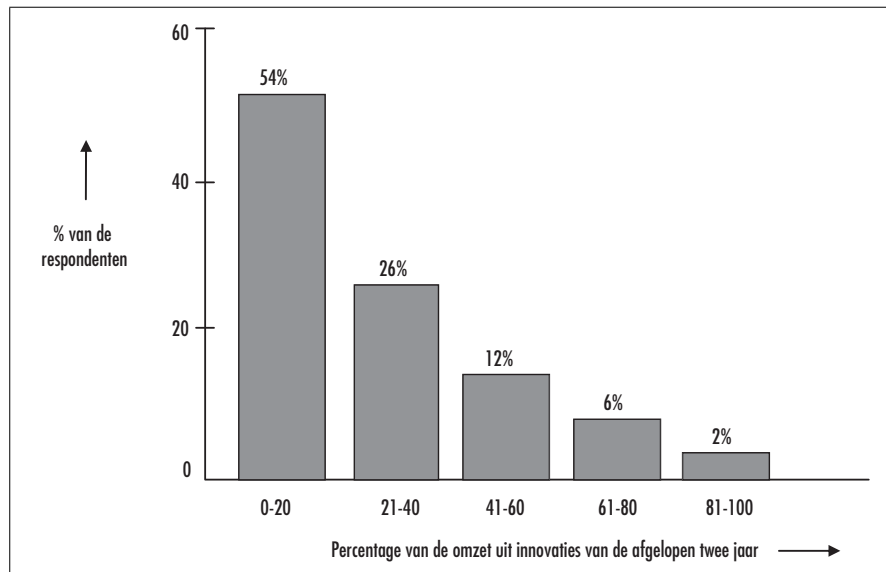
## 4. Het onderzoeksmodel getoetst

Tot zover is alleen geïnventariseerd wat consultants doen. De vierde onderzoeksvraag gaat over de samenhang en de effectiviteit van al deze innovatieactiviteiten. Die vraag wordt hieronder behandeld. De voorgaande gegevens geven inzicht in wat er op het gebied van innovatie gebeurt. Zij laten echter niet zien wat er effectief is in termen van omzet. Om dat te bepalen hebben we statistische tests uitgevoerd om het model uit figuur 1 te testen.



We hebben eerst het succes van innovatie gemeten, door de omzet die innovaties genereren in kaart te brengen. De omzet die consultants behalen met innovaties die de laatste twee jaar zijn geïntroduceerd, vertoont het volgende beeld. Gemiddeld is de omzet die wordt gegenereerd voor 25% afkomstig uit innovaties. Er is echter wel een groot verschil tussen adviseurs. Figuur 2 laat zien dat de meerderheid van de adviseurs tussen de 0 en 20% van zijn omzet uit innovatie haalt. Een zeer kleine groep van 2% haalt nagenoeg zijn gehele omzet uit recente innovaties.

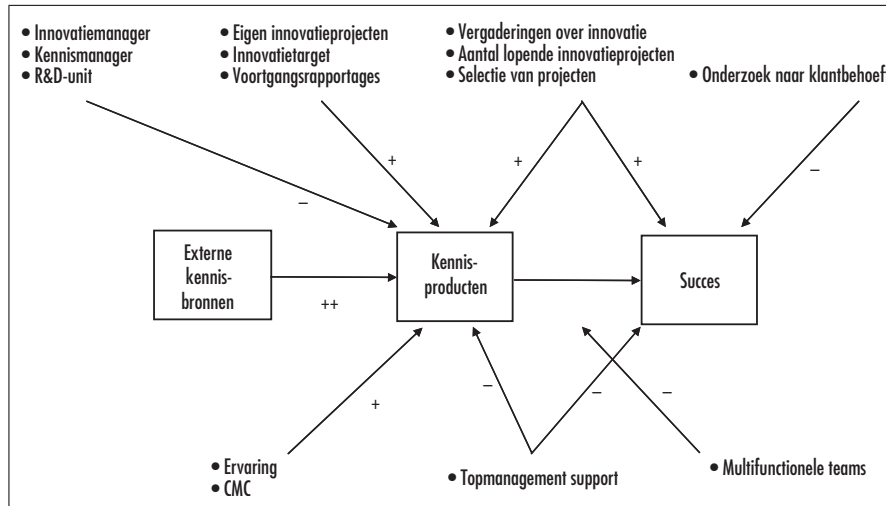
Figuur 2.  
Omzet uit innovatie



De resultaten van de statistische analyse zijn weergegeven in figuur 3. Daarbij is het blok Innovatie- en kennismanagementtechnieken uit figuur 1 gesplitst in de afzonderlijke elementen zoals beschreven in de appendix. De opvallendste conclusies daaruit zijn de volgende. Ten eerste blijkt dat met name het gebruik van externe kennisbronnen leidt tot een hoger aantal kennisproducten. Succesvolle adviseurs halen dus meer nieuwe kennis van buiten de organisatie dan minder succesvolle adviseurs. Dit past bij het denken over open innovatie. Interne kennisbronnen zijn wellicht belangrijker voor de reproductie van bestaande kennis dan voor de ontwikkeling van nieuwe inzichten. Ten tweede blijkt dat adviseurs die meer kennisproducten opleveren ook meer omzet uit nieuwe producten halen. Innovatie loont dus. Het gaat hier wel om de totale omzet. Of meer innovatieve consultants ook hogere uurtarieven kunnen vragen hebben we niet onderzocht.

De invloed van kennis- en innovatiemanagement blijkt ingewikkelder te zijn dan wij aanvankelijk in ons onderzoeksmodel hadden verwacht. Het blijkt niet zo dat meer aandacht voor kennis en innovatie altijd leidt tot meer kennisproducten en meer succes. Het hangt sterk af van welke tools en technieken worden gebruikt.

Figuur 3.  
Het onderzoeksmodel  
getoetst



Een positief effect op het aantal kennisproducten wordt gevonden voor de volgende processen: de adviseur selecteert zijn eigen projecten, de adviseur heeft een innovatietarget, de adviseur rapporteert regelmatig over de voortgang van zijn innovatieprojecten. Deze technieken leiden echter niet tot meer omzet uit innovatie; ze leiden alleen tot meer kennisproducten. De aanwezigheid van kennismanagers, innovatiemanagers en een aparte afdeling voor R&D leidt daarentegen zelfs tot minder kennisproducten. Ook hier vinden we echter geen effect op omzet uit innovatie: hoewel deze technieken leiden tot minder kennisproducten, leiden ze niet tot minder omzet uit innovatie.

Het lijkt vrij eenvoudig te zijn om het aantal kennisproducten te vergroten, bijvoorbeeld door mensen een target mee te geven. Dit leidt echter niet tot meer succes in de vorm van meer omzet. De reden kan zijn dat bij targets iedereen eenvoudige of hobbyprojecten gaat definiëren die niet veel toevoegen in termen van nieuwe kennis en waar ook niet veel lijn in zit. Dit kan ook verklaren waarom de aanwezigheid van kennis- en innovatiemanagers en R&D-afdelingen tot een daling van de output van kennisproducten leidt. Zij brengen immers meer richting in het innovatieportfolio en verhinderen hobbyisme. Zij kunnen ervoor zorgen dat er mogelijk minder tijd verloren gaat aan minder goede innovatieprojecten. Daardoor worden er minder kennisproducten opgeleverd, zonder dat de innovatieve omzet daalt. Zij maken het innovatieproces dan efficiënter.

Een positief effect op zowel het aantal kennisproducten als het succes van innovatie wordt gevonden voor: regelmatige vergaderingen om over innovaties na te denken, een groter aantal innovatieprojecten en het gebruik van een techniek om innovatieprojecten te selecteren. Het belang van selectiecriteria bevestigt de redenering uit de voorgaande alinea dat meer kennisproducten niet altijd beter zijn, maar dat juist moet worden nagedacht over de vraag welke wel en welke niet nuttig zijn. Verder blijkt dan dat er behalve het vaststellen

van selectiecriteria niet veel sturing op innovatie hoeft plaats te vinden. Blijkbaar zijn adviseurs voldoende professioneel om een groot deel van de innovatie zelf te initiëren en managen. Dat kan dus bottom-up gebeuren.

Een ander opvallend resultaat, de negatieve invloed van steun van topmanagement op innovatie, sluit hierbij aan: te veel centralisatie werkt niet goed in professionele organisaties. Een alternatieve verklaring voor de negatieve invloed van de steun van topmanagement is dat het topmanagement innovatie vooral op de agenda wil zetten wanneer een bureau onvoldoende innovatief is. Door aandacht te vragen voor innovatie kan het topmanagement de vernieuwing dan weer op gang brengen. In onze data vertaalt zich dat dan in de negatieve samenhang. Op basis van onze gegevens kunnen we deze verklaring niet uitsluiten of bevestigen.

Multifunctionele teams, in de industrie zo vaak als de heilige graal van innovatie gezien (Katzenbach en Smith, 2005; Pelled en Adler, 1994), blijken te leiden tot minder succesvolle kennisproducten. Wellicht leidt het gebruik van multifunctionele teams tot meer complexere concepten, die klanten niet zo snel accepteren (De Brentani, 2001). In een technische omgeving is complexiteit niet zo'n probleem: de klant hoeft niet te begrijpen hoe bijvoorbeeld een mobiele telefoon exact in elkaar zit om hem te kunnen gebruiken. Op het gebied van innovatie van management en organisatie geldt dat niet: daar moet de klant wel weten hoe het werkt.

Onderzoek naar klantbehoeften, ook zo vaak gezien als essentieel voor innovatiesucces, blijkt ook tot minder succes te leiden, waarschijnlijk doordat het voor klanten moeilijk is hun precieze behoefte te articuleren (Johnen en Storey, 1998). Onderzoek naar klantbehoeften is in ons onderzoek overigens iets anders dan leren van de klant. Leren van de klant valt onder de externe kennisbronnen en blijkt wel van belang te zijn. Afzonderlijk onderzoek naar klantbehoeften is wellicht ook daarom overbodig. Doordat consultants in opdrachten intensief contact met de klant hebben, komt kennis over klantbehoeften toch wel binnen. Apart onderzoek naar klantbehoeften levert dan geen extra inzichten op, maar gaat juist ten koste van tijd die aan innovatie kan worden besteed.

Ten slotte blijken enkele van de demografische factoren van invloed te zijn op het opgeleverde aantal kennisproducten. Het aantal jaren ervaring als consultant en het bezit van de titel Certified Management Consultant (CMC) leidt tot meer opgeleverde kennisproducten, maar niet tot meer omzet. Dat dit niet altijd meer omzet oplevert, komt wellicht doordat ervaren adviseurs eerder kennisproducten op basis van hun bestaande ervaring opleveren, dan kennisproducten die nieuwe inzichten bevatten. Voor deze groep zou het aantal kennisproducten dan wellicht een minder betrouwbare indicator voor innovatie zijn.

## 5. Beperkingen en nader onderzoek

Zoals eerder aangegeven, is dit onderzoek een eerste stap naar verder empirisch onderzoek en theorievorming op het gebied van innovatie in consulting. Dit onderzoek roept dan ook meteen nieuwe vragen op. Een belangrijk thema is volgens ons de mate van centralisatie en decentralisatie van het management van innovatie. Onze resultaten laten een genuanceerd beeld zien, maar maken wel duidelijk dat een benadering waarbij de professional veel zelf (alleen of in groepjes) doet en er niet te veel top-down gestuurd wordt, het meest effectief lijkt. Er zou meer onderzoek kunnen plaatsvinden naar de juiste mate en wijze van sturing. Deze kan ook samenhangen met het type innovatie waar consultants zich op richten.

De belangrijkste methodologische beperking van het onderzoek is dat we geen 'time lag' hebben kunnen inbouwen. In ander innovatieonderzoek wordt meestal de aanwezigheid van innovatiemanagementtechnieken in jaar 1 gemeten en het succes in jaar 3 of jaar 4. Omdat dit een eerste onderzoek is, hebben we deze 'time lag' niet kunnen toepassen. Daarbij is het de vraag of een grote 'time lag' nodig is in consulting, omdat innovaties daar vaak snel in de markt worden geïntroduceerd. In andere industrietakken is dat vaak anders doordat bijvoorbeeld de ontwikkeltijd van een nieuwe technologie enkele jaren vergt. Nader onderzoek zou zich hierop kunnen richten. Ook zou men nog naar andere maatstaven van succes kunnen kijken dan alleen naar omzet.

Wij hebben gebruikgemaakt van zelfrapportage. Adviseurs hebben zelf aangegeven welke kennis en welke innovatietechnieken zij gebruiken. Ook hun succes hebben ze zelf ingeschat. Het was beter geweest wanneer we een onafhankelijke bron hadden kunnen gebruiken om het innovatiesucces te bepalen. Helaas hebben we een dergelijke bron niet kunnen vinden. Ook dit geeft de noodzaak aan tot nader onderzoek rondom dit thema.

Interessant voor nader onderzoek is ook of er verschillen zijn tussen bureaus en zelfstandigen, tussen internationale en nationale bureaus, tussen jonge en oude consultants. Ook zou het interessant zijn te zien of een bepaalde mix van innovatie- en kennismanagementtechnieken meer innovatie oplevert dan een andere mix. Deze lijst van vragen laat in ieder geval zien dat onze benadering om vanuit innovatietheorie naar innovatie in consulting te kijken een vruchtbare weg is, die veel nieuwe inzichten kan opleveren.

## 6. Samenvatting en implicaties

Het onderzoek heeft laten zien dat adviseurs gebruikmaken van vele en diverse kennisbronnen om te innoveren. Hoewel leren van de klant belangrijk is, is het veelgehoorde cliché dat dit de belangrijkste bron van kennis is onjuist. Adviseurs zelf zijn zeer actief met het voortbrengen van kennisproducten.

Het gebruik van kennis- en innovatiemanagementtechnieken laat een gemengd beeld zien. Adviseurs zijn wel druk bezig met het managen van kennis en innovatie, maar gebruiken daarbij maar weinig formele managementtechnieken.

De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat er een positieve relatie bestaat tussen het gebruik van externe kennisbronnen, de hoeveelheid geproduceerde kennisproducten en de omzet die adviseurs met innovatie genereren. Meer aandacht voor innovatie, tot uitdrukking komend in een groter aantal kennisproducten, loont dus. Dit ondersteunt wat de theorie hierover zegt: de drie-eenheid kennis, innovatie, succes blijkt ook in de adviesbranche te gelden.

Het feit dat vooral externe kennisbronnen bijdragen aan succes laat zien dat open innovatie ook in dienstensectoren van belang is. Interne kennisbronnen blijken van minder belang te zijn bij het stimuleren van de innovatiekracht van consultants. Dit ondanks het feit dat zij in de praktijk erg veel gebruikt worden, zoals tabel 1 laat zien. Wellicht is het effectiever om de aandacht voor interne kennisbronnen te verminderen en nog meer aandacht op externe kennisbronnen te richten. Hoewel adviseurs al veel gebruikmaken van open innovatie, zou dat nog meer kunnen gebeuren.

In afwijking van de bestaande kennis- en innovatiemanagementtheorieën is er weinig nadruk op formele innovatieprocessen. Uit de statistische analyse (figuur 3) blijkt dit ook effectief te zijn. Bottom-up werkt beter dan top-down. De innovatietheorie is nog maar beperkt toegepast in de professionele dienstverlening. Er kan een belangrijk verschil liggen tussen professionele dienstverlening en industriële sectoren. Wellicht vraagt professionele dienstverlening om een andere innovatietheorie, en als afgeleide daarvan een andere benadering van innovatiemanagement, dan de literatuur nu voorstelt. Innovatiemanagement dient dan eerder gericht te zijn op het stimuleren van innovatie van onderop en voort te bouwen op de intrinsieke motivatie van professionele dienstverleners.

Er is een duidelijke uitzondering op die regel. Adviseurs maken heel weinig gebruik van tools om innovatieprojecten te selecteren, terwijl uit de statistische analyse blijkt dat die adviseurs die dat wel doen, een betere innovatieprestatie leveren. Bottom-up innoveren is dus prima, maar adviseurs moeten wel scherp blijven kijken naar nut en noodzaak van elk innovatieproject dat zij onder handen nemen. Zij kunnen daarom meer gebruikmaken van selectiecriteria voor innovatieprojecten. Een tweede mogelijke uitzondering is dat kennis- en innovatiemanagers en onderzoeksafdelingen meer richting in het portfolio van innovatieprojecten kunnen brengen. Daardoor kunnen zij verspilling tegen gaan, bijvoorbeeld door oninteressante projecten vroegtijdig stop te zetten.

Deze inzichten leveren belangrijke aanknopingspunten voor het vormgeven van innovatiemanagement in adviesbureaus. Het investeren in uitgebreide kennis- en innovatiesystemen en structuren leidt niet tot hogere omzetten uit innovatie. Uit de interviews bleek echter dat veel bureaus daar juist wel veel in

investeren. Het verdient voor die bureaus aanbeveling om op zoek te gaan naar andere manieren waarop zij de innovatiekracht van hun adviseurs kunnen ondersteunen.

Een laatste implicatie van de studie geldt voor klanten van adviseurs. Hoewel dit onderzoek niet naar de inhoudelijke validiteit van nieuwe adviesconcepten heeft gekeken, kunnen zij uit dit onderzoek toch enkele lessen trekken. Een klant zou bij de selectie van een adviseur kunnen kijken naar het aantal door de adviseurs opgeleverde kennisproducten. Dit vormt een indicatie of de adviseur het vak heeft bijgehouden. Ook zouden klanten kunnen vragen naar de wijze waarop de adviseur innoveert en welke kennisbronnen hij gebruikt. Ook dit geeft inzicht in de mate waarin een adviseur professioneel werkt. Dit onderzoek kan klanten helpen hun adviseurs kritischer te bevragen op hun ideeën.

## DANKWOORD

De auteurs willen graag hun dank uitspreken aan de Ooa voor het enthousiasme waarmee zij ons onderzoeksidee heeft omarmd. Ook gaat onze dank uit naar Dennis Martens, Roos Erkelens en Krista den Uijl, die hun afstudeerprojecten aan dit onderzoek hebben gewijd. Ton de Leeuw, Marjo Dubbeldam, Miel Otto en de M&O-redactie leverden waardevol commentaar op een eerdere versie van dit artikel. Ten slotte onze hartelijke dank aan de vier adviesbureaus en de respondenten die aan dit onderzoek hebben meegewerkt. De respons en bereidwilligheid om mee te werken waren beide zeer groot.

## APPENDIX: OPERATIONALISERINGEN

Item	Operationalisering
Interne kennisbron	16 items: ervaring, leren van collega's, eigen kwalitatief onderzoek, eigen kwantitatief onderzoek, eigen conceptueel onderzoek, corporate wiki, kennismanagementsysteem, interne community of practice, interne lezingen, interne korte cursussen (korter dan een week), interne opleidingsprogramma's (een week of langer), stagiairs/afstudeerders, kennismanager/interne onderzoeker, interne vergaderingen, bedrijfsbibliotheek, gedocumenteerde ervaring van eerder onderzoek
Externe kennisbron	14 items: klanten, universiteiten, congressen, websites, boeken, externe community of practice, populariserende artikelen, wetenschappelijke artikelen, concurrerende adviseurs, collega's in een ander bureau, externe opleiding (één week of langer), externe conferenties/lezingen, externe losse cursus/workshop (korter dan één week), academici, onderzoeksinstellingen, kopen licentie
Kennisproducten	9 items: white papers, lezingen, consultingtools, artikel in gespecialiseerd tijdschrift, artikel in populariserend tijdschrift, artikel in een boek, boek, advieshulpmiddel voor adviseurs, lezing of presentatie op een extern congres, seminar of workshop, verzorgen langduriger cursus/opleidingsprogramma
Innovatie- en kennismanagement	17 items: bijeenkomsten over innovatie, innovatietarget, tool om innovatieprojecten te selecteren, aantal lopende innovatieprojecten, tijd voor innovatie, meetbare doelstellingen op innovatiegebied, innovatiebudget, centrale bepaling innovatiethema's, topmanagement stimuleert innovatie, innovatieontwikkeling tijdens opdrachten, onderzoek naar klantbehoeften, onderzoeksafdeling, multifunctionele teams, aanwezigheid innovatiemanager, aanwezigheid kennismanager, voortgangsrapportage over innovatie, vastleggen lessons learned na opdrachten
Innovatiesucces	Omzet gegenereerd op basis van de kennisproducten in de afgelopen twee jaar

## Literatuur

- Brentani, U. de – Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. – In: *Journal of Product Innovation Management* 18 (2001), p. 169-187
- Caluwé, L. de, en A. Witteveen (red.) – Themanummer: Organisatieadvies – wat is dat? – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 54 (2000), p. 5-6
- Chan, V., C. Masso, en V. Shankar – *Assessing innovation metrics*. – White Paper – McKinsey & Company, October 2008
- Chesbrough, H. – *Open innovation*. – Boston : Harvard Business School Press, 2006
- Chesbrough, H., W. Vanhaverbeke, en J. West – *Open innovation: Researching a new paradigm*. – Oxford : Oxford University Press, 2008
- Dunford, R. – Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms. – In: *Journal of Knowledge Management* 4 (2000) 4, p. 295-302
- Heusinkveld, S., en J. Benders – Contested commodification: Consultancies and their struggle with new concept development. – In: *Human Relations* 58 (2005) 3, p. 283-310
- Jacobs, D., en H. Snijders – *Innovatieroutine*. – Assen : Van Gorcum, 2008
- Johne, A., en C. Storey – New service development: a review of the literature and annotated bibliography. – In: *European Journal of Marketing* 32 (1998) 3-4, p. 184-231
- Katzenbach, J.R., en D.K. Smith – *The wisdom of teams*. – Boston : Harvard Business School Press, 2005
- Kubr, M. – *Management Consulting*. – New Delhi : Bookwell Publications, 2005
- Leiponen, A. – Managing knowledge for innovation: The case of business-to-business services. – In: *Journal of Product Innovation Management* 23 (2006), p. 238-258
- Man, A.P. de, C. Hoogduyn, en K. Dekkers – De implementatie van open innovatie: wat is de stand van zaken? – In: *Holland Management Review* 26 (2009) 124 (maart/april), p. 27-33
- Pelled, L.H., en P.S. Adler – Antecedents of intergroup conflict in multifunctional product development teams: a conceptual model. – In: *IEEE Transactions on Engineering Management* 41 (1994) 1, p. 21-28
- Poulfelt, F., en L. Greiner – Research on Management Consulting. – In: L. Greiner, en F. Poulfelt (eds.) – *The contemporary consultant*. – Mason : South-Western, 2005
- Scandura, T.A., en E.A. Williams – Research Methodology in Management: Current practices, trends, and implications for future research. – In: *Academy of Management Journal* 43 (2000) 6, p. 1248-1264
- Schumpeter, J.A. – *The Theory of Economic Development*. – 3e druk (1949) – Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1911

- Sivula, P. – *Competing on Knowledge from Customers*. – Delft : Eburon, 1997
- Strikwerda, H. – *Shared Service Centers*. – Assen : Van Gorcum, 2003
- Taminiau, Y., W. Smit, en A. de Lange – Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. – In: *Journal of Knowledge Management* 13 (2007) 1, p. 42-55
- Tidd, J., en J. Bessant – *Managing Innovation*. – Hoboken (N.J.) : Wiley, 2009
- Werr, A., en T. Stjernberg – Exploring management consulting firms as knowledge systems. – In: *Organization Studies* 24 (2003) 6, p. 881-908