

De rol van de (lokale) consultant
bij de implementatie van de balanced scorecard.
Een onderzoek onder Nederlandstalige Belgische consultants.

Masterscriptie Open Universiteit Nederland
Faculteit Managementwetenschappen
Afstudeerrichting: Accounting and Finance

Frank E.R. Loosen
Jaak Blockxstraat 76
B-2640 Mortsels

Begeleider en Examinator:
Dr. Ivo de Loo

Tegenlezer:
Prof. Dr. Bernard Verstegen

Mortsels, augustus 2008

Voorwoord

Mijn eerste gedachte bij het afleveren van deze scriptie gaat uit naar mijn gezin. Ik wil dan ook mijn echtgenote Vera en mijn drie kinderen Jan, Silke en Femke bedanken voor de materiële en mentale steun die zij mij de afgelopen vier jaar hebben gegeven gedurende mijn schakelprogramma en mijn Master traject aan de OU. De tijd die ik aan mijn OU studie en scriptie heb besteed is vaak ten koste gegaan van de aandacht voor mijn gezin. Hartelijk dank voor het begrip. Ik zou ook graag mijn echtgenote extra in de bloemetjes willen zetten voor de hulp bij het lezen en verbeteren van een heel deel van mijn tussenresultaten en versies van het scriptievoorstel, het scriptieplan, de scriptie zelf en de enquête. Dit volgens de leuze: “echte liefde is.....samen 650 gepersonaliseerde enquêteformulieren samenvoegen en verzenden”.

In de tweede plaats graag een woord van appreciatie voor de OU als organisatie. De OU heeft mij de kans geboden om mijn onderbroken academische vorming (UFSIA in 1978) na 30 jaar tot een (goed) einde te brengen. Daarbij is het waard te vermelden dat de OU zelfs tweemaal deze kans heeft geboden. Ik was namelijk in de late jaren 80 gestart met een studie economie aan de OU die ik in 1992 spijtig genoeg diende te onderbreken door professionele uitdagingen. Ik was dan ook heel verheugd dat ik in 2004 weer bij de OU kon aankloppen om mijn academische studie nieuw leven in te blazen. Een instelling als de OU kan enkel de tijd trotseren door te kunnen bouwen op een groep van enthousiaste medewerkers. Vandaar een bijzondere dank aan het team van het Antwerpse studiecentrum dat steeds klaar stond om de nodige ondersteuning te bieden. Graag ook een speciaal woordje van lof aan het adres van docent Peter ten Hacken van de OU. Zijn lessen statistiek, zijn aanpak om een doorgaans saai vak enorm boeiend en praktijkgericht te maken hebben mij een enorme steun en inspiratie gegeven om mijn universitaire studie deze keer met succes af te ronden.

Natuurlijk ook veel appreciatie voor mijn scriptiebegeleider, Dr. Ivo de Loo. Hij heeft mij door het moeilijke parcours van voorstel, plan en scriptie geleid. Dit parcours leek soms te verlopen zoals één van de Vlaamse wielerklassiekers. Deze wielervedstrijden zijn berucht voor de hobbelige kasseien en de steile heuvels. Op de kasseien rijd je vaak lek en riskeer je bij nat weer een zware valpartij. De Vlaamse hellingen blijken vaak moeilijker te beklimmen dan sommige Franse ‘cols’ van eerste categorie. Dr. Ivo de Loo heeft mij als een uiterst bekwame wielcoach op het juiste academische pad weten te houden en getracht mijn geestdrift in te tomen zodanig dat ik nog genoeg adem over hield om de eindstreep te bereiken. Bedankt voor het geduld. Natuurlijk ook dank aan Prof. Dr. Bernard Verstegen die de taak op zich nam om mij in het begin van mijn afstudeertraject te oriënteren en ook het eindproduct van mijn noeste arbeid heeft willen doorworstelen. Ik wil ook Prof. Jim Kitay, van de NSW universiteit van Sydney bedanken voor de toelichtingen die hij mij verstrekte aangaande zijn onderzoek over de rol van consultants in Australië.

Ten slotte bedank ik ook de consultants die hun bereidwillige medewerking verleenden aan het praktijkonderzoek.

Dat de rol van consultants een boeiend onderwerp vormt en stemt tot reflectie blijkt uit de hierna volgende, uit het Engels vertaalde, tekst uit ‘The planning of change’ (Bennis, 1973).

De Sprinkhaan en de Uil

Sinds lang doet een fabel de ronde over de sprinkhaan die besluit om, bij de wijze consultant van het dierenrijk, de uil, advies in te winnen aangaande een persoonlijk probleem. Het betreft het feit dat de sprinkhaan elke winter sterk afziet van de extreme koude. Na een aantal pijnlijke winters, waarin alle gekende remedies geen verlichting brachten, besluit de sprinkhaan om zijn zaak voor te leggen aan de vooraanstaande en wijze uil. Nadat hij aandachtig geluisterd had naar de miserie van de sprinkhaan, schreef de uil een eenvoudige oplossing voor: 'Vorm je om in een krekel en hou een winterslaap'. De sprinkhaan sprong blij gezind weg waarbij hij de uil overvloedig bedankte voor zijn wijs advies. Maar, een tijd later, nadat hij had ontdekt dat deze belangrijke kennis niet kon worden omgezet in actie, keerde de sprinkhaan terug naar de uil en vroeg hem hoe hij deze metamorfose moest uitvoeren. De uil repliceerde kortaf: 'Kijk, ik gaf jou het principe. Het is nu aan jou om de details uit te werken!' (Bennis et alii, 1973).

Aan mijn mama,

Ik draag deze scriptie op aan mijn mama die op 15 juli 2008 van ons is heengegaan en dit eindproduct van mijn intellectuele arbeid niet meer heeft kunnen aanschouwen. Mijn moeder heeft mij steeds gestimuleerd om vol te houden en af te werken waaraan men begint. Moge deze scriptie er het postume bewijs van zijn dat ik haar wijze raad nooit zal vergeten.

Samenvatting

Deze scriptie handelt over het onderzoek dat ik heb uitgevoerd in het kader van mijn afstudeeropdracht aan de Open Universiteit en past binnen het vakgebied management accounting en het thema ‘instrumenten betreffende prestatiebesturing’. Mijn project richt zich specifiek op de balanced scorecard (BSC) als instrument.

De probleemstelling, die door middel van exploratief onderzoek wordt onderzocht luidt: “Wat is de rol van de (lokale) consultant bij de implementatie van de BSC?” en wordt ondersteund aan de hand van vier deelvragen (DV1 – DV4).

Het theoretische gedeelte van het onderzoek bekijkt de aspecten: innovaties, consultants en BSC eerst afzonderlijk om ze daarna te combineren. Het wetenschappelijke artikel van Speckbacher et alii (2003) over de implementatie van de BSC in Duitstalige wordt als uitgangspunt gebruikt voor het onderzoek naar de BSC. Speckbacher definieert drie types BSC: het basistype, het basistype met oorzaakgevolg relaties en een derde type met duidelijke objectieven, plannen en verbinding met stimuli. Voor wat de rol van de consultant betreft wordt een roltypering uit een wetenschappelijk artikel van Kitay & Wright (2003) uitgekozen als basis voor verder onderzoek.

In het praktijkgedeelte van het onderzoek wordt, een groep Nederlandstalige Belgische consultants, door middel van een enquête bevraagd over hun rol bij BSC projecten en over het type van BSC dat zij bij hun klanten implementeren. Deze vragen zijn gebaseerd op de onderzoeken van respectievelijk Kitay & Wright en Speckbacher uit de literatuurstudie. De enquête zoekt een antwoord op de eerste drie deelvragen (DV1 - DV3). Op de vierde deelvraag wordt door middel van statistische technieken nagegaan of er een verband bestaat tussen de rol van de consultant en het geïmplementeerde BSC type. Dit geschiedt, vertrekkende vanuit de hypothese dat consultants die een zelfde rol vervullen en o.m. dezelfde soort van kennis aanbieden, een gelijkaardig BSC concept (type BSC) implementeren.

De vier deelvragen en antwoorden worden als volgt geformuleerd:

DV1: Wie van de (lokale management) consultants is betrokken bij de implementatie van de BSC?

Uit het praktijkonderzoek, dat werd uitgevoerd bij Nederlandstalige Belgische consultants, blijkt dat zowel lokale als internationale consultants betrokken zijn bij BSC implementaties. Internationale consultants hebben een groter aandeel bij BSC projecten dan lokale consultants. Gezien het absoluut en relatief laag aantal lokale consultants dat deelneemt aan BSC projecten wordt voor de verdere bespreking van de resultaten van het praktijkonderzoek geen onderscheid meer gemaakt tussen lokale en internationale consultants. Gezien deze insteek dient deelvraag 1 eigenlijk anders geformuleerd te worden als: “Wie van de (management) consultants is betrokken bij BSC implementaties?” Het antwoord hierop luidt dan dat 13,2% van de, Nederlandstalige Belgische consultants betrokken is bij BSC implementaties.

DV2 luidt: Hoe vervullen deze consultants hun rol bij BSC projecten?

Uit het theoretische gedeelte blijkt dat het inzicht in de rol van de consultant een hele evolutie doormaakte. Recente literatuur (Kitay & Wright, 2003) betoogt dat de rol van

consultants kan worden bepaald vanuit twee dimensies. De eerste dimensie betreft de 'kennis' die consultants aanbieden. Enerzijds bieden consultants esoterische kennis aan en anderzijds technische kennis. De tweede dimensie bekijkt de mate van betrokkenheid van de consultant bij de organisatie van de klant. In deze context vervult de consultant een rol van 'insider' of van 'outsider' ten opzichte van de organisatie van de klant. Kitay & Wright definiëren vanuit de voormelde twee dimensies, vier rollen, namelijk deze van: adviser, partner, implementer en provider. Deze vier rollen werden herkenbaar teruggevonden in het praktijkonderzoek bij consultants die meewerken aan BSC projecten. De traditionele rol van adviser komt het vaakst voor (in 9 van de 26 gevallen) bij BSC implementaties en deze van provider het minst. In de statistische zin kan de rol van adviser echter niet worden aanzien als dominant.

DV3 luidt: Welk BSC type wordt hierbij geïmplementeerd?

Uit het theoretische gedeelte blijkt dat het begrip BSC vele variaties kent. Het praktijkonderzoek naar het type BSC levert de volgende belangrijke vaststellingen:

- Van de consultants die meewerkten aan een BSC implementatie bij hun klanten is er bij 4 van de 26, ofwel in 15% van de gevallen, geen sprake van een BSC maar van een scorecard implementatie. In deze context wordt van een scorecard gesproken wanneer niet aan alle criteria wordt voldaan voor een type I BSC volgens de criteria van Speckbacher.
- De BSC wordt door de consultants geïmplementeerd in vele variaties zowel wat betreft ondernemingsniveau van toepassing als wat betreft de toegepaste componenten en combinaties ervan.
- De consultants blijken in 13 van de 26 gevallen type II BSC te implementeren.

DV4 luidt: Is er een verband tussen de vervulde rol en het type BSC dat wordt toegepast?

Er kan geen statistisch significant verband worden teruggevonden tussen de rol van de consultants en het type BSC, noch tussen de dimensies 'knowledge' of 'verhouding consultant/klant' en het type BSC. Deze vaststelling wijst dus eerder in de richting dat consultants de BSC op maat van de klant aanpassen en dit onafhankelijk van de door hen vervulde rol.

Op de probleemstelling: "Wat is de rol van de (lokale) consultant bij de implementatie van de BSC?" kan vanuit de literatuurstudie en/of het praktijkonderzoek het volgende worden geantwoord:

- De rol van de consultant bij BSC projecten is niet enkel belangrijk bij de implementatie maar ook bij de diffusie en adoptie. De consultant vertaalt en interpreteert het BSC concept op verschillende wijzen en tijdstippen.
- Uit het praktijkonderzoek blijkt dat zowel internationale als lokale consultants een rol spelen bij BSC implementaties. De hierna volgende bevindingen beschouwen lokale en internationale consultants als één groep.
- De consultant vervult vier verschillende rollen, met name, deze van adviser, partner, implementer en provider. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat de consultant bij BSC projecten het vaakst de traditionele rol van adviser (34,6%) vervult en het minst deze van provider (11%).
- Door de consultants worden veel verschillende interpretaties gegeven aan BSC implementaties. Dit blijkt niet enkel uit het theoretische gedeelte maar ook uit het praktijkonderzoek. Er worden vele combinaties van BSC componenten

teruggevonden bij BSC implementaties door consultants. Opmerkelijk is vooral het feit dat 15% van de consultants meldt dat zij betrokken zijn bij een BSC implementatie terwijl er strikt genomen sprake is van een scorecard en niet van een volwaardige BSC.

- Er kan geen statistisch significant verband worden vastgesteld tussen de vervulde rol en het type BSC.

Vanuit de beperkingen van het gevoerde onderzoek worden de volgende aanbevelingen gemaakt voor verder onderzoek:

- Onderzoek de rol van de consultant ook vanuit het standpunt van de klant.
- Onderzoek de rol van de consultant in het vroege stadium van mogelijke adoptie bij de klant alsook in de fase na initiële implementatie.
- Bestudeer de rol van dezelfde consultant bij meerdere BSC projecten om overeenkomsten en verschillen van naderbij te bekijken.
- Bekijk de verhouding consultant/klant in meer detail door het uitvoeren van case study onderzoek.

Inhoudsopgave

Voorwoord	I
Samenvatting	III
Inhoudsopgave	VI
1 Inleiding	1
1.1 Achtergrond van het onderzoek	1
1.2 Doelstelling van het onderzoek	3
1.3 Probleemstelling	3
1.3.1 Probleemstelling en deelvragen	4
1.3.2 Ondersteunende vragen	5
1.4 Structuur van de scriptie	7
2 Methodologische verantwoording	8
2.1 Onderzoekstype	8
2.1.1 Beschrijving van de theorie	8
2.1.2 Beschrijving van de praktijk	8
2.1.3 Exploreren	8
2.2 Onderzoeksstrategie	9
3 Algemene theoretische achtergronden	11
3.1 De balanced scorecard	14
3.1.1 De geschiedenis van de balanced scorecard	14
3.1.2 De balanced scorecard volgens Kaplan & Norton	15
3.1.3 De balanced scorecard in Duitstalige landen volgens Speckbacher	16
3.1.4 De balanced scorecard in Finland volgens Malmi	17
3.1.5 De balanced scorecard in India volgens Anand et alii	18
3.1.6 De balanced scorecard in Zweden volgens Ax & Bjørnenak	19
3.1.7 Kritiek op de balanced scorecard	20
3.1.8 Conclusies van paragraaf 3.1	21
3.2 Diffusie, adoptie en implementatie van innovaties	23
3.2.1 Elementen van diffusie van innovaties	23
3.2.2 De onderzoekstradities	25
3.2.3 Het innovatieproces en adoptie nader belicht	25
3.2.4 Conclusies van paragraaf 3.2	25
3.3 Rollen en typologieën bij diffusie & adoptie van innovaties	26
3.3.1 Het begrip ‘rol’	26
3.3.2 Change agents – Rollen	27
3.3.3 Consultants – Rollen & typologieën	31
3.3.4 Conclusies van paragraaf 3.3	41
3.4 Consultancy, management accounting en de BSC	43
3.4.1 Consultancy en de BSC volgens Qu	43
3.4.2 Consultancy en de BSC volgens de SHAPs studie	48
3.4.3 Conclusies van paragraaf 3.4	50
3.5 Nabeschouwing van het literatuuronderzoek	50
4 Analyse van de kernartikelen van het praktijkonderzoek	52
4.1 Grondige analyse van het onderzoek van Kitay & Wright	54
4.1.1 De typologie van Kitay & Wright	54
4.1.2 Het type van consultancy ‘knowledge’	55
4.1.3 De verhouding consultant/klant	56
4.1.4 Karakteristieken per dimensie	56

4.1.5	Evaluatie van het onderzoek van Kitay & Wright	59
4.2	Grondige analyse van het onderzoek van Speckbacher	60
4.2.1	Bijdrage van het onderzoek van Speckbacher	60
4.2.2	Inhoud en drie types BSC volgens Speckbacher	60
4.2.3	Het ondernemingsniveau waar de BSC wordt toegepast	64
4.2.4	Evaluatie van het onderzoek van Speckbacher	64
5	Praktijkonderzoek	66
5.1	Inleiding	66
5.1.1	Beperkingen van het domein van het onderzoek	66
5.1.2	Onderzoeksvragen die aan bod komen in het praktijkonderzoek	67
5.2	Methodologie	68
5.2.1	Dataverzameling en instrumentontwikkeling	68
5.2.2	Doelgroep	69
5.2.3	Steekproeftrekking	70
5.2.4	Dataverwerking en -analyse	71
5.2.5	Bewaking van de kwaliteit van de vragen en van het onderzoek	71
5.3	Operationalisering van het praktijkonderzoek – inleidende vragen	74
5.4	Operationalisering van het praktijkonderzoek – hoofdvragen	75
5.4.1	Problemen en oplossingen bij de operationalisering	75
5.4.2	Vragen betreffende de dimensie soort van ‘knowledge’	77
5.4.3	Vragen betreffende de dimensie verhouding consultant/klant	77
5.4.4	Vragen betreffende het BSC type	78
5.4.5	Verwerking van de vragen betreffende de vervulde rol	78
5.4.6	Verwerking van de vragen betreffende het type van BSC	79
5.4.7	Het verband tussen de rol en het type BSC	79
5.5	Resultaten	80
5.5.1	De lokale consultant en de BSC	80
5.5.2	De aangeboden ‘knowledge’	82
5.5.3	De verhouding consultant/klant	82
5.5.4	De rol volgens de typologie van Kitay & Wright	83
5.5.5	Het type BSC	85
5.5.6	Het verband tussen de rol en het type BSC	89
6	Conclusies en aanbevelingen	92
6.1	Conclusies	92
6.2	Beperkingen van het onderzoek	94
6.3	Suggesties voor verder onderzoek	95
6.4	Toetsing van de doelstelling	95
7	Literatuurlijst	97
7.1	Wetenschappelijke literatuur	97
7.2	Overige literatuur	101
8	Overzicht Tabellen	104
9	Overzicht Figuren	105
10	Bijlagen	106
10.1	Bijlage - Kernbegrippen	106
10.2	Bijlage – De rol van de consultant	108
10.3	Bijlage - Vragen dimensie ‘knowledge’	111
10.4	Bijlage -Vragen dimensie verhouding consultant/klant	114
10.5	Bijlage - Vragen BSC type	117
10.6	Bijlage – Hercodering vragen Kitay & Wright	119
10.7	Bijlage – Coderingsschema BSC type	120

10.8	Bijlage – Onderzoeksresultaten - Rol	122
10.9	Bijlage – Onderzoeksresultaten – BSC Type	123
10.10	Bijlage – Enquêteformulieren	124

1 Inleiding

Deze scriptie handelt over het onderzoek dat ik heb uitgevoerd in het kader van mijn afstudeeropdracht aan de Open Universiteit.

Het onderzoek belicht de rol ¹ van de (lokale) consultant ² bij de implementatie ³ van de Balanced Scorecard (BSC) ⁴.

Deze inleiding plaatst eerst de achtergrond van het onderzoek. Daarna wordt er dieper ingegaan op de doelstelling van het onderzoek en de probleemstelling. Ter afsluiting volgt een toelichting op de structuur van de scriptie.

1.1 Achtergrond van het onderzoek

De zoektocht naar een geschikt onderwerp voor een afstudeeropdracht vormt de eerste te nemen hindernis op weg naar een afgerond afstudeerproject. Deze fase is niet te onderschatten want er moeten verschillende keuzes worden gemaakt waarbij een goede balans dient te worden gevonden tussen toegestane onderzoeksgebieden, voldoende gehalte aan wetenschappelijke uitdagingen en persoonlijke interesses. Startproblemen bij een afstudeeropdracht, zoals een slechte keuze van het onderwerp, leiden meestal tot veel onzekerheid voor zowel de studenten als de begeleiders en zijn zeker niet bevorderlijk voor het plezier in het werk (Verschuren & Doorewaard, 2001).

Ik heb bij mijn zoektocht naar een geschikt onderwerp het geluk gehad om een aantal zeer boeiende actuele thema's met elkaar te kunnen combineren. Daardoor is een goede balans gevonden tussen voornoemde spanningsvelden. Mijn onderzoek richt zich namelijk op:

- Innovaties
- Consultants
- Balanced Scorecards

Eerst een woordje over innovatie ⁵. Het begrip innovatie wordt meestal geassocieerd met de termen diffusie ⁶, adoptie ⁷ en/of implementatie. De BSC wordt hierbij bekeken als een recente administratieve innovatie. Zo een nieuw concept zoals de BSC, legt een hele weg af tussen de oorspronkelijke theorievorming tot de implementatie in een organisatie. Bij bestudering van innovaties is het standaard werk van Rogers (2003) met de titel 'Diffusion of Innovations' verplichte literatuur. Het feit dat in 2003 de vijfde editie van dit boek verscheen, is veelzeggend voor het belang van dit werk. Het wetenschappelijk onderzoek naar diffusie van innovaties kent enkele onderzoekstradities zoals het onderzoek naar de snelheid van adoptie of het onderzoek naar de verschillende personen/groepen die een rol spelen bij het hele

¹ Zie Bijlage 10.1 Kernbegrippen

² Zie Bijlage 10.1 Kernbegrippen

³ Zie Bijlage 10.1 Kernbegrippen

⁴ Zie Bijlage 10.1 Kernbegrippen

⁵ Zie Bijlage 10.1 Kernbegrippen

⁶ Zie Bijlage 10.1 Kernbegrippen

⁷ Zie Bijlage 10.1 Kernbegrippen

proces (Rogers, 2003). Mijn scriptie belicht dit laatste aspect, zonder echter het algemene kader te vergeten.

Het tweede aspect dat in mijn afstudeeropdracht op de voorgrond treedt, betreft consultants en de consultancy branche. Management consultancy vormt een sterk groeiende branche. Daarbij wordt vastgesteld dat de sector zijn diensten vooral in de laatste decennia sterk uitbreidt (Canato, 2005; Nippa & Petzold, 2002; Bäcklund & Werr, 2001).

Uit een rapport van de VN (in Evers & Menkhoff, 2001) blijkt dat de omzet van de tien grootste management consultancy firma's tussen 1987 en 1994 verdrievoudigde waarbij hun aantal medewerkers meer dan verdubbelde.

Tabel 1: Totale omzet en aantal consultants van de 10 grootste consultancy firma's

Jaar	Aantal Consultants	Omzet in miljoenen USD
1987	41.908	4.541
1991	70.409	9.491
1994	83.637	14.604

Een gelijkaardige vaststelling komt uit een Brits rapport van het Business Statistics Office (in Clark, 1995). In dit rapport wordt vastgesteld dat de consulting industrie tussen 1985 en 1992 een groei kende van iets meer dan 200% terwijl de industriële sector in dezelfde periode slechts met ongeveer 6% groeide.

Globalisatie (Canato, 2005; Evers & Menkhoff, 2001), verhoogde marktonzekerheid, snelheid van wijzingen in de markt (Canato, 2005; Clark, 1995) en de instroom van technologische innovaties (Evers & Menkhoff, 2001) blijken de belangrijkste factoren om de groei van deze gespecialiseerde externe dienstverlening te verklaren. Het blijkt ook dat de services van de consultants in vele gevallen te maken hebben met innovatie (Canato, 2005). Spijtig genoeg blijkt uit een literatuuronderzoek (Canato, 2005) dat slechts een beperkt aantal academische artikelen management consultants als studieobject onderzoeken. Deze beperking zie ik als een uitdaging en mijn onderzoek wil onder andere aan deze leemte een invulling geven.

Het derde thema dat aan bod komt betreft de Balanced Scorecard (BSC) op zich. Dit is één van de recente management accounting concepten die in de laatste jaren veel aandacht oogsten, zowel in de praktijk als in de theorie.

Voor wat de BSC in de praktijk betreft blijkt uit verschillende studies dat een heel groot aantal ondernemingen een BSC concept hebben geadopteerd zoals wordt vermeld door Speckbacher (2003).

- 40% van de US Fortune top 500 ondernemingen gebruikt een BSC
- 57% van de UK ondernemingen zou een vorm van de BSC gebruiken
- 24% van 200 grote ondernemingen in Duitstalige landen gebruikt een vorm van BSC

De BSC is niet enkel populair in de US of West-Europa maar is onder meer ook doorgedrongen tot in China. Uit een recent onderzoek blijkt dat 39% van 225 beursgenoteerde ondernemingen in China een vorm van de BSC gebruiken (Chow, Duh & Xiao, 2007).

Voor wat de theorie betreft is er in de laatste jaren een bijzonder groot aanbod van boeken en artikelen over de BSC gepubliceerd (Speckbacher et alii, 2003). Een ander

feit dat de belangstelling rond de BSC theorie benadrukt, blijkt uit een onderzoek naar de wetenschappelijke literatuur die verschenen is in tien toonaangevende management accounting tijdschriften tussen 1981 en 2000 (Hesford et alii, 2007). In deze studie werd onderzocht hoe vaak een bepaalde auteur door een ander auteur wordt geciteerd, dit uit een totaal van 898 verschillende auteurs. Kaplan, die samen met Norton het concept van de BSC heeft ontwikkeld, staat met stip op nummer één en wordt door niet minder dan 179 andere auteurs geciteerd.

1.2 Doelstelling van het onderzoek

Dit onderzoek moet een bijdrage leveren tot een beter inzicht in de rol van de (lokale) consultant bij de implementatie van de Balanced Scorecard (BSC).

Het is belangrijk dat het onderwerp van de scriptie aansluit bij de toegestane onderzoeksgebieden. Mijn afstudeeropdracht past binnen het kader van management accounting (MA) en het thema ‘instrumenten betreffende prestatiesturing’. Mijn project richt zich specifiek op de implementatie van de Balanced Scorecard en past aldus binnen de vraag: ‘hoe gaan organisaties om met de adoptie van een management accounting (MA) instrument?’.

Mijn onderzoek sluit ook aan bij verschillende wetenschappelijke artikelen over de BSC die worden aangegeven op de scriptiesite en de afstudeerkring (Kasurinen, 2002; Malmi, 2001; Nørreklit, 2002; Speckbacher, 2003). Een onderdeel van mijn onderzoek zal specifiek aansluiting zoeken bij het artikel van Speckbacher (2003), meer hierover in de paragraaf probleemstelling (1.3).

Uit mijn literatuuronderzoek blijkt dat studies naar de rol van consultants bij implementatie van MA concepten zeer schaars zijn. In het algemeen is de rol van consultants bij innovaties reeds een weinig bestudeerd thema zoals blijkt uit het literatuuronderzoek van Canato (2005).

Een onderwerp dat in deze context wel regelmatig voorkomt, betreft de betrokkenheid van grotere, vaak internationale, consultants bij MA projecten waarbij de overheid optreedt (vb. Christensen, 2005; Windels & Christiaens, 2007) als opdrachtgever.

Dit brengt twee bijkomende leemtes aan het licht betreffende onderzoek op dit gebied namelijk het ontbreken van focus op ‘for profit’ organisaties en een gemis aan gegevens over de betrokkenheid van kleinere en solo consultancy firma’s bij dergelijke projecten. Deze kleine consultancy firma’s worden aangeduid als ‘lokale’ consultants. Mijn onderzoek wil vooral extra aandacht besteden aan de rol van de ‘lokale’ consultant.

1.3 Probleemstelling

Mijn onderzoek wil een bijdrage leveren tot een beter inzicht in de rol van de (lokale) consultant bij de implementatie van de Balanced Scorecard (BSC). Deze doelstelling wordt benaderd door de rol van consultants alsmede van innovaties in de eerste instantie te plaatsen in de meer algemene wetenschappelijke literatuur betreffende diffusie, adoptie en innovatie. Daarna wordt het onderzoeksgebied nauw afgebakend en beperkt. Een indicatie van het feit dat consultants een rol kunnen spelen bij de implementatie van BSC projecten wordt onder meer gevonden in een recent werk met als titel: ‘Scorecard best practices – Design, implementation and evaluation’ (Lawson et alii, 2008).

De probleemstelling past ook binnen de toegestane onderwerpen uit de scriptiekringen. Een belangrijk onderdeel van mijn onderzoek sluit immers nauw aan bij het werk van Speckbacher (2003).

Deze auteur onderzoekt de invoering van de BSC in de Duitstalige landen en gaat na of ondernemingen met het BSC concept vertrouwd zijn en/of in welk stadium van een mogelijke implementatie zij zich bevinden. Eén van de belangrijke vaststellingen van Speckbacher is het feit dat er geen sprake is van één BSC concept maar op zijn minst drie: het basistype, het basistype met oorzaak-gevolg relaties en een derde type met duidelijke objectieven, plannen en verbinding met stimuli. Dit aspect wordt in mijn onderzoek expliciet behandeld door, in navolging van Speckbacher, te bekijken welke van de drie types BSC door de consultants en hun klanten worden geïmplementeerd.

Voor wat de rol van de consultant betreft sluit mijn onderzoek aan bij één van de vele typologieën en classificaties betreffende de rollen van ‘change agents’ en (management) consultants. Er wordt hierbij gekozen voor een recente typologie ter duiding van de rol van de consultant. Het betreft een typologie opgesteld naar aanleiding van een wetenschappelijk onderzoek over de rol van consultants in Australië (Kitay & Wright, 2003). Bij het onderzoek naar de rol van consultants wordt extra aandacht besteed aan de rol van de lokale consultant aangezien deze groep nauwelijks aan bod komt in de wetenschappelijke literatuur. Het onderzoek van Kitay & Wright (2003) vermeldt de lokale consultants wel expliciet.

Tevens zal het verband worden onderzocht tussen de vervulde rol en het type van BSC. Dit geschiedt vertrekkende vanuit de hypothese dat consultants die een zelfde rol vervullen en o.m. dezelfde soort van kennis aanbieden, een gelijkaardig BSC concept (type BSC) implementeren.

1.3.1 Probleemstelling en deelvragen

Om aan voornoemde doelstelling te voldoen ben ik op zoek gegaan naar het antwoord op de volgende probleemstelling:

Wat is de rol van de (lokale) consultant bij de implementatie van de Balanced Scorecard?

Uit deze probleemstelling werden vier deelvragen (DV) gedistilleerd:

Tabel 2: Deelvragen

Ref.e- rentie	Hst/ Par	Vraag
DV1	5.5	Wie van de (lokale management) consultants is betrokken bij de implementatie van de BSC?
DV2	5.5	Hoe vervullen deze consultants hun rol bij BSC projecten?
DV3	5.5	Welk BSC type wordt hierbij geïmplementeerd?
DV4	5.5	Is er een verband tussen de vervulde rol en het type BSC dat wordt toegepast?

1.3.2 Ondersteunende vragen

Alvorens deze deelvragen te beantwoorden dient eerst een antwoord te worden gevonden op een aantal ondersteunende vragen (**OV**). De OV zijn onder te brengen in drie secties van de scriptie:

- OV betreffende algemene theorie (paragraaf 1.3.2.1)
- OV betreffende het theoretische gedeelte van het praktijkonderzoek (paragraaf 1.3.2.2)
- OV Betreffende het praktijkonderzoek (paragraaf 1.3.2.3)

1.3.2.1 Ondersteunende vragen algemene theorie

Tabel 3: Ondersteunende vragen theorie

Ref.e- rentie	Hst/ Par	Vraag
OV1	3.1	<i>Welke thema's worden behandeld betreffende de BSC?</i>
OV1.1	3.1.1- 3.1.2	<i>Wat behelst het BSC concept?</i>
OV1.2	3.1.3 3.1.6	<i>Bestaat 'de' BSC?</i>
OV2	3.2	<i>Wat zegt de (wetenschappelijke) literatuur over diffusie, adoptie en implementatie van innovaties?</i>
OV3	3.3	<i>Welke personen spelen een rol bij diffusie, adoptie en implementatie?</i>
OV3.1	3.3.1	<i>Wat is een rol?</i>
OV3.2	3.3.2	<i>Wat zijn de verschillende rollen van change agents?</i>
OV3.3	3.3.3	<i>Wat is de rol van de (management) consultant?</i>
OV4	3.4	<i>Wat zegt de literatuur over consultancy en de BSC</i>
OV4.1	3.4.1	<i>Wat zegt de literatuur over aanpassing en vertaling van de BSC?</i>
OV.5	3.5	<i>Waarom wordt er gekozen om het onderzoek van Kitay & Wright te gebruiken als basis voor het praktijkonderzoek?</i>

1.3.2.2 Ondersteunende vragen bij het theoretische gedeelte van het praktijkonderzoek

Bij het theoretische gedeelte van het praktijkonderzoek komen de volgende ondersteunende vragen aan bod.

Tabel 4: Ondersteunende vragen - theoretische gedeelte van het praktijkonderzoek

Ref.e- rentie	Hst/Pa r	Vraag
OV6	4.1	<i>Welke inzichten brengt het onderzoek naar de rol van management consultants dat werd uitgevoerd door Kitay & Wright?</i>
OV6.1	4.1.1	<i>Hoe werkt de typologie van Kitay & Wright?</i>
OV6.2	4.1.1	<i>Hoe worden rollen afgeleid door invulling van de dimensies 'soort kennis' en 'verhouding consultant/klant'?</i>
OV6.3	4.1.2	<i>Welk soort kennis bieden de consultants aan?</i>
OV6.4	4.1.3	<i>Wat is de verhouding consultant/klant?</i>
OV6.5	4.1.4	<i>Welke karakteristieken behoren bij elk van de dimensie?</i>
OV6.6	4.1.5	<i>Welke elementen van Kitay & Wright komen in aanmerking voor het praktijkonderzoek?</i>
OV7	4.2	<i>Welke inzichten brengt het onderzoek van Speckbacher naar de implementatie van de BSC in de Duitstalige landen?</i>
OV7.1	4.2.1	<i>Welke bijdrage levert het BSC onderzoek van Speckbacher?</i>
OV7.2	4.2.2	<i>Welke types van BSC onderscheidt Speckbacher?</i>
OV7.3	4.2.3	<i>Op welk ondernemingsniveau wordt de BSC toegepast?</i>
OV7.4	4.2.4	<i>Welke elementen van Speckbacher komen in aanmerking voor het praktijkonderzoek?</i>

1.3.2.3 Ondersteunende vragen bij het praktijkonderzoek

De vragen aangaande het praktijkonderzoek worden gesplitst in drie reeksen:

- Ondersteunende vragen ter voorbereiding van het praktijkonderzoek.
- Ondersteunende vragen bij de uitvoering van praktijkonderzoek
- Ondersteunende vragen bij de afsluiting van het praktijkonderzoek

Tabel 5: Ondersteunende vragen ter voorbereiding van het praktijkonderzoek

Ref.e- rentie	Hst/ Par	Vraag
OV8	5	<i>Hoe wordt het onderzoek van Kitay & Wright en Speckbacher, vertaald/geoperationaliseerd naar het praktijkonderzoek?</i>
OV8.1	5.2	<i>Welke onderzoeksstrategie wordt er gekozen en waarom?</i>
OV8.2	5.2	<i>Hoe worden de data verzameld en verwerkt?</i>
OV8.3	5.2	<i>Hoe wordt de kwaliteit van het onderzoek gegarandeerd?</i>

Tabel 6: Ondersteunende vragen bij de uitvoering van het praktijkonderzoek

Ref.e- rentie	Hst/ Par	Vraag
<i>Behorende bij DV1:</i>		
OV9.1	5.3	<i>Wie van de Nederlandstalige consultants speelt een lokale rol?</i>
OV9.2	5.3	<i>Zijn deze consultants betrokken bij BSC projecten?</i>
<i>Behorende bij DV2:</i>		
OV10.1	5.4.2	<i>Welk soort kennis bieden zij aan bij BSC projecten?</i>
OV10.2	5.4.3	<i>Wat is de verhouding consultant/klant bij BSC projecten?</i>
OV10.3	5.4.3	<i>Welke rol vervullen deze consultants bij BSC projecten (adviser, partner, provider of implementer) ?</i>

Tabel 7: Ondersteunende vragen bij de afsluiting van het praktijkonderzoek

Ref.e- rentie	Hst/ Par	Vraag
OV11	6	<i>Wat zijn de verschillen/overeenkomsten tussen de theorie en de praktijk</i>
OV12	6	<i>Wat zijn de conclusies?</i>
OV13	6	<i>Wat zijn de aanbevelingen?</i>

1.4 Structuur van de scriptie

De scriptie bestaat uit een theoretisch gedeelte en uit een praktijkonderzoek. Het theoretische gedeelte is samengesteld uit een methodologische verantwoording (hoofdstuk 2) en een uitgebreid literatuuronderzoek (hoofdstuk 3 en 4). Daarna is het de beurt aan het praktijkonderzoek (hoofdstuk 5) gevolgd door de conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 6).

Twee uitdagingen hebben ervoor gezorgd dat het eerste gedeelte van het literatuuronderzoek (hoofdstuk 3) een brede waaier van onderwerpen belicht:

- De focus op drie thema's: innovatie, consultancy en de BSC
- De schaarste aan wetenschappelijke literatuur die deze drie thema's combineert

Het tweede gedeelte van het literatuuronderzoek (hoofdstuk 4) analyseert de twee wetenschappelijke studies die als basis dienen voor het praktijkonderzoek (hoofdstuk 5).

De hoofdstukken worden aangeduid met één cijfer (bijvoorbeeld 1. Inleiding) en bestaan uit verschillende paragrafen die worden voorafgegaan door twee cijfers (de huidige paragraaf is 1.4) en subparagrafen die worden vermeld met drie of meer cijfers.

Na de inleiding komen de volgende hoofdstukken aan bod:

- 2. Methodologische verantwoording
- 3. Algemene theoretische achtergronden
- 4. Analyse van de kernartikelen van het praktijkonderzoek
- 5. Praktijkonderzoek
- 6. Conclusies en aanbevelingen

2 Methodologische verantwoording

2.1 Onderzoekstype

Volgens Saunders (Saunders, Lewis & Thornhill, 2003) zijn er drie wetenschappelijke onderzoekstypes te onderscheiden: verkennend, beschrijvend en verklarend onderzoek. Mijn studie typeert zich als verkennend onderzoek. Hierbij dient te worden opgemerkt dat dit niet uitsluit dat er ook elementen van verklarend en beschrijvend onderzoek voorkomen (Schell, 1992).

Flexibiliteit is volgens Adams en Schvaneveldt (In Saunders, Lewis & Thornhill, 2003) één van de voordelen van verkennend onderzoek. Van dit voordeel wordt dan ook gebruik gemaakt tijdens mijn onderzoek. Flexibiliteit moet hierbij niet worden begrepen als een gebrek aan richting maar wel als een troef om zich te bewegen van een brede focus naar een meer gerichte focus. Dit gebeurt ook in mijn onderzoek waarbij ik vertrek vanuit het algemene thema van ‘rollen bij diffusie & adoptie van innovaties’ om uiteindelijk de rol van de (lokale) consultants bij de implementatie van de BSC te onderzoeken.

Het verkennend onderzoek wordt uitgevoerd in drie stappen:

- Beschrijving van de theorie
- Beschrijving van de praktijk
- Exploreren

2.1.1 Beschrijving van de theorie

De theorie vormt de basis van het onderzoek. Het theoretische gedeelte vertrekt vanuit de eerder genoemde algemene deelgebieden. Deze benadering wordt gevolgd door gebrek aan voldoende wetenschappelijk materiaal over de rol van consultants bij implementatie van MA projecten in het algemeen en BSC toepassingen in het bijzonder.

Daarna wordt het domein van het onderzoek verfijnd tot onderzoek naar het type van de rol van consultants en naar het vertalingaspect van de BSC. De publicaties van Kitay & Wright (type rol) en Speckbacher (vertaling BSC) dienen hierbij als theoretische basis.

2.1.2 Beschrijving van de praktijk

De rol die (lokale) consultants vervullen bij BSC projecten wordt in de praktijk onderzocht door deze doelgroep eerst te bestuderen naar analogie van het onderzoek van Kitay & Wright. Daarbij wordt het aspect van vertaling en aanpassing van de BSC in de praktijk benadrukt. Een gedeelte van het onderzoek van Speckbacher wordt hierbij als basis gebruikt.

2.1.3 Exploreren

In de derde stap van het exploratief onderzoek wordt de theorie vergeleken met de bevindingen uit de praktijk. Dit betekent dat zowel een vergelijking met de bevindingen van Kitay & Wright als met de uitkomsten van het onderzoek van Speckbacher zal worden uitgevoerd.

Hierbij worden volgende hypothesen getoetst:

1. Consultants, betrokken bij BSC projecten, kunnen worden ondergebracht bij één van de vier rollen zoals bepaald in de typologie van Kitay & Wright.

2. Als onderdeel van hun rol vindt vertaling en aanpassing plaats naar een bepaald BSC type (types Speckbacher).

2.2 Onderzoeksstrategie

Volgens Yin (2003) zijn er drie parameters ter bepaling van de te volgen research strategie:

- Het type van de onderzoeksvraag
- De mate van controle/betrokkenheid van de onderzoeker
- De mate van focus op hedendaagse gebeurtenissen

Samengevat ziet dit er als volgt uit (vertaald naar Yin, 2003 p.5):

Tabel 8: Parameters onderzoeksstrategie volgens Yin

Strategie	Onderzoeksvraag	Controle onderzoeker	Focus op hedendaagse gebeurtenissen
Experiment	Hoe, waarom	Ja	Ja
Survey	Wie, wat, waar, hoeveel	Nee	Ja
Archief analyse	Wie, wat, waar, hoeveel	Nee	Ja/nee
Historisch onderzoek	Hoe, waarom	Nee	Nee
Casus onderzoek	Hoe, waarom	Nee	Ja

Het algemene theoretische luik van mijn onderzoek zal ode rol van change agents en consultants doorheen de tijd toelichten. Het praktijkonderzoek zelf heeft echter niet als doelstelling om de evolutie in de tijd van de rol van de consultant te bestuderen. De focus van het praktijkgedeelte richt zich op de betrokkenheid van consultants bij hun meest recente BSC projecten. Een historisch onderzoek of een archief analyse lijkt daarom niet aangewezen.

Gezien deze overwegingen en omdat experimenteel onderzoek betreffende mijn onderwerp moeilijk valt te operationaliseren, wordt de keuze van de onderzoeksstrategie beperkt tot survey of casus onderzoek.

In het praktijkgedeelte zal eerst worden onderzocht ‘wie’ van de (lokale management) consultants betrokken is bij de implementatie van de BSC.

Hiervoor wordt teruggerepen naar het onderzoek van Kitay & Wright die ook het al of niet internationale karakter van de consultancy firma bekijken. Voor dit onderdeel wordt er geopteerd om survey onderzoek toe te passen.

Het gaat hier duidelijk om een ‘wie’ vraag bij een grote groep (de Nederlandstalige Belgische consultants – zie hoofdstuk 5). Volgens Yin (2003) wordt zulke vraag het beste beantwoord met een survey. Hierbij dient opgemerkt dat de verkregen resultaten zullen worden gebruikt ter verfijning van de doelgroep van consultants voor het tweede gedeelte van het onderzoek.

Als resultaat van het vorige onderdeel uit het praktijkonderzoek weten wij welke consultants zich bezighouden met BSC projecten en zal enkel deze groep verder worden bestudeerd. In dit tweede onderdeel wordt eerst het type rol onderzocht naar analogie van Kitay & Wright. Daarnaast komt ook het aspect vertaling en aanpassing van de BSC aan bod volgens de indeling van Speckbacher.

Kitay & Wright onderkennen in hun typologie vier mogelijke rollen: adviser, provider, partner en implementer. Dit gedeelte komt zowel in aanmerking voor survey onderzoek als voor casus onderzoek.

Verschuren en Doorewaard (2001) verduidelijken de parameters die bepalend zijn voor de keuze tussen survey en casus onderzoek. Samengevat spelen volgende factoren een rol bij de keuze:

Tabel 9: Kenmerken survey & casus onderzoek volgens Verschuren & Doorewaard

Kenmerken	Onderzoeksstrategie	
	Survey	Casus onderzoek
Aantal onderzoekseenheden	Groot	Klein
Benadering	Arbeidsextensieve	Arbeidsintensieve
Focus	Breed	Diep
Keuze onderzoeksobject	Aselect	Select / strategisch
Gegevens en methoden	Kwantitatieve	Kwalitatieve
Datagenerering	Gesloten liefst op afstand	Open waarneming op locatie

In dit onderdeel van mijn onderzoek wordt in hoofdzaak op zoek gegaan naar ‘wie’ en ‘hoeveel’ van een groep consultants een bepaalde rol vervullen. De focus is gericht op de breedte en niet op de diepte.

Kitay & Wright opteerden voor hun onderzoek voor een kwalitatieve benadering waarbij zij semi-gestructureerde interviews als methode gebruikten. Deze benadering was aangewezen omdat hun onderzoek erop gericht was om een typologie te definiëren. Dit deden zij door een aantal eigenschappen te verbinden aan elk van de vier rollen.

Mijn onderzoek toetst enkel de typologie van Kitay & Wright en kan verder bouwen op hun fundamenteën zodat het zeker mogelijk is om hier voor een meer kwantitatieve benadering te opteren. Bij een kwantitatieve benadering is volgens Verschuren en Doorewaard een survey onderzoeksstrategie aan te bevelen.

Daarnaast wordt ook aandacht besteed aan het aspect aanpassing van de BSC. Dit luik wordt bestudeerd door na te gaan welke van de drie BSC types (in navolging van Speckbacher) in de praktijk worden toegepast als onderdeel van hun rol als consultant.

Hierbij dient te worden aangestipt dat het onderzoek van Speckbacher volledig werd uitgevoerd door middel van survey onderzoek. Het betreft hier duidelijk de vraag ‘wie’ past ‘wat’ toe. Dit luik van mijn onderzoek leent zich dus zeker tot onderzoek door middel van de survey methode.

Op basis van het bovenstaande wordt daarom ook in het tweede onderdeel gekozen voor een survey als onderzoeksstrategie.

3 Algemene theoretische achtergronden

Dit hoofdstuk heeft tot doel om inzicht te verschaffen in de theorie betreffende de rol van de (lokale) consultant bij de implementatie van de balanced scorecard. Als basis van dit theoretische hoofdstuk wordt een literatuuronderzoek gebruikt.

Dit literatuuronderzoek vertrekt vanuit de theorie en het wetenschappelijk onderzoek betreffende de balanced scorecard. Hierbij vormt het onderzoek van Speckbacher et alii (2003) met als titel ‘A Descriptive Analysis on the **Implementation** of **Balanced Scorecards** in German-speaking countries’ het uitgangspunt.

Twee begrippen uit de titel van het artikel van Speckbacher et alii dienen, in het kader van mijn scriptieonderwerp, nader te worden toegelicht vanuit de theorie.

In de eerste plaats dient meer aandacht te worden besteed aan de ‘**Balanced Scorecards (BSC)**’. Dit gebeurt door, via een wetenschappelijke literatuur, een antwoord te zoeken op de volgende vragen:

- **OV1.** Welke thema's worden behandeld betreffende de **BSC**?
 - **OV1.1.** Wat behelst het **BSC** concept?
 - **OV1.2.** Bestaat ‘de’ **BSC**?

Het tweede kernbegrip betreft ‘**implementation**’. Implementatie wordt hier gedefinieerd als: ‘Hetgeen gebeurt wanneer iemand een innovatie gebruikt’ (Rogers, 2003). Deze definitie brengt de term ‘**innovatie**’ naar voren. De balanced scorecard wordt inderdaad gezien als een innovatie binnen management accounting. Uit de literatuur blijkt dat implementatie van een innovatie vaak in één adem wordt genoemd met ‘**adoptie**’ van innovaties. In de meer recente literatuur wordt implementatie duidelijk gezien als een aparte stap die ‘eventueel’ volgt op de adoptie. (Department of Education, Training & Youth Affairs – Australia, 2000). De adoptie van een innovatie volgt op zich dan weer op de ‘**diffusie**’ van een innovatie. Diffusie wordt gedefinieerd als: ‘de verspreiding van innovaties via zekere kanalen doorheen de tijd tussen de leden van een sociaal systeem, in casu, organisaties (Rogers, 2003)’.

De termen innovatie, diffusie, adoptie en implementatie worden, in dit hoofdstuk, aan de hand van een literatuuronderzoek verder toegelicht en in hun bredere context geplaatst. Hierbij wordt een antwoord gezocht op de volgende onderzoeksvraag:

- **OV2.** Wat zegt de (wetenschappelijke) literatuur over **diffusie**, **adoptie** en **implementatie** van **innovaties**?

Hiervoor werd aangestipt dat diffusie van innovaties plaats vindt tussen de leden van een sociaal systeem, in casu een organisatie. Dit geldt ook voor de stappen adoptie en implementatie van een innovatie. Het artikel van Speckbacher et alii bekijkt de implementatie van een innovatie, in casu de balanced scorecard, bij ondernemingen in Duitstalige landen. Volgens de literatuur over de diffusie van innovaties worden deze Duitstalige ondernemingen aangeduid als de ‘adopters’ van een innovatie. Hoewel de focus bij diffusie onderzoek vaak gericht wordt op de ‘adopters’, vormen zij slechts één categorie van personen die betrokken zijn bij diffusie, adoptie en implementatie van innovaties (Rogers, 2003). Een tweede belangrijke groep van personen die betrokken worden bij innovaties zijn de ‘**change agents**’. Een change agent wordt gedefinieerd als: ‘een persoon die dicht bij het innovatie proces staat en hierbij invloed kan uitoefenen (Rogers, 2003)’. Uit de literatuur blijkt dat het inzicht

in de rol van ‘change agents’ een belangrijke evolutie doormaakte. Eén ‘**rol**’ die aan de change agent wordt toebedeeld betreft deze van ‘**consultant**’. De begrippen ‘rol’, ‘change agent’ en ‘consultant’ zijn belangrijk in de context van de scriptie en worden vanuit de literatuur verder toegelicht. Dit geschiedt door een antwoord te zoeken op de volgende vragen:

- **OV3.** Welke personen spelen een rol bij diffusie, adoptie en implementatie van innovaties?
 - **OV3.1** Wat is een **rol**?
 - **OV3.2.** Wat zijn de verschillende rollen van **change agents**?
 - **OV3.3** Wat is de rol van de (management) **consultant**?

Het antwoord op de voorgaande onderzoeksvragen levert, vanuit de theorie, een goede basis voor de verklaring van de afzonderlijke kernbegrippen die aan bod komen in de scriptie. Nu is de tijd aangebroken om, in het kader van de titel van mijn scriptie, enkele kernbegrippen te combineren. Er werd dus op zoek gegaan naar literatuur over de rol van de **consultant** of **consultancy** bij de diffusie, de adoptie of de implementatie van balanced scorecards. Deze zoektocht leverde een zeer karig (slechts één), doch zeer interessant, resultaat op waarbij de combinatie van consultants en de BSC het hoofdthema vormt. De Canadese onderzoekster Qu (2005), deed in haar artikel met als titel: ‘The construction and customization of strategic performance measurement systems: The role of management consulting in diffusing popular management concepts ‘ onderzoek naar de rol van de consultant bij balanced scorecard projecten. Gezien dit karig resultaat werd verder gezocht naar (wetenschappelijke) literatuur waar **consultancy en de BSC** als aanvullend thema wordt behandeld. Dit leverde iets meer resultaat op. Dit alles wordt in dit hoofdstuk verder toegelicht door een antwoord te zoeken op de vraag:

- **OV4.** Wat zegt de literatuur over **consultancy en de BSC**?
 - **OV4.1.** Wat zegt de literatuur over aanpassing en vertaling van de BSC?

Aangezien de hiervoor aangehaalde zoektocht weinig opleverde over de rol van de consultant bij balanced scorecard projecten als hoofdthema werd besloten om de rol van de consultant te benaderen vanuit de literatuur over de rol van de consultant in het algemeen. Uit de literatuurstudie blijkt dat het inzicht betreffende de rol van de consultant in de tijd evolueerde. Daarom wordt geopteerd om een recente typering te gebruiken voor het praktijkonderzoek. Het betreft de typologie van de rol van de consultant zoals gedefinieerd door de Australische onderzoekers **Kitay & Wright** (2003). Deze keuze wordt verantwoord door de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden:

- **OV5.** Waarom wordt er gekozen om het onderzoek van **Kitay & Wright** te gebruiken als basis voor het praktijkonderzoek?

De antwoorden op de bovenstaande onderzoeksvragen worden als volgt in dit hoofdstuk verwerkt.

Paragraaf 3.1 geeft vanuit de literatuur een antwoord op de onderzoeksvraag OV1 en de bijhorende ondersteunende vragen OV1.1. tot en met OV1.3. Hier staat dus het eerste kernbegrip centraal, namelijk de balanced scorecard.

Na een kort historisch overzicht wordt in subparagraaf 3.1.1. het balanced scorecard concept toegelicht.

In subparagraaf 3.1.2. komt het artikel van Speckbacher et alii aan de beurt. Dit artikel vormt het uitgangspunt van de scriptie en geeft een antwoord op de vraag of 'de' BSC wel bestaat. Dit artikel komt ook aan bod in hoofdstuk 4 waar het verder wordt geanalyseerd. Speckbacher et alii bekeken de implementatie van de BSC in Duitstalige landen. In de volgende drie subparagrafen komen artikelen aan bod die de diffusie/implementatie van de balanced scorecard bekijken in enkele andere landen. Achtereenvolgens komen studies over de BSC in Finland, India en Zweden aan bod. Alvorens af te sluiten in subparagraaf 3.1.8., volgt eerst nog een kritische blik op de BSC in subparagraaf 3.1.7.

De balanced scorecard wordt aanzien als een innovatief instrument ten behoeve van prestatiebesturing. Innovaties zoals de balanced scorecard leggen een heel traject af dat begint bij het bedenken van het originele concept en loopt tot de succesvolle invoering ervan in een organisatie. Om dit traject beter te begrijpen wordt de theorie betreffende de diffusie, adoptie en implementatie van innovaties nader bekeken in paragraaf 3.2. en wordt aldus een antwoord gegeven op onderzoeksvraag OV2. Hierbij staat het werk van Rogers (2003) centraal.

De volgende paragraaf 3.3 sluit aan bij een thema uit het werk van Rogers (2003) en bekijkt drie begrippen vanuit de literatuur. In de eerste plaats wordt in subparagraaf 3.3.1. ingegaan op het begrip 'rol', dit ter beantwoording van vraag OV3.1. Daarna worden twee rollen toegelicht van personen die betrokken zijn bij innovaties. Eerst wordt in subparagraaf 3.3.2. aandacht besteed aan de rol van change agent ter beantwoording van vraag OV3.2. Het inzicht in de rol van change agents evolueerde in de tijd zoals blijkt uit een artikel van Caldwell uit 2003. Dit artikel van Caldwell vormt de overgang naar de theoretische bestudering van de rol van de rol die centraal staat in de scriptie, namelijk deze van de consultants. Ook de visie op de rol van de consultant evolueerde in de loop van de geschiedenis sterk. De rol van de consultant wordt uitvoerig behandeld in subparagraaf 3.3.3, dit ter beantwoording van vraag OV3.3.

In paragraaf 3.4 wordt er gezocht naar literatuur die de rol van de consultant bij management accounting innovaties toelicht. Dit blijkt een weinig onderzocht aspect. Wanneer enkel naar wetenschappelijke artikels wordt gespeurd waarbij enkel de rol van consultants bij BSC projecten wordt onderzocht blijkt de oogst zeer karig. Het resultaat is één artikel van Qu (2005). Dit artikel wordt uitgebreid doorgelicht in subparagraaf 3.4.1. Daarnaast worden er nog een aantal werken gevonden die de rol van de consultant wel vermelden maar daarbij vormt dit onderwerp zeker niet het hoofdthema. Eén van deze werken wordt geanalyseerd in de subparagrafen 3.4.2. Dit alles ter beantwoording van onderzoeksvragen OV3.4. en OV3.4.1.

Hoofdstuk 3 wordt afgesloten met paragraaf 3.5. Hierin wordt toegelicht waarom er uiteindelijk werd gekozen om de typologie van Kitay & Wright te gebruiken bij het verdere onderzoek naar de rol van de consultant. Aldus wordt een antwoord geformuleerd op vraag OV3.5.

3.1 De balanced scorecard

Dit literatuuronderzoek vertrekt vanuit de theorie en het wetenschappelijk onderzoek betreffende de balanced scorecard. Hierbij vormt het artikel van Speckbacher et alii (2003) met als titel 'A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries' het uitgangspunt. Dit artikel wordt toegelicht in subparagraaf 3.1.3. Maar eerst wordt, in subparagraaf 3.1.1., begonnen met een stukje geschiedenis over de balanced scorecard. Daarna volgt in subparagraaf 3.1.2. een korte toelichting over het balanced scorecard concept zoals het oorspronkelijk werd gepubliceerd, voor een breed lezerspubliek, door Kaplan & Norton (1992). In subparagraaf 3.1.4. tot en met 3.1.6. worden enkele andere wetenschappelijke artikelen aangehaald die ook onderzoek verrichten naar de toepassing van balanced scorecard in verschillende geografische gebieden. Ter afsluiting een kritische noot in 3.1.7.

3.1.1 De geschiedenis van de balanced scorecard

In de eerste plaats volgt er dus een stukje geschiedenis over de balanced scorecard. Het concept om een beperkt aantal niet-financiële maatstaven beknopt op te nemen als prestatiebeoordeling is zeker niet nieuw. Dit concept werd reeds in Frankrijk gebruikt aan het begin van de vorige eeuw en staat bekend als 'Tableau de Bord'. Een 'Tableau de Bord' werd in Frankrijk gebruikt door procesingenieurs die onderzochten hoe zij hun productieprocessen konden verbeteren (Epstein & Manzoni, 1998).

De eerste balanced scorecards die werden voorgesteld onder de vorm van een 'tableau de bord' en meerdere dimensies voorstelden vinden wij terug bij General Electric. Dit bedrijf gebruikte een vorm van balanced scorecard in de jaren vijftig van de vorige eeuw om 150 'profit centers' te bewaken (Jaulent, 2005).

Een andere pionier van dit concept was Analog Devices Inc. (ADI). Deze onderneming gebruikte een eerste vorm van balanced scorecard in 1987 om hun systeem van kwaliteitsmanagement te beheersen. (Jaulent, 2005; Schneiderman, 2006). Belangrijk hierbij is dat de balanced scorecard die door ADI werd ontwikkeld ook paste binnen het strategisch plan van de onderneming (Schneiderman, 2006).

De echte prikkel om tot het huidige concept van de balanced scorecard te komen werd gegeven door het Nolan Norton Institute. Deze onderzoekseenheid van KPMG besloot in 1990 om een onderzoek te sponsoren met als titel: 'Measuring Performance in the organizations of the future'. Dit onderzoek werd geleid door David Norton, directeur onderzoek bij KPMG en Robert Kaplan, professor aan de Harvard Business School. Deze studie heeft uiteindelijk geleid tot het concept van de Balanced Scorecard zoals wij dit vandaag kennen (Jaulent, 2005).

Dat de balanced scorecard ondertussen is uitgegroeid tot een populaire management tool blijkt onder andere uit een enquête van Bain consultants. Dit kantoor organiseerde in 2006 voor de elfde maal, in de afgelopen veertien jaren, een enquête waarbij wordt gepeild naar het gebruik van de meest populaire management tools. De balanced scorecard wordt gebruikt door 66% van de respondenten en is opgerukt tot nummer 12 van de meest gebruikte tools zoals blijkt uit de onderstaande tabel (Rigby & Bilodeau, 2007).

Tabel 10: Gebruik & populariteit van de BSC

Gebruik van de BSC en plaats binnen de 25 meest populaire management tools		
Survey jaar	Gebruik	Plaats
2006	66%	12
2004	57%	13
2002	62%	16
2000	36%	14
1999	40%	14
1998	38%	19
1997	46%	14
1996	39%	15
1995	-	-
1994	-	-
1993	-	-

3.1.2 De balanced scorecard volgens Kaplan& Norton

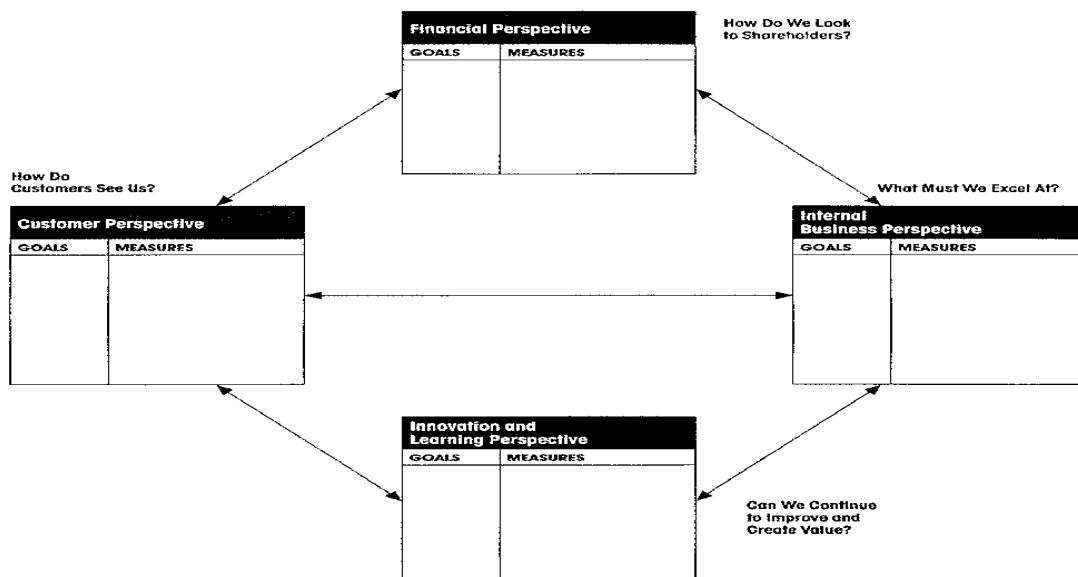
Kaplan & Norton (1992) presenteren de balanced scorecard voor een breed lezerspubliek in een artikel in de Harvard Business Review met als titel ‘The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance’. Dit artikel start met de zin ‘*What you measure is what you get*’. Kaplan & Norton (1992) vertrekken vanuit de gedachte dat leidinggevendenden heel goed beseffen dat systemen van prestatiemeting van hun organisaties het gedrag van hun managers en werknemers sterk beïnvloeden. Executives beseffen ook heel goed dat prestatiemetingen die puur gebaseerd zijn op financiële maatstaven zoals de ‘Return on Investments’ (ROI) en ‘Earnings per Share (EPS) misleidend kunnen werken voor de stimulatie van verbeteringen op lange termijn en innovaties.

Kaplan & Norton (1992) stellen ook vast dat de traditionele methodes van prestatie meting hun degelijkheid bewezen in het industrieel tijdperk maar dat ze niet meer afdoende blijken te zijn in een snel wijzigende competitieve omgeving. Van daaruit hebben managers en academici getracht om ofwel verbeterde financiële maatstaven in te voeren ofwel zich te concentreren op meer operationele metingen zoals omloopsnelheid. Volgens Kaplan & Norton hoeft men echter niet te kiezen voor één van beide en is het beter om zowel financiële als operationele prestatie maatstaven te combineren.

Kaplan & Norton (1992) stellen voor om vier perspectieven te hanteren bij het meten van de prestaties van een organisatie:

- Hoe zien de klanten de organisatie?
 - Perspectief: Klant
- Waar moet de organisatie in uitblinken?
 - Perspectief: Intene organisatie
- Kan de organisatie blijvend verbeteren en waarde creëren?
 - Perspectief: Innovatie en lerend vermogen
- Hoe ziet de organisatie eruit voor aandeelhouders?
 - Perspectief: Financieel

Schematisch ziet dit er als volgt uit:



Figuur 1: De Balanced Scorecard Kaplan & Norton (1992)

3.1.3 De balanced scorecard in Duitstalige landen volgens Speckbacher

Het onderzoek van Speckbacher et alii (2003) kan worden ondergebracht in de uitgebreide reeks van onderzoeken naar de diffusie en implementatie van balanced scorecard projecten in bepaalde geografische gebieden. Speckbacher et alii bekijken in hun onderzoek de implementatie van de BSC in Duitstalige landen, met name: Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland. Deze studie werd uitgevoerd door middel van survey onderzoek bij 201 beursgenoteerde ondernemingen.

Het onderzoek naar de verspreiding van de BSC in bepaalde landen vinden wij onder andere ook terug bij Malmi (2001) die de verspreiding van de BSC onderzoekt in Finland of bij Chow, Duh & Xiao (2007) die de verspreiding van de BSC onderzoeken bij Chinese beursgenoteerde ondernemingen.

Speckbacher et alii stellen vast dat, ondanks het bestaan van vele studies over de verspreiding van BSC bij grote ondernemingen, er weinig systematisch onderzoek wordt verricht naar de werkelijke toepassing van de BSC. De auteur voert aan dat het niet voldoende is om enkele financiële en niet-financiële prestatiemetingen samen te presenteren om te kunnen spreken van een BSC. Een echt BSC concept dient veel verder te gaan.

Een tweede belangrijke vaststelling van Speckbacher et alii luidt dat wij bij de BSC niet spreken van een statisch concept. In de eerste plaats is de BSC niet statisch omdat de bedenkers van de BSC, met name Kaplan en Norton, het BSC concept verder hebben uitgewerkt in de afgelopen 15 jaar. Ten tweede blijkt uit empirisch onderzoek dat vele toepassingen van BSC concepten vrij rudimentair beginnen om in een later stadium eerder te worden verrijkt.

Dit alles noodzaakt volgens Speckbacher et alii een brede focus bij de bestudering van de implementatie van de BSC. Er moet dus niet enkel worden gekeken naar de verspreiding van de BSC op zich. Er moet bij empirisch onderzoek naar de BSC ook rekening mee gehouden worden dat aspecten zoals inhoud, implementatie, toepassing, gebruikerservaring, verwachte voordelen en tevredenheid kunnen afhangen van het concrete type van BSC dat wordt gebruikt.

Speckbacher et alii (2003) onderscheiden drie types Balanced Scorecards. Ieder type weerspiegelt een fase in de evolutie van de Balanced Scorecard (Van der Land, 2006).

- Een type I BSC is gedefinieerd als een multidimensionaal raamwerk voor strategische prestatiemeting dat financiële met niet-financiële strategische metingen combineert. Dit type is van toepassing indien aan volgende twee criteria is voldaan:
 - Strategische metingen en/of doelen
 - Gegroepeerd in perspectieven (dimensies)
- Een type II BSC is gedefinieerd als een type I BSC dat additioneel voldoet aan het volgende criterium:
 - Beschrijving middels oorzaak- en gevolgrelaties
- Een type III BSC is gedefinieerd als een type II BSC dat additioneel de volgende criteria bezit:
 - Bevat actieplannen en normenstellingen
 - Gekoppeld aan beloningen

Een uitgebreidere analyse van deze drie types en de conclusies worden verwerkt in hoofdstuk 4.

3.1.4 De balanced scorecard in Finland volgens Malmi

Malmi (2001) voerde een onderzoek uit naar de toepassing van de balanced scorecard bij Finse ondernemingen. Het onderzoek was minder uitgebreid dan bij Speckbacher et alii en werd uitgevoerd door middel van een interview bij 17 ondernemingen die een balanced scorecard concept toepassen. Van de 17 ondervraagde ondernemingen blijken 15 van hen de vier perspectieven te gebruiken zoals deze zijn beschreven door Kaplan & Norton. Twee ondernemingen, die werkzaam zijn in de service industrie, voegden een vijfde perspectief toe aan hun BSC. Het betreft het ‘werknemers perspectief’. Dit blijkt ook gebruikelijk bij Zweedse ondernemingen. Het aantal maatstaven dat wordt gebruikt varieert van 4 tot 25.

Over het verwerken van oorzaak- en gevolg relaties in de balanced scorecard (type II volgens Speckbacher et alii) blijkt veel verwarring te bestaan. Hoewel de meeste ondernemingen tijdens de interviews beweren dat hun maatstaven ontsproten zijn aan de strategie, gebaseerd op een oorzaak- en gevolgrelatie blijkt bij doorvragen dat deze relaties in veel gevallen zeer zwak zijn.

De volgende vaststellingen van Malmi (2001) over de BSC zijn belangrijk voor mijn onderzoek:

- De BSC wordt meestal toegepast op het niveau van de ‘business unit’. Dit zijn ‘profit centers’, afdelingen of vestigingen van ondernemingen. Wel hebben de helft van de ondervraagden plannen om de BSC ook toe te passen op ‘corporate’ niveau
- Sommige ondernemingen zetten doelstellingen voor hun BSC maatstaven. Andere ondernemingen gebruiken de BSC eerder als informatiesysteem zonder daaraan doelstellingen te verbinden. De helft van de ondervraagden menen dat de BSC voor beide doeleinden bruikbaar is.

- Ook het feit of elementen van de BSC worden gekoppeld aan beloningen van managers of andere werknemers werd door Malmi bevestigd. Het blijkt dat 13 van de 17 onderzochte ondernemingen een vorm van bonus systeem hanteren. Van deze 13 ondernemingen bestaat er bij 4 geen enkele koppeling met de BSC. Bij 3 van de 13 is er een duidelijke link tussen één of meer elementen van de BSC. Bij de overige 6 ondernemingen zijn de bonussen gebaseerd op een combinatie tussen elementen uit de BSC en andere elementen zoals het bereiken van bepaalde persoonlijke objectieven.

3.1.5 De balanced scorecard in India volgens Anand et alii

Een andere interessant onderzoek naar het gebruik van de balanced scorecard in een bepaald geografisch gebied is dit van Anand, M., Sahay, B.S. & Saha, S (2005). Deze auteurs verwijzen expliciet naar het werk van Speckbacher et alii en voeren een survey onderzoek naar het gebruik van de balanced scorecard bij de 'bt500' (bt=Business Today) 'meest waardevolle' Indiase private ondernemingen en 79 PSU's (Public Sector Undertaking). Een PSU staat gelijk met een door de Indiase staat geleid bedrijf. In het totaal stuurden 53 ondernemingen de survey ingevuld terug.

Volgende conclusies uit het onderzoek van Anand et alii (2005) zijn belangrijk voor mijn onderzoek:

- De BSC wordt gebruikt in 45.28% van de onderzochte Indiase ondernemingen. Dit cijfer ligt dicht bij het gebruik van de BSC in de US, dat volgens een studie uit 2001, 43.90% bedraagt (Rigby, 2001).
- De volgende perspectieven komen in Indiase BSC's aan bod in volgorde van belangrijkheid:

Tabel 11: BSC Perspectieven in India

Perspectief	Belangrijkheid in %
Financieel	87,50
Klant	66,60
Aandeelhouder	62,50
Interne processen	54,20
Lerend vermogen	54,20
Milieu & sociaal	41,70
Werknemer	41,60
Concurrentie	29,20
Leverancier	15,00

- Anand et alii spreken hier van vijf belangrijke perspectieven (BSC perspectieven die hoger scoren dan 50% - zie tabel 8 hiervoor) die worden toegepast. Naast de vier klassieke perspectieven: financieel, klant, interne processen en lerend vermogen wordt het aandeelhouders perspectief als vijfde perspectief toegevoegd. Deze toevoeging aan het originele concept van Kaplan & Norton, geschiedt zonder hier dieper op in te gaan. Uit het artikel blijkt wel dat bij het aandeelhouders perspectief KPI's zoals Market Value Add (MVA) of Economic Value Add (EVA) worden vermeld. Bij het financieel perspectief worden KPI's

genoemd zoals Return on Investment (ROI) en Current Ratio. Dus het lijkt dat het financieel perspectief werd opgesplitst in klassieke financiële KPI's en meer recente concepten zoals MVA. Opmerkelijk daarbij is dat EVA zowel wordt genoemd als financieel als aandeelhouders perspectief.

- Buiten de vijf belangrijkste perspectieven worden er ook nog andere perspectieven toegevoegd aan de BSC.
- Het toevoegen van extra perspectieven is soms nauw verbonden met de lokale situatie. Zo blijkt het toevoegen van één 'milieu & sociaal' perspectief bij Indiase ondernemingen vooral ingegeven door bezorgdheid rond de ISO 14000 norm.

3.1.6 De balanced scorecard in Zweden volgens Ax & Bjørnenak

Ax & Bjørnenak (2005) belichten de BSC in Zweden. Het betreft hier dus ook een onderzoek naar de BSC in een bepaald geografisch gebied. Ax & Bjørnenak benaderen het BSC onderwerp op een zeer specifieke wijze. Hun aanpak wijkt op de volgende punten af van de hiervoor behandelde BSC onderzoeken:

- Hier wordt de diffusie van de BSC benadrukt en niet de implementatie. Naast de diffusie op zich bekijken zij ook de transformatie van de BSC.
- De diffusie wordt bekeken vanuit de aanbod zijde en niet vanuit de vraag zijde. Dit betekent dat het onderwerp niet wordt benaderd vanuit het oogpunt van de 'adopters' van de BSC maar wel van de aanbieders van het concept zoals de aanbieders van seminars en auteurs van artikels en boeken over BSC gerelateerde onderwerpen.

Ax & Bjørnenak merkten op dat wanneer de BSC in Zweden wordt gepresenteerd, men vaak op drie punten afwijkt van de BSC versie zoals voorgesteld door Kaplan & Norton. De auteurs spreken in dit verband dan ook van het 'Zweeds BSC pakket'. Het betreft afwijkingen op de volgende punten:

- De BSC en 'non-budget' management
- De BSC en het 'Intellectual Capital' (IC) model
- De BSC en het werknemers perspectief, ook aangeduid als 'stakeholder' model

De BSC en 'non-budget' management

Non-budget management is een trend in Zweden en wordt sinds 1979 gepropageerd door Jan Wallander de ex-CEO en voorzitter van Svenska Handelsbanken. Het blijkt dat 68% van de seminars over BSC in Zweden de BSC aanprijzen als een vervanger voor de klassieke jaarlijkse budgettoefening. Deze stelling komt ook aan bod in Zweedse boeken en artikelen over de BSC

De BSC en het 'Intellectual Capital' (IC) model

Een tweede onderwerp dat in Zweden vaak in verband wordt gebracht met de BSC betreft de 'Navigator'. De 'Navigator' is een stuk management gereedschap dat werd ontwikkeld door Leif Edvinsson voor de Skandia verzekeringsmaatschappij. Het betreft een concept ter waardering van het 'intellectual capitaal' (IC) van de onderneming. De klassieke financiële accounting blijkt niet afdoend om het IC adequaat op de balans voor te stellen.

Op het eerste gezicht wijkt het 'Navigator' concept sterk af van de BSC. Bij nader inzien kan de Navigator op de hierna volgende wijze worden voorgesteld en blijkt er niet zoveel verschil te bestaan tussen de 'Navigator' en de 'BSC'. De vier perspectieven van de BSC komen ook voor in de Navigator met als voornaamste

verschil dat de navigator het perspectief ‘menselijk kapitaal’ als het belangrijkste perspectief beschouwt (Edvinsson & Malone, 1997).

De BSC en het ‘werknemers’ perspectief

Een derde aspect dat in Zweden vaak in verband wordt gebracht bij de BSC is het bestaan van een ‘werknemers’ perspectief. De integratie van een specifiek werknemers respectief binnen de BSC blijkt zeer populair bij grote Zweedse ondernemingen zoals ABB, Electrolux en SKF. Daarnaast is het ook gebruikelijk bij ondernemingen in de publieke sector.

Het benadrukken van dit perspectief is niet in overeenstemming met het concept van Kaplan & Norton. Het originele concept van de BSC gebruikt eerder een aandeelhouders (‘shareholder’) perspectief dan een perspectief van belanghebbenden (‘stakeholder’). Het werknemers perspectief wordt in de originele BSC ondergebracht onder het perspectief ‘lerend vermogen’. Het weergeven van een werknemersperspectief maakt deel uit van de Zweedse ondernemingscultuur. Vanuit dat standpunt is het verband tussen BSC en het werknemers perspectief anders dan de hiervoor aangehaalde verbanden met het IC model en non-budget management. Bij het IC model en non-budget management handelt het over het linken van de BSC aan andere populaire management initiatieven. Het integreren van een ‘stakeholders’ benadering in de BSC onder vorm van het opnemen van een werknemers perspectief moet werkelijk gezien worden als het verbinden van een bestaande bedrijfscultuur en traditie met de BSC.

Ax & Bjørnenak besluiten uit hun studie dat het originele concept van de BSC, zoals voorgesteld door Kaplan & Norton, wordt aangevuld met andere administratieve innovaties en wordt aangepast aan de bestaande bedrijfscultuur om aldus een meer attractieve set te vormen.

Een tweede belangrijke conclusie is het feit dat administratieve innovaties zoals de BSC vaak open staan voor veelvuldige interpretaties. Deze concepten bieden geen kant en klare recepten voor managers en worden vaak gekarakteriseerd als een slimme mix van eenvoud en dubbelzinnigheid. Deze opening voor interpretatie kan opportunistisch worden gebruikt om de grootte van de potentiële markt voor zulke concepten te vergroten. Deze vorm van opportunisme bestaat niet enkel aan de kant van de ‘adopters’ maar ook aan de aanbod zijde van het diffusie proces om aldus de populariteit van administratieve innovaties te verhogen.

3.1.7 Kritiek op de balanced scorecard

Zoals vele populaire innovaties is ook de BSC onderhevig aan kritiek. Twee auteurs worden hierbij als voorbeeld aangehaald.

Irala (2007) vat de kritiek op de BSC van Kaplan & Norton als volgt samen:

- Het feit dat de BSC verschillende objectieven groepeert is een probleem bij het nemen van besluiten. Objectieven kunnen immers soms elkaars tegengestelde zijn.
- De moeilijkheid om een goed evenwicht te vinden tussen financiële en niet-financiële metingen.
- Door het gebruik van verschillende dimensies kan er een probleem optreden van juiste focus.

- De moeilijkheid om verbeterde operationele prestaties om te zetten in verbeterde financiële prestaties.

Nørreklit (2002) uit haar kritiek op het concept van Kaplan & Norton vanuit een analytische benadering waarbij een aantal vrij fundamentele benaderingen van de BSC worden in vraag gesteld. Het gaat hierbij onder andere om de volgende punten:

- De oorzaakgevolg relatie keten die zo typisch is voor de balanced scorecard vormt een essentieel probleem. De balanced scorecard gaat immers uit van de volgende keten: prestaties op het gebied van lerend vermogen -> prestaties betreffende interne processen -> prestaties betreffende het perspectief klant -> financiële prestaties. Nørreklit argumenteert dat een relatie tussen twee fenomenen niet tegelijk logisch en causaal kan zijn vooral door het feit dat:
 - De balanced scorecard geen rekening houdt met het tijdsverschil tussen oorzaak en gevolg.
 - De balanced scorecard onduidelijk is betreffende de relatie tussen de verschillende prestatie metingen van de dimensies. Zo toont onderzoek aan dat er onder andere kan getwijfeld worden aan het verband tussen:
 - Getrouwheid van de klanten en winstgevendheid
 - Klanttevredenheid en opbrengst
 - Kwaliteit en financieel resultaat
 - Klanttevredenheid en solide financieel resultaat vanuit de neoklassieke economie
 - De onderlinge afhankelijkheid van de vier dimensies
 - De invloed van het ene perspectief op het ander is niet uni-directoneel

Daarnaast stelt Nørreklit ook het vermogen in twijfel van de balanced scorecard als strategisch beheersinstrument omdat er leemtes zijn op het gebied van:

- De relatie tussen externe belanghebbenden en de omgeving van de onderneming zo ontbreekt onder andere focus op:
 - Leveranciers en het publiek
 - De concurrentie
 - Technologische evoluties
 - Factoren die de strategie blokkeren of shockeren
 - De relatie tussen managers en de werknemers

3.1.8 Conclusies van paragraaf 3.1

In paragraaf 3.1. werd een antwoord gezocht op de volgende vragen:

- **OV1.** Welke thema's worden behandeld betreffende de **BSC**?
 - **OV1.1.** Wat behelst het **BSC** concept?
 - **OV1.2.** Bestaat 'de' **BSC**?

OV1. Welke thema's worden behandeld betreffende de BSC?

Uit dit gedeelte van het literatuuronderzoek blijkt al dat er heel wat verschillende onderwerpen worden bekeken betreffende de BSC, zoals onder andere:

- Implementatie van de BSC in een bepaald geografisch gebied
- Diffusie van de BSC
- Aantal gebruikte perspectieven in de BSC

- Aanpassing van de BSC aan lokale gebruiken
- Verschillende types van BSC
- Organisatorisch niveau waarop de BSC wordt toegepast

Dit is slechts een beperkte greep uit het aanbod van onderwerpen die in de wetenschappelijke literatuur beschikbaar zijn betreffende de BSC gezien ik me beperkt heb tot het bekijken van literatuur over de BSC in verschillende geografische gebieden.

OV1.1 Wat behelst het BSC concept?

De BSC is een management accounting instrument ten behoeve van prestatie meting voor een organisatie. Het betreft een administratieve innovatie die is afgeleid van de Franse 'tableau de bord' en op korte wereldwijd verspreid geraakte door het onderzoek en de publicaties van Kaplan & Norton. De BSC combineert financiële en niet-financiële gegevens in een multi-dimensionaal raamwerk. In het oorspronkelijke BSC concept, zoals beschreven door Kaplan & Norton (Bruggeman et alii, 2005) worden vier dimensies bekeken: financiële focus, klant focus, interne focus en focus op innovatie & leren.

OV1.2 Bestaat 'de' BSC?

Uit het onderzoek van Speckbacher et alii (2003) blijkt dat er géén sprake is van 'de' BSC. Speckbacher definieert immers een typologie van de BSC waarin drie types worden onderkend. Deze drie types volgen de evolutie in het concept van de BSC als instrument ten behoeve van prestatie meting.

Het oorspronkelijke BSC concept wordt aangeduid als 'Type I BSC'. Er is sprake van een 'Type II BSC' wanneer oorzaakgevolg relaties in de BSC worden toegepast. De BSC wordt soms gekoppeld aan beloningssystemen met duidelijke objectieven en plannen. Er is dan sprake van een 'Type III BSC'.

Naast het bestaan van drie types BSC's blijkt uit de behandelde literatuur ook duidelijk dat het oorspronkelijke BSC concept, zoals beschreven door Kaplan & Norton, waarin vier perspectieven naar voor treden in de praktijk verschillend wordt toegepast. Zo blijkt er zowel in Duitsland, Finland, India als in Zweden in veel gevallen een vijfde perspectief te worden toegepast. Uit de behandelde literatuur betreffende de BSC in India van (Anand et alii, 2005) en Zweden (Ax & Bjørnenak 2005) blijkt dat het toepassen van een additioneel perspectief vaak te maken heeft met bestaande bedrijfscultuur. Zo is de integratie van een 'milieu & sociaal' perspectief in de Indiase BSC gerelateerd aan de invoering van de ISO 14000 norm. In Zweden (Ax & Bjørnenak 2005) wordt dan weer het 'werknemers' perspectief geïntegreerd in de BSC omdat daar een cultuur bestaat om prestatie meting te bekijken vanuit een 'stakeholders' in plaats van uit een 'shareholders perspectief'.

Een ander belangrijk aspect waarin BSC implementaties verschillen blijkt het ondernemingsniveau te zijn waarop de BSC wordt toegepast. In Finland (Malmi, 2001) wordt de BSC het vaakst toegepast op het niveau van de business unit.

Ook de lokale bedrijfscultuur oefent invloed uit op de wijze van bundeling en toepassing van de BSC. Zo wordt de BSC in Zweden in verband gebracht met IC en non-budget management (Ax & Bjørnenak 2005).

Het blijkt dus dat de BSC niet in elke onderneming op dezelfde wijze wordt geïmplementeerd (Speckbacher et alii, 2003; Malmi, 2001) en dat het concept veelvuldig wordt geïnterpreteerd (Ax & Bjørnenak 2005).

3.2 Diffusie, adoptie en implementatie van innovaties

De balanced scorecard is het eerste kernbegrip uit mijn scriptie en werd toegelicht in de voorgaande paragraaf. In deze paragraaf komt het tweede kernbegrip ‘implementatie’ aan bod. In de inleiding van dit hoofdstuk werd al aangehaald dat implementatie hier wordt geassocieerd met ‘innovatie’ en ook nauw verband houdt met ‘diffusie’ en ‘adoptie’. De termen innovatie, diffusie, adoptie en implementatie worden, in deze paragraaf, aan de hand van een literatuuronderzoek verder toegelicht en in hun bredere context geplaatst.

Verplichte literatuur bij zulke duiding betreft het werk ‘Diffusion of innovations’ van Rogers (2003). Het betreft hier een bijna encyclopedisch werk dat ondertussen aan zijn vijfde editie toe is. De volgende topics uit het werk van Rogers (2003) worden hier achtereenvolgens besproken:

- Elementen van diffusie en innovatie
- De onderzoekstradities
- Het innovatieproces

3.2.1 Elementen van diffusie van innovaties

Eerst volgt een duidelijke definitie van de begrippen diffusie en innovatie. Daarnaast worden twee andere belangrijke stappen uit het diffusie proces gedefinieerd, namelijk adoptie en implementatie.

Het begrip diffusie

Diffusie is het proces waarbij een innovatie wordt doorgegeven via zekere kanalen doorheen de tijd, tussen de leden van een sociaal systeem (Rogers, 2003). Belangrijk zijn hierbij dus vier elementen:

- Innovatie
- Communicatie kanalen
- Tijd. Tijd wordt op 3 verschillende manieren betrokken bij diffusie:
 - Het innovatie beslissingsproces verloopt in vijf stappen:
 - Kennis
 - Overtuiging
 - Beslissing
 - Implementatie
 - Bevestiging
 - Vijf adaptor categorieën worden hierbij onderscheiden:
 - Innovators
 - Vroege adapters
 - Vroege meerderheid
 - Late meerderheid
 - Achterblijvers
 - Snelheid van de adoptie: verloopt volgens een S-curve als men het aantal mensen dat een innovatie adopteert uitzet tegen de tijd
- Een sociaal systeem

Het begrip innovatie

Een innovatie wordt door Rogers gedefinieerd als een idee of een object dat als nieuw wordt ervaren door een individu of een adoptie eenheid (Rogers, 2003). Belangrijk in deze definitie is het feit dat het voorwerp van de innovatie zowel een idee als een object kan zijn. Bij de BSC is immers geen sprake van een tastbaar object maar wel van een administratieve management accounting innovatie. De BSC is dus eerder een concept en zeker geen materieel voorwerp. Wenisch (2004) benadrukt het feit dat er in de wetenschappelijke literatuur een consensus bestaat om de notie van innovatie niet te beperken tot technische innovaties. Uitbreiding van het begrip tot meer abstracte zaken, concepten en gebruiken wordt algemeen aanvaard. Volgens dezelfde auteur is er sprake van drie verschillende soorten innovaties:

- Technische
- Product en proces gerelateerde
- Administratieve

Een tweede belangrijk element uit de definitie betreft het feit dat het idee of object als nieuw wordt ervaren. Dit houdt impliciet in dat het idee op zich niet noodzakelijk nieuw is. Oude ideeën die worden toegepast in nieuwe omgevingen of oude ideeën die worden heringevoerd op een later tijdstip in dezelfde omgeving kunnen worden aanzien als innovaties (Bjørnenak, 1997; Ax & Bjørnenak, 2005). Dit is zeker ook het geval bij de BSC. Er wordt in de wetenschappelijke literatuur immers herhaaldelijk verwezen naar het feit dat een soort van BSC reeds lang bestond in Frankrijk onder de naam ‘tableau de bord’ (Epstein & Manzoni, 1998; Jaulent, 2005; Ax & Bjørnenak, 2005).

Het begrip adoptie

De volgende stap uit het innovatie beslissingsproces betreft de beslissing om een innovatie te verwerpen of aan te nemen. Deze fase wordt ook wel adoptie genoemd. Rogers definieert het begrip adoptie van een innovatie als volgt: adoptie is de beslissing om gebruik te maken van een concept of instrument (Rogers, 2003).

Het begrip implementatie

De stap die volgt op de adoptie wordt aangeduid met de term implementatie. Volgens Rogers (2003) luidt de definitie van ‘implementatie’: ‘Hetgeen gebeurt wanneer iemand een innovatie gebruikt’. De begrippen adoptie en implementatie worden vaak als synoniem gebruikt binnen de context van innovaties. In de meer recente literatuur wordt implementatie duidelijk gezien als een aparte stap die ‘eventueel’ volgt op de adoptie. In deze stap wordt de innovatie toegepast en werkelijk gebruikt in een functionerend systeem. ‘Eventueel’ benadrukt hier het feit dat een innovatie kan worden geadopteerd zonder dat er sprake is van implementatie (Department of Education, Training & Youth Affairs – Australia, 2000).

Een gelijklopende verduidelijking van de term implementatie vinden wij terug bij Wenisch (2004). In haar thesis benadrukt zij het feit dat de diffusie van innovaties een proces betreft dat bestaat uit twee stappen. De eerste stap bestaat uit het initiële besluit tot adoptie van een (administratieve) innovatie. Dit gebeurt meestal op het niveau van de onderneming. De tweede adoptie beslissing betreft het besluit, van de gebruiker, om werkelijk tot implementatie over te gaan. Deze tweede stap blijkt vaak veel moeilijker te zijn dan de eerste.

3.2.2 De onderzoekstradities

In de loop der tijden zijn volgens Rogers (2003) volgende onderzoekstradities te onderkennen inzake de diffusie van innovaties:

- Vroege kennis van informatie (vb. de moord op J.F. Kennedy of de aanslagen op de WTC torens van 9/11)
- Snelheid van adoptie binnen één sociaal systeem
- Innovativiteit binnen een bepaalde groep
- Rollen bij innovaties:- vb opinie leiders versus change agents
- Diffusienetwerken
- Snelheid van adoptie in verschillende sociale systemen
- Communicatiekanalen
- Consequenties van innovaties

Mijn onderzoek situeert zich duidelijk in de categorie ‘rollen bij innovaties’.

3.2.3 Het innovatieproces en adoptie nader belicht

Het innovatie ontwikkelingsproces verloopt volgens Rogers (2003) in zes fases:

- Het erkennen van een probleem of behoefte
- Onderzoek
- Ontwikkeling
- Commercialisatie
- Diffusie en adoptie
- Gevolgen

Het beslissingsproces van een individu m.b.t. het invoeren van een innovatie kent de volgende fasen Rogers (2003):

- ‘Knowledge stage’: het individu komt in aanraking met de innovatie
- ‘Persuasion stage’: er wordt een attitude gevormd i.v.m. de innovatie
- ‘Decision stage’: verwerping of aanvaarding van de innovatie
- ‘Implementation stage’: het in de praktijk omzetten/toepassen
- ‘Confirmation stage’: zoeken naar bevestiging van de gemaakte keuze

3.2.4 Conclusies van paragraaf 3.2

In paragraaf 3.2. werd een antwoord gezocht op de volgende vraag:

- **OV2.** Wat zegt de (wetenschappelijke) literatuur over **diffusie**, **adoptie** en **implementatie** van **innovaties**?

De begrippen diffusie, adoptie, implementatie en innovatie werden toegelicht aan de hand van het werk van Rogers. In het kader van mijn scriptie wordt de BSC als innovatie beschouwd. De BSC is geen materieel voorwerp maar wel een concept dat dient ter prestatiemeting van organisaties. In het kader van de scriptie wordt de nadruk gelegd op de fase implementatie. Een innovatie ontstaat door onderzoek en ontwikkeling en wordt gevolgd door commercialisatie van het product of concept. Daarna volgen drie stappen:

- Diffusie
 - Adoptie
 - Implementatie

3.3 Rollen en typologieën bij diffusie & adoptie van innovaties

Het werk van Rogers (2003) besteedt heel wat aandacht aan de betrokkenen bij de diffusie van innovaties. In de eerste plaats heeft hij het uitgebreid over de adopters. Daarnaast gaat hij ook dieper in op het belang van diffusienetwerken en opinieleiders.

Een heel andere groep van betrokkenen die aan bod komt in het werk van Rogers betreft de 'change agents'. Deze personen spelen een belangrijke rol als tussenpersoon bij de diffusie van innovaties. De rol van de change agents wordt toegelicht in subparagraaf 3.3.2. Uit de literatuurstudie blijkt dat de visie op de rol van change agents sterk evolueerde in de loop der jaren. Volgens het 'consultancy model' (Caldwell, 2003), wordt de rol van de 'consultant' als 'change agent' benadrukt. De 'consultant' vormt een kernbegrip uit de scriptie en verdient hier dan ook de nodige toelichting. Subparagraaf 3.3.3. gaat uitgebreid in op de rol van de consultant doorheen de tijd. Maar eerst dient een woordje uitleg te worden gegeven aan dit andere kernbegrip van de scriptie: de rol. De 'rol' wordt toegelicht in subparagraaf 3.3.1.

3.3.1 Het begrip 'rol'

De elfde editie van het van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse Taal (1984) geeft 12 verschillende betekenissen voor het woord 'rol'. De betekenis die in het kader van deze scriptie van toepassing is, luidt: 'gedrag in een sociale omgeving, dat kenmerkend is voor een bepaalde groep'.

Tijdens de literatuurstudie werd het woord 'rol' vaak impliciet in voornoemde betekenis terug gevonden zonder dat er een duidelijke definitie wordt gegeven. Zo werd geen verduidelijking of definitie van het begrip gevonden in de werken van onder andere Canato (2005), Evers & Menkhoff (2001), Ginsberg & Abrahamson (1991) en Kitay & Wright (2003) hoewel 'role' in de titel van het artikel voorkomt.

Volgens Mantere (2003) werd het begrip 'rol' in de sociale context voor het eerst gebuikt door de antropoloog Ralph Linton in een werk uit 1936 met als titel 'Study of Men'. Het begrip 'rol' werd in deze context door sociologen geadopteerd in een functionalistische en een dramaturgische benadering.

De functionalistische stroming gaat ervan uit dat het concept van 'rol' binnen een organisatie uitwisselbaar is met begrippen als job of taak. (Mantere 2003). De dramaturgische benadering gaat ervan uit dat de invulling van de rol bepaalt hoe personen zich gedragen, interacteren of vorm geven aan een bepaalde sociale situatie. De functionalistische stroming bekijkt de rol van de structuur op de persoon en de dramaturgische benadering bekijkt juist het tegengestelde (Mantere, 2003).

Een bron voor de invulling van het begrip rol in de managementwetenschappen wordt teruggevonden bij Mintzberg (1968). Dit werk van Mintzberg uit 1968 vormde de basis voor zijn succesvol boek 'The nature of Managerial Work' (Mintzberg, 1973). Mintzberg beschouwt hier de rol van de managers als een verzameling van bepaalde activiteiten. Eenzelfde benadering van het begrip rol komt ook tot uiting in een later werk van Mintzberg (1979). Hierin wordt ook het begrip positie gehanteerd. Een verschil gemaakt tussen de rol en de positie. De positie wordt geduid als een verzameling van rollen die conventioneel door een agent, in casu de manager, worden vervuld.

3.3.2 Change agents – Rollen

In deze subparagraaf wordt de rol van de ‘change agent’ eerst toegelicht aan de hand van zijn sleutelfuncties (Rogers, 2003). Daarna wordt aan de hand van een artikel van Caldwell (2003) weergegeven hoe het inzicht in wie de rol van change agents vervult, evolueerde. In eerste instantie volgen echter enkele definities van het begrip ‘change agent’.

3.3.2.1 Het begrip change agent

Volgens Rogers (2003) is een change agent een persoon die dicht bij het innovatie proces staat en hierbij invloed kan uitoefenen.

In een artikel over MIS gerelateerde rollen wordt de change agent gedefinieerd als een werkkraft die de capaciteit bezit om veranderingen in structuur, werknemers en processen te initiëren en te besturen. (Binbasioglu & Winston, 2003).

Volgens Cummings & Worley (2005) is een change agent: ‘een persoon die probeert om sommige aspecten van een organisatie of een omgeving te veranderen. Change agents kunnen vanuit de organisatie komen en worden dan interne consultants genoemd of komen van buiten de organisatie en worden dan externe consultants genoemd’.

Maar ook in de jaren zestig van de vorige eeuw werd er reeds invulling gegeven aan het begrip change agent. Jones (1969) omschrijft de change agent als een agent (helper, doener of verhuizer) die wordt aangesteld door het ‘systeem van de klant’ om te assisteren om verbeterde organisatorische prestaties te bereiken. Deze agent kan de vorm aannemen van een persoon, een groep of een organisatie.

Het ‘systeem van de klant’ wordt omschreven als een specifiek ‘sociaal systeem’ dat de change agent verzoekt om bijstand te verlenen bij het wijzigen van zijn organisatie met als doel de prestatie te verbeteren. Een sociaal systeem wordt gezien als een relatief permanent systeem van sociale interactie (relaties) waarbij twee of meer personen, groepen, organisaties of gemeenschappen bij betrokken zijn.

3.3.2.2 Change agents volgens Rogers

De change agent vormt volgens Rogers (2003) een zeer belangrijke schakel bij de diffusie van innovaties en bekleedt daarbij zeven sleutelfuncties:

- de klant laten inzien dat verandering noodzakelijk is
- zorgen voor de uitwisseling van informatie
- diagnose stellen van klant problemen
- creatie van de intentie om te veranderen
- deze intentie omzetten in actie
- het stabiliseren van adoptie en het verhinderen van discontinuïteit
- zorgen dat de klant later zelf kan omgaan met de innovatie

3.3.2.3 Change agents volgens Caldwell

Het belang en de betekenis van 'change agents' in organisaties hebben de laatste twee decennia veel aandacht gekregen. Tijdens de jaren tachtig werden 'change agents' voorgesteld als de grote charismatische helden die inflexibele organisaties radicaal konden ombuigen (Caldwell, 2003).

Door de opkomst van vlakkere en meer dynamische organisaties komt de rol van 'change agents' nu ook toe aan managers, functionele specialisten en andere werknemers met invloed.

De snelheid, de schaal en de complexiteit van verandering in organisaties in de laatste jaren heeft er dan weer toe bijgedragen dat er meer en meer beroep wordt gedaan op interne en externe 'consultants' als katalysator om hun 'change management' expertise en project management vaardigheden te gebruiken om tijdig de nodige resultaten te leveren en dit binnen de voorziene budgetten.

Deze nieuwe evoluties zijn in sterk contrast met de oorspronkelijk primaire rol van 'change agents'

Van hieruit groeit dan ook de idee verder van 'change agent' als externe consultant. Deze gedachtengang is niet nieuw en vindt zijn oorsprong in het pionierswerk van Kurt Lewin uit 1947 en 1951 en de daarbij horende tradities van 'organizational development' (OD). Bij Lewin werd vooral uitgegaan van geplande veranderingen om op langere termijn de gezondheid of effectiviteit van de organisaties te verbeteren.

Caldwell definieert vier verschillende modellen van 'change agency', met name:

- **Leiderschap modellen**
- **Management modellen**
- **Team modellen**
- **Consultancy modellen**

Als definitie van change agent gebruikt Caldwell (2003): een intern of extern, individu of team verantwoordelijk voor initiatie, sponsoring, richting geven, managen of toepassen van een specifiek 'change' initiatief, project of volledig 'change programme'. Deze definitie kan worden gebruikt voor de vier verschillende modellen.

De verschillende modellen worden door Caldwell (2003) aan de hand van bestaande literatuur en bestaande onderzoeken nader belicht. Hierna een overzicht.

Leiderschap modellen

Deze modellen ontstaan in de vroege jaren tachtig als gevolg van problemen bij grote Amerikaanse bedrijven. Er bleek een noodzaak te bestaan voor een nieuw type van 'change leaders' die ervoor konden zorgen dat organisaties vlakker, sneller en meer flexibel konden opereren, gedreven door strategische doelen en waarden.

De literatuur benadrukte vooral de charismatische soms wel magische eigenschappen van de nieuwe 'change leaders' die zulke grote, logge en hiërarchische organisaties konden ombuigen en terug succesvol maken. Hierbij kwamen nieuwe belangrijke eigenschappen naar boven waarover zo een leider moet beschikken. Het gaat dan naast de klassieke leiderschapseigenschappen uit de 'leadership theory' bijvoorbeeld ook over waarden, flexibiliteit en het durven nemen van risico's.

Een andere richting in het onderzoek spitst zich meer toe op het ‘contingency’ perspectief. Hierbij wordt vooral de noodzaak benadrukt om de processen en stijl in verband met verandermanagement te evalueren en aan te passen.

Toch blijken deze nieuwe evoluties in de leiderschap theorieën nog altijd de nodige zwakheden te vertonen, in het bijzonder:

- De samensmelting van leiderschap en verandering.
- Teveel nadruk op de invloed van leiders om organisaties te veranderen.
- Een tendens om kwaliteiten van leiders te overdrijven.
- Het ontbreken van een verduidelijking van de rol van leiders versus managers. Managers worden vaak aanzien als het negatieve tegenbeeld van leiders.
- Een naïeve te sterke benadrukking van gereedschappen en technieken die worden gebruikt om macht in topdown veranderingen te gebruiken.
- Het onderschatten van de betekenis van leiderschap op alle niveaus in de organisatie waar veranderingen plaats vinden.

Voorname zaken zijn belangrijk om de rol van de leider als change agent te begrijpen.

Management modellen

Het klassieke model van management gaat ervan uit dat de manager de persoon is die de legitieme autoriteit of macht vertegenwoordigt om de werk gerelateerde activiteiten van één of meer ondergeschikten te leiden. Dit model komt echter zeer onder druk in een wereld van voortdurende wijzigingen. Deze snelle en voortdurende wijzigingen worden onder andere veroorzaakt door de enorme macht van IT, het competitiever worden van de verschillende krachten op de markt en de verhoogde druk van klanten. Minder hiërarchische en meer flexibele organisaties hebben dan ook de rol van de managers gewijzigd.

Voorname de impact van deze rol op het middelmanagement is zeer aanzienlijk omdat zij vaak tegelijk het object van veranderingen zijn als dat ze de rol van ‘change agents’ moeten vervullen. Zij verliezen immers meestal een deel van hun traditionele supervisor activiteiten maar verhogen tegelijk hun rol van ‘enabling’ en ‘empowerment’.

Dit noodzaakt een heel andere aanpak van de manager in de zin van het ontwikkelen van zachte meer interpersoonlijke eigenschappen zoals onder meer luisteren, teambuilding, onderhandelen, conflict management. Dit in tegenstelling tot de traditionele rol van het geven van orders en het controleren. Spijtig genoeg blijkt het heel moeilijk te zijn om deze nieuwe eigenschappen van managers duidelijk te omschrijven. Voorname het feit dat het hier vaak gaat over metacompetenties maakt onderzoek of correcte definitie zeer moeilijk. Het gaat hier immers over een overkoepelend geheel van verschillende competenties/gebieden in verband met change zoals: leren, veranderen, aanpassen, voorspellen, anticiperen en creëren van ‘change’.

Change teams

In het laatste decennium is vooral het idee van ‘change team’ in plaats van de ‘change agent’ naar boven gekomen, hoewel er zeer weinig empirisch onderzoek voorhanden is op dit gebied. De redenen voor het benadrukken van teams als belangrijke factor bij change zijn:

- Teams zijn vaak nodig bij grote veranderingen omdat zij meerdere organisatorische eenheden bestrijken en daar de hiërarchische controle minder effectief is.
- Team coördinatie is belangrijk indien verschillende deelgebieden bij de organisatie worden betrokken.
- Grootschalige verander projecten zijn eenvoudigweg te complex en te risicovol om over te laten aan een individu.
- Het te sterk benadrukken van charismatische leiders in change management heeft vaak geleid tot grote ontmoediging
- Het combineren in teams van interne knowledge en expertise van interne en of externe consultants blijkt zeer effectief
- Teams zouden een betere invloed hebben op weerstand voor verandering (Cummings & Woreley, 2005).

Eén van de belangrijkste modellen die hebben bijgedragen tot het benadrukken van teams als change agent is dit uit 1990 van Senge (herziene uitgave, 2006) van de 'lerende organisatie'.

Consultancy modellen

Management consultants kunnen verschillende rollen spelen als 'change agent', gaande van adviseur, expert of 'solution provider'. Eén van hun belangrijkste rollen in 'change management' blijkt deze van project management te zijn (Caldwell, 2003). Een andere rol van verandermanagement consultants is deze van strategische coördinatie van zeer grote 'change' projects. Hierbij spreekt men vaak van 'programme management' versus 'project management'. Bij 'programme management' ligt de nadruk op timing en middelen. Bij 'project management' ligt de nadruk op kritische pad analyses, methodes en timing. In essentie gaat het over het verschil tussen strategie en tactiek.

De rol van consultants in deze grote 'change' projecten is zeer complex en risicovol omdat zij betrekking hebben op grootschalige projecten met betrekking tot nieuwe technologieën, herontwerp van IT processen, herstructureringen, veranderingen van bedrijfscultuur en markt of product transformaties.

3.3.3 Consultants – Rollen & typologieën

Uit subparagraaf 3.3.2. blijkt dat het inzicht in de rol van de change agent bij innovaties sterk evolueerde in de tijd. Deze vaststelling komt duidelijk tot uiting in het werk van Caldwell (2003) dat in de vorige subparagraaf werd behandeld.

Eenzelfde vaststelling wordt verwoord in een artikel van Mitchell & Young (2003). Deze auteurs stellen dat het begrip van change agent prominent aanwezig was in de jaren tachtig en negentig van vorige eeuw, wanneer Organizational Development (OD) in de mode was. Het ging hierbij om change agents die samenwerkten met het senior management van organisaties om te helpen bij geplande veranderingen. Bij deze vorm van geplande veranderingen zijn de taken van de change agent tamelijk transparant: het stellen van een diagnose, ontwerpen van de nieuwe processen en invoering ervan. Tijdens de jaren negentig van vorige eeuw kwam men tot de vaststelling dat ‘change’ een continu, onvoorspelbaar proces werd met een open einde. Vandaar dat de rol van de change agent als expert of specialist minder aandacht kreeg en men dit soort taken aan de manager toebedeelde. Deze benadering blijkt echter ook veel nadelen te bezitten omdat zeker bij complexe processen en grote projecten het aspect specialisatie niet uit het oog mag worden verloren.

Het artikel van Caldwell (2003) vormt de brug tussen de vorige subparagraaf en deze. Eén van de vier modellen van Caldwell betreft immers het ‘consultancy’ model. Hierbij worden consultants omschreven als interne of externe ‘change agents’ die een bepaald gamma van diensten aanbieden. De consultants vormen één van de kernbegrippen uit mijn thesis. Vandaar dat de rol van consultants in dit onderdeel van de scriptie verder wordt toegelicht aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie. De focus bij de bespreking richt zich voornamelijk op externe consultants. Externe consultants onderscheiden zich van interne consultants doordat zij hun diensten van buitenaf aanbieden (Depiereux, 2002).

In de volgende subparagrafen wordt een chronologisch overzicht geboden van enkele representatieve indelingen, typologieën en modellen betreffende de rol van de consultant. Het betreft de visie van de volgende auteurs:

- Tilles – 1961
- Gouldner – 1961
- Lawrence & Lorsch – 1969
- Schein – 1969
- Margulies & Raia – 1972
- Bennis – 1973
- Block - 1981
- Lippitt & Lippitt – 1994
- Freedman & Zackrison - 2001
- Kitay & Wright – 2003
- Canato – 2005

Een aantal van deze roltyperingen over consultants werd gezocht in niet-wetenschappelijke literatuur gezien het beperkte aanbod van wetenschappelijke artikelen rond dit thema. Deze bijdragen worden hier toch vermeld omdat er in wetenschappelijke artikelen wordt naar verwezen en/of omdat zij geschreven zijn door gerenommeerde specialisten op het gebied van consultancy.

Alvorens de rol van de consultant te bestuderen wordt eerst de betekenis van het begrip consultant onderzocht.

3.3.3.1 Het begrip consultant

In de elfde editie van het van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse Taal (1984) wordt het woord consultant verklaard als ‘iemand die consult vraagt’. Iemand die raad geeft wordt niet aangeduid met de term consultant maar wel met het begrip consulent of adviseur.

Het woord ‘consult’ is volgens het van Dale etymologisch woordenboek (1990) afgeleid van het Latijnse werkwoord ‘consulere’. Het Latijnse ‘consulere’ heeft volgens dezelfde bron zowel de betekenis van raad plegen als van raad geven.

De dertiende editie van het van Dale groot Woordenboek der Nederlandse taal (1999) vermeldt het woord consultant twee maal:

- Bij de eerste vermelding van consultant ligt de klemtoon op de derde lettergreep en behoudt het woord zijn oorspronkelijke betekenis van ‘iemand die consult vraagt’.
- Bij de tweede vermelding van consultant ligt de klemtoon op de tweede lettergreep en wordt er verwezen naar het feit dat het een woord betreft dat werd ontleend uit de Engelse taal. Consultant wordt in deze betekenis omschreven als: ‘iemand die zich beroepsmatig bezighoudt met advisering en dienstverlening op een specialistisch vakgebied’.

Het Nederlands woord consultant kan dus vanaf de dertiende editie van Dale worden beschouwd als een soort zelfstandig naamwoord zoals ‘gijzelaar’. Ook het woord gijzelaar heeft een dubbele betekenis en kan zowel gebruikt worden ter aanduiding van de gijzelhouder als van de gijzelnemer.

Na een zoektocht door de woordenboeken is het nu tijd om het begrip van consultant te definiëren vanuit de literatuur.

Een goede definitie van het begrip consultant wordt, mijns inziens, teruggevonden bij Marquardt (1981). Volgens deze auteur zijn er drie eigenschappen noodzakelijk om te spreken van een consultant:

- Hij moet beschikken over een speciale expertise in een welbepaald gebied
- Hij geeft advies en verleent diensten op het gebied van zijn expertise
- Hij is administratief gezien geen volledig lid van de organisatie van de klant

Cummings & Worely (2005) definiëren een consultant als: ‘een individu (change agent) die een organisatie assisteert (client system) om meer effectief te worden. Een externe consultant maakt geen deel uit van de organisatie. Een interne consultant is een lid van de organisatie die wordt bijgestaan en de jobtitel kan al of niet naar deze functie verwijzen’.

Volgens Block (1999) is een consultant ‘een persoon die in een positie verkeert om invloed uit te oefenen over een individu, een groep of een organisatie maar die geen directe macht bezit om ‘change’ te laten plaats vinden of om programma’s te implementeren’.

De meeste beschrijvingen en definities betreffende consultants zijn het eens over de twee eerste punten van Marquardt (1981). De consultant beschikt dus over een bijzondere expertise en stelt deze ten dienste van een individu of een organisatie. Het derde punt in de definitie van Marquardt (1981) is meer controversieel omdat er een onderscheid wordt gemaakt tussen externe en interne consultants (Cummings & Worely, 2005). Toch is ook het derde element van belang omdat deze eigenschap de consultant toelaat om onafhankelijke meningen en initiatieven te nemen (Marquardt, 1981). Voor het verdere verloop van deze scriptie wordt het woord consultant gebruikt volgens de definitie van Marquardt (1981), dus met de focus op de externe consultant, tenzij anders vermeld wordt.

Er dient ook opgemerkt te worden dat bij verklaringen van het begrip consultants vaak een kritische noot verschijnt. Zo opent Marquardt (1981) zijn artikel met ‘What is a consultant? One folklore description says that a consultant is anyone more than 50 miles from home carrying a briefcase’.

Een artikel over marketing consultants begint op een gelijkaardige kritische wijze door te stellen: ‘What is a consultant? Consultant is an umbrella word, covering a multitude of variations and connotations for good and for evil’ (Guss, 1966).

Na de definitie van het begrip ‘consultant’ is de tijd aangebroken om de rol van de consultant toe te lichten aan de hand van relevante literatuur.

3.3.3.2 Consultants volgens Tilles

Tilles (1961) opent zijn artikel in de Harvard Business Review met een heel kritische noot. Hij stelt vast dat klanten vaak teleurgesteld zijn in het resultaat van een interventie door een consultant in hun organisatie. Vanuit deze context bestudeerde Tilles aan de hand van ‘case history’ de relaties tussen ‘executives’ en consultants bij 12 kleine productieondernemingen. De auteur onderzocht vooral hoe managers denken over consultants en komt tot de vaststelling dat er drie verschillende benaderingen/rollen te erkennen zijn:

- **‘Purchase-Sale’ – ‘Seller of service’**
- **‘Flow of information’ – ‘Supplier of information’**
- **‘Doctor-Patient’ – ‘Business doctor dispensing cures’**

Daarbij wordt er op gewezen dat deze drie benaderingen van de relatie consultant/klant enkele misleidende analogieën bevatten.

‘Seller of service’

Hierbij wordt de relatie consultant/klant gezien als één van klant versus leverancier. Tilles duidt erop dat het inwinnen van advies van een consultant verschilt van de aankoop van een tastbaar product. Bij een reguliere aankoop van een tastbaar product bepaalt de klant de specificaties van het gewenste product, de voorwaarden en de prijs en kiest dan een leverancier. Vanaf het moment van de bestelling tot de levering ligt de verantwoordelijkheid bij de leverancier. De vraag of het geleverde product voor de klant wel van nut is, komt niet aan de orde.

Tilles merkt op dat de klant bij een consultant in essentie twee verschillende zaken kan aankopen: informatie of hulp. Wanneer het puur gaat over een vraag voor informatie dan gaat de vergelijking met een klassieke aankooptransactie nog enigszins

op. Wanneer de klant echter hulp van een consultant verwacht dan is de transactie veel complexer.

‘Supplier of information’

Volgens Tilles denken ‘executives’ vaak simplistisch over de informatie ‘flow’ die plaats moet vinden tussen de consultant en de klant. Er wordt verondersteld dat het een eenvoudig proces betreft dat bestaat uit twee stappen:

- Stap één: Informatie vloeit van de klant naar de consultant
- Stap twee: De consultant geeft informatie terug aan de klant

Deze oversimplificatie negeert het feit dat de ‘executive’ niet zo zeer bezorgd moet zijn over de ‘flow’ van de informatie maar wel over het feit of de informatie in constructieve, doelgerichte en effectieve activiteiten moet worden omgezet.

‘Business Doctor dispensing cures’

Een derde visie op consultancy ziet de consultant in de rol van een arts die een patiënt behandelt. Deze analogie wordt vooral door de consultants zelf gepropageerd, maar is misleidend om de volgende redenen:

- De wijze waarop de patiënt wordt geïdentificeerd, want:
 - De patiënt gaat initieel naar de dokter met de boodschap: ‘er is iets met me’. Een executive geeft initieel zelden toe dat hij met een zwaar probleem wordt geconfronteerd.
 - Bij een patiënt gaat het om een specifiek individu dat het voorwerp van onderzoek vormt. Bij consultancy is het voorwerp van het onderzoek een organisatie, die mogelijk bestaat uit vele afdelingen en een groot aantal personen.
- De verantwoordelijkheid voor de diagnose, want
 - Bij dokter/patiënt relatie wordt de diagnose gesteld door de dokter. In geval van een klant/consultant relatie moet de ondernemer best op voorhand al een deel van de diagnose stellen om te weten op welke soort consultant hij beroep moet doen.
- De graad van deelname van de patiënt in de therapie, want
 - Bij een dokter/patiënt relatie is het de arts die de therapie voorschrijft. Vanaf dan speelt de patiënt meestal een passieve rol die zich beperkt tot het innemen van de nodige pillen of tot het lijdzaam ondergaan van een andere vorm van behandeling. Bij een consultant/klant relatie is het vaak de klant die het grootste deel van het werk op zich moet nemen om de organisatie terug op het goede spoor te zetten.

Tilles (1961) erkent dus duidelijk het belang van de relatie klant/consultant en geeft vier aanbevelingen voor een succesvolle relatie:

- Definieer zeer goed wat er moet bereikt worden alvorens een consultant te engageren.
- Betrek anderen bij de beslissing of er wel werkelijk hulp van buitenaf noodzakelijk is.
- Laat anderen ook deelnemen in de beslissing welke soort hulp er noodzakelijk is.
- Organiseer op regelmatige tijdstippen de resultaten van de tussenkomsten van de consultant en vergelijk deze met de originele doelstellingen.

3.3.3.3 Consultants volgens Gouldner

Een andere pionier op het vlak van de verklaring van consultants' rollen is Gouldner. In een boek uit 1961, met als titel 'The planning of change', worden een aantal artikelen samengebracht over geplande veranderingen in organisaties, waarbij ook de rol van consultants ter sprake komt. Spijtig genoeg kon ik niet beschikken over dit originele boek. Daarom werd een volgende editie geraadpleegd (Bennis et alii, 1973). Spijtig genoeg komt de bijdrage van Gouldner hier niet meer in voor. Toch is de rolindeling van Gouldner (in Ettinger, 1991) het vermelden waard omdat er ook in andere literatuur wordt op voortgebouwd (Simonet & Boucher, 2003). Het artikel van Gouldner (in Ettinger, 1991) onderscheidt twee soorten consultants:

- **Raadgever – 'facilitator'**
- **Raadgever – 'expert'**

Hij verbindt aan elk van de rollen een aantal eigenschappen. Voor meer detail hierover zie bijlage 10.2 De rol van de consultant - Tabel 31: Eigenschappen van consultants volgens Gouldner.

3.3.3.4 Consultants volgens Lawrence & Lorsch

Lawrence & Lorsch (1969) onderscheiden in hun werk drie rollen voor organizational development (OD) consultants, zonder daar echter in detail op in te gaan. Het betreft de volgende rollen:

- **'Educator'**
- **'Diagnostician'**
- **'Consultant'**

3.3.3.5 Consultants volgens Schein

Schein kan worden beschouwd als een autoriteit op het gebied van consultancy. Hij schrijft al 40 jaar over consultancy. Schein (1969) inspireerde zich o.a. op het werk van Tilles (1961) en onderscheidt in zijn boek drie rolmodellen:

- **'Purchase model' rol**
- **'Doctor patient model' rol**
- **'Process consultation' rol**

De twee eerste rollen kennen we reeds van Tilles (1961). Schein geeft in navolging van Tilles ook aan dat het 'purchase model' en het 'Doctor Patient' model gevaren inhouden wanneer deze blindelings worden toegepast bij een consultancy opdracht. Vooral het feit dat er bij een interventie van een consultant gezamenlijk moet worden gewerkt aan de diagnose en dat de therapie voor een groot deel in handen ligt van de klant dient goed te worden begrepen.

Gegeven deze onvolmaaktheden van de eerste twee modellen brengt Schein het model/rol van 'process consultation' (PC). De auteur zit PC als een onderdeel van Organizational Development (OD).

PC wordt door Schein (1969) als volgt gedefinieerd: 'PC is een geheel van activiteiten, uitgevoerd door de consultant, welke de klant helpen om gevolgen van processen, welke plaats vinden in zijn omgeving, te erkennen, te begrijpen en ernaar te handelen'.

Schein bracht in het jaar 2000 een nieuwe versie uit van zijn oorspronkelijke uitgave, ditmaal met als titel: 'Process consultation revisited: Building the helping relationship'. Ook dit werk van Schein blijkt zeer populair te zijn. Getuige hiervan is dat de uitgave in het Nederlands ondertussen aan zijn vierde oplage toe is (Schein, 2006). In dit boek benadrukt de auteur nogmaals dat consultancy draait om het verstrekken van hulp. Daarom moet een consultant ad hoc kunnen oordelen voor welk consulting model hij kiest: Hij kan onder het 'purchase' model de rol van 'expert' vervullen wanneer hij eenvoudigweg informatie moet verstrekken. Het 'Doctor-patient' model dient te worden gebruikt om een diagnose te stellen en een recept aan te bieden. Het model van 'proces consultation' vertrekt van het idee dat de klant de eigenaar is van het probleem, dat er enkel een blijvend resultaat kan worden bereikt door het gezamenlijk opstellen van een diagnose en de klant aan te leren om het probleem zelf op te lossen.

Schein is ook zeer kritisch voor sommige consultancy kantoren en hekelt het feit dat sommigen zich sterk laten leiden door commerciële druk en zodanig het aspect van 'hulp bieden' uit het oog verliezen.

3.3.3.6 Consultants volgens Margulies & Raia

Naar het werk van Margulies & Raia (1972) wordt vaak gerefereerd in andere literatuur over de rol van consultants (Ettinger, 1991; Lippitt & Lippitt 1994). Margulies & Raia (1972) brengen een model naar voren met twee rollen namelijk:

- **Taak georiënteerde rol**
- **Proces georiënteerde rol**

De auteurs benadrukken hierbij dat de ene rol de andere niet uitsluit:

Voor meer detail betreffende de verschillen tussen beide rollen: zie bijlage 10.2 De rol van de consultant - Tabel 32: Karakteristieken van consultants volgens Margulies & Raia.

3.3.3.7 Consultants volgens Bennis

Bennis (1973) identificeert drie rollen:

- **Training**
- **Consulting**
- **Toegepast onderzoek**

3.3.3.8 Consultants volgens Block

Ook Block is een autoriteit op het gebied van consultancy. Zijn boek uit 1981, herdrukt in 1999, is een soort van handleiding voor de consultant. De auteur behandelt een heel aantal onderwerpen en uitdagingen die verband houden met het beroep van consultant. Block (1999) kent zelf drie rollen toe aan de consultants:

- **Expert**
- **Uitvoerder – 'pair-of-hands'**
- **Medewerker - 'collaborative role'**

Voor de verschillen tussen de drie rollen zie: bijlage 10.2 De rol van de consultant - Tabel 33: Karakteristieken van consultants volgens Block.

3.3.3.9 Consultants volgens Lippitt & Lippitt

Lippitt & Lippitt (1994) belichten het werk van consultants gebaseerd op hun jarenlange ervaring in de sector. Deze auteurs geven een overzicht van de rol van de consultant doorheen de jaren om vandaar hun eigen typologie te definiëren. Belangrijk hierbij is het feit dat deze auteurs een dimensie hanteren ter definitie van de rol van de consultant. Deze dimensie gebruikt de mate van sturende activiteit die de consultant bij zijn op dracht verricht als schaal. Volgende rollen worden geïdentificeerd gaande van een niet-sturende tot een sterk sturende consultancy activiteit:

- **‘Objective observer’**
- **‘Process counselor’**
- **‘Fact finder’**
- **‘Identifier of alternatives and linker to resources’**
- **‘Joint problem solver’**
- **‘Trainer/educator’**
- **‘Information specialist’**
- **‘Advocate’**

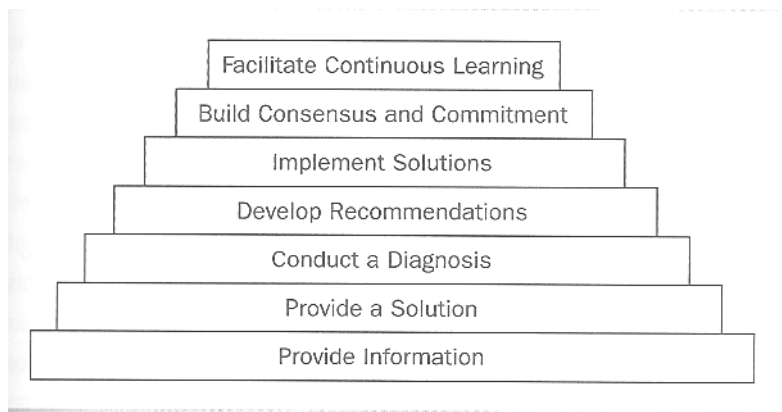
Voor de verschillen tussen deze acht rollen zie: bijlage 10.2 De rol van de consultant - Tabel 34: Consultants volgens Lippitt & Lippitt.

3.3.3.10 Consultants volgens Freedman & Zackrison

De titel van het boek van Freedman & Zackrison (2001) ‘Finding your way in the consulting jungle’ suggereert reeds dat de consultancy branche bestaat uit een kluwen van diverse dienstverleners. Volgens de auteurs is het dan ook voor een manager van een organisatie zeer moeilijk om een juiste keuze te maken wanneer er een beroep dient te worden gedaan op een externe expert. De auteurs bouwen voort op de indeling van consultants in rollen van Block (1999) en komen tot de volgende vier rollen:

- **‘Extra-pair-of-hands’**
- **‘Training/Educational specialist’**
- **‘Technical expert’**
- **‘Organizational/Development (OD) consultant’**

Volgens de auteurs is het van het uiterste belang om een consultant in te zetten voor de juiste doelstelling. Hierbij worden zeven doelstellingen gedefinieerd: Deze indeling in doelstellingen is afgeleid van Turner (1982). Belangrijk hierbij is dat zowel Turner (1982) als Freedman & Zackrison (2001) van een hiërarchie spreken bij deze doelstellingen. De lager genummerde doelstellingen moeten worden bereikt alvorens er kan worden overgeschakeld op het realiseren van de volgende doelstelling. Zoals voorgesteld in de hiernavolgende figuur:



Figuur 2: Hiërarchie doelstellingen (Freedman & Zackrison, 2001)

Voor meer informatie over de wijze waarop Freedman & Zackrison (2001) de rol van de consultant verbinden met de doelstellingen zie bijlage 10.2 De rol van de consultant - Tabel 35: Hiërarchie van consultant doelstellingen (Freedman & Zackrison, 2001):

3.3.3.11 Consultants volgens Kitay & Wright

Kitay & Wright (2003) onderzochten de rol van consultants in Australië en komen tot de volgende vier rollen:

- **‘Adviser’**
- **‘Provider’**
- **‘Partner’**
- **‘Implementer’**

Kitay & Wright gebruiken voor hun typologie twee dimensies:

- De dimensie ‘verhouding consultant/klant’.
- De dimensie ‘soort van geboden ‘knowledge’

Voor wat de verhouding consultant/klant betreft, spreken Kitay & Wright enerzijds van een consultant die handelt als ‘insider’. Hij voert zijn taken uit alsof hij deel uitmaakt van de organisatie van de klant. Aan het andere uiteinde van deze dimensie staat de consultant die zich opstelt als ‘outsider’. Het gaat hier dus niet om het feit of de consultant volgens de administratie deel uitmaakt van de organisatie, maar wel in hoeverre hij nauw betrokken is bij de klant.

De tweede dimensie ‘knowledge’ duidt op de dienst die door de consultant wordt aangeboden. Gaat het hier om het verlenen van technische bijstand of wordt er een veel minder tastbaar product geleverd dat wordt omschreven als ‘esoteric knowledge’?

Deze aspecten dienen nader te worden bekeken. Het onderzoek van Kitay & Wright wordt dan ook in het hoofdstuk 4 in detail geanalyseerd aangezien het aan de basis ligt van het belangrijkste gedeelte van het praktijkonderzoek. De verantwoording van deze keuze volgt in paragraaf 3.5.

Ten slotte dient nog te worden opgemerkt dat Kitay & Wright een evolutie waarnemen in de rol van de consultant. Traditioneel vervulden consultants de rol van externe expert. Deze traditionele rol kwam onder druk te staan door twee fenomenen. Enerzijds kende het beroep van manager een verdere professionalisering met gedegen management opleidingen en anderzijds verzorgden management consultants voor ‘knowledge’ overdracht naar hun klanten. Hierdoor werd wetenschap, die tot dan tot bijna exclusief tot het domein van de externe consultant behoorde, algemeen verbreid onder managers en vormde aldus een bedreiging voor de toekomst van de consultant. De codificatie van management ‘knowledge’ bedreigde echter ook de managers zelf aangezien ook hun ‘knowledge’ voor anderen toegankelijker werd. Daarnaast werden de werkzaamheden van consultants meer kritisch benaderd omdat consultants vaker werden gerekruteerd in management posities.

Meer recent kenden wij dan weer een heel andere evolutie namelijk deze van herstructurering, downsizing en outsourcing. Deze trend is een van de oorzaken voor de sterke groei van de consultancy. De expertise voor vele taken is hierdoor niet meer binnen de onderneming aanwezig en de consultants kregen veel mogelijkheden om op te treden als ‘provider’ en ‘implementer’.

Een tweede trend is dat consultants een minder afstandelijke rol zijn beginnen spelen t.o.v. hun klanten om aldus hun bedreigde marktpositie te verbeteren. Deze laatste evolutie ging gepaard met het feit dat klanten meer tastbare resultaten verwachten van het werk van consultants zodanig dat zij verplicht werden om ook betrokken te zijn bij de toepassing van hun aanbevelingen. Hierdoor begonnen de grenzen tussen klant en consultant te vervagen zoals blijkt uit de ‘partner’ en ‘implementer’ rollen.

3.3.3.12 Consultants volgens Canato

Canato (2005) vertrekt vanuit de vaststelling dat de management consultancy een sterk groeiende sector is. Daarbij wordt vastgesteld dat de sector zijn diensten in de laatste decennia sterk uitbreidt. Globalisatie, verhoogde marktonzekerheid en snelheid van wijzingen in de markt blijken de belangrijkste factoren om de groei van deze gespecialiseerde externe dienstverlening te verklaren. Het blijkt ook dat de services van de consultants in vele gevallen te maken hebben met innovatie. Spijtig genoeg blijkt uit een literatuur onderzoek dat slechts een beperkt aantal academische artikelen management consultants als studieobject onderzoeken.

Er worden volgende rollen gedefinieerd voor de consultants bij innovatie:

- **‘Information sources’**
- **‘Standard setters’**
- **‘Knowledge brokers’**
- **‘Knowledge integrators’**

Hierna een toelichting betreffende de vier rollen volgens Canato (2005):

‘Information sources’

Origineel onderzoek naar de rol van consultants werd verricht door J.T. Allen in zijn verschillende studies betreffende de rol van informatiestromen binnen R&D laboratoria. Hierbij werd belicht dat externe actoren goed waren voor twee derde van de idee genererende boodschappen bij de ingenieurs..

Hun belangrijkste bijdrage in deze rol is het leveren aan de klanten van specifieke informatie betreffende de markt of technologische trends. Consultants zijn hierbij de aangewezen persoon gezien hun grotere expertise en hun expertise binnen een bepaalde sector. Zij hebben betere toegang tot verschillende informatie en hebben vele contacten met andere ondernemingen en andere bronnen binnen een zelfde bedrijfstak.

‘Standard setters’

Deze rol van consultants past binnen de wetenschappelijke literatuur betreffende de institutionele theorie van organisaties waarbij nadruk wordt gelegd op isomophormic (= komen tot standards) trends van organisaties bij het invoeren van innovaties. Managerial fads en fashions helpen organisaties bij onzekere omgevingen door hetzelfde toe te passen dan werd gedaan door andere ondernemingen zonder daar bij noodzakelijk de nodige economische overwegingen te betrekken. Vanuit dit oogpunt beschrijft Abrahamson (1991) externe consultants als agenten die een basis leveren voor legitimatie en rationalisatie. Consultants leveren dan een zelfde oplossing bij verschillende klanten en de consultants zelf moeten regelmatig nieuwe trends volgen om competitief in de markt te blijven. Zij worden aldus zelf standard setters.

Hun belangrijkste bijdrage van de consultants betreft in deze rol het voorstellen en verspreiden van een bepaalde oplossing bij verschillende klanten. Zij legitimeren deze rol vooral op basis van hun reputatie. Het gaat hier meer om branding en ook om het zelf voortdurend ontwikkelen van nieuwe standaarden.

‘Knowledge brokers’

Aan deze categorie van consultants is in het laatste decennium meer aandacht besteed. ‘Knowledge brokers’ zijn actoren die verschillende markten en technologische domeinen overspannen en innoveren door een rol van makelaar te spelen met wetenschap. Hun sterkste punt is dat zij ervaring hebben in verschillende industrieën.

‘Knowledge integrators’

Deze rol wordt ontleend aan het begrip ‘sticky knowledge’. De verspreiding van innovatie wordt initieel vooral gezien als een proces van communicatie. Vooral in de IT sector is deze vorm van consultancy zeer belangrijk geworden. Men spreekt dan ook bijvoorbeeld van ‘System Integrators’ waarbij voornamelijk capaciteiten van organisatorische aard naar boven komen zoals bijvoorbeeld project management en communicatie. Deze zijn hier belangrijker dan technische knowledge betreffende de innovatie. De belangrijkste troef van de consultants is dat zij reeds een zelfde innovatie hebben toegepast bij andere klanten.

Canato besluit met de vaststelling dat voornoemde typologie kan zijn nut hebben bij:

- Het verklaren van processen, praktijken en strategische keuzes van management consultant organisaties
- Typeren van consulting firma’s en meer bepaald hun werkelijke expertise en ervaring duiden en is daardoor ook bruikbaar voor potentiële klanten

3.3.4 Conclusies van paragraaf 3.3

In paragraaf 3.3. werd een antwoord gezocht op de volgende vragen:

- **OV3.** Welke personen spelen een rol bij diffusie, adoptie en implementatie van innovaties?
 - **OV3.1** Wat is een rol?
 - **OV3.2.** Wat zijn de verschillende rollen van **change agents**?
 - **OV3.3** Wat is de rol van de (management) **consultant**?

OV3. Welke personen spelen een rol bij diffusie, adoptie en implementatie van innovaties?

Uit dit gedeelte van het literatuuronderzoek blijkt al dat er heel wat verschillende personen een rol spelen bij de diffusie, adoptie en implementatie van innovaties. Vaak wordt in diffusie onderzoek de focus gericht op de ‘adopters’ van een innovatie. Een andere partij die vaak wordt genoemd zijn de ‘change agents’. De rol van de change agent komt aan bod in vraag OV3.2.

OV3.1. Wat is een rol?

Vooraleer dieper in te gaan op de rol van de ‘change agents’ is het nuttig om het begrip rol vanuit de literatuur te verklaren. Dit bleek een moeilijker klus dan aanvankelijk verwacht. In de meeste geraadpleegde wetenschappelijke werken die over de rol handelen van betrokkenen bij innovaties wordt het begrip ‘rol’ als dusdanig niet toegelicht. Na een zoektocht naar het begrip rol in de ‘sociologie’ kwamen wij terecht bij het begrip ‘rol’ in de zin zoals Mintzberg deze hanteert bij zijn studie over managers. Mintzberg ziet de rol als een verzameling van activiteiten (van de manager).

In deze scriptie wordt geopteerd om de rol in zijn breedste betekenis te interpreteren en aldus geen onderscheid te maken tussen rol en functie.

OV3.2. Wat zijn de verschillende rollen van ‘change agents’?

De definitie van het begrip ‘change agent’ als: ‘een persoon die dicht bij het innovatie proces staat en hierbij invloed kan uitoefenen’ (Rogers, 2003) staat ook vandaag de dag nog. Toch dient ook dit begrip iets ruimer te worden gezien. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de rol van de ‘change agent’ een interessante evolutie heeft doorgemaakt in de loop van de tijd. Deze evolutie wordt het best weergegeven door het werk van Caldwell(2003) waarin vier modellen of rollen van ‘change agents’ worden getypeerd:

- Leiderschap
- Management
- Team
- Consultancy

Zonder afbreuk te doen aan het belang van de drie eerste modellen, wordt vanaf nu alle aandacht gevestigd op het consultancy model. De consultant vormt immers een kernbegrip in deze scriptie.

OV3.3. Wat is de rol van de (management) consultant?

Uit het literatuuronderzoek blijkt duidelijk dat er heel wat werd geschreven over de rol van de (management) consultant doorheen de tijd. Volgende punten zijn te onthouden voor het verdere verloop van de scriptie:

- Over de definitie van het begrip consultant blijkt in het algemeen wel overeenstemming te bestaan. Enkel over het feit of de consultant deel uitmaakt van de organisatie van de klant blijkt geen overeenstemming te bestaan. Voor het verdere verloop van de scriptie is de focus gericht op de externe consultants tenzij anders vermeld.
- Het inzicht in de rol van de consultant kende een sterke evolutie in de tijd. Tegelijk keren bepaalde inzichten vaak terug en is het duidelijk dat het ene werk vaak gebaseerd is op het andere.
- De verhouding consultant/klant is zeer belangrijk. Dit blijkt al uit het werk van Tilles (1961) en wordt expliciet bevestigd in het artikel van Kitay & Wright (2003).
- Een tweede element dat duidelijk naar voren treedt in de verschillende indelingen van de rol van de consultant is het soort van geboden kennis.
- Het gebruik van dimensies ter voorstelling van belangrijke karakteristieken blijkt bevorderlijk voor het bevorderen van inzicht in de rollen (Lippitt & Lippitt, 1994; Kitay & Wright, 2003).
- De rol indeling van consultants is een uiterst belangrijk gegeven. Vooral voor de klant is de keuze van het juiste type consultant belangrijk om mogelijke teleurstellingen over het uiteindelijke resultaat van een interventie door consultants te vermijden.

3.4 Consultancy, management accounting en de BSC

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de betrokkenheid van consultants weinig aandacht krijgt in de wetenschap. De meeste wetenschappelijke artikelen die deze problematiek belichten beperken zich vaak tot bepaalde topics. Zo vormen consultants vaak het onderwerp van kritische literatuur (vb. Abrahamson, 1991; Clark, 1995; Fincham, 1999; Fincham & Clark, 2002). Een ander terugkerend onderwerp voor wetenschappelijk onderzoek wordt gevormd door de beschrijving van interventies van grote, vaak internationale, consultancy kantoren bij management accounting opdrachten voor overheidsinstanties (vb. Christensen, 2005; Windels & Christiaens, 2007).

Werken over consultancy en de balanced scorecard zijn al helemaal schaars. Er werd slecht één wetenschappelijk artikel gevonden dat dit onderwerp behandelt als centraal thema. Het betreft het artikel van de Canadese onderzoekster Qu (2005) met als titel: 'The construction and customization of strategic performance measurement systems: The role of management consulting in diffusing popular management concepts'. Het onderzoek van Qu is zeer boeiend en sluit ook aan bij de bevindingen van Speckbacher dat er niet kan worden gesproken van 'de' BSC, maar wel van verschillende types van BSC. Het artikel van Qu wordt in subparagraaf 3.4.1 grondig geanalyseerd.

Daarnaast zijn er wel enkele verwijzingen, naar de betrokkenheid van consultants, terug te vinden in BSC gerelateerde literatuur. In het boek 'The balanced scorecard: Translating strategy into action' werd de volgende passage gevonden: 'In our experience, external consultants or knowledgeable internal practitioners can play a critical role in launching a successful scorecard program' (Kaplan & Norton, 1996). In het onderzoek naar de BSC in Finse ondernemingen besluit Malmi (2001) dat consultants een belangrijke bijdrage leveren tot de beslissing van ondernemingen om een BSC in te voeren. Wenisch (2004) benadrukt het belang van de consultant bij de invoering van een BSC in een firma met verschillende afdelingen. Een andere indicatie van het feit dat consultants een rol kunnen spelen bij BSC projecten blijkt uit het recente boek: 'Scorecard best practices: Design, Implementation, and evaluation' (Lawson et alii, 2008). Hierover meer in 3.4.2.

3.4.1 Consultancy en de BSC volgens Qu

Qu (2005) maakte gebruik van veldonderzoek om de rol van de consultant bij BSC projecten te bestuderen. Dit onderzoek werd uitgevoerd over een periode van 12 maanden bij een management consultancy kantoor in Canada. De onderzochte firma leverde naast diensten inzake BSC, Activity Based Costing (ABC), Business Process Redesign (BPR) en Knowledge Management (KM) ook management trainingen op verschillende vlakken.

Het onderzoek van Qu richt zich vooral op de wijze waarop consultants de BSC samenstellen en aanpassen. Qu levert meer inzicht in de transformatie en wedersamenstelling van management accounting technieken en ideeën gedurende een consultancy proces. De BSC wordt hierbij geherdefinieerd, gemodificeerd en geïmplementeerd en vertaald naar de organisatie van de klant door een vertalingproces.

Qu vertrekt van de vaststelling dat er weinig wetenschappelijk onderzoek werd verricht naar de innovatie op zich tijdens het proces van diffusie. Dit komt

waarschijnlijk door het feit dat men ervan uitgaat dat de diffusie van administratieve innovaties, zoals nieuwe management accounting concepten en technieken kunnen worden gezien als vaste objecten (Qu, 2005). De onderliggende gedachte hierbij is dat deze concepten klaar voor gebruik zijn, juist zoals nieuwe producten, zodat ze daarna kunnen worden verdeeld van hun ontwerpers (suppliers) naar de gebruikers (adopters) dit alles gebaseerd op de vraag en aanbod theorie (Abrahamson, 1991). Spijtig genoeg blijkt dit niet op te gaan voor vele management accounting innovaties. De concepten die later worden geïmplementeerd en gebruikt, wijken vaak sterk af van de oorspronkelijk ontworpen concepten hoewel zij nog dezelfde naam dragen.

Qu stipt aan dat de rol van management consultants bij de verdeling van management accounting concepten niet goed begrepen is. Wel is er heel wat kritische literatuur beschikbaar over management consultants die onder andere suggereert dat deze experts management accounting innovaties promoten ongeacht hun waarde of bruikbaarheid. Deze adviseurs volgen samen met managers dus enkel trends en modeverschijnselen de zogenaamde 'fads and fashion' (Abrahamson, 1991).

De focus van Qu ligt niet bij de definities van de BSC of de benaderingen die de consultants gebruiken bij BSC projecten. Qu onderzoekt wel door welke processen de BSC kennis wordt opgebouwd en wordt genegotieerd.

Qu komt tot de vaststelling dat de management consultancy praktijk kan worden beschouwd als een mechanisme door het welk management accounting concepten en technieken meer toepasbaar en zichtbaar worden gemaakt voor academici en beroepsbeoefenaars. Dit gebeurt door enerzijds de aandacht van academici te vestigen op bepaalde gebruiken maar ook door kennis en technieken te vertalen die voortkomen uit academische modellen. Tijdens het consultancy proces vindt er vertaling plaats in de zin dat de BSC praktisch wordt omgezet door conceptuele en structurele reconstructie en het op maat bouwen van de BSC. Op deze wijze wordt de BSC beter door de klant begrepen en ingepast binnen de noden van de klant zodanig dat de BSC werkelijk kan worden ingevoerd en gebruikt in de organisatie van de klant.

3.4.1.1 Belang van vertaling tijdens het diffusie proces

Management consultancy firma's moeten er enerzijds voor zorgen dat kennis wordt gestandaardiseerd zodanig dat deze verwerkte kennis in de toekomst als hefboom kan dienen bij andere projecten. Anderzijds staan zij voor de uitdaging dat kennis op maat moet worden gemaakt zodat zij bruikbaar is bij individuele klanten. Standaardisering baseert zich op de veronderstelling dat universele management modellen oplossingen bieden voor gemeenschappelijke organisatorische problemen. Het op maat maken van kennis gaat er vanuit dat elke organisatie verschillend is en uniek. Beide krachten zijn meestal aanwezig bij management consultancy firma's in een verschillende verhouding.

Dit komt erop neer dat consultants enerzijds standaard modellen adopteren in de vorm zoals deze oorspronkelijk werden ontwikkeld door academici.

Anderzijds maken zij ook gebruik van modellen die eerst worden veralgemeend op basis van voorgaande consultancy projecten en daarna worden aangepast en op maat gemaakt om te voldoen aan de noden van verschillende klanten.

Qu beschouwt vertaling in haar onderzoek als elke actie die de intentie bezit om het algemene BSC concept aan te passen. Dit betreft zowel de intentie om aanpassingen door te voeren aan het strategisch plan, zoals gedefinieerd door Kaplan & Norton als wijzigingen aan eender ander relevant aspect van de operationele context in een specifieke organisatie. Het betreft hierbij niet enkel aspecten van vertaling betreffende

technische aspecten van de BSC maar ook vertaling die plaats vindt bij het gebruik van bestaande modellen zoals projectvoorstellen, algemene presentaties, technische hulpmiddelen zoals flowcharts, visgraattechnieken en rapporten allerhande.

3.4.1.2 Verschillende vormen van vertaling

Het formuleren van een probleem en het suggereren van oplossingen, bij de ontwikkeling van systemen of procedures, dienen te worden verstaan als een proces van vertaling of problematisering waarbij oplossingen niet eenvoudigweg kunnen worden verbonden met problemen (Qu, 2005). Problemen worden in dit proces immers gereconstrueerd omdat een bepaalde oplossing reeds gekend is.

Van daaruit wordt aangeduid dat het organisatorisch probleem, waarvoor de BSC de aangewezen oplossing blijkt, wordt bekomen door een sociaal proces van probleemoplossing, identificatie en herdefinitie door de interactie tussen consultant en klant. De focus richt zich hierbij niet op het echte probleem. Problemen worden door consultants geïdentificeerd en geherdefinieerd naar bestaande oplossingen. Nadruk ligt hierbij om over problemen te spreken, deze voor te stellen en te (her)definiëren zodat aanvaarding wordt bewerkstelligd voor één bepaalde oplossing (Qu 2005).

Volgens Qu (2005) treden er bij een BSC project drie problemen op die door middel van vertaling dienen te worden opgelost:

- Vertaling van een probleem
- (Her)onderhandelen van organisatorische doelstellingen en strategische objectieven
- De wedersamenstelling van de belangen van de klant doorheen het consultancy project

Vertaling van een probleem

Deze vorm van vertaling vindt reeds in een vroeg stadium plaats van een BSC project. Consultants herdefiniëren problemen naar de specifieke organisatie van de klant. Deze vertaling geschiedt vaak door middel van bestaande methodologieën die door de consultants zelf werden ingevoerd. Dit aspect komt bijvoorbeeld reeds tot uiting bij een eerste verkoopsgesprek waarbij de consultants hun algemene BSC raamwerk voorstellen. Hierbij kan het zijn dat de voorgestelde oplossing niet noodzakelijk overeenkomt met de oplossing die de klant in gedachte had. Daarom kan het zijn dat de consultants dreigen het project niet binnen te halen tenzij zij de klant kunnen overtuigen om zich in de voorgestelde oplossing terug te kunnen vinden (Qu, 2005).

(Her)onderhandelen van organisatorische doelstellingen en strategische objectieven

De tweede vorm van vertaling van het probleem doet zich voor als (her)onderhandelen van organisatorische doelstellingen en strategische objectieven. Een sleutelcomponent bij een BSC project wordt immers gevormd door het uitdrukken, overeenkomen en documenteren van 'mission statements' en objectieven. In veel gevallen zijn deze organisatorische objectieven niet goed gedefinieerd of zijn ze te groots en worden ze niet expliciet verbonden met operationele processen. Deze situaties geven aan de consultant ruimschoots mogelijkheden om klanten te helpen om ofwel hun strategische objectieven te herdefiniëren of deze te verbinden met beter gedefinieerde objectieven op strategisch zowel als op operationeel niveau (Qu, 2005).

De wedersamenstelling van de belangen van de klant doorheen het consultancy project

De derde vorm betreffende de vertaling van problemen treedt op bij de wedersamenstelling van de belangen en de interesse van de klant tijdens het project. Bij projecten betreffende prestatiebesturing wordt meestal een groep van top managers betrokken die verschillende functionele gebieden van de organisatie vertegenwoordigen. Gezien deze managers vaak opkomen voor hun departement of divisie is het niet voor de hand liggend dat men tot gezamenlijke objectieven komt. Zeker in gevallen waar het niet zeker is welke manager voor welk belang uitkomt, kunnen consultants een belangrijke rol spelen omdat zij eerder aanvaard worden om de zienswijze van de hele groep te verwoorden en voor te stellen. Deze vorm van legitimatie van de consultant is echter niet vanzelfsprekend. Het gebruik van consultants binnen een BSC project kan ook resulteren in geruchten en zo een negatieve sfeer opwekken. De rol van consultant als spreekbuis voor de groep komt dus dikwijls onder druk te staan en is dan open voor onderhandeling.

3.4.1.3 De BSC bruikbaar maken voor consultants

Eén manier voor consultants om een theoretisch concept zoals de BSC om te zetten naar in de praktijk bruikbare kennis is door er in de eerste plaats voor te zorgen dat zij dit concept zelf volledig beheersen. Deze stap kan gezien worden als een vertaling van gecodificeerde kennis naar de praktische kennis die consultants nodig hebben. Qu (2005) stelt bij de onderzochte consultancy firma drie vormen vast van vertaling om de BSC werkbaar te maken voor henzelf:

- Ontwikkelen van eigen sjablonen en werkrouines om BSC gerelateerde projecten te kunnen verwezenlijken
- Zoeken naar verbetering en innovatie van sommige aspecten betreffende het generieke BSC concept
- Toepassen van de BSC binnen de eigen praktijk

3.4.1.4 De BSC bruikbaar maken voor de klanten

Klanten kunnen verschillende motivaties hebben om een consultant te engageren. De consultants moeten er bij een BSC project voor zorgen dat het BSC concept aanschouwelijk wordt voorgesteld zodat de klanten de praktische waarde en nut ervan inzien. Een management consultancy project bestaat in essentie uit vier stappen (Qu 2005)

- Het initiële contact met de klant
- Voorbereiden van een voorstel inclusief een werk plan en stappen
- Het werkplan implementeren
- Het project afronden (door een factuur toe te zenden)

Er wordt vastgesteld dat consultants in elk van deze stappen verschillende technologieën, technieken en inscripties aanwenden om de BSC doenbaar en praktisch te maken.

Het initiële contact met de klant

In dit stadium moet de consultant oplossingen formuleren voor de problemen van de klant. Het is een soort van 'pre-sales' fase. In dit stadium presenteert de consultant de generieke BSC als een mogelijke oplossing voor prestatiebesturing. Hierbij wordt de BSC voorgesteld als een methodologie en een goed ingeburgerde oplossing, die op maat kan worden gesneden van de wensen van de klant. Tijdens deze voorstelling

maakt de consultant gebruik van retorische verantwoording en gebruikt hij overtuigingstechnieken. Hierbij is het zeer belangrijk dat hij ook praktische oplossingen voor het probleem in het vooruitzicht stelt. Consultants worden in de loop van deze fase beschouwd als experts in het herbeschrijven van de BSC in een gemodelleerde vorm teneinde de BSC als een bruikbaar gereedschap voor te stellen. Bij de voorstelling van de BSC als één van de mogelijke oplossingen blijkt het BSC concept nog min of meer overeen te stemmen met het originele model zoals voorgesteld door Kaplan & Norton. Dus voordat er zich een potentiële klant engageert bij de consultant is er slechts in beperkte mate sprake van op maat maken van het BSC raamwerk (Qu, 2005).

De onderzochte consultancy firma maakt vooral gebruik van een strategisch plan in een gevormd model om door middel van afbeeldingen en relaties tussen objectieven te komen tot een meer praktische voorstelling van de BSC.

Voorbereiden van een voorstel inclusief een werk plan en stappen

In dit stadium maakt de consultant een voorstel (offerte) ter implementatie van de BSC en heeft hij er alle belang bij om dit voorstel zo aantrekkelijk mogelijk te maken. Om dit te verwezenlijken maken de consultants veelvuldig gebruik van techniek en inscripties. Met de term 'inscripties' worden delen van tekst bedoeld die in vele gevallen reeds vroeger in projectvoorstellen gebruikt werden. Hierbij moet de consultant in de eerste plaats aantonen dat hij exact begrijpt wat de klant nodig heeft indien hij de opdracht wil binnenhalen. Dit gebeurt met bekende inscripties zoals bijvoorbeeld 'our understanding of your organization's needs...' (Qu, 2005). Daarnaast is het op maat maken van een voorstel ook belangrijk omdat het één van de wijzen is om overeenstemming te bereiken over wat het project inhoudt, in termen van de klant en wat de consultancy firma kan leveren. Zo blijkt, uit onderzoek naar de project voorstellen van de onderzochte firma (Qu, 2005), dat het grootste gedeelte van de project voorstellen steeds terugkeren bij andere voorstellen ongeacht of het al dan niet een BSC project betreft

Een significant gegeven is dat de lijst van klantreferenties die onderdeel uitmaakt van een voorstel meestal wel sterk op maat wordt gesneden. De lijst van vorige klanten kan immers een invloed hebben op de aantrekkelijkheid van de firma bij nieuwe klanten (Qu, 2005). De consultants gaan hier heel bewust mee om.

Het werkplan implementeren

BSC project voorstellen worden meestal onderhandeld, overeengekomen en ondertekend door een leidinggevende consultant en één of meer vertegenwoordigers langs de zijde van de klant. Om de BSC op maat te kunnen maken voor de organisatie van de klant is het belangrijk om een vergadering te organiseren met het top management team van de klant. Dit is belangrijk om op voorhand overeenstemming te verkrijgen betreffende strategische objectieven en prioriteiten die dan kunnen worden geoperationaliseerd door het projectteam en worden ingezet als specifieke scorecard prestatie metingen (Qu, 2005). De onderzochte consultancy firma legt veel nadruk op het feit dat zij de BSC op maat maken en dit als volgt: 'Every client and every consulting engagement is different, which is why our greatest strength is innovation. Our consulting team works with our clients organizations to develop a combination of proven methodologies and uniquely tailored solutions to address operational needs' (Qu, 2005).

3.4.2 Consultancy en de BSC volgens de SHAPs studie

Lawson et alii (2008) geven in hun boek 'Scorecard best practices: Design, Implementation, and evaluation' de bevindingen weer van twee studies naar de adoptie en het gebruik van de BSC in de verschillende fases van de implementatie. Beide onderzoeken staan beter bekend als de 'SHAPs study' (afkorting voor State University of New York, Hyperion And Pepperdine). De eerste studie werd in het Engels uitgevoerd tussen 2002 en 2004 onder de naam 'The North American On-Line Scorecard Study'. Een tweede gelijkaardig onderzoek werd uitgevoerd tussen 2004 en 2006 in acht verschillende talen met als titel 'The International On-Line Scorecard Study'. Beide onderzoeken werden uitgevoerd onder vorm van een on-line enquête waarbij 383 respondenten werden bereikt waarvan 50% een vorm van scorecard systeem gebruikt. Hierbij dient te worden verduidelijkt dat het niet noodzakelijk gaat om een BSC.

Het thema scorecard en consultant komt op twee plaatsen in het boek van Lawson et alii (2008) voor.

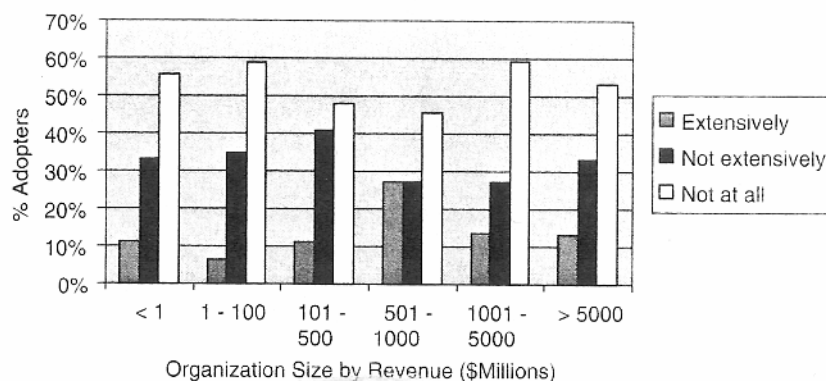
In de eerste plaats wijzen de auteurs erop dat het gebruik van consultants bij scorecard projecten sterk varieert bij de respondenten. Volgende redenen werden opgesomd om een consultant te gebruiken:

- Extensief gebruik van consultants om het scorecard systeem zo vlug mogelijk operationeel te maken.
- Gebruik van eerder technische consultants om te helpen bij software implementatie van de scorecard, integratie en/of het opzetten van een datawarehouse.
- Consultants worden ingezet als supplementaire kracht om het reeds zwaar belaste personeel bij een scorecard project bij te staan.
- Bij ondernemingen die weinig of geen ervaring hebben met scorecards kunnen ervaren consultants een grote toegevoegde waarde leveren bij de definitie van strategieën, training en vorming zowel als bij de communicatie van voordelen van een scorecard initiatief.
- Consultants verhogen de aanvaarding van een scorecard systeem bij het personeel van de betrokken organisatie door het creëren van een ondersteunende omgeving, het begeleiden van executive en management buy-in.
- Consultants kunnen worden ingezet om sleutelrollen binnen de organisatie van de betrokken onderneming tijdelijk in te vullen zodanig dat het eigen management zich kan concentreren op het scorecard project.
- Consultants kunnen ook instaan voor het garanderen van de overdracht van scorecard kennis en vaardigheden naar het betrokken personeel zodat er op termijn minder of geen gebruik moet worden gemaakt van consultants.

Ten tweede enkele boeiende gegevens en relaties in verband met consultants:

- Meer dan de helft van de respondenten in de SHAPs studie verkoos om geen gebruik te maken van consultants bij hun scorecard project, 33 % maakte beperkt gebruik van consultants en 12 % maakte extensief gebruik van consultants. Zo blijken vooral middelgrote ondernemingen consultants in te zetten bij hun scorecard implementatie. Dit lijkt plausibel omdat middelgrote ondernemingen meestal meer complexe systemen en processen gebruiken dan kleine ondernemingen maar niet over de nodige in-huis specialisten beschikken zoals

grote ondernemingen om een implementatie te faciliteren. Volgende figuur geeft de resultaten van dit verband grafisch weer.



Figuur 3: Verband ondernemingsgrootte en inzet consultants

- Het inzetten van een consultant biedt vaak het voordeel dat de consultants een duidelijk raamwerk voor de BSC gebruiken. Slechts 5% van de ondernemingen die een consultant gebruikten hadden geen vast raamwerk voor hun scorecard. Een BSC raamwerk werd gehanteerd door 74% van de respondenten. De overige 21% gebruikte een ander scorecard raamwerk.

3.4.3 Conclusies van paragraaf 3.4

In paragraaf 3.4. werd een antwoord gezocht op de volgende vragen:

- **OV4.** Wat zegt de literatuur over consultancy en de BSC?
- **OV4.1.** Wat zegt de literatuur over aanpassing en vertaling van de BSC?

OV4. Wat zegt de literatuur over consultancy en de BSC?

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat er niet veel wetenschappelijke literatuur beschikbaar is die de rol van de consultant bij BSC projecten als hoofdthema behandelt. Een uitzondering hierop is het werk van Qu (2005). Daarnaast wordt de rol van de consultant bij BSC projecten in recente (wetenschappelijke) onderzoeken duidelijk erkend zoals blijkt uit de verwijzingen in het artikel van Malmi (2001) en uit de SHAPs studie (2008). In de SHAPs studie wordt ook aangestipt dat de consultant op verschillende wijzen kan bijdragen tot een scorecard project.

OV4.1 Wat zegt de literatuur over aanpassing en vertaling van de BSC?

Uit het literatuuronderzoek van paragraaf 3.1 blijkt reeds dat het BSC concept in verschillende ondernemingen en geografische gebieden anders wordt ingevoerd en toegepast. Het artikel van Qu (2005) belicht de vertaling en aanpassing vanuit het oogpunt van de consultant. De problematiek van vertaling en aanpassing van de BSC wordt dus aangekaart vanuit de aanbodzijde, dus vanuit een zelfde vertrekpunt als Ax. & Bjørnenak (2005). Qu vertrekt van de vaststelling dat de consultants het BSC concept enerzijds willen standaardiseren zodanig dat ze gebruik kunnen maken van sjablonen en standaard concepten. Anderzijds maken zij zich sterk dat zij het BSC concept op maat maken van iedere onderneming afzonderlijk. Interessant is ook dat Qu de vertaling van de BSC bekijkt in verschillende stappen. Volgens Qu (2005) wordt de BSC in de eerste instantie aangepast om haar bruikbaar te maken voor de consultant zelf. Daarna wordt de BSC bruikbaar gemaakt en aangepast voor elke klant afzonderlijk. Dit gebeurt in verschillende stappen beginnende bij het eerste contact tussen klant en consultant en eindigend bij het afronden van het project.

3.5 Nabeschuiving van het literatuuronderzoek

Hoofdstuk 3 heeft als belangrijkste doelstelling om, door middel van een literatuurstudie, inzicht te verschaffen in de theorie betreffende de rol van de (lokale) consultant bij de implementatie van de balanced scorecard.

De theorie rond de ‘balanced scorecard’ en de theorie rond ‘de rol van consultants’ vormen de hoofdthema’s van de scriptie en moeten dan ook, vanuit de besproken literatuur, verder in het praktijk gedeelte van de scriptie aan bod komen.

Voor wat de BSC betreft werd van bij de aanvang van de scriptie geopteerd om het artikel van Speckbacher et alii als voornaamste theoretische basis te gebruiken voor het praktijk gedeelte van de scriptie en het daaraan gerelateerde praktijkonderzoek.

Voor wat het thema ‘de rol van de consultants’ betreft wordt de basis natuurlijk gevormd door de uitgebreide beschrijvingen van rollen, modellen en typologieën over

consultants, zoals beschreven in subparagraaf 3.3.3. Uit de literatuurstudie blijkt dat de 11 behandelde auteurs meer dan 40 verschillende rollen hebben beschreven die consultants mogelijk vervullen. Vandaar dat het vanuit een praktisch standpunt opportuun wordt geacht om één auteur uit te kiezen waarvan de rolbeschrijving als basis zal worden gebruikt voor het praktijkgedeelte van het onderzoek. De keuze is hierbij gevallen op de typologie van Kitay & Wright (2003).

Deze keuze wordt vertaald in de volgende onderzoeksvraag:

- **OV5.** Waarom wordt er gekozen om het onderzoek van Kitay & Wright te gebruiken als basis voor het praktijkonderzoek?

Er wordt voor de typologie van Kitay & Wright (2003) gekozen om de volgende redenen:

- Het betreft een recente typologie uit het jaar 2003. Uit de literatuurstudie betreffende de rol van consultants blijkt immers dat het inzicht in de rol van de consultant een hele evolutie heeft doorgemaakt.
- Het feit dat de rollen worden gedefinieerd door gebruik te maken van twee dimensies, namelijk ‘soort van knowledge’ en de ‘relatie consultant/klant’
- Dat de relatie consultant/klant een belangrijke rol speelt blijkt al uit de vroege literatuur betreffende de rol van consultants, zoals verwoord in Tilles (1961) en Schein (1969) en komt vaak terug (Block, 1999).
- Ook de meer kritische werken en de literatuur over de legitimiteit van consultancy belichten het belang van de consultant/klant relatie, zoals blijkt uit Fincham (1999) en Clark (1995).
- Ook het enige wetenschappelijke artikel, over consultants en de BSC, van Qu (2005) besteedt veel aandacht aan de verhouding ‘consultant/klant’.
- Ook de dimensie ‘soort van knowledge’ al vroeg aan bod komt in de literatuur over consultants zoals, blijkt uit het werk van Gouldner uit 1961, en meestal impliciet wordt opgenomen in de meeste rol typeringen zoals onder andere duidelijk blijkt uit Margulies & Raia (1972).
- De typologie van Kitay & Wright (2003) oog heeft voor één zeer recente rol zoals deze van ‘implementer’ dewelke dicht aanleunt bij de rol van ‘knowledge integrator’ zoals beschreven in Canato (2005).

Hierna volgt hoofdstuk 4 waarin de artikelen van Kitay & Wright (2003) en Speckbacher et alii (2003) in detail worden geanalyseerd aangezien zij de basis vormen voor het praktijkonderzoek in hoofdstuk 5.

4 Analyse van de kernartikelen van het praktijkonderzoek

Dit hoofdstuk heeft tot doel om meer inzicht te verschaffen in de twee kernartikelen die later in het praktijkonderzoek worden gebruikt als basis.

In de eerste plaats wordt in paragraaf 4.1 uitgebreid ingegaan op het onderzoek naar de rol van de consultant zoals uitgevoerd door Kitay & Wright (2003).

Deze paragraaf zoekt een antwoord op de volgende vragen:

- **OV6** Welke inzichten brengt het onderzoek naar de rol van management consultants dat werd uitgevoerd door Kitay & Wright?
 - **OV6.1** Hoe werkt de typologie van Kitay & Wright?
 - **OV6.2** Hoe worden rollen afgeleid door invulling van de dimensies ‘soort kennis’ en ‘verhouding consultant/klant’?
 - **OV6.3** Welk soort kennis bieden de consultants aan?
 - **OV6.4** Wat is de verhouding consultant/klant?
 - **OV6.5** Welke karakteristieken behoren bij elk van de dimensies?
 - **OV6.6** Welke elementen van Kitay & Wright komen in aanmerking voor het praktijkonderzoek?

Deze vragen worden als volgt behandeld:

- Paragraaf 4.1. vertrekt met een duiding van het onderzoek van Kitay & Wright en wordt aangevuld met de twee aspecten uit het onderzoek die worden weerhouden voor de praktijkstudie.
- Kitay & Wright bepalen de rol van een consultant door twee dimensies te bepalen van waaruit vier rollen worden afgeleid. Hierop wordt verder ingegaan in subparagraaf 4.1.1. waarbij een antwoord wordt gezocht op vraag **OV6.1.** en vraag **OV6.2.**
- Het type van consultancy ‘knowledge’ vormt de eerste dimensie en wordt belicht in subparagraaf 4.1.2. waarbij een antwoord wordt gezocht op vraag **OV6.3.**
- De verhouding consultant/klant is de tweede dimensie die bepalend is voor de rol van een consultant. Meer inzicht hierin wordt geboden in subparagraaf 4.1.3. waarbij ook een antwoord wordt gegeven op **OV6.4.**
- In subparagraaf 4.1.4 worden de rol karakteristieken die behoren bij elke pool van de dimensies na analyse gerangschikt zodat zij opeen eenvoudige wijze kunnen worden gebruikt in het latere praktijkonderzoek. Hierbij wordt tegelijk een antwoord verschaft op vraag **OV6.5.**
- Vraag **OV6.6** wordt beantwoord in subparagraaf 4.1.5.

Na een grondige bespreking van het onderzoek van Kitay & Wright wordt in paragraaf 4.2 uitgebreid ingegaan op het artikel van Speckbacher & alii. Hierbij wordt een antwoord gezocht op de volgende vragen:

- **OV7** Welke inzichten brengt het onderzoek van Speckbacher naar de implementatie van de BSC in de Duitstalige landen?
 - **OV7.1** Welke bijdrage levert het BSC onderzoek van Speckbacher?
 - **OV7.2** Welke types van BSC onderscheidt Speckbacher?
 - **OV7.3** Op welk ondernemingsniveau wordt de BSC toegepast?
 - **OV7.4** Welke elementen van Speckbacher komen in aanmerking voor het praktijkonderzoek?

Deze vragen worden als volgt behandeld:

- Een antwoord op vraag **OV7.1** werd reeds gedeeltelijk gegeven in hoofdstuk 3 waar de achtergrond van het onderzoek van Speckbacher wordt geschetst. In subparagraaf 4.2.1. worden de vragen belicht waarop Speckbacher & alii een antwoord zochten.
- Vraag **OV7.2** wordt behandeld in subparagraaf 4.2.2.
- Vraag **OV7.3** wordt besproken in subparagraaf 4.2.3
- Vraag **OV7.4** komt aan bod in subparagraaf 4.2.4.

Maar alvorens Speckbacher in detail te bestuderen komt dus eerst het onderzoek van Kitay & Wright aan bod in paragraaf 4.1.

4.1 Grondige analyse van het onderzoek van Kitay & Wright

Kitay & Wright (2003) onderzochten de rol van consultants in Australië. De auteurs zijn geboeid geraakt in onderzoek naar de rol van consultants nadat zij tot de vaststelling kwamen dat er, vanuit de academische wereld, maar een matige interesse bestaat voor de rol van management consultancy. Dit is paradoxaal gezien de sterke groei van deze branche in de laatste decennia. Hierbij benadrukken Kitay & Wright het feit dat de rol van de consultant een evolutie doormaakte zoals aangehaald in paragraaf 3.3.

Een eerste aspect waarop Kitay & Wright de aandacht vestigen en dat later aan bod zal komen in het praktijkonderzoek betreft het al of niet internationale karakter van de consultancy firma's. Kantoren zonder buitenlandse vestigingen worden door de auteurs aangeduid met de term 'lokale' consultant. Dit is een eenvoudig gegeven en hoeft geen verdere analyse.

In de tweede plaats bekijken Kitay & Wright de rol die de consultant vervult. Dit is een complex gegeven en wordt in de volgende subparagrafen in detail besproken omdat dit aspect een onderdeel vormt van het centrale thema van deze scriptie.

4.1.1 De typologie van Kitay & Wright

Kitay & Wright (2003) komen tot de conclusie dat consultants in essentie vier verschillende rollen vervullen: adviser, provider, partner en implementer. Aan elk van deze rollen verbinden zij een aantal karakteristieken. Het boeiendste aan hun onderzoek is het feit dat zij een raamwerk voorstellen om de rol van een consultant te duiden. Dit raamwerk bestaat uit een typologie die wordt gebaseerd op twee thema's die de recente literatuur over consultants beheersen. Zij plaatsen deze thema's als twee dimensies van hun typologie, met twee polen, zodat er een kwadrant ontstaat. Deze dimensies zijn:

- Het type van 'knowledge' dat de consultant aanbiedt
- De verhouding consultant/klant (organizational boundaries)

De combinatie van beide dimensies levert volgens de auteurs dus de vier rollen op. Schematisch voorgesteld ziet hun typologie er als volgt uit:

Tabel 12: Typologie - Rol van de consultant volgens Kitay & Wright

		Type of knowledge	
		Esoteric	Technical
Organizational boundaries	Outsider	Adviser	Provider
	Insider	Partner	Implementer

Hierbij dient te worden opgemerkt dat de term 'adviser' als één van de vier rollen enigszins ongelukkig werd gekozen door Kitay & Wright. Uit de definitie van het begrip consultant (zie subparagraaf 3.3.3.1.) blijkt immers dat het verlenen van advies een sleutelement is voor het begrip consultant. Ook de drie andere rollen vervullen een adviserende functie. De term 'Adviser' duidt in de context van het artikel op de traditionele rol van de consultant.

De twee dimensies komen achtereenvolgens aan bod in subparagraaf 4.1.2 en 4.1.3.

4.1.2 Het type van consultancy 'knowledge'

Consultants kunnen worden gecatalogeerd onder de noemer van 'knowledge intensive companies' want het product dat zij voortbrengen is in essentie de 'knowledge' van hun leden.

Alvesson (1993) wijst op de ambiguïteit van 'knowledge' bij 'knowledge intensive firms' zoals consultants. Deze bestaat erin dat de nadruk zich verplaatst van 'formele wetenschap' over 'unieke expertise' naar het overtuigen van de klant van zijn superioriteit. In veel gevallen gaat het dan ook meer over het volgen van 'fads' en 'fashion' (Abrahamson, 1991).

Verder onderzoek op dit gebied heeft uitgewezen dat consultants zich beroepen op twee soorten van 'knowledge':

- Esoteric knowledge: consultants beweren dat zij als enige toegang hebben tot bepaalde 'knowledge' en verklaren vandaar hun superioriteit en uniekheid als leverancier van creatieve oplossingen. In dit kader worden activiteiten zoals 'strategic consulting' geplaatst.
- Technical knowledge: Het gaat hierbij over complexe en intellectueel veeleisende practices maar die wel beschikbaar zijn voor elk die er tijd en toewijding wil insteken. In dit kader kan worden gedacht aan trainingen en roll-out van programma's.

De begrippen esoterische en technische kennis dienen enige verduidelijking. In de eerste plaats een woordje over esoterische 'knowledge'. Deze term wordt niet echt duidelijk verklaard in het artikel van Kitay & Wright. Aangezien het echter een belangrijke karakteristiek van de rol van de consultant betreft, is enige verduidelijking noodzakelijk.

In de eerst plaats wordt een definitie opgezocht van 'esoteric'. Volgens van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse Taal (1984) duidt esoterisch op: 'bestemd voor de ingewijden, de deskundigen'. Het betreft dus kennis die enkel ter beschikking is van een beperkte kring ingewijden.

Een tweede bron ter verduidelijking van dit begrip vinden wij terug in het eerder aangehaalde artikel van Alvesson (1993). Deze auteur specificceert onder andere dat er bij esoterische expertise wordt van uitgegaan dat de kennis veel verder gaat dan expertise die bekomen wordt door formele vorming. Het gaat hier dus om niet standaard kennis. Deze auteur spreekt in dit verband ook van 'Knowledge Intensive Firms' (KIFs) waarmee consultancy firma's worden bedoeld die complexe problemen oplossen door creatieve en innovatieve oplossingen. Hierbij staat creativiteit niet tegenover 'knowledge' maar wordt het aanzien als het element dat gebruikt moet worden wanneer standaard kennis onvoldoende blijkt.

Buiten creativiteit haalt Alvesson (1993) nog andere esoterische 'knowledge' naar voren zoals culturele en somatische kennis. Culturele 'knowledge' is noodzakelijk om culturele codes te ontcijferen en zich vrij te kunnen bewegen binnen een sociale omgeving. Somatische kennis verwijst hier naar de in ons lichaam ingebouwde kennis die wij reeds bezitten vooraleer wij kunnen spreken.

Het begrip technische kennis wordt in het begin van het artikel van Kitay & Wright nauwelijks toegelicht. Wel zijn er bij de beschrijving van de rollen enkele verduidelijkingen terug te vinden onder de vorm van bepaalde rol karakteristieken.

4.1.3 De verhouding consultant/klant

Hierin bestaan twee stromingen:

- Normatieve stroming: Terug te vinden in de minder recente werken zoals onder andere beschreven door Schein (1969). Deze stroming duidt vooral op de belangrijkheid van de klant/consultant verhouding en onderscheidt daarbij twee consultancy rollen:
 - Resource consulting role: Hierbij wordt de rol van de consultant als externe expert benadrukt
 - Process consultation role: Hierbij spelen zowel de klant als de consultant een belangrijke rol in de diagnose van het probleem en het oplossen ervan. Andere schrijvers zoals Lippitt en Lippitt (1994) zijn hier verder op ingegaan en definiëren meer schakeringen van de klant/consultant rol.
- Kritische stroming: Hierbij staat ook de verhouding klant/consultant centraal maar met bijzondere aandacht op de kracht van de consultants om indrukken van de klant te sturen zoals beschreven door Clark & Salaman (1998). Andere auteurs uitten hun twijfels over de centrale of dominante positie van consultants. Deze stroming komt goed tot uiting in het werk van Sturdy (1997) en uit onderzoek van Fincham (1999) die een veel complexer beeld ophangen van de verhouding klant/consultant waarbij de machtsverhoudingen vaak zeer onduidelijk zijn en worden gevormd door een stel van diverse factoren.

Dat de verhouding tussen klant en consultant vaak veel ingewikkelder is dan op het eerste gezicht gedacht, wordt ook onderbouwd door Granovetter (1983).

Het engageren van een externe consultant lijkt op het eerste gezicht een puur economisch gegeven, namelijk een markt transactie waarbij advies wordt gekocht door de klant van een externe leverancier. Maar in veel gevallen ontstaan er sociale relaties tussen beide partijen die organisatorische grenzen doen vervagen.

Vandaar dat er door Kitay & Wright een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen:

- Outsider consultant role: consultants treden hierbij op met behoud van afstand tussen hun organisatie en deze van de klant. Het gaat hier om een verhouding gebaseerd op marktprincipes
- Insider consultant role: hierbij ontstaat een sterke band tussen klant en consultant en vervagen de grenzen tussen beide organisaties. Deze groep streeft naar lange termijn relaties met de klant. Deze relaties kunnen zeer intens en diep verweekeld zijn. Enkel legaal is er nog een onderscheid tussen beide organisaties.

Beide dimensies uit de typologie van Kitay & Wright bezitten twee polen waaraan een aantal karakteristieken zijn verbonden. Van daaruit kunnen dan rollen worden afgeleid. Hoe dit in zijn werk gaat wordt toegelicht in de volgende subparagraaf.

4.1.4 Karakteristieken per dimensie

Kitay & Wright belichten ter verduidelijking van de vier rollen een aantal karakteristieken voor elk rol afzonderlijk. Deze karakteristieken alsdusdanig gebruiken ter bepaling van één bepaalde rol levert spijtig genoeg een probleem op omdat bepaalde soorten karakteristieken niet noodzakelijk worden beschreven voor elke rol afzonderlijk. Zo ontbreekt bijvoorbeeld enigerlei typering betreffende de

behandelde materie door de consultant voor de rol van ‘partner’ en wordt er enkel iets gezegd over de autonomie van de consultant voor wat de rol van ‘adviser’ betreft. Ter oplossing van dit probleem worden twee mogelijkheden overwogen.

- Aanvulling van de ontbrekende typering van andere relevante literatuur.
- Verbinding van de karakteristieken aan de polen van beide dimensies en niet aan elke rol afzonderlijk.

De eerste oplossing is, vanuit wetenschappelijk oogpunt, enkel bruikbaar door te verwijzen naar literatuur die expliciet in het werk van Kitay & Wright wordt gebruikt en de ontbrekende typering aanvult. Zulke literatuur werd spijtig genoeg niet aangetroffen waardoor deze methode moet worden verworpen.

De tweede oplossing bestaat erin om de typologie van Kitay & Wright ten volle te benutten door er optimaal gebruik van te maken. Verdere analyse van de typologie en de typering voor elk van de rollen levert immers de volgende inzichten:

- Uit de typologie volgt dat aan elke dimensie afzonderlijk dezelfde twee rollen zijn verbonden. De rollen van ‘adviser’ en ‘partner’ worden aldus getypeerd door het aanbieden van ‘esoterische kennis’ terwijl de rollen van ‘provider’ en ‘implementer’ getypeerd door ‘technische kennis’.
- Volgens de typologie van Kitay & Wright wordt elke rol gedefinieerd door een combinatie van enerzijds de dimensies ‘knowledge’ en anderzijds van de dimensie ‘relatie consultant/klant’
- Elke dimensie kan ingedeeld worden in een aantal rubrieken die een aantal karakteristieken groeperen.
- Beide dimensies hebben een linkse en rechtse pool waarop de karakteristieken kunnen worden geplaatst.
- Sorteren en splitsen van de karakteristieken levert voor elke dimensie een aantal karakteristieken op die zijn af te leiden van de typering en verduidelijkingen uit het onderzoek van Kitay & Wright. Door het sorteren en splitsen worden karakteristieken verkregen die elkaars tegengestelde zijn. Van dit feit kan handig gebruik worden gemaakt bij verdere operationalisering in het praktijkgedeelte door bijvoorbeeld gebruik te maken van bipolaire vragen.

Hierna worden, aan de hand van voormelde inzichten, de verschillende karakteristieken behorende bij elke dimensie, overzichtelijk voorgesteld:

Karakteristieken behorende bij de dimensie ‘knowledge’

Aan de ene pool van deze dimensie staat esoterische ‘knowledge’ en aan de andere uiteinde staat technische ‘knowledge’. Bij de operationalisering van het onderzoek zal er worden naar gestreefd om gebruik te maken van deze dichotomie.

Onderstaand overzicht geeft een samenvatting van de karakteristieken (voorbeeld esoterische of technische ‘knowledge’ ingedeeld in verschillende rubrieken (voorbeeld ‘aard van de geleverde dienst’) betreffende de dimensie ‘knowledge’ zoals deze worden beschreven in het artikel van Kitay & Wright. Aan elk van de rubrieken en karakteristieken werd een referentie toegekend zodanig dat er later kan naar worden verwezen. Deze referentie is als volgt samengesteld: ‘KW’ staat voor de bron (Kitay & Wright), ‘KNO’ staat voor de dimensie ‘knowledge’, de ‘R’ staat voor rubriek en de ‘K’ voor karakteristiek en wordt gevolgd door een volgnummer.

Tevens wordt in onderstaand overzicht ook verwezen naar pagina en paragraaf waar de karakteristiek in het artikel van Kitay & Wright kan worden teruggevonden.

Tabel 13: Karakteristieken - Type van 'knowledge' volgens Kitay & Wright

Dimensie: soort 'knowledge'		
Referentie	Esotersich kennis (rol: adviser of partner)	Technische kennis (rol: implementer of provider)
KW_KNO_R1 Aard van de geleverde diensten		
KW_KNO_K1.1	Advies, opinie (p. 29 §1)	Instructies (p. 29 §1, p. 31 §1, contrast p. 32 §2)
KW_KNO_K1.2	Inzicht (p. 29 §1)	Concrete oplossing (p. 33 §2)
KW_KNO_K1.3	Management & strategy consultancy (p. 29 §1)	Outsourcing of project (p. 32/33 §4)
KW_KNO_K1.4	Aanbeveling (p. 29 §1)	Duidelijke richtlijnen (p. 29 §1, contrast p. 32 §2)
KW_KNO_K1.5	Immaterieel produkt (p. 29 §1)	Op voorhand gekend, afgebakend produkt (p. 32 §3)
KW_KNO_K1.6	Rapport (p. 29/30 §4)	Afgeronde opdracht (p. 32 §3)
KW_KNO_R2 Bekwaamheden		
KW_KNO_K2.1	Analytische (p. 29 §3)	Technische (p. 25 §3, 32 §2)
KW_KNO_K2.2	Ontoegankelijke kennis (p. 23 § 2, 32 §2)	Toegankelijke kennis (p. 23 §2, 32 §2)
KW_KNO_K2.3	Creatief vermogen (p. 23, 2)	Technisch vermogen (p. 23 § 2)
KW_KNO_R3 Materie		
KW_KNO_K3.1	Immaterieel probleem (p. 29 §1)	Materieel probleem (contrast p. 29 §1)
KW_KNO_K3.2	Ongestructureerd project (p. 29 §1-2)	Gestructureerd project (p. 32 §3, 33 §2)

Bovenstaande rubrieken en de daarin ondergebrachte karakteristieken zijn in principe bruikbaar voor verdere operationalisering in het praktijkonderzoek. Meer hierover in hoofdstuk 5.

Karakteristieken behorende bij de dimensie 'verhouding consultant/klant'

Aan de ene pool van deze dimensie, zoals gedefinieerd door Kitay & Wright, staat een consultant die handelt als 'insider'. Hij voert zijn taken uit alsof hij deel uitmaakt van de organisatie van de klant. Aan het andere uiteinde van deze dimensie staat de consultant die zich opstelt als 'outsider' ten opzicht van de organisatie. De karakteristieken in verband met de dimensie consultant/klant die uit het artikel van Kitay & Wright kunnen worden gedistilleerd worden hierna samengevat. Ook hier zijn de referenties weer op eenzelfde wijze samengesteld als in de voorgaande subparagraaf. 'KW' staat voor de bron (Kitay & Wright), 'VER' staat voor de dimensie 'verhouding consultant/klant', de 'R' staat voor rubriek en de 'K' voor karakteristiek en wordt gevolgd door een volgnummer.

Tabel 14: Karakteristieken - Verhouding consultant/klant volgens Kitay & Wright

Dimensie: verhouding consultant/klant		
Referentie	Insider (rol: partner of implementer)	Outsider (rol: adviser of provider)
KW_VER_R1 Autonomie		
KW_VER_K1.1	Analyse van problemen door taakverdeling tussen consultant & klant (p. 30/31 §3)	De consultant heeft grote autonomie bij analyse van problemen (p. 29 §3)
KW_VER_K1.2	Oplossen van problemen in samenspraak tussen consultant & klant (p. 30/31 §3)	De consultant heeft grote autonomie bij oplossen van problemen (p. 29 §3)
KW_VER_R2 Relatie consultant/klant		
KW_VER_K2.1	Participatief (p. 30/31 §3)	Beschouwd als een markttransactie (p. 29 § 4)
KW_VER_K2.2	Samenwerken in teams (p. 30/31 §3)	Beperkte samenwerking (p. 29/30 §4)
KW_VER_K2.3	Insider (p. 30 §2)	Outsider (p. 32 §4)
KW_VER_K2.4	Betrokken bij toepassing aanbevelingen (p. 30/31 §3)	Voornamelijk aanreiken van aanbevelingen (p. 29 §1)
KW_VER_K2.5	Langere termijn relatie (p. 30 §2, p. 31 §3)	Geen lange termijn relatie (contrast p. 30 §2)
KW_VER_K2.6	Sociaal (p. 30 §2)	Klant/leverancier relatie (p. 29 §4)
KW_VER_R3 Knowledge & skill transfer		
KW_VER_K3.1	Uitgebreide kennis overdracht van consultant naar klant (p. 30/31, 3)	Zeer beperkte mate van kennis overdracht van consultant naar klant (p. 30 §1)
KW_VER_K3.2	De consultant leert de klant de vaardigheden aan (p. 30/31 §3)	De consultant gebruikt zijn vaardigheden (p. 30 §1)

De meeste van bovenstaande rubrieken en de daarin ondergebrachte karakteristieken zijn dus in principe bruikbaar voor verdere operationalisering in het praktijkonderzoek. Meer hierover in hoofdstuk 5.

4.1.5 Evaluatie van het onderzoek van Kitay & Wright

Het onderzoek van Kitay & Wright zal in het praktijkonderzoek worden gebruikt om de rol te bepalen die de consultants vervullen bij balanced scorecard projecten om de redenen die in paragraaf 3.5 werden opgesomd.

De belangrijkste bijdragen van het onderzoek van Kitay & Wright, die worden weerhouden voor mijn praktijkonderzoek, zijn:

- De consultants vervullen vier rollen:
 - Adviser
 - Provider
 - Partner
 - Implementer
- Elke rol van de consultant wordt getypeerd door middel van een typologie die steunt op een aantal onderliggende kenmerken. Deze kenmerken vallen in te delen in twee dimensies:
 - Karakteristieken met betrekking tot de dimensie ‘knowledge’ (Tabel 13)
 - Karakteristieken betreffende de dimensie verhouding consultant/klant (Tabel 14)
- Kitay & Wright maken een onderscheid tussen lokaal opererende en internationaal opererende consultants.

Eén belangrijke opmerking van Kitay & Wright moet worden in acht genomen bij het praktijkonderzoek. Het betreft de vaststelling dat consultants vaak verschillende rollen beoefenen afhankelijk van de klant en het project. Om te vermijden dat de consultant verschillende projecten en eventueel verschillende rollen voor ogen zou houden bij hun antwoorden bevroegen Kitay & Wright de consultants over hun rol bij de twee meest recente projecten. Dit blijkt uit de originele vragenlijsten van Kitay & Wright en staat enigszins in tegenstelling tot de tekst van het artikel waar de auteurs vermelden dat zij peilden naar het meest representatieve project. Dit kan natuurlijk het geval geweest zijn indien er een keuze moest gemaakt worden uit de twee meest recente projecten. In mijn praktijkonderzoek zal ik dit gegeven operationaliseren door de consultants expliciet te vragen naar hun rol bij het meest recente BSC project.

Tevens merken Kitay & Wright op dat het veranderen van rol geen evident gegeven is voor de consultant. Het verwisselen van rol vergt immers vaak ingrijpende inspanningen zoals heroriëntering, opleiding en/of rekrutering van verschillende vaardigheden.

4.2 Grondige analyse van het onderzoek van Speckbacher

Het artikel van Speckbacher et alii (2003) betreffende de invoering van de BSC in Duitssprekende landen werd reeds kort besproken in hoofdstuk 3. Hier wordt dieper ingegaan op een aantal aspecten die later die in aanmerking komen voor het praktijkonderzoek. Naar analogie van paragraaf 4.1 wordt ook hier een referentie toegekend aan de voornaamste aspecten zodanig dat er later kan naar worden verwezen.

Deze referentie ziet er bijvoorbeeld als volgt uit (Ref.: SP_T1_K1) en wordt als volgt samengesteld: 'SP' staat voor de bron (Speckbacher), 'T1' staat voor het type van BSC (in casu 'type I'), de 'K' staat voor karakteristiek en wordt ook gevolgd door een volgnummer.

4.2.1 Bijdrage van het onderzoek van Speckbacher

Speckbacher et alii onderzoeken een groot aantal elementen betreffende de diffusie, adoptie en implementatie van de BSC in Duitstalige landen. In dit onderzoek komen een heel aantal aspecten aan bod zoals de status van de BSC project, de motivatie ter invoering en het belang van de BSC voor de onderneming. De volgende vragen die Speckbacher et alii behandelen, worden weerhouden voor mijn verder onderzoek:

- Op welk niveau van de onderneming wordt welk type BSC toegepast? (Ref.: SP_T0_K1)
- Wat is de inhoud van hun BSC?
 - Welke perspectieven komen voor? (Ref.: SP_T1_K1)?
 - Uit welke componenten bestaat hun BSC? (Ref.: SP_T1_K1 t/m Ref.: SP_T3_K2)
 - Werden er impulsen verbonden aan de BSC? (Ref.: SP_T3_K3)
- Wat is de verdeling betreffende de drie verschillende types van BSC? (Resultaat van Ref.: SP_T1_K1 t/m Ref.: SP_T3_K3)

4.2.2 Inhoud en drie types BSC volgens Speckbacher

Speckbacher et alii (2003) onderscheiden drie types Balanced Scorecards aan de hand van de inhoud van de BSC. Ieder type weerspiegelt een fase in de evolutie van de Balanced Scorecard (Van der Land, 2006).

- Een type I BSC is gedefinieerd als een multidimensionaal raamwerk voor strategische prestatiemeting dat financiële met niet-financiële strategische metingen (Ref.: SP_T1_K2) combineert. Dit type is van toepassing indien aan volgende twee criteria is voldaan:
 - Gegroepeerd in perspectieven (dimensies)
 - Strategische metingen en/of doelen (Ref.: SP_T1_K3)
- Een type II BSC is gedefinieerd als een type I BSC dat additioneel voldoet aan het volgende criterium:
 - Beschrijving middels oorzaak- en gevolgrelaties (Ref.: SP_T2_K1)
- Een type III BSC is gedefinieerd als een type II BSC dat additioneel de volgende criteria bezit:
 - Bevat actieplannen (Ref.: SP_T3_K1) en normenstellingen (Ref.: SP_T3_K2)
 - Gekoppeld aan beloningen (Ref.: SP_T3_K3)

Deze type-indeling van Speckbacher et alii zal in dit onderzoek gebruikt worden om na te gaan welk type BSC er wordt geïmplementeerd door de consultants en hun klanten.

4.2.2.1 Type I BSC nader bekeken

Kaplan & Norton (1996) vertrekken vanuit de vaststelling dat de klassieke methoden voor prestatiesturing effectief blijken in een industriële omgeving. In die context kan er immers een competitief voordeel worden gehaald door een superieur management van de materiële activa. In de laatste decennia is het zwaartepunt van onze economie verschoven naar het leveren van diensten. In zulke context wordt competitief voordeel bekomen door het goed managen van diensten, innovatie, flexibiliteit en kennis. De nadruk komt dus te liggen op de beheersing van immateriële activa.

Een traditioneel systeem van prestatiesturing berust op een accounting model dat wordt gebaseerd op twee veronderstellingen:

- Alle relevante informatie aangaande prestatie kan worden uitgedrukt in financiële maatstaven
- Het proces van waardecreatie kan worden omschreven en bestuurd door een lineair toegevoegd model

Deze veronderstellingen worden niet enkel gemaakt in de traditionele benadering ter vaststelling van de waarde van een onderneming door de waarde van alle materiële activa uit de balans op te tellen. Meer recente benaderingen ter bepaling van de waarde zoals Economic Value Add hebben wel oog voor het belang van immateriële activa maar waarderen activa nog steeds op een traditionele wijze door uit te gaan van historische kost en hierop afschrijvingen toe te passen. Deze waarderingsmethode blijkt in veel gevallen niet geschikt voor de waardering van immateriële activa, met het gevolg dat er grote verschillen ontstaan tussen de boekwaarde en de marktwaarde van een onderneming.

Eén van de voornaamste redenen waarom het financieel gericht, lineair additief model niet meer adequaat blijkt te zijn in de hedendaagse, op kennis gebaseerde ondernemingen ligt in het feit dat problemen van scheiding en toewijzing veel complexer blijken voor immateriële activa. Immateriële activa zijn meestal niet af te scheiden en bezitten geen financiële marktwaarde op zichzelf. Kaplan & Norton zien daarom de ondernemingsstrategie als een welbepaalde manier om materiële en immateriële activa te verbinden. Zij benadrukken dat waarde zich niet schuil houdt in het een of ander immaterieel activum. Neen, waarde wordt volgens hen geschapen door een strategie die een set van materiële en immateriële activa verbindt. Daarom kan waardecreatie niet simpel worden bevat door op lineaire cashflow gebaseerde modellen die beslissingen vertalen naar financiële resultaten via mathematische weg.

De BSC probeert dus niet om een financiële waarde toe te kennen aan immateriële activa en plaatst deze niet op de balans, dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld een EVA benadering. Het BSC concept meet immateriële activa niet in geld maar in niet-financiële maatstaven. De BSC is dus een kader dat waardescheppende strategieën beschrijft welke materiële en immateriële activa verbinden.

Volgens Speckbacher et alii kan het type I BSC worden omschreven als een systeem voor prestatiemeting met een specifieke benadering tot het meten van immateriële activa. Deze immateriële activa worden hierbij geïdentificeerd en gemeten door niet-financiële strategische maatstaven in plaats van hun financiële waarde als basis te gebruiken. Het BSC concept gebruikt een speciale structuur ter meting van de

materiële en immateriële activa. Deze definitie sluit sterk aan bij deze van Malmi (2001).

Ter herinnering nog even aanhalen dat uit de literatuurstudie blijkt dat in het oorspronkelijke BSC concept, zoals beschreven door Kaplan & Norton (Bruggeman et alii, 2005) vier dimensies worden bekeken: financiële focus, klant focus, interne focus en focus op innovatie & leren. Daarnaast blijkt uit de behandelde literatuur ook dat er in veel gevallen een vijfde perspectief wordt toegepast. Ook deze vaststelling is interessant om aan bod te laten komen in de praktijkstudie door te bekijken welke dimensies er dan wel in de BSC worden verwerkt.

Er wordt ook op gewezen dat het BSC concept van Norton & Kaplan BSC ook het onderwerp is van kritiek. Hierop werd reeds ingegaan in subparagraaf 3.1.7.

4.2.2.2 Type II BSC nader bekeken

Het BSC concept van Kaplan & Norton werd in het midden van de jaren negentig verder uitgebreid met het begrip ‘oorzaakgevolg’ (Kaplan & Norton, 1996). Kaplan & Norton vertrekken hierbij van de gedachte dat de vier perspectieven van de BSC, (financieel, klant, interne processen en lerend vermogen) samen moeten horen en van elkaar afhankelijk zijn om tot een algemene ondernemingsstrategie te komen. Zonder deze samenhang bestaat de mogelijkheid dat de perspectieven tegen elkaar werken en zodoende nog meer problemen veroorzaken.

Om dit te bereiken dient een onderneming drie principes te volgen (Kaplan & Norton, 1996):

- Definiëren van oorzaakgevolg relaties
- Vaststellen van prestatiezuivers (performance driver)
- Verbinden aan financiële gegevens

Bij de definitie van een BSC is het van het grootste belang dat deze drie principes worden gerespecteerd. Het definiëren van een prestatiezuiver zonder dat deze een positieve financiële invloed teweeg brengt, heeft weinig zin.

Ook moet er worden overwogen hoeveel metingen er voor elk van de perspectieven worden gedefinieerd. Vier tot zeven is gebruikelijk, maar het is veel belangrijker dat de vier perspectieven gemeten worden met een gelijk gewicht.

Samengevat komt het erop neer dat het type II BSC kan worden gedefinieerd als een multidimensionaal systeem van prestatie meting (in de zin van type I) dat kiest voor een specifieke benadering om strategie te beschrijven door een sequentieel systeem (Ref.: SP_T2_K2) te gebruiken van oorzaakgevolg logica dat materiële activa verbindt met immateriële (Speckbacher et alii, 2003).

4.2.2.3 Type III BSC nader bekeken

Volgens Kaplan & Norton (2001) dient een BSC te evolueren van een informatiesysteem naar een strategisch besturingssysteem. Een volledige BSC zou dus niet enkel de strategie van de onderneming moeten beschrijven via oorzaakgevolg relaties maar moet ook helpen bij de implementatie van de strategie in de onderneming. Indien de BSC niet voldoet aan deze eis, dan blijft de ondernemingsstrategie ver weg van de dagelijkse realiteit (Speckbacher et alii, 2003).

Vanuit deze gedachte ontwikkelden Kaplan & Norton (1996) een proces in vier stappen dat ondernemingen toelaat om een strategisch besturingssysteem te bouwen door middel van de BSC. Deze vier stappen met bijhorende kernacties kunnen als volgt worden samengevat (Kaplan & Norton, 1996):

- Vertalen van de visie
 - Verduidelijken van de visie door een ‘mission statement’
 - Verwerven van een consensus betreffende de visie
- Communiceren en verbinden
 - Communiceren van de strategie
 - Definiëren van doelstellingen
 - Beloningen verbinden aan prestatiemetingen
- Business planning
 - Het stellen van doelen
 - Aligneren van strategische initiatieven
 - Toewijzen van middelen
 - Zetten van mijlpalen
- Terugkoppeling en leren
 - Het verwoorden van de gedeelde visie
 - Verstrekken van strategische terugkoppeling
 - Faciliteren van strategisch inzicht en leren

Effectieve communicatie kan op zich al een bron van competitief voordeel opleveren. Maar enkel effectieve communicatie is niet voldoende. Communicatie vormt een sleutelement tot succes omdat strategische objectieven moeten worden vertaald naar actie plannen en doelen op verschillende niveaus van de organisatie.

Naast effectieve communicatie is motivatie een belangrijk element tot succes. Hiervoor is extra prikkeling nodig. Deze impulsen moeten de juiste stimulans bezorgen om verkeerde resultaten te vermijden. Daarom suggereren Kaplan & Norton dat de beloningssystemen vroeg of laat verbonden worden met de BSC metingen.

Het type III BSC wordt aldus gedefinieerd als een type II BSC, waarbij de strategie van de organisatie wordt doorgevoerd door de definitie van objectieven, actie plannen, resultaten en door het verbinden van impulsen aan BSC prestatiemetingen.

4.2.2.4 Welk type BSC wordt in de Duitstalige landen toegepast?

Ter afronding van de discussie over de types van BSC die werden geïmplementeerd, volgt hierna een samenvatting van de resultaten. Speckbacher et alii hebben in hun onderzoek 201 ondernemingen aangeschreven waarvan er 174 deelnamen aan de survey. Het blijkt dat 45 van deze ondernemingen een balanced scorecard hebben geïmplementeerd. Drie van de 45 ondernemingen vulden niet alle antwoorden in, betreffende het type van balanced scorecard. Hoeveel van deze ondernemingen een type I, II of III toepassen blijkt uit de volgende tabel:

Tabel 15: Types BSC - Speckbacher & alii

Type balanced scorecard	Aantal	%
Type I	21	50
Type II	9	21
Type III	12	29
Totaal	42	100

In mijn praktijkstudie zal ook worden onderzocht in welke mate de drie verschillende BSC types worden geïmplementeerd.

4.2.3 Het ondernemingsniveau waar de BSC wordt toegepast

Een tweede interessant aspect dat door Speckbacher werd onderzocht, bekijkt het organisatorische niveau waar de balanced scorecard werd ingevoerd. De resultaten hiervan worden weergegeven in de hierna volgende tabel.

Tabel 16: Niveau van BSC implementatie - Speckbacher & alii

Niveau	Totaal	Type I	Type II	Type III
Corporate	22 (55%)	12 (63%)	3 (33%)	7 (58%)
Business unit	39 (98%)	19 (100%)	9 (100%)	11 (92%)
Plant	9 (23%)	3 (16%)	0 (0%)	6 (50%)
Department	9 (23%)	4 (21%)	1 (11%)	4 (33%)
Team	4 (10%)	2 (11%)	0 (0%)	2 (17%)
Medewerker	1 (3%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)
Totaal	40 (100%)	19 (100%)	9 (100%)	12 (100%)

Ook hieruit blijkt weer de diversiteit bij de toepassing van BSC implementatie. Er wordt ook aan herinnerd dat het niveau van implementatie van belang kan zijn bij de betrokkenheid en rol van de consultant, zoals aangegeven in subparagraaf 3.4.2 Wenisch (2004).

In mijn praktijkstudie zal ook worden onderzocht op welke ondernemingsniveau de BSC wordt geïmplementeerd.

4.2.4 Evaluatie van het onderzoek van Speckbacher

Er blijkt dus duidelijk geen sprake te zijn van ‘de’ BSC. In de eerste plaats blijkt het originele concept van de BSC sinds de eerste publicaties van Kaplan & Norton in de vroege jaren negentig van vorige eeuw verder te zijn geëvolueerd. Er dient ook op gewezen dat het BSC concept op zich ook niet volledig nieuw was, zoals blijkt uit studies betreffende het Franse ‘tableau de bord’ (Epstein & Manzoni, 1998).

De evolutie die de BSC doorheen de tijd doormaakte wordt in het onderzoek van Speckbacher et alii zeer goed verwerkt in de typologie die drie types BSC beschrijft. Het boeiende aan deze indeling is dat zij nauw aansluit met de evolutie in het werk van Kaplan & Norton.

Een andere boeiend element dat naar voor komt in het onderzoek van Speckbacher et alii is het feit dat het BSC concept verschillend wordt ingevoerd in ondernemingen. Dit duidt zeker op het feit dat er een soort van interpretatie en vertaling optreedt. Dit aspect werd reeds uitvoerig toegelicht in hoofdstuk 3 wanneer het onderzoek van Qu werd besproken (Qu, 2005). Zo blijkt dat sommige organisaties niet alle vier van de oorspronkelijk gedefinieerde perspectieven gebruiken. Anderen voegen dan weer een vijfde perspectief aan hun BSC toe.

Een andere interessante vaststelling uit het onderzoek van Speckbacher et alii is het feit dat BSC implementaties plaats vinden op verschillende organisatorische niveaus van de ondernemingen.

In navolging van Speckbacher et alii zal in mijn praktijkonderzoek ook worden gepeild naar het type van BSC dat werd geïmplementeerd en daarnaast zal ook het ondernemingniveau worden bekeken waarbinnen de implementatie plaats vond.

Mijn onderzoek verschilt echter ook op enkele belangrijke punten van Speckbacher et alii:

- In de studie van Speckbacher wordt de BSC benaderd vanuit de ‘vraag zijde’, in casu de onderneming. In mijn praktijkonderzoek wordt aansluiting gezocht met het thema consultants. De BSC wordt in mijn onderzoek benaderd vanuit de ‘aanbod zijde’ die in dit geval wordt vertegenwoordigd door externe consultants.
- Aanvullend zal in mijn scriptie worden onderzocht of er een verband bestaat tussen de rol van de consultant en het type BSC.
- Het hoofdthema van mijn onderzoek betreft niet de toepassing van de BSC in één bepaald geografisch gebied. Wel staat de rol van de consultant bij de implementatie van de BSC centraal. Natuurlijk zal ik mijn onderzoek ook beperken tot een bepaald gebied maar dit gebeurt eerder uit praktische overwegingen. Meer hierover in hoofdstuk 5.

5 Praktijkonderzoek

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van het praktijkonderzoek uitgebreid toegelicht. Na een korte inleiding in paragraaf 5.1. wordt in subparagraaf 5.1.1 eerst het domein van het onderzoek duidelijk afgebakend.

In subparagraaf 5.1.2 wordt de link gelegd tussen de onderzoeksvragen en de opzet van het praktijkonderzoek. Daarnaast wordt ook duidelijk gemaakt dat het praktijkonderzoek wordt opgedeeld in twee onderdelen.

Paragraaf 5.2 gaat dieper in op de methodologie die wordt gehanteerd bij het praktijkonderzoek.

Een eerste methodologisch aspect wordt behandeld in paragraaf 5.2.1. en betreft de dataverzameling en instrumentontwikkeling. In de volgende paragraaf, 5.2.2., wordt meer verteld over de doelgroep die in aanmerking komt voor het onderzoek. In paragraaf 5.2.3. wordt dieper ingegaan op de wijze van steekproeftrekking. Daarna volgt in subparagraaf 5.2.4. een toelichting op de wijze van dataverwerking en data-analyse. Ter afsluiting een woordje over de bewaking van de kwaliteit van het onderzoek.

In de paragrafen 5.3 en 5.4 komt de operationalisering van het onderzoek volop aan bod. Bij de bespreking van de kernartikelen, in hoofdstuk 4, werd er al melding gemaakt van enkele uitdagingen die de inhoud van de artikelen stelden ten aanzien van de operationalisering van het praktijkonderzoek. De geboden oplossingen worden, voor wat het eerste onderdeel van het praktijkonderzoek betreft, besproken in paragraaf 5.3. Het tweede onderdeel van het praktijkonderzoek biedt nog een heel pak meer uitdagingen op dit gebied. Deze uitdagingen en de mogelijke oplossingen ervan worden uitgebreid behandeld in paragraaf 5.4.

Tenslotte worden in paragraaf 5.5 de resultaten van het praktijkonderzoek behandeld.

5.1 Inleiding

Na het algemene theoretische gedeelte en na de grondige analyse van de kernartikelen van Kitay & Wright (2003) evenals van Speckbacher et alii (2003) kan nu worden overgeschakeld naar het praktijkonderzoek. Een gedeelte van de resultaten van beide kernartikelen zullen worden gebruikt als basis voor het praktijkonderzoek. Het betreft in het bijzonder de volgende bevindingen:

- Naast internationale spelen ook lokale consultants een rol.
- Consultants in Australië vervullen vier rollen (adviser, partner, implementer, provider) en de vervulde rol hangt af van twee dimensies, te weten: het soort van kennis en de verhouding consultant/klant (Kitay & Wright, 2003)
- ‘De’ BSC bestaat niet, maar er is sprake van drie types BSC (Speckbacher et alii, 2003)
- De BSC wordt toegepast op verschillende ondernemingsniveaus.

5.1.1 Beperkingen van het domein van het onderzoek

Het vertalen van de onderzoeken van Kitay & Wright (2003) en Speckbacher et alii (2003) stelt in de eerste plaats enkele problemen in verband met afbakening. Het onderzoek van Kitay & Wright onderzoekt namelijk enkel Australische consultants.

Het domein van mijn onderzoek is in eerste instantie gericht op en beperkt tot de werkzaamheden van lokale Nederlandstalige consultants in België.

Dit gebeurt onder andere in navolging van de aanbevelingen van Kitay & Wright (2003) tot verder onderzoek. De auteurs suggereren om gelijkaardig onderzoek te verrichten in een ander geografisch gebied.

De keuze om dit onderzoek uit te voeren met Belgische consultants als doelgroep is eerder van praktische aard maar ook ingegeven door het feit dat er geen gelijkaardig onderzoek betreffende Belgische consultants in de wetenschappelijke literatuur werd teruggevonden.

De beslissing om bij mijn onderzoek de focus ook te richten op lokale consultants vond zijn inspiratie niet enkel in de aanbevelingen van Kitay & Wright (2003) maar ook in het feit dat de weinige beschikbare literatuur, over management accounting en consultancy, in de meeste gevallen handelt over grote internationale spelers en de lokale actoren buiten beschouwing laat.

De keuze om mijn praktijkonderzoek verder te beperken tot Nederlandstalige consultants is ook van praktische aard. Op deze wijze wordt vermeden dat het praktijkonderzoek zowel in het Nederlands als in het Frans moet worden uitgevoerd. Het hoofdgedeelte van mijn onderzoek richt zich enkel tot consultants die betrokken zijn geweest bij BSC projecten. Er moet immers een antwoord worden gezocht op de centrale probleemstelling: 'Wat is de rol van de lokale consultant bij de implementatie van de BSC'.

5.1.2 Onderzoeksvragen die aan bod komen in het praktijkonderzoek

Voordat het hoofdgedeelte van het praktijkonderzoek kan worden gestart dient een antwoord te worden gevonden op enkele onderzoeksvragen die verband houden met de operationalisering van het praktijkonderzoek. Deze vormen een brug tussen de behandelde theorie en het praktijkonderzoek.

- **OV8:** Hoe wordt het onderzoek van Kitay & Wright en Speckbacher vertaald/geoperationaliseerd naar het praktijkonderzoek? (§ 5.3. & 5.4.)
 - **OV8.1:** Welke onderzoeksstrategie wordt er gekozen en waarom? (§ 5.2.)
 - **OV8.2:** Hoe worden de data verzameld en verwerkt? (§ 5.2.1-5.2.4. & §5.4.5.-5.4.6.)
 - **OV8.3:** Hoe wordt de kwaliteit van het onderzoek gegarandeerd? (§5.2.5.)

Daarna is het dan de beurt aan deelvraag één (DV1) en de daarbij horende ondersteunende vragen.

Vragen behandeld in: Het praktijkonderzoek – inleidende vragen:

- **DV1:** Wie van de (lokale management) consultants is betrokken bij de implementatie van de BSC? (§ 5.3.)
 - **OV9.1:** Wie van de Nederlandstalige consultants speelt een lokale rol? (§ 5.3.)
 - **OV9.2:** Zijn deze consultants betrokken bij BSC projecten? (§ 5.3.)

Bij het hoofdgedeelte van het praktijkonderzoek worden enkel consultants bevroegd die betrokkenheid zijn bij BSC projecten.

Op DV2 en de bijhorende ondersteunende vragen wordt een antwoord gezocht op basis van de typologie van Kitay & Wright (2003). Hierbij wordt uitgegaan van de twee dimensies, zoals behandeld in paragraaf 4.1.

DV3 steunt op het onderzoek van Speckbacher et alii zoals behandeld in paragraaf 4.2.

DV4 wordt dan weer beantwoord door de resultaten op DV2 en DV3 te combineren.

Vragen behandeld in: Het praktijkonderzoek – hoofdvragen:

- **DV2:** Hoe vervullen deze consultants hun rol bij BSC projecten? (§ 5.4.)
 - **OV10.1:** Welk soort kennis bieden zij aan bij BSC projecten? (§ 5.4.2.)
 - **OV10.2:** Wat is de verhouding consultant/klant bij BSC projecten? (§ 5.4.3.)
 - **OV10.3:** Welke rol vervullen deze consultants bij BSC projecten (adviser, partner, provider of implementer) ? (§ 5.4.5.)
- **DV3:** Welk BSC type wordt hierbij geïmplementeerd? (§ 5.4.4. & 5.4.6.)
- **DV4:** Is er een verband tussen de vervulde rol en het type BSC dat wordt toegepast? (§ 5.4.7.)

In de volgende paragraaf volgt meer uitleg over de gevolgde methodologie van het praktijkonderzoek.

5.2 Methodologie

In hoofdstuk twee wordt uiteengezet waarom survey als onderzoeksstrategie wordt gekozen. In de volgende subparagrafen wordt verder ingegaan op de wijze van data-verzameling, de gebruikte instrumenten, de steekproeftrekking en de dataverwerking en data-analyse. Deze paragraaf wordt afgesloten met subparagraaf 5.2.5. waarin de bewaking van de kwaliteit van de vragen en van het onderzoek aan bod komt.

5.2.1 Dataverzameling en instrumentontwikkeling**5.2.1.1 Het praktijkonderzoek – Inleidende vragen**

De bron voor de gegevensverzameling bestaat uit de antwoorden op een self-administred survey dewelke per brief wordt verstuurd naar een representatieve Nederlandstalige groep (management) consultants, werkzaam in België.

Een goede response rate wordt beoogd d.m.v. een goed ontwerp en opvolging zoals dit wordt toegelicht in de werken:

- Mail Surveys: Improving the quality (Mangione, 1993);
- Reserach methods for Business Students (Saunders, Lewis & Thornhill, 2003);
- Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method (Dillman, 2007).

De enquête bestaat uit een begeleidend schrijven en een vragenlijst die worden verstuurd per brief.

De vragenlijst start met een inleidend gedeelte ter bepaling van:

- Het al of niet lokale karakter van het consultancy kantoor
- Het feit of de betrokken praktijk betrokken was in een BSC project.

5.2.1.2 Het praktijkonderzoek – hoofdvragen

Aan consultants die betrokken zijn bij BSC projecten wordt daarna gevraagd om het vervolg van de enquête in te vullen. Dit onderdeel bestaat uit drie series, meestal gesloten vragen, zoals hierna wordt toegelicht.

Eerste serie vragen:

Deze serie vragen wordt opgesteld naar analogie met het tweede gedeelte van het onderzoek van Kitay & Wright (2003). Er wordt hierbij gepeild naar het type rol dat de consultant bij BSC projecten vervult. Hierbij worden vragen gesteld betreffende de door Kitay & Wright (2003) gedefinieerde dimensie: ‘soort van geboden kennis’.

Tweede serie vragen:

Deze vragen worden, zoals bij de eerste serie vragen, opgesteld naar analogie van Kitay & Wright (2003), met dit verschil dat hier de dimensie: ‘verhouding consultant/klant’ aan de orde komt.

Deze vragen worden enerzijds samengesteld aan de hand van de kenmerken die Kitay & Wright (2003) hebben verbonden aan elk van de vier rollen uit hun typologie. Anderzijds wordt informatie uit andere rol typeringen betreffende consultants gebruikt, zoals samengevat in hoofdstuk 4. Ter operationalisering van de vragen wordt ook gebruik gemaakt van de open vragen die Kitay & Wright (2003) in hun interviews stelden door deze, naar de geest van hun onderzoek, te vertalen naar passende gesloten vragen.

Derde serie vragen:

De hier gestelde vragen betreffen het type BSC dat wordt geïmplementeerd door de consultants en hun klanten. Deze vragen worden opgesteld op basis van de typologie betreffende drie types van BSC, zoals beschreven in het artikel van Speckbacher et alii (2003).

5.2.2 Doelgroep

De doelgroep voor het praktijkonderzoek betreft lokale Nederlandstalige Belgische consultants. Uit het onderzoek van Kitay & Wright (2003) weten wij dat de consultants in Australië een heterogene groep vormen die een heel breed gamma van verschillende diensten aanbieden (Kitay & Wright, 2003). Uit dat onderzoek blijkt echter ook dat de meeste consultants gespecialiseerd zijn in een bepaald gamma van diensten, zoals bij voorbeeld HR, engineering, verandermanagement of strategie. Aangezien wij in het praktijkonderzoek, voor wat het tweede onderdeel betreft, specifiek op zoek zijn naar consultants die betrokken zijn bij BSC projecten wordt in de eerste plaats aan de management consultants gedacht. Hierbij is het van belang om bepaalde groepen van consultants uit te sluiten. Deze benadering werd ook toegepast in het onderzoek van Kitay & Wright (2003). Zij sloten bij bepaalde traditionele groepen van consultants uit zoals deze werkzaam in de juridische sector of de traditionele accountants. Toch werden ook twee advocatenkantoren in de studie vervat die wel management consultancy diensten aanboden als ‘add-on’.

In tegenstelling tot Kitay & Wright (2003) wil ik de accountants wel bij mijn enquête betrekken. De belangrijkste reden hiervoor is het feit dat accountants, vooral aan kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's), financieel advies bieden in de meest brede zin. Vaak zijn de accountants de enige experts die door een KMO worden geraadpleegd om financieel en/of organisatorisch advies te verstrekken. (Gooderham, 2004).

In België zijn op het gebied van accountancy drie erkende beroepsgroepen aanwezig, met name:

- de boekhouders
- de accountants en belastingconsulenten
- de bedrijfsrevisoren

De boekhouders

De eerste categorie betreft de boekhouders. Er wordt besloten om deze niet op te nemen in de doelgroep. De belangrijkste reden voor de uitsluiting van de boekhouders is het feit dat zij pure boekhoudkundige verwerking als hoofdpdracht uitvoeren.

De accountants en belastingconsulenten

De tweede categorie van accountancy professionals, die in België officieel erkend worden, betreft de accountants die aangesloten zijn bij het Instituut van Accountants en Belastingconsulenten (IAB).

De leden van het IAB zijn onder te verdelen in drie groepen:

- de externe accountants
- de interne accountants
- de belastingconsulenten

Aangezien mijn studie zich richt naar externe consultant, wordt de groep van interne accountants uitgesloten voor verder onderzoek. Ook de belastingconsulenten zullen uit de doelgroep worden geweerd omdat er wordt van uit gegaan dat zij zich voornamelijk toespitsen op hun fiscale dienstverlening.

Dus enkel de leden van het IAB die zijn ingeschreven op de lijst van externe accountants zullen bij het onderzoek worden betrokken. Zij voeren immers naast hun wettelijke opdrachten, betreffende controle van financiële staten, ook taken uit zoals het verlenen van algemeen financieel advies.

De bedrijfsrevisoren

De bedrijfsrevisoren bezitten in België enkele monopolies voor wat de wettelijke controle van ondernemingen betreft, zoals het recht om op te treden als commissarisrevisor van vennootschappen ter controle van de jaarrekening. Daarnaast bieden zij ook ondernemingsadvies voor de grotere ondernemingen. Vandaar dat ook zij deel zullen uitmaken van de doelgroep.

5.2.3 Steekproeftrekking

De uiteindelijke doelgroep voor het onderzoek omvat dus Nederlandstalige (algemene) consultants, externe accountants en bedrijfsrevisoren werkzaam in België. Als bron om namen en adressen voor de enquête te selecteren wordt gekozen voor de Belgische 'Gouden Gids' (CD ROM, meest actuele beschikbare versie 3.1 - 2007).

De beoogde doelgroep wordt als volgt samengesteld:

Tabel 17: Totale doelgroep enquête

Beroepsgroep	Aantal in Vlaanderen en Brussel
Consultants in management - bedrijfsbeheer en organisatie	4.766
Externe accountants	4.224
Bedrijfsrevisoren	834
Totaal	9.824

Uit deze doelgroep wordt door middel van een statistische formule een minimale steekproefgrootte bepaald. Hierbij wordt geopteerd voor een steekproefgrootte met een vertrouwensniveau van 95%, een steekproeffout van 10% en een 50/50 heterogene groep. Voor een totale doelgroep van 9.824 consultants is er volgens een algemeen aanvaarde formule (Dillman, 2007; Saunders & alii, 2003) een minimum steekproefgrootte van 95 vereist.

Dit minimum aantal van 95 als steekproefgrootte dient echter nog te worden aangepast aan het aantal verwachte terugkerende enquêtes, zoals door Saunders & alii (2003) aanbevolen. Een response rate van 15% blijkt haalbare kaart, maar noodzaakt tot het uitsturen van enquêteformulieren naar minstens 634 consultants. Er wordt besloten om dit aantal naar boven af te ronden en de enquêteformulieren te verzenden naar 650 consultants. Deze worden gekozen door middel van een aselechte steekproef.

5.2.4 Dataverwerking en -analyse

De verwerking van de antwoorden op de enquête zal gebeuren door middel van MS Excel voor alle onderdelen van het praktijkonderzoek. Voor wat de verdere analyse van de resultaten betreft zal in de eerste plaats gebruik worden gemaakt van beschrijvende statistiek.

Ter afsluiting van het praktijkonderzoek en ter beantwoording van deelvraag vier (DV4), waarbij wordt onderzocht of er een verband bestaat tussen de uitgeoefende rol en het geïmplementeerde type van BSC, zal worden gebruik gemaakt van een correlatie analyse. Deze statistische analyse gebeurt door middel van de statistische functies van MS Excel.

5.2.5 Bewaking van de kwaliteit van de vragen en van het onderzoek

Het is van het allergrootste belang om bij wetenschappelijk werk de kwaliteit van het onderzoek te bewaken. Hierbij zijn vooral de begrippen validiteit en betrouwbaarheid van belang. Beide begrippen worden hierna algemeen toegelicht met daarnaast bijzondere aandacht voor de kwaliteitscriteria bij onderzoek door middel van enquête.

5.2.5.1 Validiteit

Validiteit of geldigheid betekent in deze context of we wel meten wat we in feite wensen te meten. Bij enquêtes wordt de validiteit vooral bepaald door een juiste en concrete vraagstelling. De validiteit van empirisch onderzoek betreft zodoende de interpreteerbaarheid en de veralgemeenbaarheid van de resultaten van dat onderzoek. Interpreteerbaarheid en veralgemeenbaarheid worden ook wel respectievelijk interne en externe validiteit genoemd (KUL, 2008).

- Interne validiteit verwijst naar de mate waarin de resultaten van een empirisch onderzoek adequaat kunnen worden geïnterpreteerd en de mate waarin we in die interpretaties vertrouwen kunnen hebben. Het gaat hier in het bijzonder over causaliteit (KUL, 2008). Dit is niet echt van toepassing op mijn onderzoek.
- Externe validiteit verwijst naar de mate waarin de resultaten van een empirisch onderzoek veralgemeenbaar zijn naar een bredere populatie en/of andere omstandigheden (KUL, 2008). Hierbij komt het in de eerste plaats op aan om een correcte technieken van steekproefrekking te hanteren (KUL, 2008). Aan dit

aspect werd de nodige zorg besteed zoals vermeld in paragraaf 5.2.2. en 5.2.3. Daarnaast kan de validiteit van een enquête best worden gegarandeerd door het correct uit voeren van pre-testen van de enquête (Saunders, Lewis & Thornhill, 2003).

Twee aanbeveling betreffende het uitvoeren van succesvolle enquêtes, van Dillman (2007) worden daarom in mijn praktijkonderzoek gevolgd. De eerste aanbeveling betreft een nazicht van de vragenlijsten door onderlegde collega's, alvorens de enquête te versturen naar de doelgroep. Hierbij wordt het volgende in vraag gesteld:

- Werden alle benodigde vragen wel opgenomen?
- Kunnen er nog overtollige vragen worden geëlimineerd?
- Kunnen de resultaten vergeleken worden met andere studies?
- Zouden bepaalde vragen moeten worden geactualiseerd? Deze aanbeveling wordt opgevolgd door, naast mijn studiebegeleider; een beroep te doen op collega's die vertrouwd zijn met het balanced scorecard concept.

De tweede aanbeveling betreft het uitvoeren van een beperkte pilot studie met als doel onder andere de volgende zaken te bewaken:

- Zijn de schaal constructies in orde?
- Krijgen sommige vragen een hoge non-response rate?
- Worden hele gedeeltes overgeslagen?
- Welke response rate kan worden verwacht? Deze aanbeveling wordt gevolgd door een proef enquête op te sturen naar 5% van de 650 consultants, dus naar 33 personen.

De survey werd inderdaad voorgelegd aan een collega die voorheen werkzaam was bij een internationaal consultancy kantoor. Hierbij kwamen volgende opmerkingen naar voren:

- De survey lay-out is zeker goed en de vragen zijn begrijpbaar.
- Het geheel is overzichtelijk en de toelichtingen en het begeleidend schrijven zijn zeer duidelijk.
- Sommige bipolaire vragen kunnen iets scherper worden gesteld.
- Niet 'U' met hoofdletter gebruiken.

Het uitvoeren van de beperkte survey leverde zeven responses op maar geen van deze consultants bleek betrokken te zijn geweest bij een BSC implementatie. Dit laatste was natuurlijk enigszins teleurstellend. Positief was wel dat dit een response rate van 21% betekent. Tevens bleek uit de geretourneerde formulieren dat het hele praktische opzet van de enquête goed was begrepen. Er werd dan ook besloten om door te gaan met het geplande opzet zonder verdere bijsturing.

5.2.5.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van empirisch onderzoek betreft de consistentie en de repliceerbaarheid van de methoden, de omstandigheden en de resultaten van dat onderzoek. Betrouwbaar zijn waarnemingen, die onder dezelfde omstandigheden herhaald, dezelfde uitkomst geven. Betrouwbare uitkomsten hebben weinig spreiding. De steekproefomvang bepaalt mede de betrouwbaarheid van een uitkomst (KUL, 2008). Hieraan werd de nodige aandacht besteed in subparagraaf 5.2.3. Consistentie

en repliceerbaarheid zijn dus twee aspecten van betrouwbaarheid, en worden ook wel respectievelijk interne en externe betrouwbaarheid genoemd.

- Interne betrouwbaarheid verwijst naar de mate waarin de gegevensverzameling, de data-analyse en de conclusies binnen het onderzoek zelf consistent zijn (KUL, 2008). De interne betrouwbaarheid wordt in mijn onderzoek gegarandeerd door strikt de vooropgestelde gegevensverzamelings- en gegevensverwerkingswijze te volgen en deze op eenzelfde wijze toe te passen voor alle data. Volgens Saunders, Lewis & Thornhill (2003) zijn er drie manieren om de betrouwbaarheid van enquêtes te garanderen:
 - ‘Test en hertest’. Hierbij wordt aan de respondenten tweemaal dezelfde enquête verdeeld binnen een kort tijdsbestek. Dit is in de praktijk moeilijk haalbaar.
 - ‘De alternatieve vorm’. Dezelfde vragen worden onder een licht andere vorm gesteld. Deze techniek zal niet expliciet worden toegepast in mijn praktijkonderzoek hoewel sommige vragen betreffende de rol van de consultant en het type van BSC wel dicht bij elkaar aanleunen.
 - ‘Interne consistentie’. Hierbij worden de antwoorden op dezelfde categorie vragen aan elkaar gecorreleerd. Deze techniek zal worden toegepast bij de antwoorden over de rol van de consultants door twee constructs te hanteren en deze op consistentie te testen door de Cronbach-Alpha te bepalen. (zie 5.4.5.)
- Externe betrouwbaarheid verwijst naar de mate waarin onafhankelijke onderzoekers het onderzoek in gelijkaardige omstandigheden kunnen repliceren. Als het onderzoek extern betrouwbaar is, dan zal een onderzoeker die dezelfde methoden, condities en dergelijke gebruikt tot resultaten moeten komen die vergelijkbaar zijn met de resultaten uit voorgaand onderzoek. Om repliceerbaar te zijn, moet in de rapportering van het onderzoek voldoende aandacht worden geschonken aan een nauwkeurige beschrijving van de procedures, condities en algemene setting (KUL, 2008). Dit aspect wordt in mijn onderzoek in de eerste plaats gegarandeerd door de uitvoerige beschrijving van de gehanteerde methode. Paragrafen 5.1.-5.4. dienen hier zeker als ondersteuning van de externe betrouwbaarheid van het onderzoek.

Nu we weten hoe wij ons praktijkonderzoek gaan voeren is het tijd om in te gaan op de verdere operationalisering van het onderzoek. In de volgende paragraaf komt uitgebreid aan bod welke vragen wij uiteindelijk voor onze enquête gaan gebruiken. Hiervoor werd reeds een eerste aanzet gegeven in hoofdstuk 4.

5.3 Operationalisering van het praktijkonderzoek – inleidende vragen

In dit onderdeel wordt dus een antwoord gezocht op ondersteunende vragen OV9.1, OV9.2 met als doel een antwoord te vinden op deelvraag 1 (DV1): ‘Wie van de lokale (management) consultants is betrokken bij de implementatie van de BSC?’.

Het artikel van Kitay & Wright (2003) geeft al een goede indicatie voor de aard van de vragen die in de enquête kunnen worden gesteld in dit verband.

In de eerste plaats worden er een vraag gesteld betreffende het internationale karakter van de consultancy firma. Dit gegeven is belangrijk omdat mijn onderzoek zich ook wenst toe te spitsen op de lokale consultants. Aan elk van de vragen, welke later in de enquête voorkomen, wordt een unieke referentie toegekend ter vergemakkelijking van latere verwijzingen.

De eerste vraag, met verwijzing INL_Vraag_1 peilt dus naar het internationale karakter van het consultancy kantoor en wordt als volgt voorgesteld:

- INL_Vraag_1: Over hoeveel vestigingen beschikt uw kantoor in het buitenland?
Kitay & Wright vermelden hiervoor geen duidelijke criteria
Geen
1-10
11-50
>50

Dit gedeelte van de enquête sluit af met de vraag of de consultancy firma betrokken is geweest bij de implementatie van BSC projecten. Deze vraag wordt als volgt voorgesteld:

- INL_Vraag_2: Heeft uw kantoor reeds deelgenomen aan projecten waarbij een balanced scorecard (BSC) werd geïmplementeerd bij één van uw klanten?
Keuze uit ja of nee.

Enkel bij een affirmatief antwoord zal worden gevraagd om het vervolg van de enquête in te vullen.

De vraag naar de betrokkenheid bij BSC projecten moet nauwkeurig worden omschreven. Een belangrijk punt hierbij is dat de consultant kan betrokken geweest zijn bij meerdere BSC projecten en hier telkens een andere rol of een ander type van BSC heeft geïmplementeerd.

Kitay & Wright (2003) werden met een gelijkaardig probleem geconfronteerd. Zij hebben dit opgelost door te specificeren om de meest recente opdracht voor de geest te halen bij de beantwoording van hun vragen. Ik zal mij hierbij aansluiten en ook benadrukken dat de vragen moeten worden beantwoord met het meest recent BSC project in gedachte.

5.4 Operationalisering van het praktijkonderzoek – hoofdvragen

Dit onderdeel van de enquête bestaat dus uit drie reeksen vragen. De eerste twee reeksen peilen naar de rol van de consultant bij BSC projecten met als doel een antwoord te vinden op DV2.

De derde reeks vragen in de enquête peilt naar het type van BSC om aldus een antwoord te vinden op DV3.

5.4.1 Problemen en oplossingen bij de operationalisering

5.4.1.1 Betreffende Kitay & Wright - Eerste en tweede reeks vragen

De eerste en tweede reeks vragen worden opgesteld naar analogie met de bevindingen van Kitay & Wright (2003). Om dit te operationaliseren wordt er gebruik gemaakt van de dimensie ‘soort knowledge’ en van de dimensie ‘verhouding consultant/klant’ zoals besproken in hoofdstuk 4. Meerbepaald zullen de overzichtstabellen uit subparagraaf 4.1.4.3. worden gebruikt als basis voor de opstelling van de vragen. Hierbij stellen zich echter enkele problemen:

- Een eerste probleem betreft de wijze waarop de eerste en tweede reeks vragen dienen te worden voorgesteld in de survey. Aangezien de basis voor de vragen bestaat uit een aantal goed gedefinieerde karakteristieken, die bepalend zijn voor elke pool van de twee dimensies, ligt het gebruik van gesloten vragen voor de hand. Wanneer karakteristieken kwalitatief van aard zijn en de voorkeur wordt gegeven aan gesloten vragen wordt in een survey vaak de Lickert-stijl (Saunders, 2003) gehanteerd. Hierbij wordt een stelling geponeerd waarbij wordt gevraagd aan de respondent om deze te evalueren op bijvoorbeeld een schaal gaande van 1 tot 5. Elk cijfer vertegenwoordigt dan de appreciatie van de respondent t.o.v. de stelling gaande van bijvoorbeeld ‘1= volledig eens’ tot ‘5= volledig oneens’. Een alternatief voor de Lickert stijl is de toepassing van zogenaamde bipolaire vragen. (Saunders, 2003). Bij een bipolaire vraag worden twee stellingen tegenover elkaar geplaatst en dient de respondent zijn voorkeur uit te drukken door middel van een visuele voorstelling die als schaal dient. Er wordt geopteerd om bipolaire vragen te stellen om de volgende twee redenen. In de eerste plaats kennen beide dimensies van Kitay & Wright duidelijk linkse en rechtse polen en worden deze polen duidelijk gekenmerkt door een aantal tegengestelde karakteristieken. Een tweede reden om te kiezen voor bipolaire vragen is het feit dat de respondent sterker wordt geconfronteerd met de betekenis van zijn/haar uitspraak. Daarbij maakt de respondent een zorgvuldiger afweging dan bij een unipolaire vragenlijst het geval is (piMedia, 2002). Tevens dient er ook nog een keuze te worden gemaakt betreffende de te gebruiken schaal. Belangrijk hierbij is om te kiezen voor een even of een oneven schaal. Bij een oneven schaal bestaat er een neutraal middelpunt. Bij een even schaal is er geen neutraal punt en dient de respondent een duidelijke keuze te maken voor de linkse of rechtse pool (Westberg, 2004). Er wordt geopteerd voor een even vierpuntenschaal.
- Een tweede probleem bij de operationalisering betreft het feit dat Kitay & Wright (2003) hun onderzoek uitvoerden voor eender welk type project waarbij de consultants betrokken waren. Dit onderdeel van mijn onderzoek richt zich echter enkel tot BSC projecten. Voor dit probleem dient een oplossing te worden gezocht. In eerste instantie werd eraan gedacht om elke vraag afzonderlijk te vertalen naar een BSC project context. Er wordt echter niet voor deze benadering

geopteerd. De belangrijkste reden om deze optie te verwerpen berust op het feit dat bij deze vertaalslag een eigen interpretatie dient plaats te vinden voor elke vraag afzonderlijk. Hierbij bestaat het risico dat de oorspronkelijke gedachtegang van Kitay & Wright bij deze operatie verloren gaat of dat de betekenis wordt vervormd en dat er aldus een bepaalde richting wordt gegeven aan de antwoorden. Daarom wordt er geopteerd om bij aanvang van de bipolaire vragen reeksen duidelijk aan te geven dat de bevroegde karakteristieken enkel van toepassing zijn bij een BSC project. Daarna wordt dit gegeven, waar gepast in de context, wel enkele malen herhaald. Hierbij wordt wel vermeden om naar specifieke BSC elementen, zoals KPI's, te verwijzen.

- Een derde aandachtspunt betreft welke karakteristieken dat er zullen worden bevroegd. Uit subparagraaf 4.1 blijkt dat alle daar vermelde karakteristieken in aanmerking komen voor bevroeging.
- Een vierde probleem betreft het garanderen van de kwaliteit van de antwoorden. Bij gesloten bipolaire vragen bestaat het risico dat de correspondent sociaal wenselijke antwoorden geeft. Het risico op zulk antwoordgedrag is zeker aanwezig wanneer elke vraag op dezelfde wijze wordt georiënteerd (piMedia, 2002). In concreto betekent dit voor dit onderdeel van de survey bijvoorbeeld dat de vragen over 'verhouding consultant:klant' die handelen over de karakteristieken i.v.m. de pool 'insider' steeds links staan en diegene die bijhoren bij 'outsider' steeds rechts staan. Om dit te voorkomen zullen de linkse en rechtse pool bij de vragen worden omgewisseld. Om verdere beïnvloeding te voorkomen zullen niet alle vragen die behoren tot dezelfde rubriek achter elkaar worden gesteld. Er wordt dus geopteerd om de vragen random door elkaar te stellen.
- Een vijfde probleem betreft de verwerking van de antwoorden. Dit probleem wordt aangepakt door de vragen betreffende de dimensie 'soort knowledge' en 'verhouding consultant/klant' als constructs te bekijken in de statistische betekenis. Hoe dit probleem wordt aangepakt, zal in detail worden besproken in subparagraaf 5.4.5.

5.4.1.2 Betreffende Speckbacher - Derde reeks vragen

De derde reeks vragen betreft DV3 en gebruikt de studie van Speckbacher et alii (2003) als basis. Het betreft hier dus vragen ter classificatie van het geïmplementeerde type van BSC en één vraag over het ondernemingsniveau waar de BSC werd toegepast. Voor de operationalisering werd voor een groot gedeelte gebruik gemaakt van bestaande vragen uit het onderzoek van Van der Land (2006).

Van der Land onderzocht in haar scriptie drie aspecten betreffende de balanced scorecard:

- De manieren van gebruik. Dit aspect werd vertaald naar het type BSC, volgens de typering van Speckbacher, dat bij de onderzochte cases werd toegepast.
- De adoptiemotieven bij invoering van de BSC: De volgende vier adoptiemotieven werden onderzocht:
 - De efficiënte keuze
 - Een gedwongen keuze
 - Het modeperspectief
 - De rage
- De mate van effect (positief, neutraal of negatief) dat de balanced scorecard gaf op kwalitatieve aspecten van het prestatie management systeem

Van der Land kwam in haar studie tot de conclusie dat er noch in de literatuur, noch in de praktijk patronen werden gevonden in de combinaties van de adoptiemotieven en de manieren van gebruik van de balanced scorecard enerzijds en de effecten op het prestatie management systeem anderzijds.

Mijn vragen betreffende de BSC zijn dus gebaseerd op de eerste reekvragen van Van der Land maar werden, voor zover als mogelijk, omgezet naar stellingen zodat hier de Lickert-stijl kan worden aangehouden. Bipolaire vragen zijn hier niet aangewezen omdat er niet echt sprake is van tegenstellingen. Er wordt voor de Lickert stijl gekozen omdat dit beter aansluit bij de vorm van de bipolaire vragen doordat er ook een schaal wordt toegepast. In navolging van de vragen over de rol, wordt ook geopteerd voor een schaal zonder midden. Wel wordt er een vijfde keuzemogelijkheid 'niet van toepassing' voorzien omdat dit beter past in de context van het bepalen van het type BSC.

5.4.2 Vragen betreffende de dimensie soort van 'knowledge'

De basis voor de vragen betreffende de dimensie soort van 'knowledge' wordt gevormd door de bevindingen uit hoofdstuk vier. Meer bepaald is het de eerste tabel opgenomen onder 4.1.4. die als basis dient voor de vragen.

Voor elk van de rubrieken worden de typerende karakteristieken vertaald naar een bipolaire vraag. Eerst moet echter aan de respondent worden duidelijk gemaakt dat de vragen dienen te worden geplaatst in een kader van een balanced scorecard project. Dit geschiedt door de bipolaire vragen te laten voorafgaan door de volgende tekst:

"In hoeverre zijn onderstaande typering van toepassing bij uw meest recente opdracht, als consultant, bij een balanced scorecard project".

Zie 10.3 'Bijlage -Vragen dimensie knowledge' voor de vragen zelf met toelichting en verwijzing naar het artikel van Kitay & Wright.

5.4.3 Vragen betreffende de dimensie verhouding consultant/klant

De basis voor de vragen betreffende de dimensie 'verhouding consultant/klant' wordt gevormd door de bevindingen uit hoofdstuk vier. Meer bepaald is het de tweede tabel opgenomen onder 4.1.4. die als basis dient voor de vragen.

In navolging van subparagraaf 5.4.2 worden ook hier voor elk van de rubrieken typerende karakteristieken vertaald naar een bipolaire vraag. Eerst moet echter aan de respondent worden duidelijk gemaakt dat de vragen dienen te worden geplaatst in een kader van een balanced scorecard project.

Dit geschiedt door de bipolaire vragen te laten voorafgaan door de volgende tekst:

"In hoeverre zijn onderstaande typering van toepassing bij uw meest recente opdracht, als consultant, bij een balanced scorecard project".

Zie '10.4 Bijlage - Vragen dimensie verhouding consultant/klant' voor de vragen zelf met toelichting en verwijzing naar het artikel van Kitay & Wright.

5.4.4 Vragen betreffende het BSC type

De vragen die hierna worden voorgesteld, maken deel uit van de derde serie vragen en dienen, met uitzondering van de eerste vraag, om te bepalen welk type van balanced scorecard er werd geïmplementeerd. De eerste vraag peilt naar het ondernemingsniveau waar de BSC wordt toegepast. De vragen ter bepaling van één van de drie types BSC worden in een willekeurige volgorde gesteld om sociaal wenselijke antwoorden te vermijden.

Zie ‘10.5 Bijlage - Vragen BSC type’ voor de vragen zelf met toelichting en verwijzing naar het artikel van Speckbacher.

5.4.5 Verwerking van de vragen betreffende de vervulde rol

Voor de verwerking van de antwoorden op de vragen betreffende de vervulde rol zal worden gebruik gemaakt van twee constructs. In de eerste construct worden de antwoorden betreffende de dimensie soort van ‘knowledge’ verzameld. De tweede construct omvat de items betreffende de dimensie verhouding consultant/klant. De overige vragen die niet tot de twee dimensies behoren zullen apart worden behandeld.

Alvorens de vragen of items behorende tot elke construct zomaar op te tellen zullen wij enkele zaken moeten onderzoeken en aanpassen. Door het gebruik van een vierpunt schaal kunnen de antwoorden worden vertaald naar een waarde tussen 1 en 4.

Hierbij is het in de eerste plaats belangrijk dat alle vragen dezelfde richting weergeven. Aangezien de richting van de vragen regelmatig opzettelijk werd omgekeerd, dienen de antwoorden op sommige vragen eerst te worden gehercodeerd alvorens zij verder kunnen worden verwerkt.

Zie ‘10.6 Bijlage – Hercodering vragen Kitay & Wright’ voor een overzicht van deze bewerking.

Alvorens daarna elk van de items voor beide constructs op te tellen zal een betrouwbaarheidsanalyse worden uitgevoerd. Deze verloopt in drie stappen:

- Wijken de gemiddelden voor elk van de items niet te ver af van elkaar. Sterk afwijkende items dienen te worden verwijderd.
- Bereken de Cronbach-Alpha en verwijder items die aanleiding geven tot een te lage alfa. De Alpha is ideaal groter dan 0,8.
- Voer een correlatieanalyse uit en verwijder items met een negatieve of zeer lage correlatiecoëfficiënt

Deze bewerkingen zullen worden uitgevoerd door middel van de statistische functies van MS Excel.

Als resultaat van deze betrouwbaarheidsanalyse worden de items weerhouden die bij elkaar kunnen worden opgeteld voor elk van de constructs. Aan de hand van de aldus bekomen scores kan elke consultant dan als insider of outsider en als leverancier van technische of van esoterische kennis worden gecatalogeerd. Van daaruit kan dan de rol worden afgeleid. De volgende tabel vat dit samen:

Tabel 18: Overzicht van construct naar rol

Construct soort van "knowledge"	Score			
	Laag (=Esoterische)	Laag (=Esoterische)	Hoog (=Technische)	Hoog (=Technische)
Construct verhouding consultant/klant	Laag (=Insider)	Hoog (=Outsider)	Laag (=Insider)	Hoog (=Outsider)
	▼	▼	▼	▼
Rol van de consultant	Partner	Adviser	Implementer	Provider

5.4.6 Verwerking van de vragen betreffende het type van BSC

De verwerking van de vragen in verband met het type van geïmplementeerde balanced scorecard verdient enige toelichting. De uitdaging bestaat er immers in om de antwoorden betreffende het type van BSC om te zetten zodanig dat ze passen binnen de definities en de bijhorende karakteristieken zoals gedefinieerd door Speckbacher. Samengevat blijkt uit het artikel van Speckbacher dat de volgende criteria een rol spelen ter bepaling van het type BSC:

- 1. Strategische metingen en/of doelen - zowel financiële als niet-financiële
- 2. Gegroepeerd in perspectieven (dimensies)
- 3. Beschrijving middels oorzaak- en gevolgrelaties
- 4. Bevat actieplannen en normenstellingen
- 5. Gekoppeld aan beloningen

Op basis van deze criteria kan dan het BSC type worden afgeleid:

- Beantwoording aan criteria 1 + 2 => Type I BSC
- Beantwoording aan criteria 1 + 2 + 3 => Type II BSC
- Beantwoording aan criteria 1 + 2 + 3 + 4 + 5 => Type III BSC

Er wordt geopteerd om een coderingsschema te gebruiken om de antwoorden van de respondenten betreffende de BSC om te zetten naar het BSC type.

Zie '10.7 Bijlage – Coderingsschema BSC type' voor een beschrijving van de gebruikte mechanismen en een schema betreffende deze bewerking.

5.4.7 Het verband tussen de rol en het type BSC

Na het uitvoeren van de analyses zoals beschreven onder subparagrafen 5.4.5 en 5.4.6 worden de resultaten uit beide onderdelen verwerkt door middel van een correlatieanalyse. Hierbij wordt er onderzocht of er een verband bestaat tussen de rol van de consultant en het geïmplementeerde type van balanced scorecard (zie paragraaf 1.3).

Uit de literatuurstudie blijkt dat de oorspronkelijke hypothese dat consultants die een zelfde rol vervullen ook hetzelfde BSC concept implementeren waarschijnlijk niet opgaat. Het blijkt immers dat consultants het BSC concept vaak aanpassen, vertalen, interpreteren en op maat maken van de klant. Er kan dus eerder van worden uitgegaan dat het aanbieden van eenzelfde soort kennis en het verzorgen van eenzelfde verhouding met de klant, niet of slechts beperkt van invloed zal zijn op het geïmplementeerde BSC type.

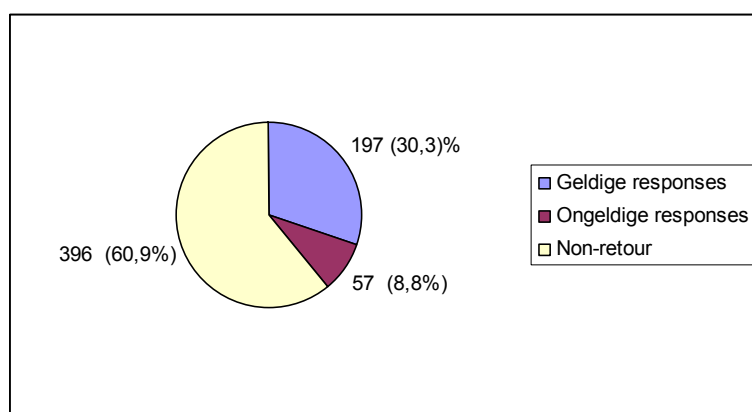
5.5 Resultaten

Hoewel er oorspronkelijk werd gekozen om bij de verwerking van de resultaten exclusief gebruik te maken van Excel, bleek dit voor sommige onderdelen van het praktijkonderzoek niet altijd opportuun. Vandaar dat er voor sommige analyses en berekeningen voor het statistische pakket SPSS wordt geopteerd. Dit blijkt vooral handig bij iteratieve berekeningen van de Cronbach-Alpha waarden en bij het uitvoeren van Chi-kwadraat testen.

5.5.1 De lokale consultant en de BSC

Van de 650 per post verstuurd enquêteformulieren werden er 254 (39%) geretourneerd. Zie 10.10 'Bijlage - Enquêteformulieren' voor een kopie van de vragenlijsten in het formaat zoals zij aan de consultants werden verzonden.

Voor wat de inleidende vragenlijst betreft met de vragen over het lokaal/internationaal karakter van het kantoor en de al of niet deelname aan een BSC project, werden 197 geldige formulieren geteld. Dit geeft een geldige response rate van 30,3% van de verstuurd vragenlijsten. Dit percentage bedraagt meer dan het dubbele van de vooropgestelde 15%. Grafisch voorgesteld levert dit het volgende beeld op:



Figuur 4: Grafiek - Overzicht responses

De redenen voor het relatief hoge aantal ongeldige responses wordt in de onderstaande tabel weergegeven. Hierbij de volgende opmerkingen:

- Betreffende de 28 blanco vragenlijsten. Dit hoge aantal valt te verklaren doordat er in het begeleidende schrijven bij de enquête expliciet werd verzocht om bij non-participatie toch een blanco vragenlijst terug te zenden. De onderstaande tabel geeft dit overzichtelijk weer.
- Betreffende de categorie 'Geen activiteiten meer'. De consultants werden aselekt gekozen uit de 'Goudengids' op CD ROM. Het blijkt echter dat de meeste consultants in deze categorie zelfs vandaag nog een vermelding hebben in de online 'Goudengids'.

Tabel 19: Overzicht geretourneerde vragenlijsten

		Frequentie	Percentage
Reden:	Geldig	197	77,6%
	Onvolledig/blanco	28	11,0%
	Geen activiteiten meer	14	5,5%
	Verhuisd of onbekend	11	4,3%
	Geen consultant	4	1,6%
	Totaal	254	100,0%

De eerste deelvraag (DV1) waarop het praktijkonderzoek een antwoord zoekt luidt: Wie van de lokale management consultants is betrokken bij een BSC implementatie? De inleidende vragen uit de enquête bieden meer inzicht in deze problematiek. Van de 197 geldige responses hebben 173 (87,8%) lokale consultants en 24 (12,2%) internationale consultants geantwoord op de inleidende vragen. Van de lokale consultants hebben 13 ofwel 7,5% onder hen deelgenomen aan BSC implementaties. Hiermee is eigenlijk een antwoord gegeven op DV1.

Maar het geringe aantal, zowel in absolute cijfers als in percentage, BSC implementaties door lokale consultants vormt weinig basis voor verdere conclusies betreffende de rol van lokale consultants. Nog belangrijker is het feit dat er dan ook voldoende materiaal ontbreekt om statistisch significante besluiten te trekken betreffende het verband tussen de rol en het type BSC. Daarom wordt besloten om ook de internationale consultants mee te nemen voor de verdere bespreking van de resultaten van het praktijkonderzoek. Deze consolidatie levert met 26 consultants die betrokken zijn geweest bij een BSC implementatie, ofwel 13,2%, een bredere basis voor conclusies. Wanneer wij de internationale consultants even van naderbij bekijken is het opmerkelijk dat 54,2% betrokken zijn bij een BSC implementatie tegenover 7,5% bij de lokale consultants. Schematisch levert dit de volgende tabel.

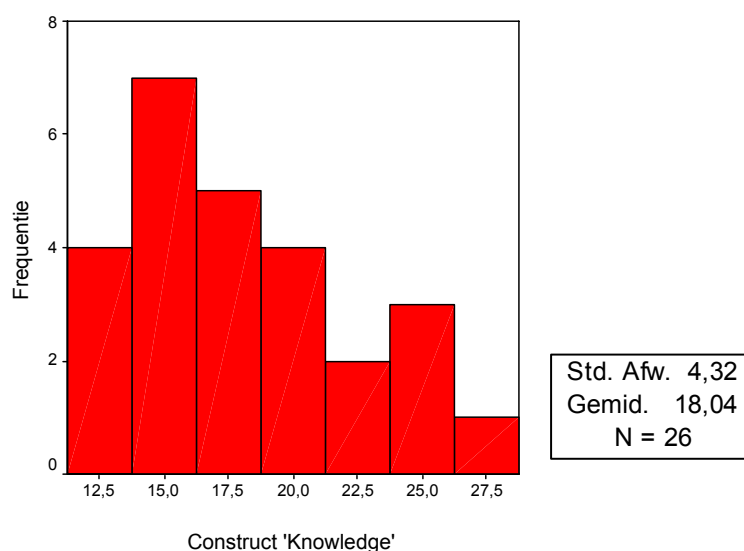
Tabel 20: Draaitabel Lokaal * BSC

		BSC		Totaal
		BSC	Geen BSC	
Internationaal	Aantal	13	11	24
	% van rij	54,2%	45,8%	100,0%
Lokaal	Aantal	13	160	173
	% van rij	7,5%	92,5%	100,0%
Totaal	Aantal	26	171	197
	% van rij	13,2%	86,8%	100,0%

5.5.2 De aangeboden 'knowledge'

De data voor de dimensie 'knowledge' werden verzameld aan de hand van de hoofdvragen uit de enquête. Het eerste gedeelte van dit onderdeel omvatte 11 vragen over het soort van kennis, 'knowledge', dat de consultants aanboden. Dit gedeelte werd volledig ingevuld door de 26 consultants die bij BSC implementaties waren betrokken. De antwoorden op de 11 vragen, ook aangeduid als 'items', werden in eerste instantie geregistreerd aan de hand van een vierpuntschaal. Op basis hiervan werd een nieuwe schaal geconstrueerd waarbij 7 items werden weerhouden. Deze nieuwe construct werd samengesteld omdat dan met één enkele score kan worden verder gewerkt in plaats van met losse items. Bij het optellen van de losse items moet wel de homogeniteit van de nieuwe schaal worden bewaakt. Er dient te worden nagegaan of alle weerhouden items betreffende de dimensie 'knowledge' wel degelijk dit aspect meten. Deze betrouwbaarheidstest gebeurt door de Cronbach-Alpha waarde te berekenen (Van Buuren & Verhoeven, 2003). Voor de 7 weerhouden items voor de nieuwe construct werd een Cronbach-Alpha van 0,78 opgetekend wat wijst op een betrouwbare construct. Een lage score op de nieuwe construct duidt op het aanbieden van esoterische kennis en een hoge score op het aanbieden van technische kennis. Zie '10.8 Bijlage – Onderzoeksresultaten rol' voor een volledig overzicht van de opgetekende resultaten.

Hieronder is de verdeling weergegeven van de construct 'knowledge'. Op een schaal van 7 tot en met 28 is de laagste score 12 en de hoogste score 28, met een gemiddelde van 18,04 en een standaardafwijking van 4,32.



Figuur 5: Histogram 'Knowledge'

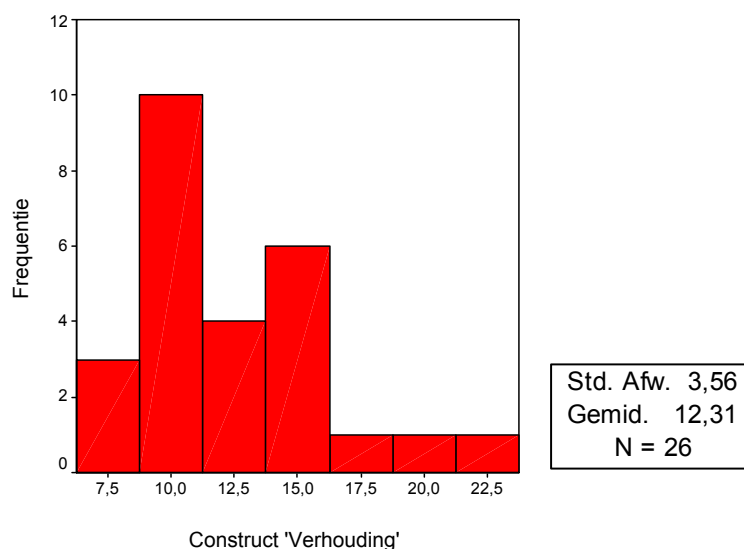
5.5.3 De verhouding consultant/klant

De data voor dit onderdeel werden ook verzameld aan de hand van de hoofdvragen uit de enquête. Dit onderdeel omvatte 10 vragen over de 'verhouding' consultant/klant bij een BSC implementatie. Dit gedeelte werd ook volledig ingevuld door de 26 consultants. De antwoorden op de 10 vragen werden ook hier in eerste instantie geregistreerd aan de hand van een vierpuntschaal. Op basis hiervan werd een nieuwe schaal geconstrueerd, met dezelfde motivatie en volgens dezelfde werkwijze als voor de dimensie 'knowledge', waarbij 7 items, met een Cronbach-Alpha waarde

van 0,80 werden weerhouden. De berekende Cronbach-Alpha geeft aan dat de 7 items die worden samengeteld betreffende de dimensie ‘verhouding consultant/klant’ wel degelijk dit aspect meten. Een lage score op de nieuwe construct duidt op een ‘insider’ rol en een hoge score op een ‘outsider rol’.

Zie ‘10.8 Bijlage – Onderzoeksresultaten rol’ voor een volledig overzicht van de opgetekende resultaten.

Hieronder is de verdeling weergegeven van de construct ‘verhouding’. Op een schaal van 7 tot en met 28 is de laagste score 7 en de hoogste score 22 met een gemiddelde van 12,31 en een standaardafwijking van 3,56.



Figuur 6: Histogram verhouding consultant/klant

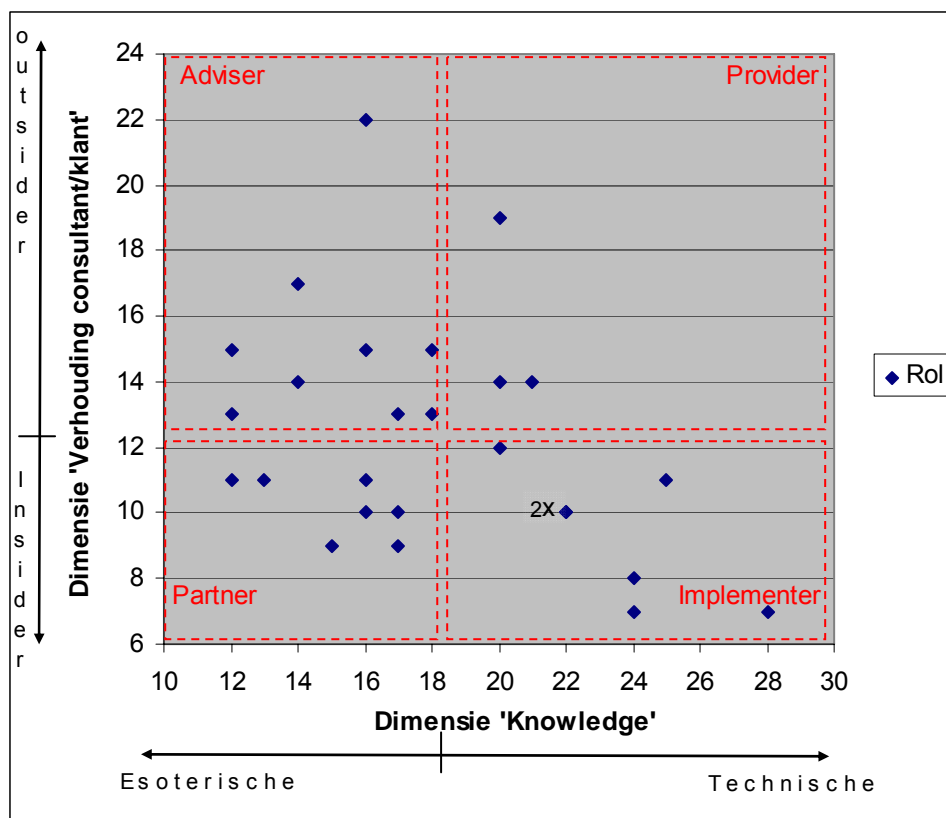
Uit de minimum-, gemiddelde- en maximumwaarden van beide constructs kan worden geconcludeerd dat de respondenten van dit onderzoek gemiddeld middelmatig scoren op de construct ‘knowledge’. Het gemiddelde van 18,04 op de zeven vragen of 2,57 per vraag situeert zich dus ongeveer in het midden tussen de esoterische en technische kennis.

Voor wat de construct ‘verhouding consultant/klant’ betreft wordt er gemiddeld laag gescoord met een gemiddelde van 12,31 op de zeven vragen of van 1,76 per vraag. Dit wijst dus op een eerder ‘insider’ rol.

5.5.4 De rol volgens de typologie van Kitay & Wright

Aan elk van de constructs ‘knowledge’ en ‘verhouding consultant/klant’ werd daarna een waarde één of twee toegekend naargelang een lagere of hogere score wordt opgetekend in vergelijking met de respectievelijke gemiddelden. De combinatie van beide scores levert volgens het schema dat werd vooropgezet in Tabel 18, één van de vier rollen op zoals gedefinieerd in de typologie van Kitay & Wright.

De onderstaande spreidingsdiagram geeft schematisch weer hoe de scores op de constructs ‘knowledge’ en ‘verhouding consultant/klant’ worden opgetekend en hoe de combinatie van beide scores leidt tot de bepaling van de rol. Tevens wordt aangegeven dat de constructs dimensies vertegenwoordigen met twee polen.



Figuur 7: Spreidingsdiagram rol volgens twee dimensies

Samengevat levert dit de volgende aantallen op voor elk van de rollen.

Tabel 21: De rol van de consultant bij BSC implementaties

		Frequentie	Percentage
Rol	Partner	7	26,9
	Adviser	9	34,6
	Implementer	7	26,9
	Provider	3	11,5
	Totaal	26	100,0

Hieruit blijkt de rol van adviser het vaakst voor te komen en de rol van provider het minst. Of er in de statistische zin kan worden gesproken van een dominante rol moet met de nodige voorzichtigheid worden benaderd. De grenzen om onderscheid tussen de rollen vast te stellen zijn immers niet op voorhand bepaald maar wel op basis van de verkregen data zelf. Een onderzoek naar een statistisch dominante rol zou kunnen uitgevoerd worden door een niet-parametrische Chi-kwadraat toets om de verdeling van één variabele te testen. Er kon op deze basis geen statistisch significant verschil worden vastgesteld tussen de waargenomen en de verwachte aantallen in de vier rollen ($\chi^2 = 2,923$; $df = 3$; p -waarde 0,404). Aldus kon er geen indicatie worden gevonden voor een dominante rol in statistische betekenis.

5.5.5 Het type BSC

De data betreffende het type van BSC werden verzameld aan de hand van het derde gedeelte van de vragenlijst met de hoofdvragen. Dit gedeelte van de enquête omvatte 12 vragen en werd ook volledig ingevuld door de 26 respondenten die volgens hun verklaring aan een BSC implementatie deelnamen.

Zie '10.9 Bijlage – Onderzoeksresultaten BSC Type' voor een volledig overzicht van de opgetekende resultaten. Hierbij twee belangrijke opmerkingen :

- Aan de bevroegde consultants werd in het begeleidend schrijven of in de enquête zelf geen toelichting gegeven betreffende het begrip BSC. Er werd bijvoorbeeld niet vermeld dat het om een BSC moet gaan volgens de principes van Kaplan & Norton, noch werd er aangeduid aan welke voorwaarden zulke BSC's volgens de theorie moeten voldoen. Deze aanpak wordt niet gezien als een beperking van het onderzoek om de volgende redenen:
 - In de eerste plaats wordt hierdoor beïnvloeding vermeden in de zin dat de respondenten anders geneigd zouden kunnen zijn om ideale BSC model antwoorden te verstrekken bij de vragenlijst over de inhoud en samenstelling van hun BSC implementatie.
 - Ten tweede wordt hierdoor ook de nodige ruimte gegeven om een invulling te geven aan een zeer vrije interpretatie van de BSC. Uit het literatuuronderzoek blijken consultants immers soms uiterst creatief in te spelen op nieuwe MA innovaties zoals de BSC.
- Er wordt in dit onderdeel regelmatig een vergelijking gemaakt met verwante resultaten uit het onderzoek van Speckbacher. Deze vergelijking gaat natuurlijk niet helemaal op gezien de verschillende insteek van beide onderzoeken.
- Mijn onderzoek kent de volgende overeenkomsten met Speckbacher:
 - Het betreft een onderzoek naar de implementatie van de BSC in een bepaalde geografische regio.
 - Er werd ook onderzocht op welk niveau van de onderneming welk type BSC wordt toegepast.
 - Het aantal gebruikte BSC perspectieven komt aan bod.
 - De verschillende BSC componenten worden onderzocht.
 - Op basis van de componenten wordt de BSC in types ingedeeld.
- Mijn onderzoek verschilt echter ook op enkele belangrijke punten van Speckbacher et alii:
 - In de studie van Speckbacher wordt de BSC benaderd vanuit de 'vraag zijde' (de adopter), in casu de onderneming. De BSC wordt in mijn onderzoek benaderd vanuit de 'aanbod zijde' die in dit geval wordt vertegenwoordigd door externe consultants.
 - Het hoofdthema van mijn onderzoek betreft niet de toepassing van de BSC in één bepaald geografisch gebied.
 - Bij Speckbacher werden enkel beursgenoteerde ondernemingen betrokken. In mijn onderzoek is niets geweten over de grootte van de onderneming van de klant zelf waar de BSC werd toegepast.
 - Speckbacher peilde naar een heel aantal andere BSC aspecten zoals de motivatie ter invoering.
 - Mijn onderzoek is niet gebaseerd op de originele survey vragen van Speckbacher maar wel op een interpretatie van de zin en context van zijn wetenschappelijk artikel.

- Mijn onderzoek werd uitgevoerd in 2008, dat van Speckbacher vond plaats in 2000/2001. De factor tijd kan van invloed zijn op het geïmplementeerde type BSC omdat uit de theorie blijkt dat dat het BSC concept evolueerde in de tijd.
- Mijn onderzoek levert 26 BSC cases op en dat van Speckbacher 42 hoewel het aantal geldige responses in absolute aantallen vergelijkbaar is met 174 in mijn onderzoek en 197 bij Speckbacher.

Er wordt geoordeeld dat er ondanks de verschillen tussen Speckbacher en het onderzoek naar de rol van de consultant genoeg overeenkomsten bestaan tussen beide onderzoeken om de relevante resultaten naast elkaar te zetten. Deze dienen dan wel met de nodige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd. Vandaar wordt er bij vergelijking tussen de resultaten van Speckbacher en het onderzoek naar de rol van de consultants geen gebruik gemaakt van geavanceerde statistische technieken. De gerapporteerde verschillen zijn enkel beschrijvend en indicatief van aard.

Het ondernemingsniveau

De eerste vraag peilt naar het ondernemingsniveau waar de BSC werd toegepast. Van de 26 respondenten zijn er 14 die de BSC toepassen op één ondernemingsniveau. Op welk ondernemingsniveau (één of meerdere) de BSC werd geïmplementeerd in samenwerking met de consultants blijkt uit de onderstaande tabel. De resultaten uit de enquête worden geplaatst naast deze van Speckbacher wat het volgende beeld oplevert:

Tabel 22: Het ondernemingsniveau en de BSC

BSC implementatie op ondernemingsniveau	Onderzoek naar rol consultants		Onderzoek Speckbacher
	Aantal BSC implementaties	Percentage (N=26)	Percentage (N=40)
Corporate	18	69%	55%
Business unit	12	46%	98%
Plant	4	15%	23%
Department	7	27%	23%
Team	4	15%	10%
Medewerker	2	8%	3%
Respondenten	26	100%	100%

Hierbij valt te noteren dat bij de consultants de BSC het meest wordt toegepast op het corporate niveau (69%) terwijl bij Speckbacher de BSC het meest wordt toegepast op het niveau van de business unit(98%).

De BSC perspectieven

De tweede vraag betreffende het type BSC peilt naar de perspectieven of dimensies die toegepast werden in het BSC project. Over het aantal toegepaste perspectieven bij BSC implementaties wordt bericht in onderstaande tabel waarbij een vergelijking wordt gemaakt met de resultaten uit het onderzoek van Speckbacher.

Tabel 23: Aantal BSC perspectieven

Aantal perspectieven	Onderzoek naar rol consultants		Onderzoek Speckbacher
	Aantal BSC implementaties	Percentage (N=26)	Percentage (N=42)
1	2	8%	0%
2	8	31%	7%
3	4	15%	20%
4	10	38%	68%
5	1	4%	5%
6	1	4%	0%
Respondenten	26	100%	100%

Hierbij vallen twee zaken op. In de eerste plaats blijken consultants zich zeker niet te houden aan de vier perspectieven zoals beschreven door Kaplan & Norton. Van de 26 respondenten blijkt immers 54% minder dan vier perspectieven toe te passen terwijl dit bij Speckbacher slechts 27% bedraagt. Ten tweede is het opmerkelijk dat 2 consultants rapporteren aan een BSC implementatie te hebben meegewerkt terwijl er slechts één perspectief wordt bekeken. Hier is in strikte zin geen sprake van een BSC maar wel van een scorecard.

Verdere analyse bekijkt welke BSC perspectieven er werden toegepast.

Tabel 24: Aard BSC perspectieven

Perspectief	Onderzoek naar rol consultants		Onderzoek Speckbacher
	Aantal BSC implementaties	Percentage (N=26)	Percentage (N=42)
Financieel	22	85%	95%
Klant	19	73%	93%
Interne processen	21	81%	98%
Lerend vermogen	14	54%	57%
Andere	5	19%	17%
Respondenten	26	100%	100%

De perspectieven financieel, klant en interne processen scoren ook hoog bij de consultants hoewel iets lager dan bij Speckbacher. Het aandeel van het perspectief lerend vermogen en de categorie andere blijkt vergelijkbaar met Speckbacher.

Een combinatie van het aantal en aard van de toegepaste perspectieven waarbij wordt gekeken naar de meest voorkomende combinaties levert het volgende beeld op:

Tabel 25: Frequentietabel van aard en aantal BSC perspectieven

Combinaties Perspectieven (1)	Aantal Perspectieven						Totaal
	1	2	3	4	5	6	
L	2						2
F, I		4					4
F, K		2					2
I, A		1					1
K, I		1					1
F, K, I			3				3
F, K, L			1				1
F, K, I, A				1			1
F, K, I, L				9			9
F, K, I, L, A					1		1
F, K, I, L, A, A						1	1
Totaal	2	8	4	10	1	1	26

(1) Gebruikte perspectieven/dimensies: F = Financieel, K = Klant, I = Interne processen, L = Lerend vermogen, A = Andere

Analyse van de resultaten vervat in deze tabel levert de volgende inzichten:

- Er zijn 11 verschillende combinaties gevonden.
- De combinatie van de vier klassieke perspectieven (F, K, I, L), zoals gedefinieerd door Kaplan & Norton komt het vaakst voor, namelijk in 35% van de cases. Wanneer we de BSC implementaties meerekenen waar meer dan 4 perspectieven worden toegepast stijgt dit percentage zelfs tot 42%.
- De combinatie van het perspectief ‘financieel’ en ‘interne processen’ komt zowel bij het gebruik van 2 als van 3 perspectieven het meest voor met respectievelijk 4 en 3 implementaties.
- Bij de twee cases waarbij slechts één perspectief werd geïmplementeerd betrof dit de dimensie ‘lerend vermogen’.
- Bij de categorie ‘andere’ perspectieven ging het in alle gevallen om een verschillende categorie. Er kon dus geen terugkerend patroon worden vastgesteld.

Het type BSC

Aan de hand van de coderingstabel uit subparagraaf 5.4.6. werden 11 vragen (inclusief de tweede vraag m.b.t. de perspectieven) betreffende de BSC verwerkt om het type van geïmplementeerde BSC te bepalen. Van de 26 consultants die verklaarden deel te hebben genomen aan BSC projecten blijkt uit analyse van het type BSC dat bij 4 van de BSC projecten eigenlijk geen sprake is van een BSC, volgens de criteria van Speckbacher, maar wel van een scorecard. Twee van deze scorecards voldoen niet aan de minimum BSC criteria volgens Speckbacher omdat zij slechts één perspectief bezitten (zie vorige punt). De twee andere kunnen niet als BSC worden beschouwd omdat zij geen strategische metingen of doelen bevatten en er aldus niet is voldaan aan de minimum criteria voor een type I BSC. Welk type BSC er werd geïmplementeerd blijkt uit de onderstaande tabel.

Tabel 26: Type geïmplementeerde BSC

Type BSC	Aantal implementaties	Percentage van BSC implementaties (N=26)	Percent van geldige responses (N=197)
Scorecard	4	15%	2%
Type I BSC	1	4%	1%
Type II BSC	13	50%	7%
Type III BSC	8	31%	4%
Totaal	26	100%	13%

Wanneer de scorecards buiten beschouwing worden gelaten en enkel de volwaardige BSC implementaties worden behouden, geeft een vergelijking met Speckbacher het volgende overzicht.

Tabel 27: Type bsc en vergelijking Speckbacher

Type BSC	Onderzoek naar rol consultants			Onderzoek Speckbacher		
	Aantal implementaties	Percentage van volwaardige BSC implementaties (N=22)	Percent van geldige responses (N=197)	Aantal implementaties	Percentage van volwaardige BSC implementaties (N=42)	Percent van geldige responses (N=174)
Type I BSC	1	5%	1%	21	50%	12%
Type II BSC	13	59%	7%	9	21%	5%
Type III BSC	8	36%	4%	12	29%	7%
Totaal	22	100%	11%	42	100%	24%

Hierbij de volgende vaststellingen.

- Bij Speckbacher blijkt 24% van de ondernemingen een BSC te hebben geïmplementeerd terwijl slechts 11% van de consultants deel hebben genomen aan volwaardige BSC implementaties. Het is belangrijk om hierbij op te merken dat Speckbacher enkel grote ondernemingen in zijn onderzoek heeft betrokken terwijl in het onderzoek van de consultant niets bekend is over de grootte van de onderneming van de klant. Dit verschil tussen beide onderzoeken zou op dit aspect een belangrijke invloed kunnen hebben.
- Het BSC type I wordt slechts in één geval of 5% van het aantal volwaardige BSC's geïmplementeerd door de consultant tegenover in 50% van de gevallen bij Speckbacher.
- Daar tegenover blijken de consultants verhoudingsgewijze meer types II BSC's toe te passen.
- De reden waarom 11 van de 13 type II BSC niet voldoen aan type III is enkel het feit dat er geen beloningssysteem aan de BSC werd verbonden.

5.5.6 Het verband tussen de rol en het type BSC

Bij de opstelling van de operationalisering van het praktijkonderzoek werd vermeld dat het verband zou worden onderzocht tussen de rol van de consultant en het geïmplementeerde BSC type. Daarbij werd vooropgesteld dat deze analyse zou plaats vinden door middel van een correlatieanalyse.

Deze techniek lijkt echter niet aangewezen omdat het aantal meetwaarden beperkt is en er sprake is van twee kwalitatieve variabelen. Volgende draaitabel geeft een goed inzicht in de combinatie rol en geïmplementeerde scorecards. Noteer dat er wordt geopteerd om ook de scorecard implementaties die niet kunnen worden gekwalificeerd als BSC in deze analyse worden meegenomen. De reden hiervoor is dat de consultants deze implementaties zelf zien als BSC hoewel er in strikte zin geen sprake is van een BSC.

Tabel 28: Draaitabel rol * Type BSC

			BSCTYPE				Totaal
			Scorecard	BSC Type 1	BSC Type 2	BSC Type 3	
ROL	Partner	Aantal	1	0	2	4	7
		% van Totaal	3,8%	,0%	7,7%	15,4%	26,9%
	Adviser	Aantal	1	1	6	1	9
		% van Totaal	3,8%	3,8%	23,1%	3,8%	34,6%
	Implementer	Aantal	2	0	4	1	7
		% van Totaal	7,7%	,0%	15,4%	3,8%	26,9%
	Provider	Aantal	0	0	1	2	3
		% van Totaal	,0%	,0%	3,8%	7,7%	11,5%
Totaal	Aantal	4	1	13	8	26	
	% van Totaal	15,4%	3,8%	50,0%	30,8%	100,0%	

Bij het onderzoek naar twee kwalitatieve variabelen kan het verband worden onderzocht door middel van een Chi-kwadraat toets. Deze toets wordt uitgevoerd volgens drie methodes: Pearson, Likelihood-ratio en Linear-by-Linear association (Howitt & Cramer, 2004). Bij de Pearson toets kan niet van een statistisch significant verband worden gesproken omdat 16 cellen niet voldoen aan de minimum voorwaarden (De Voght, 2004) betreffende de verwachte aantallen (Pearson: $\chi^2 = 9,222$; $df = 9$; p-waarde 0,417).

De twee andere toetsen leveren geen statistisch significante verbanden tussen de rol en het type van BSC omdat de gevonden p-waarden groter zijn dan 5%. (Likelihood: $\chi^2 = 9,743$, $df = 9$; p-waarde 0,372; Linear: $\chi^2 = 0,024$, $df = 1$; p-waarde 0,877).

Omdat de typologie van Kitay en Wright de rollen bepaalt aan de hand van de twee dimensies 'knowledge' en 'verhouding consultant/klant' is het interessant om te kijken of er dan misschien wel een verband valt waar te nemen tussen de dimensies afzonderlijk en het type BSC. Hiervoor worden twee aparte Chi-kwadraat toetsen uitgevoerd volgens de drie methoden die hiervoor ook werden aangewend. De resultaten van deze analyse volgen hierna.

Verband 'knowledge' en BSC

Onderstaande draaitabel geeft de combinatie van beide variabelen aanschouwelijk weer:

Tabel 29: Draaitabel 'knowledge' * Type BSC

			BSCTYPE				Totaal
			Scorecard	BSC Type 1	BSC Type 2	BSC Type 3	
CODE_KNO	1	Aantal	2	1	8	5	16
		% van Totaal	12,5%	6,3%	50,0%	31,3%	100,0%
	2	Aantal	2	0	5	3	10
		% van Totaal	20,0%	,0%	50,0%	30,0%	100,0%
Totaal	Aantal	4	1	13	8	26	
	% van Totaal	15,4%	3,8%	50,0%	30,8%	100,0%	

Er kan geen statistisch significant verband worden teruggevonden tussen de dimensie 'knowledge' en het type BSC. De Pearson toets levert ook hier geen statistisch significant verband omdat 6 cellen niet voldoen aan de minimum voorwaarden (De Voght, 2004) betreffende de verwachte aantallen ($\chi^2 = 0,853$; $df = 3$; p-waarde 0,837).

De twee andere toetsen leveren geen statistisch significante verbanden tussen de dimensie 'knowledge' en het type van BSC omdat de gevonden p-waarden groter zijn

dan 5%. (Likelihood: $\chi^2 = 1,193$, $df = 3$; p-waarde 0,755; Linear: $\chi^2 = 0,062$, $df = 1$; p-waarde 0,804).

Verband 'verhouding consultant/klant' en BSC

Onderstaande draaitabel geeft de combinatie van beide variabelen aanschouwelijk weer:

Tabel 30: Draaitabel 'verhouding' * Type BSC

			BSCTYPE				Totaal
			Scorecard	BSC Type 1	BSC Type 2	BSC Type 3	
CODE_VER	1	Aantal	3	0	6	5	14
		% van Totaal CODE_VER	21,4%	,0%	42,9%	35,7%	100,0%
	2	Aantal	1	1	7	3	12
		% van Totaal CODE_VER	8,3%	8,3%	58,3%	25,0%	100,0%
Totaal		Aantal	4	1	13	8	26
		% van Totaal CODE_VER	15,4%	3,8%	50,0%	30,8%	100,0%

Er kan geen statistisch significant verband worden teruggevonden tussen de dimensie 'verhouding' en het type BSC. De Pearson toets levert ook hier geen statistisch significant verband omdat 6 cellen niet voldoen aan de minimum voorwaarden (De Voght, 2004) betreffende de verwachte aantallen (Pearson: $\chi^2 = 2,438$; $df = 3$; p-waarde 0,487). De twee andere toetsen leveren geen statistisch significante verbanden tussen de dimensie 'verhouding' en het type van BSC omdat de gevonden p-waarden groter zijn dan 5%. (Likelihood: $\chi^2 = 2,861$, $df = 3$; p-waarde 0,414; Linear: $\chi^2 = 0,033$, $df = 1$; p-waarde 0,856).

6 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt eerst een antwoord gegeven op de vier deelvragen (DV1-DV4) en wordt daarna een invulling gegeven aan de probleemstelling van deze scriptie. Daarna volgt een overzicht van de beperkingen en de aanbevelingen voor verder onderzoek. Ter afsluiting volgt nog een toetsing aan de doelstelling van het opzet.

6.1 Conclusies

DV1 luidt: Wie van de (lokale management) consultants is betrokken bij de implementatie van de BSC?

Uit het praktijkonderzoek, dat werd uitgevoerd bij Nederlandstalige Belgische consultants, blijkt dat zowel lokale als internationale consultants betrokken zijn bij BSC implementaties. Internationale consultants hebben een groter aandeel bij BSC projecten dan lokale consultants. Gezien het absoluut en relatief laag aantal lokale consultants dat deelneemt aan BSC projecten wordt voor de verdere bespreking van de resultaten van het praktijkonderzoek geen onderscheid meer gemaakt tussen lokale en internationale consultants. Gezien deze insteek dient deelvraag 1 eigenlijk anders geformuleerd te worden als: "Wie van de management consultants is betrokken bij BSC implementaties?" Het antwoord hierop luidt dan dat 13,2% van de consultants betrokken is bij BSC implementaties.

DV2 luidt: Hoe vervullen deze consultants hun rol bij BSC projecten?

Uit het theoretische gedeelte blijkt dat het inzicht in de rol van de consultant een hele evolutie doormaakte. Recente literatuur (Kitay & Wright, 2003) betoogt dat de rol van consultants kan worden bepaald vanuit twee dimensies. De eerste dimensie betreft de 'kennis' die consultants aanbieden. Enerzijds bieden consultants esoterische kennis aan en anderzijds technische kennis. De tweede dimensie bekijkt de mate van betrokkenheid van de consultant bij de organisatie van de klant. In deze context vervult de consultant een rol van 'insider' of van 'outsider' ten opzichte van de organisatie van de klant. Kitay & Wright definiëren vanuit de voormelde twee dimensies, vier rollen, namelijk deze van: adviser, partner, implementer en provider. Deze vier rollen werden herkenbaar teruggevonden in het praktijkonderzoek bij consultants die meewerken aan BSC projecten. De traditionele rol van adviser komt het vaakst voor (in 9 van de 26 gevallen) bij BSC implementaties en deze van provider het minst. In de statistische zin kan de rol van adviser echter niet worden aanzien als dominant.

DV3 luidt: Welk BSC type wordt hierbij geïmplementeerd?

Uit het theoretische gedeelte blijkt dat het begrip BSC vele variaties kent. De indeling van Speckbacher in drie types BSC werd in het praktijkgedeelte als basis gebruikt voor de classificatie van het type BSC. Hierbij de volgende vaststellingen:

- Van de consultants die meewerkten aan een BSC implementatie bij hun klanten is er bij 4 van de 26, ofwel in 15% van de gevallen, geen sprake van een BSC maar van een scorecard implementatie. In deze context wordt van een scorecard gesproken wanneer niet aan alle criteria wordt voldaan voor een type I BSC.

- De BSC wordt door de consultants geïmplementeerd in vele variaties zoals blijkt uit de hierna volgende vaststellingen
 - De BSC wordt bij 14 van de 26 scorecards slechts op één ondernemingsniveau toegepast.
 - Toepassing op corporate niveau komt in 69% van de gevallen voor, gevolgd door een implementatie op ‘business unit’ niveau in 46% van de cases.
 - Het aantal opgenomen BSC perspectieven varieert van 1 tot en met 6.
 - Er worden 11 verschillende combinaties van perspectieven teruggevonden.
 - De klassieke perspectieven van een BSC zoals omschreven door Kaplan & Norton (Financieel, Klant, Interne processen, Lerend vermogen) komen in 42% van de BSC implementaties voor.
 - Van de 22 volwaardige scorecard implementaties tellen we er 1 als type I, 13 als type II en 8 als type III.
 - Bij de type II BSC voldoen er 11 van de 13 niet aan de voorwaarden voor een type III enkel en alleen omdat er geen incentives aan de BSC resultaten worden verbonden.
 - Er worden ook andere perspectieven toegepast dan de vier klassieke. Hier is echter geen vast patroon te merken zoals dit werd geconstateerd in het literatuuronderzoek bij BSC implementaties in Zweden (Ax & Bjørnenak, 2005) en India (Anand et alii, 2005).
- Vergelijking van de resultaten uit het praktijkonderzoek met deze uit het onderzoek van Speckbacher moet met de nodige voorzichtigheid geschieden gezien de verschillende insteek van beide onderzoeken. Volgende vaststellingen zijn in deze context toch boeiend:
 - BSC implementaties blijken bij Speckbacher meer frequent toegepast op ‘business unit’ niveau (98%). Bij consultants wordt de BSC het meest geïmplementeerd op ‘corporate’ niveau (69%).
 - Bij Speckbacher worden slechts in 26% van de gevallen minder dan 4 perspectieven toegepast terwijl dit bij de consultants in 54% van de implementaties het geval is.
 - Bij Speckbacher blijkt 24% van de ondernemingen een BSC te hebben geïmplementeerd, terwijl slechts 11% van de consultants deel hebben genomen aan volwaardige BSC implementaties.
 - Het BSC type I wordt slechts in één geval of 5% van het aantal volwaardige BSC’s geïmplementeerd door de consultant tegenover in 50% van de gevallen bij Speckbacher.

DV4 luidt: Is er een verband tussen de vervulde rol en het type BSC dat wordt toegepast?

Er kan geen statistisch significant verband worden teruggevonden tussen de rol van de consultants en het type BSC, noch tussen de dimensies ‘knowledge’ of ‘verhouding consultant/klant’ en het type BSC. Deze vaststelling wijst dus eerder in de richting dat consultants de BSC op maat van de klant aanpassen en dit onafhankelijk van de door hen vervulde rol.

De probleemstelling uit deze scriptie luidt: ‘Wat is de rol van de (lokale) consultant bij de implementatie van de BSC?’

Uit het theoretische en/of praktische onderzoek naar de rol van consultants komen volgende bevindingen naar voor:

- De rol van de consultant bij BSC projecten is niet enkel belangrijk bij de implementatie maar ook bij de diffusie en adoptie. De consultant vertaalt en interpreteert het BSC concept op verschillende wijzen en tijdstippen.
- Uit het praktijkonderzoek blijkt dat zowel internationale als lokale consultants een rol spelen bij BSC implementaties. De hierna volgende bevindingen beschouwen lokale en internationale consultants als één groep.
- De consultant vervult vier verschillende rollen, met name, deze van adviser, partner, implementer en provider. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat de consultant bij BSC projecten het vaakst de traditionele rol van adviser (34,6%) vervult en het minst deze van provider (11%).
- Door de consultants worden veel verschillende interpretaties gegeven aan BSC implementaties. Dit blijkt niet enkel uit het theoretische gedeelte maar ook uit het praktijkonderzoek. Er worden vele combinaties van BSC componenten teruggevonden bij BSC implementaties door consultants. Opmerkelijk is vooral het feit dat 15% van de consultants meldt dat zij betrokken zijn bij een BSC implementatie terwijl er strikt genomen sprake is van een scorecard en niet van een volwaardige BSC.
- Er kan geen statistisch significant verband worden vastgesteld tussen de vervulde rol en het type BSC.

6.2 Beperkingen van het onderzoek

Bij wetenschappelijk onderzoek is het van belang om de beperkingen van het onderzoek te belichten. Mijn onderzoek kent de volgende beperkingen

- De rol van de consultant werd enkel onderzocht vanuit de aanbod zijde, namelijk vanuit het oogpunt van de consultant zelf.
- De studie werd uitgevoerd in een beperkt geografisch gebied en met een gerichte doelgroep voor ogen.
- De focus lag op de implementatie van de BSC.
- De consultants werden slechts bevraagd over één BSC project.
- De gegevens werden verkregen door een enquête.

Zoals aangehaald in subparagraaf 5.2.5, moet over de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek worden gewaakt door zorg te dragen voor de validiteit en de betrouwbaarheid. Vooral de bewaking van de externe validiteit, of veralgemeenbaarheid van het onderzoek naar andere populaties/omstandigheden, vormde een uitdaging. Dit was vooral een punt voor wat het gedeelte van het onderzoek naar de rol van consultants betreft. Er kon voor dit onderdeel immers geen gebruik worden gemaakt van bestaande vragenlijsten. De vragenlijsten voor dit onderdeel werden met veel zorg samengesteld vertrekkende vanuit het onderzoek van Kitay & Wright. De construct validiteit werd hierbij gewaarborgd door het uitvoeren van betrouwbaarheidstests (Cronbach-Alpha), voorlegging aan deskundigen en een pre-test. Er weze wel opgemerkt dat het aantal deskundigen en de pre-testing eerder beperkt waren in omvang en dat daardoor de externe validiteit van het onderzoek enigszins onder druk komt te staan.

6.3 Suggesties voor verder onderzoek

De voormelde beperkingen vormen al een goede basis om elementen voor verder onderzoek te formuleren. De volgende aspecten zouden hierbij aan bod kunnen komen:

- Het bekijken van de rol van de consultant vanuit het standpunt van de klant zowel als van de consultant.
- Het bekijken van de rol van de consultant in het vroege stadium van mogelijke adoptie bij de klant. Uit het werk van Qu blijkt immers dat de consultant reeds zeer vroeg in het proces begint aan de vertaling en aanpassing van het BSC concept.
- Onderzoeken of er een rol is weggelegd voor de consultant na de implementatie van een BSC. Door de focus te richten op het stadium van implementatie werd dit aspect immers niet onderzocht. Het zou immers boeiend zijn om bijvoorbeeld te weten te komen of de BSC bij de klant wel wordt toegepast na een zekere tijd en of de consultant mogelijk terug wordt betrokken bij reactivering van deze tool.
- Een vergelijkende studie opzetten van dezelfde consultant bij meerdere BSC projecten om te onderzoeken hoe sterk de rollen van elkaar afwijken.
- Het toepassen van casusonderzoek in plaats van een enquête zou meer diepgang brengen en aldus een beter begrip opleveren van sommige boeiende onderzoeksvragen. Vooral de verhouding consultant/klant zou verder kunnen worden onderzocht door bijvoorbeeld gebruik te maken van Actor Network Theory. Zo zou er bijvoorbeeld kunnen worden onderzocht wie eigenlijk de meeste invloed heeft op het bepalen van de verschillende componenten die uiteindelijk bij een BSC worden geïmplementeerd. Is dit de consultant, de klant of gebeurt dit werkelijk in samenspraak?

6.4 Toetsing van de doelstelling

Ter afsluiting van de scriptie wordt het resultaat getoetst aan de doelstelling van het onderzoek. De doelstelling die bij de aanvang werd geformuleerd luidt: “Dit onderzoek moet een bijdrage leveren tot een beter inzicht in de rol van de lokale consultant bij de implementatie van de Balanced Scorecard (BSC)”.

Volgende punten van de scriptie hebben bijgedragen tot het bereiken van de doelstelling:

- De begrippen BSC, consultant en implementatie van innovaties werden eerst vanuit de literatuur in hun brede context onderzocht. Dit gedeelte van het onderzoek leverde een goede basis waarbij een aantal essentiële kernbegrippen zoals het verschil tussen diffusie, adoptie en implementatie duidelijk werden omschreven.
- Daarna werd uitvoerig ingegaan op de rol van de consultant doorheen de tijd wat een goed beeld verschaft in de evolutie in de benadering van de rol van de consultant.
- Het gebrek aan wetenschappelijke literatuur over de rol van de consultant bij de implementatie van MA instrumenten of BSC's vormt een uitdaging bij het onderzoek. Deze leemte werd echter voldoende gecompenseerd door de keuze van

het onderzoek van Kitay & Wright als basis voor de duiding van de rol van de consultant.

- De enquête kende een betere response dan verwacht. Door het relatief kleine aandeel lokale consultants dat deelnam aan BSC implementaties diende de focus van de scriptie wel verlegd te worden naar consultants in het algemeen, dus zonder verder onderscheid tussen internationale of lokale consultants.

Mijn onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke literatuur inzake MA en instrumenten betreffende prestatiebesturing door:

- De rol van consultants te belichten bij de implementatie van MA innovaties. Dit aspect krijgt weinig aandacht in de bestaande wetenschappelijke literatuur.
- De focus te richten op de rol van lokale consultants bij MA implementaties. Als er al wetenschappelijke artikelen te vinden zijn over MA en consultants dan handelen deze meestal over de grote internationale kantoren en wordt er geen aandacht besteed aan de lokale spelers.
- De uitdaging aan te gaan om een algemene roltypering betreffende de rol van consultants te combineren met onderzoek naar BSC implementaties.
- Onderzoek te doen naar BSC implementaties vanuit de ‘aanbod zijde’ in plaats van het klassiek perspectief waarbij de implementatie vanuit het oogpunt van de ‘adopter’ wordt bestudeerd.

Naast de bescheiden bijdrage aan de wetenschap kan mijn onderzoek en scriptie ook van nut zijn voor elke onderneming of organisatie die een BSC wil implementeren en daarbij een consultant wenst in te schakelen. Uit het vroege wetenschappelijk artikel over de rol van consultants (Tilles, 1961) blijkt dat klanten vaak teleurgesteld zijn in het resultaat van een interventie door een consultant. Door een goed inzicht in de rol die de klant van de consultant kan verwachten, kunnen zulke teleurstellingen bij BSC implementaties misschien worden voorkomen. Het is immers uiterst belangrijk om de consultant in te zetten voor de juiste doelstelling (Freedman & Zackrison, 2001).

Ter afsluiting een getuigenis over het belang van de juiste keuze inzake consultants bij BSC projecten. De voorzitter van een divisie van een grote financiële instelling die miljoenen dollars verloor bij een mislukt BSC project getuigt in het boek ‘The strategy-focused organization’ (Kaplan & Norton, 2001) als volgt:

‘We screwed it up; the scorecard is fine. I saw it work with great effect at my previous company. But the project wasn’t positioned well in this organization, and the consultants we hired, while claiming great expertise on the subject, didn’t have a clue about how to organize the project or implement the system.’

7 Literatuurlijst

7.1 Wetenschappelijke literatuur

Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16, 586-612.

Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997-1019.

Anand, M., Sahay, B.S. & Saha, S. (2005) Balanced Scorecard in Indian companies, *Vikalpa*, 30, 11–26.

Ax, C. & Bjørnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations: The Case of the Balanced Scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16(1), 1-20.

Bäcklund, J. & Werr, A. (2001). *The construction of Global Management Consulting – a Study of Consultants' Web Presentations*. Uppsala: Uppsala University. Opgehaald op 18 maart 2007 van http://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba2001_003.pdf

Bjørnenak, T. (1997). Diffusion and accounting: the case of ABC in Norway. *Management Accounting Research*, 8(1), 3-17.

Binbasioglu, M. & Winston, E. (2003). Knowledge-based management support: an application to the IS change agent role problem. *Expert Systems with Applications*, 25(4): 517-532.

Caldwell, R. (2003). Models of change agency: A fourfold classification. *British Journal of Management*, 14, 131-142.

Canato, A. (2005). *The Role of Consultants in Innovation: Towards a Typology*. Milaan: Bocconi University. Opgehaald op 18 maart 2007 van http://anna.canato.googlepages.com/Consultantsandinnovation_LRP_submission.pdf.

Chow, C.W., Duh, R.-R., & Xiao, J.Z. Management accounting practices in the People's Republic of China. In: Chapman, C.S., Hopwood, T., Shields, M.D. (2007). *Handbook of Management Accounting Research – Volume 2* (pp. 923-967). Amsterdam: Elsevier.

Christensen, M. (2005). The 'Third Hand': private sector consultants in public sector accounting change. *European Accounting Review*, 14(3), 447-474.

Clark, T. (1995). *Managing consultants: Consultancy as the management of impressions*. Milton Keynes: Open University press.

Clark, T. & Salaman, G. (1998). Creating the right impression: Towards dramaturgy of management consultancy. *The Service Industries Journal*, 18(1), 18-38.

Depiereux, P. (2002). *Anforderungen an den Change Agent und dessen Aufgaben im Change Management*. Dortmund: International School of Management.

Epstein, M. & Manzoni, J.-F. (1998). Implementing corporate strategy: From tableaux de bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203.

Evers, H.-D. & Menkhoff, T. (2001). *Selling expert knowledge: The role of consultants in Singapore's new economy*. Working Paper Nr. 2001-009, Faculty of Business Administration, National University of Singapore.

Fincham, R. (1999). The consultant-client relationship: Critical perspectives on the management of organizational change. *Journal of Management Studies*, 36(3), 335-352.

Ginsberg, A. & Abrahamson, E. (1991). Champions of change and strategic shifts: The role of internal and external Change Advocats. *Journal of Management Studies*, 28(2), 173-190.

Gooderham, P.N. et al. (2004). Accountants as Sources of Business Advice for Small Firms, *International Small Business Journal*, 22, 5-22.

Granovetter, M. (1983). Economic action and social structure. The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

Guss, L. M. (1966) The care and feeding of marketing consultants. *Journal of Marketing*, 30(3), 6-8.

Hesford, J.W., Lee, S., Van der Stede & A., Young, M. Management Accounting: A Bibliographic Study. In: Chapman, C.S., Hopwood, T., Shields, M.D. (2007). *Handbook of Management Accounting Research – Volume 1* (pp. 3-26). Amsterdam: Elsevier.

Irala, L. R. (2007). *Performance Measurement using balanced scorecard*. SSRN. Opgehaald op 28 maart 2008 van http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=980691

Kasurinen, T. (2002). Exploring management accounting change: the Case of Balanced Scorecard implementation. *Management Accounting Research*, 13(3), 323-343.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.

Kitay, J. & Wright, C. (2003). Expertise and organizational boundaries: The varying roles of Australian management consultants. *Asia Pacific Business Review*, 9(3), 21-40.

Malmi, T. (2001). Balanced Scorecards in Finnish companies: A research note, *Management Accounting Research*, 12, 207-220.

Mantere, S. (2003). *Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process*. Espoo: Helsinki University of Technology. Opgehaald op 12 december 2007 van <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512263297/isbn9512263297.pdf>

Marquardt, D.W. (1981). Criteria for evaluating the performance of statistical consultants in industry. *The American Statistician*, 35(4), 216-219.

Mintzberg, H. (1968). *The manager at work – determining his activities, roles and programs by structured observation*. Massachusetts: Massachusetts institute of technology.

Nørreklit, H. (2002). The balance on the Balanced Scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88

Ottaway, R. N.& Cooper, C.L. (1978). Moving towards a Taxonomy of Change Agents. *International Studies of Management & Organization*, 8, 7-21.

Qu, S. (2005). *The construction and customization of strategic performance measurement systems: The role of management consulting in diffusing popular management concepts*. Toronto, University of Alberta. Opgehaald op 1 juli 2007 van http://luxor.acadiau.ca/library/ASAC/v26/26/26_26.pdf

Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: a survey. *California Management Review*, 43(2), 139-160.

Schell, C. (1992). The value of case study research as a research strategy. Manchester: Manchester Business School. Opgehaald op 2 september 2007 van <http://www.finance-mba.com/Case%20Method.pdf>

Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries, *Management Accounting Research*, 14(4), 361-387.

Sturdy, A. (1997). The consultancy process – an insecure business? *Journal of Management Studies*, 34(3), 389-413.

Tilles, S. (1961). Understanding the Consultant's Role. *Harvard Business Review*, 39(6), 87-99.

Turner, A.N. (1982). Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*, 60(5), 120-129.

Van Buuren, J.A. & Verhoeven, P.S. (2003). *Gegevensverwerking met SPSS (Werkboek)*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.

Van der Land, C. (2006). *Adoptie en gebruik van de Balanced Scorecard: Een onderzoek naar de effecten op Prestatiemanagement*. Heerlen: Open Universiteit.

Wenisch, S. (2004). *The diffusion of a balanced scorecard in a divisionalized firm – Adaption and implementaton in a practical context*. Umeå: Umeå School of Business and Economics, Umeå University. Opgehaald op 11 februari 2008 van http://www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_umu_diva-308-1_fulltext.pdf

Westberg, K.J. (2004). *The impact of cause-related marketing of consumer attitude to the brand and purchase intention: a comparison with sponsorship and sales promotion*. Queensland, Australia: School of Marketing, Griffith University. Opgehaald op 4 februari 2008 van <http://www4.gu.edu.au:8080/adt-root/uploads/approved/adt-QGU20050211.124210/public/02Whole.pdf>

Windels, P. & Christiaens, J. (2007). *The adoption of accrual accounting in Flemish Public Centers of Social Welfare: Examining the importance of agents of change*. Gent: Universiteit Gent. Opgehaald op 21 maart 2007 van http://www.feb.ugent.be/fac/research/WP/Papers/wp_07_451.pdf

7.2 Overige literatuur

Bennis, W.G. Theory and method in applying behavioral science to planned organizational change. In: Barlett, A. & Kayser T. (1973). *Changing organizational behavior* (pp. 73-75). Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.

Bennis, W. G.; Benne, K. & Chin, R. (1973). *The planning of change*. London: Holt, Rinehart and Winston.

Block, P. (1999). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise*. (2de druk). San Francisco, CA: Pfeiffer

Bruggeman, W., Ameels, A. & Scheipers, G. (2005). *Strategisch besturen met de Balanced Scorecard*. Antwerpen: Maklu.

Clark, T. & Fincham, R. (2002). *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization development and change* (8e druk). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

Department of Education, Training & Youth Affairs – Australia. (2000). *The impact of educational Research*. Opgehaald op 2 oktober 2007 van http://www.dest.gov.au/archive/highered/respubs/impact/splitpdf_default.htm

De Voght, A. (2004). *Basishandboek SPSS 12 voor Windows*. Utrecht: Bijleveld Press.

Dillman, D.A. (2007). *Mail and Internet surveys: The tailored design method* (2e druk). Hoboken, NJ: John Wiley.

Edvinsson, L. & Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital*. New York, NY: Harper Collins Publishers Inc.

Ettinger, J.C. (1991). *Consultants en PME: de leur bon usage par le dirigeant*. Brussel, Koning Boudewijn Stichting.

Fincham, R. & Clark, T. Introduction: The emergence of critical perspectives on consulting. In Fincham, R. & Clark, T. (2002). *Critical consulting. New perspectives on the management advice industry*. Oxford: Blackwell, 1-18.

Freedman, A.M. & Zackrisson, R.E. (2001). *Finding Your Way in the Consulting Jungle: A Guidebook for Organization Development Practitioners*. San Francisco, CA: Jossey-Bass /Pfeiffer.

Howitt, D. & Cramer, D. (2004). *Statistiek met SPSS 11 voor Windows*. Amsterdam, Pearson Education Benelux.

- Jalenti, P. (2005). Le balanced scorecard pour l'informatique. *Revue de l'AFEI*, 79, 4-7.
- Jones, G.N. (1969). *Planned Organizational Change: A Study in Change Dynamics*. New York, NY: Frederick A. Praeger, Publishers.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, MA. : Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- KUL – Faculteit psychologie en pedagogische wetenschappen. (2008). *Validiteit en betrouwbaarheid*. Opgehaald op 7 april 2008 van <http://ppw.kuleuven.be/FL/validiteit.htm>
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J. W. (1969). *Developing organizations: diagnosis and action*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Lawson, R., Hatch, T. & Desroches, D. (2008). *Scorecard best practices: Design, implementation, and evaluation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc..
- Lippitt, L. & Lippitt, R. (1994). *The consulting process in action* (2e druk). San Francisco, CA: Jossey-Bass /Pfeiffer.
- Mangione, T. (1993). *Mail Surveys: Improving the quality*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Margulies, N. & Raia, A.P. (1972). *Organizational development: values, process and technology*. New York, NY: MCGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mitchell, J. & Young, S. (2003). *Change agents and the national training system*. Elizabeth, Australië: Reframing the future. Opgehaald op 24 november 2007 van http://www.reframingthefuture.net/docs/2003/Publications/2CA_core_ideas_ca.pdf
- Nippa, M.C. & Petzold, K. (2002). *Economic functions of management consulting firms. An integrative framework*. Academy of Management Proceedings, 2002. Opgehaald op 26 juni 2007 van <http://canback.com/archive/nippa.pdf>.
- piMedia. (2002). Rondvraag. 360graden feedback voor leraren. Opgehaald op 24 januari 2008 van http://www.giralis.nl/uploads/files/leaflet_de_rondvraag_nederlands.doc

- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2007). *Management tools and trends 2007*. Bain & company. Opgehaald op 21 maart 2008 van http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2007.pdf
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5e druk). New York, NY: The Free Press.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students* (3e druk). Harlow: Pearson education.
- Schein, E. (1969). *Process consultation: Its role in Organizational Development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. (2006). *Proces advisering: over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt (1^e druk, 4^e oplage)*. Academic Service, den Haag.
- Schneiderman, A.M. (2006). *Analog Devices: 1986-1992. The First Balanced Scorecard*. Opgehaald op 26 november 2007 van http://www.schneiderman.com/Concepts/The_First_Balanced_Scorecard/BSC_INTRO_AND_CONTENTS.htm
- Senge, P.M. (2006). *The fifth discipline. The art & practice of the learning organization* (herziene uitgave). New York, NY: Currency & Doubleday.
- Simonet, J. & Bouchez, J.-P. (2003). *Le conseil*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research, design and methods* (5e druk). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Van Dale. (1990). Etymologisch woordenboek. Utrecht, Van Dale Lexicografie.
- Van Dale. (1984). Van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse Taal (11e herziene uitgave). Utrecht, Van Dale Lexicografie.
- Van Dale. (1999). Van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse Taal (13e herziene uitgave). Utrecht, Van Dale Lexicografie.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2001). *Het ontwerpen van een onderzoek*. (3de druk). Utrecht: Lemma BV

8 Overzicht Tabellen

Tabel 1: Totale omzet en aantal consultants van de 10 grootste consultancy firma's...	2
Tabel 2: Deelvragen.....	4
Tabel 3: Ondersteunende vragen theorie	5
Tabel 4: Ondersteunende vragen - theoretische gedeelte van het praktijkonderzoek...	6
Tabel 5: Ondersteunende vragen ter voorbereiding van het praktijkonderzoek	6
Tabel 6: Ondersteunende vragen bij de uitvoering van het praktijkonderzoek	6
Tabel 7: Ondersteunende vragen bij de afsluiting van het praktijkonderzoek.....	7
Tabel 8: Parameters onderzoeksstrategie volgens Yin	9
Tabel 9: Kenmerken survey & casus onderzoek volgens Verschuren & Doorewaard	10
Tabel 10: Gebruik & populariteit van de BSC.....	15
Tabel 11: BSC Perspectieven in India	18
Tabel 12: Typologie - Rol van de consultant volgens Kitay & Wright.....	54
Tabel 13: Karakteristieken - Type van 'knowledge' volgens Kitay & Wright.....	58
Tabel 14: Karakteristieken - Verhouding consultant/klant volgens Kitay & Wright ..	58
Tabel 15: Types BSC - Speckbacher & alii	63
Tabel 16: Niveau van BSC implementatie - Speckbacher & alii.....	64
Tabel 17: Totale doelgroep enquête.....	70
Tabel 18: Overzicht van constuct naar rol	79
Tabel 19: Overzicht geretourneerde vragenlijsten.....	81
Tabel 20: Draaitabel Lokaal * BSC	81
Tabel 21: De rol van de consultant bij BSC implementaties	84
Tabel 22: Het ondernemingsniveau en de BSC.....	86
Tabel 23: Aantal BSC perspectieven	87
Tabel 24: Aard BSC perspectieven.....	87
Tabel 25: Frequentietabel van aard en aantal BSC perspectieven.....	88
Tabel 26: Type geïmplementeerde BSC.....	88
Tabel 27: Type bsc en vergelijking Speckbacher	89
Tabel 28: Draaitabel rol * Type BSC	90
Tabel 29: Draaitabel 'knowledge' * Type BSC.....	90
Tabel 30: Draaitabel 'verhouding' * Type BSC	91
Tabel 31: Eigenschappen van consultants volgens Gouldner.....	108
Tabel 32: Karakteristieken van consultants volgens Margulies & Raia	108
Tabel 33: Karakteristieken van consultants volgens Block	109
Tabel 34: Consultants volgens Lippitt & Lippitt.....	109
Tabel 35: Hiërarchie van consultant doelstellingen (Freedman & Zackrison, 2001)	110
Tabel 36: Overzicht vragen en hercodering - 'knowledge'	119
Tabel 37: Overzicht vragen en hercodering - verhouding consultant/klant.....	119
Tabel 38: Overzicht coderingsschema BSC type.....	121

9 Overzicht Figuren

Figuur 1: De Balanced Scorecard Kaplan & Norton (1992).....	16
Figuur 2: Hiërarchie doelstellingen (Freedman & Zackrison, 2001).....	38
Figuur 3: Verband ondernemingsgrootte en inzet consultants	49
Figuur 4: Grafiek - Overzicht responses.....	80
Figuur 5: Histogram 'Knowledge'	82
Figuur 6: Histogram verhouding consultant/klant	83
Figuur 7: Spreidingsdiagram rol volgens twee dimensies	84

10 Bijlagen

10.1 Bijlage - Kernbegrippen

De volgende kernbegrippen worden in deze scriptie gebruikt en verdienen dan ook enige verduidelijking:

- De ‘rol’
- Lokale consultants
- Implementatie
- Balanced Scorecard
- Innovatie
- Diffusie
- Adoptie
- Change agent

De ‘rol’

Het begrip rol wordt hier gezien in zijn sociale context en wordt zowel bekeken vanuit de functionalistische als vanuit de sociale interactie theorie. De rol van ‘change agents’ en consultants wordt in het theoretische gedeelte van mijn studie zeer ruim geïnterpreteerd waarbij er zelf geen duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen een rol en een functie. In het praktijkonderzoek wordt meer nadruk gelegd op de sociale interactie tussen de klant en de consultant vanuit het oogpunt van de consultant.

Lokale Consultants

Een adviseur (Engels: consultant) is iemand die zijn of haar kennis in dienst stelt van anderen, en daarbij over het algemeen voor vele verschillende klanten werkt. In dit kader gaat het meer bepaald over de rol die de consultant vervult bij de implementatie van management accounting concepten. Het adjectief ‘lokale’ wordt hier gebruikt ter aanduiding dat de rol van grote, vaak internationale, consultancy firma’s, niet in detail zal worden bestudeerd. De focus wordt gericht op de lokale meestal kleine of zelfs solo consultancy bedrijven.

Implementatie

Volgens Rogers (2003) luidt de definitie van ‘implementatie’: ‘Hetgeen gebeurt wanneer iemand een innovatie gebruikt’. Deze definitie is echter tamelijk vaag. De begrippen adoptie en implementatie werden in het verleden vaak als synoniem gebruikt binnen de context van innovaties. In de meer recente literatuur wordt implementatie duidelijk gezien als een aparte stap die ‘eventueel’ volgt op de adoptie. In deze stap wordt de innovatie toegepast en werkelijk gebruikt in een functionerend systeem. ‘Eventueel’ benadrukt hier het feit dat een innovatie kan worden geadopteerd zonder dat er sprake is van implementatie (Department of Education, Training & Youth Affairs – Australia, 2000).

Balanced Scorecard

Een strategisch instrument ten behoeve van prestatiemeting voor organisaties waarbij financiële en niet-financiële gegevens worden gecombineerd in een multi-dimensionaal raamwerk. In het oorspronkelijke BSC concept, zoals beschreven door Kaplan & Norton (Bruggeman, 2005) worden vier dimensies bekeken: financiële focus, klant focus, interne focus en focus op innovatie & leren.

Innovatie

Een innovatie is een idee of een object dat als nieuw wordt ervaren door een individu of een adoptie eenheid (Rogers, 2003). In het kader van dit werk gaat het meerbepaald over management accounting innovaties zoals de BSC.

Diffusie

In dit kader wordt diffusie gezien als de verspreiding van innovaties via zekere kanalen doorheen de tijd tussen de leden van een sociaal systeem, in casu, organisaties (Rogers, 2003). Meerbepaald gaat het hier over de diffusie van management accounting innovaties.

Adoptie

Adoptie is de beslissing om gebruik te maken van een concept of instrument (Rogers, 2003). Hier gezien als een innovatie binnen management accounting.

Change agent

Een persoon die dicht bij het innovatie proces staat en hierbij invloed kan uitoefenen (Rogers, 2003). Hierbij kunnen verschillende functies worden vervuld zoals het stimuleren van de drang naar verandering of het verspreiden van informatie.

10.2 Bijlage – De rol van de consultant

Tabel 31: Eigenschappen van consultants volgens Gouldner

Raadgever - facilitator	Raadgever - expert
Houdt zich bezig met de personen die een probleem ondervinden	Houdt zich bezig met het probleem dat door personen wordt ondervonden
Helpt de personen om hun probleem zelf op te lossen	Produceert zelf ideeën en acties ter oplossing van het probleem
Definieert de probleemsituatie als een geheel van sociale processen	Definieert de probleemsituatie als inhoudelijk en op te lossen door intellectuele arbeid te verrichten

Tabel 32: Karakteristieken van consultants volgens Margulies & Raia

Taak georiënteerde rol	Proces georiënteerde rol
Verifiëren van het probleem	
Door een evaluatie van experts en op basis van gegevens	Door het sensibiliseren van het probleem waardoor de houdingen en gevoelens worden gekalmeerd
Oplossing van het probleem	
Levert ideeën, onderzoeksvorstellen en oplossingen voor het systeem van de klant	Gebruikt vooral de mogelijkheden van het systeem om tot oplossingen ter verbetering of verandering te komen
Terugkoppeling	
Presenteert de resultaten van het onderzoek tezamen met interpretaties van experts	Levert significante gegevens, vergemakkelijkt de assimilatie ervan en laat een stuk van de interpretatie over aan de klant
Gebruik van het onderzoek	
Geeft specifieke en concrete aanbevelingen gebaseerd op gegevens	Ontwikkelt bij de klant de noodzakelijke vaardigheden om onderzoeksgegevens te gebruiken en om actie te nemen
Relatie met de klant	
Objectief, eerder afstandelijk. Focus op de taak.	Is persoonlijk en gericht op lange termijn
Implicatie	
Staat in de eerste plaats in functie van het op te lossen probleem	Staat in de eerste plaats in functie van de individuen en groepen binnen de klant organisatie
Benadering van de systemen	
Begaan met de implicaties van het probleem op andere eenheden binnen de organisatie	Begaan met de reacties van samenwerking en uitwisseling tussen de verschillende eenheden binnen de organisatie

Tabel 33: Karakteristieken van consultants volgens Block

Expert	Uitvoerder	Medewerker
De rol van de klant		
De klant speelt geen actieve rol	De raadgever speelt een passieve rol	Klant en consultant spelen een onafhankelijke rol
Bepaling van de werkwijze		
De expert bepaalt de werkwijze	De klant bepaalt de werkwijze	De werkwijze wordt bepaald door wederzijdse uitwisseling
Verzameling van de gegevens		
Het verzamelen van gegevens gebeurt door de expert	Het verzamelen van gegevens wordt door de klant gekozen	Verzameling van gegevens gebeurt door samenwerking
Medewerking van de klant		
Medewerking is niet vereist	Medewerking niet vereist	Medewerking is essentieel
Communicatie consultant/klant		
Communicatie raadgever/klant is beperkt	Communicatie raadgever/klant is beperkt	Communicatie raadgever/klant is belangrijk
De leiding over de uitvoering		
De raadgever leidt de details van de uitvoering	De raadgever leidt de details van de uitvoering	De uitvoering gebeurt door overleg en wederzijds akkoord van raadgever en klant
de wijze van beoordeling		
Rol van de klant: Evaluatie nadat de interventie door de raadgever heeft plaatsgevonden	Rol van de klant: Oordelen en evalueren door kort op te volgen	
Het objectief van de consultant		
Het probleem zo snel mogelijk op lossen	Helpen om het probleem zo effectief mogelijk op te lossen door gebruik van gespecialiseerde kennis	Het probleem op lange termijn oplossen

Tabel 34: Consultants volgens Lippitt & Lippitt

Objective observer	Process counselor	Fact Finder	Identifier of alternatives and linker to resources	Joint problem solver	Trainer/Educator	Information specialist	Advocate
Klant				Consultant			
Niveau van activiteit van de consultant bij het oplossen van het probleem							
Niet sturend				Sturend			
Stelt vragen ter reflectie	Observeert het probleem-oplossend proces, belicht problemen helpt bij terugkoppeling	Verzamelt data en stimuleert het denkproces	Identificeert alternatieven, zoekt hulpmiddelen en helpt bij beoordeling	Biedt alternatieven en neemt deel aan discussies	Traint de klant	Bekijkt verbanden en levert beslissingen ivm toepassing en uitvoering	Maakt voorstellen voor richtlijnen en overtuigt of stuurt het proces van probleem-oplossing

Tabel 35: Hiërarchie van consultant doelstellingen (Freedman & Zackrisson, 2001)

Doelstellingen	Extra-pair -of- hands	Training/ educational specialist	Techspert	OD Consultant
Het verstrekken van informatie	zelden	zelden	zelden	primaire functie
Het bieden van een oplossing	zelden	mbt training	zelden	primaire functie
Het uitvoeren van een diagnose	primaire rol	zelden	zelden	enkel in samenwerking met interne medewerkers
Het ontwikkelen van aanbevelingen	zelden	mbt training	primaire taak	enkel in samenwerking met interne medewerkers
Het toepassen van oplossingen	zelden	mbt training	primaire activiteit	primaire functie
Het opbouwen van consensus en engagement	zelden	training programma's als oplossing	primaire functie	zelden
Het faciliteren van levenslang leren	als onderdeel van de opdracht	zelden	primaire taak	occasioneel

- KNO_Vraag_4 Referentie : KW_KNO_K1.2
Rubriek : Aard van de geleverde diensten
 - U biedt de klant concrete oplossingen → Technische kennis
 - **versus**
 - U biedt de klant inzicht → Esoterische kennis

- KNO_Vraag_5 Referentie : KW_KNO_K1.3
Rubriek : Aard van de geleverde diensten
 - Dit BSC project maakt deel uit van uw management & strategy consulting opdrachten → Esoterische kennis
 - **versus**
 - Dit BSC project maakt deel uit van een ander groot project of is een onderdeel van een outsourcing opdracht → Technische kennis

- KNO_Vraag_6 Referentie : KW_KNO_K2.2
Rubriek : Bekwaamheden
 - De kennis die U gebruikt bij deze BSC implementatie is ontoegankelijk voor niet-ingewijden → Esoterische kennis
 - **versus**
 - De kennis die U gebruikt bij deze BSC implementatie is toegankelijk voor eenieder die er zich wil in verdiepen → Technische kennis

- KNO_Vraag_7 Referentie : KW_KNO_K3.2
Rubriek : Materie
 - De BSC projectaanpak was strikt omschreven en dit patroon werd nauwgezet gevolgd tijdens de implementatie → Technische kennis
 - **versus**
 - De BSC projectaanpak was omschreven in algemene termen en kon, in functie van de noden, worden aangepast tijdens de implementatie → Esoterische kennis

- KNO_Vraag_8 Referentie : KW_KNO_K1.4
Rubriek : Aard van de geleverde diensten
 - U geeft duidelijke opdrachten aan de klant → Technische kennis
 - **versus**
 - U reikt ideeën aan die de klant verder kan verwerken → Esoterische kennis

- KNO_Vraag_9 Referentie : KW_KNO_K1.5
Rubriek : Aard van de geleverde diensten
 - Het eindproduct dat U levert is niet op voorhand gekend → Esoterische kennis
 - **versus**
 - U levert een op voorhand gekend afgebakend product → Technische kennis

-
- KNO_Vraag_10 Referentie : KW_KNO_K2.3
Rubriek : Bekwaamheden
 - Uw technische vaardigheden zijn belangrijk tijdens een BSC implementatie → Technische kennis
 - **versus**
 - Uw creatieve vaardigheden zijn belangrijk tijdens een BSC implementatie → Esoterische kennis

 - KNO_Vraag_11 Referentie : KW_KNO_K1.6
Rubriek : Aard van de geleverde diensten
 - U levert rapporten en adviezen die de klant ondersteunen bij het opstellen van een BSC raamwerk → Esoterische kennis
 - **versus**
 - U levert een volledig uitgewerkt BSC raamwerk dat na invulling gebruiksklaar is → Technische kennis

10.4 Bijlage -Vragen dimensie verhouding consultant/klant

Hierna volgt een overzicht van de bipolaire vragen voor elke karakteristiek met verwijzing naar het overzicht uit hoofdstuk 4.1.4. Zoals aangehaald in subparagraaf 5.4.1.1. en werd toegepast in de vorige subparagraaf wordt ook hier de volgorde van de vragen door elkaar gehaald en wordt ook de richting ervan omgewisseld. Dit geschiedt om een zo waarheidsgetrouw en objectief mogelijk antwoord te genereren. De richting voor elke vraag wordt in het hiernavolgende overzicht expliciet aangegeven omdat dit een rol speelt bij de verdere verwerking van de antwoorden.

Ter herinnering, hierna de samenstelling van de gebruikte verwijzingen: ‘KW’ staat voor de bron (Kitay & Wright), ‘VER’ staat voor de dimensie ‘verhouding consultant/klant’, ‘R’ staat voor rubriek en de ‘K’ voor karakteristiek en wordt gevolgd door een volgnummer.

Voor elk van de rubrieken die bruikbaar zijn in het onderzoek worden de typerende karakteristieken vertaald naar een vraag omtrent een balanced scorecard project. Deze omzetting wordt hierna weergegeven voor de dimensie knowledge. Aan de vragen wordt ook een unieke referentie toegekend welke verdere verwijzingen een heel stuk eenvoudiger maakt.

Zo krijgt de eerste vraag welke betrekking heeft op de dimensie ‘verhouding consultant/klant’ de referentie VER_Vraag_1.

In de onderstaande samenvatting wordt ook aangegeven welke rubriek en welke bijhorende karakteristiek, uit de onderzochte literatuur, als bron werd gebruikt om tot de vraag te komen. Zo vindt vraag VER_Vraag_1 zijn oorsprong in rubriek KW_VER_R1 en karakteristiek KW_VER_K1.1.

- VER_Vraag_1 Referentie : KW_VER_K1.1
 Rubriek : Autonomie
 - Analyse van problemen geschiedt door taakverdeling tussen uzelf en de klant → Insider
 - **versus**
 - Als consultant heeft U een grote autonomie bij de analyse van problemen → Outsider

- VER_Vraag_2 Referentie : KW_VER_K2.1
 Rubriek : Relatie consultant/klant
 - Uw relatie met de klant is te duiden als participatief → Insider
 - **versus**
 - U beschouwt uw relatie met de klant als een economisch gegeven → Outsider

- VER_Vraag_3 Referentie : KW_VER_K3.1
 Rubriek : Relatie consultant/klant
 - Overdracht van uw kennis naar de klant is eerder beperkt → Outsider
 - **versus**
 - Overdracht van uw kennis naar de klant is zeer uitgebreid → Insider

- VER_Vraag_4 Referentie : KW_VER_K1.2
 Rubriek : Autonomie
 - U lost problemen autonoom op → Outsider
 - **versus**
 - Oplossen van problemen gebeurt in samenspraak met de klant → Insider

- VER_Vraag_5 Referentie : KW_VER_K2.2
 Rubriek : Autonomie
 - Uw samenwerking met de klant is beperkt → Outsider
 - **versus**
 - U werkt zeer nauw samen met de klant → Insider

- VER_Vraag_6 Referentie : KW_VER_K2.3
 Rubriek : Autonomie
 - U beschouwt uzelf als onderdeel van de organisatie van de klant → Insider
 - **versus**
 - U beschouwt uzelf als een buitenstaander t.o.v. de organisatie van de klant → Outsider

- VER_Vraag_7 Referentie : KW_VER_K2.4
 Rubriek : Autonomie
 - U reikt aanbevelingen aan maar de uitvoering gebeurt door de klant → Outsider
 - **versus**
 - U bent nauw betrokken bij de uitvoering van uw aanbevelingen → Insider

- VER_Vraag_8 Referentie : KW_VER_K3.2
 Rubriek : Knowledge & skill transfer
 - U leert de klant vaardigheden aan → Insider
 - **versus**
 - U gebruikt uw vaardigheden → Outsider

10.5 Bijlage - Vragen BSC type

Hierna een overzicht van de vragen die aan bod komen:

- BSC_Vraag_1 Referentie : SP_T0_K1
: Algemene vraag
 - Dit balanced scorecard project werd op het volgende niveau ingevoerd: Keuze uit (meerdere keuzes mogelijk):
Corporate, business unit, plant, department, team, medewerker
- BSC_Vraag_2 Referentie : SP_T1_K1
: Karakteristiek van BSC type 1
 - De balanced scorecard in dit project toonde de volgende perspectieven:
Keuze uit:
Financieel, klant, interne processen, lerend vermogen, andere perspectieven.
- BSC_Vraag_3 Referentie : SP_T3_K4
: Karakteristiek van BSC type 3
 - Bij dit BSC project werden plannen opgesteld om de strategie en de doelen enkel te communiceren naar de managers.
- BSC_Vraag_4 Referentie : SP_T2_K2
: Karakteristiek van BSC type 2
 - De doelen in de BSC werden afgestemd op de doelen van de onderliggende niveaus.
- BSC_Vraag_5 Referentie : SP_T1_K2
: Karakteristiek van BSC type 1
 - De balanced scorecard in dit project combineerde financiële en niet-financiële metingen.
- BSC_Vraag_6 Referentie : SP_T3_K3
: Karakteristiek van BSC type 3
 - Het beloningssysteem voor managers werd gekoppeld aan de BSC bij dit project.
- BSC_Vraag_7 Referentie : SP_T1_K3
: Karakteristiek van BSC type 1
 - De balanced scorecard in dit project was afgeleid van de strategie van de onderneming.
- BSC_Vraag_8 Referentie : SP_T3_K2
: Karakteristiek van BSC type 3
 - Om de doelen in de BSC te kunnen meten werden normen vastgesteld.

- BSC_Vraag_9 Referentie : SP_T3_K3
: Karakteristiek van BSC type 3
- Het beloningssysteem voor het merendeel van de medewerkers werd gekoppeld aan de BSC.
- BSC_Vraag_10 Referentie : SP_T3_K1
: Karakteristiek van BSC type 3
- Om de vastgestelde doelen in de BSC te kunnen behalen werden actieplannen opgesteld.
- BSC_Vraag_11 Referentie : SP_T2_K1
: Karakteristiek van BSC type 2
- Iedere meting in de balanced scorecard in dit project vormde een schakel in een keten van oorzakelijke relaties die uiteindelijk verbonden waren met financiële doelstellingen.
- BSC_Vraag_12 Referentie : SP_T3_K4
: Karakteristiek van BSC type 3
- Bij dit BSC project werden ook plannen opgesteld om de strategie en de doelen te communiceren naar alle medewerkers.

10.6 Bijlage – Hercodering vragen Kitay & Wright

Voor de dimensie soort van ‘knowledge’ geeft dit onderstaand overzicht:

Tabel 36: Overzicht vragen en hercodering - ‘knowledge’

Vraag	Referentie literatuur	Vraag enquête	Score op dimensie		Hercoderen
			Esoterische = Lage score	Technische = Hoge score	
KNO_Vraag_1:	KW_KNO_K1.1	1	Links	Rechts	Nee
KNO_Vraag_2	KW_KNO_K2.1	2	Rechts	Links	Ja
KNO_Vraag_3	KW_KNO_K3.1	3	Rechts	Links	Ja
KNO_Vraag_4	KW_KNO_K1.2	4	Rechts	Links	Ja
KNO_Vraag_5	KW_KNO_K1.3	5	Links	Rechts	Nee
KNO_Vraag_6	KW_KNO_K2.2	6	Links	Rechts	Nee
KNO_Vraag_7	KW_KNO_K3.2	7	Rechts	Links	Ja
KNO_Vraag_8	KW_KNO_K1.4	8	Rechts	Links	Ja
KNO_Vraag_9	KW_KNO_K1.5	9	Links	Rechts	Nee
KNO_Vraag_10	KW_KNO_K2.3	10	Rechts	Links	Ja
KNO_Vraag_11	KW_KNO_K1.6	11	Links	Rechts	Nee

Voor de dimensie verhouding consultant/klant geeft dit onderstaand overzicht:

Tabel 37: Overzicht vragen en hercodering - verhouding consultant/klant

Vraag	Referentie literatuur	Vraag enquête	Score op dimensie 'verhouding consultant/klant'		Hercoderen
			Insider = Lage score	Outsider = Hoge score	
VER_Vraag_1:	KW_VER_K1.1	12	Links	Rechts	Nee
VER_Vraag_2	KW_VER_K2.1	13	Links	Rechts	Nee
VER_Vraag_3	KW_VER_K3.1	14	Rechts	Links	Ja
VER_Vraag_4	KW_VER_K1.2	15	Rechts	Links	Ja
VER_Vraag_5	KW_VER_K2.2	16	Rechts	Links	Ja
VER_Vraag_6	KW_VER_K2.3	17	Links	Rechts	Nee
VER_Vraag_7	KW_VER_K2.4	18	Rechts	Links	Ja
VER_Vraag_8	KW_VER_K3.2	19	Links	Rechts	Nee
VER_Vraag_9	KW_VER_K2.5	20	Links	Rechts	Nee
VER_Vraag_10	KW_VER_K2.6	21	Rechts	Links	Ja

10.7 Bijlage – Coderingschema BSC type

Dit schema steunt op de volgende mechanismen:

- De eerste vraag betreft het ondernemingsniveau waar de BSC wordt toegepast en hoeft geen verdere codering. De volgende 11 vragen worden gecodeerd.
- Er worden twee coderingsmethoden gebruikt. De eerste methode wordt gebruikt bij de half open vraag betreffende de gebruikte perspectieven. De tweede methode wordt toegepast voor de overige vragen waarbij de Lickert-stijl wordt gehanteerd.
- Bij de tweede coderingsmethode wordt de waarde 0 toegekend indien er ‘niet van toepassing’, ‘helemaal oneens’ of ‘niet helemaal mee eens’ werd geantwoord door de respondent. De waarde 1 wordt toegekend voor beantwoording met ‘enigszins mee eens’ of ‘helemaal mee eens’.
- Criterium 1, 2, 3 en 5 worden alsdusdanig weerhouden in het schema. Het vierde criterium ‘actieplannen en normstellingen’ wordt gesplitst in twee criteria om verdere verwerking te vereenvoudigen. Aldus ontstaan er in het totaal zes criteria die worden aangeduid van (a) tot en met ((f).
- De verkregen waardes, zijnde 0 of 1, worden ingedeeld in één kolom per criterium en opgeteld tot een subscore.
- Er wordt een minimum subscore vastgesteld waaraan elk criterium moet voldoen omdat er soms meerdere vragen worden gesteld per criterium.
- Indien de subscore groter of gelijk is aan de minimumscore voor het gehele criterium wordt er een 1 toegekend als ‘voldaan’ score, zoniet een 0.
- De ‘voldaan’ scores worden opgeteld en leiden als volgt naar de identificatie van het BSC type:
 - ‘Voldaan’ score = 2 Type I BSC
 - ‘Voldaan’ score = 3 Type II BSC
 - ‘Voldaan’ score = 6 Type III BSC

Schematisch voorgesteld ziet dit er als volgt uit

Tabel 38: Overzicht coderingsschema BSC type

BSC type >				Type I	Type I	Type II	Type III	Type III	Type III
Criterium voor BSC typebepaling >				(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
BSC Vraag	Referentie literatuur	Vraag enquête	Coderingsmethode	Strategische metingen en/of doelen (financiële en niet-financiële)	Gegroepeerd in dimensies	Een keten van oorzaak- en gevolgrelaties	Bevat actieplannen	Bevat normstellingen	Gekoppeld aan beloningen
BSC_Vraag_1	SP_T0_K1	22	n.v.t.	-	-	-	-	-	-
BSC_Vraag_2	SP_T1_K1	23	1*		0/1				
BSC_Vraag_3	SP_T3_K4	24	2**				0/1		
BSC_Vraag_4	SP_T2_K2	25	2**			0/1			
BSC_Vraag_5	SP_T1_K2	26	2**	0/1					
BSC_Vraag_6	SP_T3_K3	27	2**						0/1
BSC_Vraag_7	SP_T1_K3	28	2**	0/1					
BSC_Vraag_8	SP_T3_K2	29	2**					0/1	
BSC_Vraag_9	SP_T3_K3	30	2**						0/1
BSC_Vraag_10	SP_T3_K1	31	2**				0/1		
BSC_Vraag_11	SP_T2_K1	32	2**			0/1			
BSC_Vraag_12	SP_T3_K4	33	2**				0/1		
Subscore >				Σ (a)	Σ (b)	Σ (c)	Σ (d)	Σ (e)	Σ (f)
Minimum score om waarde 1 toe te kennen voor dit criterium >				2	1	1	1	1	1
Voldaan aan minimumscore = 1, niet voldaan = 0 >				0/1 (a')	0/1 (b')	0/1 (c')	0/1 (d')	0/1 (e')	0/1 (f')
Optelling voldaan scores >				(a') + (b') = 2 => Type I BSC					
				(a') + (b') + (c') = 3 => Type II BSC					
				(a') + (b') + (c') + (d') + (e') + (f') = 6 => Type III BSC					

Coderingsmethode 1*

1 = Minstens één financieel en één niet-financieel perspectief

0 = Alle andere gevallen

Coderingsmethode 2*

0 = Niet van toepassing

0 = Helemaal oneens

0 = Niet helemaal mee eens

1 = Enigszins mee eens

1 = Helemaal mee eens

10.8 Bijlage – Onderzoeksresultaten - Rol

Vragenlijst 2 - Resultaat enquête na hercodering (** = weerhouden vragen ter bepaling construct)

Vraagnummer ->	1*	2*	3*	4*	5	6*	7	8*	9	10*	11	12	13	14*	15*	16*	17*	8*	19*	20*	21	Construct Knowledge TOT_KNO	Construct Verhouding TOT_VER	CODE_KNO	CODE_VER	ROL (1)
ID	KNO1	KNO2	KNO3	KNO4	KNO5	KNO6	KNO7	KNO8	KNO9	KNO10	KNO11	VER1	VER2	VER3	VER4	VER5	VER6	VER7	VER8	VER9	VER10	TOT_KNO	TOT_VER			
3265	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	24	8	2	1	3
1232	3	3	4	2	4	4	3	2	4	4	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	22	10	2	1	3
3036	2	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	1	1	1	2	2	1	1	3	3	2	18	13	1	2	2
2009	2	1	2	1	4	3	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	3	13	11	1	1	1
2019	3	2	3	2	1	4	1	4	2	2	3	1	3	2	2	4	3	2	3	3	3	20	19	2	2	4
3025	2	3	3	3	1	2	3	2	4	1	1	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	16	22	1	2	2
3282	3	2	3	3	3	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	17	13	1	2	2
3315	4	2	2	3	1	4	2	3	2	3	1	4	2	1	2	2	3	3	2	1	4	21	14	2	2	4
3150	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	14	14	1	2	2
1198	2	1	2	1	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	12	11	1	1	1
1254	2	1	4	1	4	4	4	4	4	2	3	3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	18	15	1	2	2
1052	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	28	7	2	1	3
3201	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	1	1	2	2	2	2	1	1	3	1	3	20	12	2	1	3
3101	2	1	3	2	1	4	1	2	3	2	3	1	1	2	1	1	1	2	2	1	4	16	10	1	1	1
3170	2	2	4	4	1	4	1	3	2	3	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	22	10	2	1	3
3308	2	3	2	2	3	4	1	1	3	1	2	1	3	1	1	1	2	2	1	1	3	15	9	1	1	1
3098	2	1	4	3	3	3	1	2	3	2	1	4	1	1	2	1	3	1	1	1	3	17	10	1	1	1
3153	2	2	1	1	4	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	12	15	1	2	2
3325	2	2	3	2	1	2	1	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	3	1	2	4	16	11	1	1	1
2042	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	16	15	1	2	2
3109	2	2	4	4	1	3	1	3	2	4	2	1	1	1	1	1	3	2	3	3	4	20	14	2	2	4
3326	4	2	3	2	1	2	2	2	1	2	4	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	17	9	1	1	1
3251	4	3	4	3	1	3	1	3	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	24	7	2	1	3
3130	1	1	4	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	2	1	1	3	3	1	2	12	13	1	2	2
3284	2	2	1	3	1	2	2	2	3	2	3	1	1	2	2	1	4	2	1	3	3	14	17	1	2	2
3154	3	3	4	4	1	3	2	4	1	4	3	3	1	2	2	2	1	2	1	1	2	25	11	2	1	3

(1) Rol: 1 = Partner, 2 = Adviser, 3 = Implementer, 4 = Provider

10.10 Bijlage – Enquêteformulieren

	ID: <input style="width: 90%;" type="text"/>												
<p>Inleiding enquête</p> <p>Deze enquête bestaat uit twee vragenlijsten.</p> <p>De eerste vragenlijst peilt naar het internationale karakter van uw praktijk. Daarnaast wordt gevraagd of u, of één van uw medewerkers, in het verleden balanced scorecard (BSC) projecten hebben begeleid bij één of meer van uw klanten.</p> <p>De tweede vragenlijst peilt verder naar uw activiteiten bij BSC projecten en wordt bij voorkeur ingevuld door een consultant of medewerker die nauw is verbonden geweest met een BSC project.</p> <p><i>Al uw antwoorden worden strikt vertrouwelijk behandeld zoals vermeld in het begeleidend schrijven. Aan het einde van de tweede vragenlijst worden echter wel uw contactgegevens gevraagd. De opgave hiervan is optioneel en deze gegevens dienen enkel om de resultaten van mijn onderzoek aan u te kunnen bezorgen of om u te kunnen contacteren in het geval ik nog verdere vragen zou hebben. Na het afsluiten van het onderzoek worden deze contactgegevens gewist uit mijn databestanden. Op beide vragenlijsten staat wel een identificatienummer vermeld. Dit nummer wordt enkel gebruikt ter opvolging van de response.</i></p> <p>Met oprechte dank voor uw medewerking,</p> <p>Frank Loosen – Jaak Blockstraat 76 – 2640 Morsel – email: fer.loosen@hotmail.com</p>													
<p>Vragenlijst 1</p> <p>1. Over hoeveel vestigingen beschikt uw kantoor in het buitenland?</p> <table border="1" style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Geen</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>1-10</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>11-50</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>>50</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> <p>2. Heeft uw kantoor reeds deelgenomen aan projecten waarbij een balanced scorecard (BSC) werd geïmplementeerd bij één van uw klanten?</p> <table border="1" style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Ja</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Neen</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table> <p>- Indien u "Ja" hebt geantwoord op deze vraag 2, dan verzoek ik u vriendelijk om ook het tweede gedeelte van deze enquête zelf in te vullen of te laten in vullen door een medewerker van uw kantoor die nauw betrokken is geweest bij een of meer BSC projecten.</p> <p>- Bij een "Neen" op vraag 2 verzoek ik u vriendelijk om enkel deel één van de vragenlijst terug te bezorgen in bijgevoegde, gefrankeerde omslag. Hartelijk dank voor uw medewerking.</p>		Geen	<input type="checkbox"/>	1-10	<input type="checkbox"/>	11-50	<input type="checkbox"/>	>50	<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Neen	<input type="checkbox"/>
Geen	<input type="checkbox"/>												
1-10	<input type="checkbox"/>												
11-50	<input type="checkbox"/>												
>50	<input type="checkbox"/>												
Ja	<input type="checkbox"/>												
Neen	<input type="checkbox"/>												

Vragenlijst 1 – Pagina 1/1

ID:

Vragenlijst 2

Vragenlijst 2 - Eerste serie - Toelichting bij het invullen van de vragen

Gelieve dit gedeelte enkel in te vullen indien u of uw kantoor deelnam aan projecten ter implementatie van een balanced scorecard (BSC). Indien u of uw kantoor in het verleden bij meer dan één BSC project werd betrokken dan wordt u vriendelijk verzocht om bij het invullen van de vragen het meest recente BSC project in gedachten te houden waarbij uzelf betrokken was.

De eerste serie vragen bestaat telkens uit een paar van twee typeringen. Plaats één kruisje bij de typering die het best bij uw situatie past.

Voorbeeld 1: Indien u een standaard balanced scorecard (BSC) model gebruikt met vaste perspectieven, vul dan het volgende in bij de gegeven typeringen:

1	U gebruikt een standaard BSC model bij dit BSC project	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Het BSC model wordt volledig op maat gemaakt bij dit project
---	--	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

Voorbeeld 2: Indien u een standaard model aanpast door bijvoorbeeld één perspectief toe te voegen, vul dan het volgende in bij de gegeven typeringen:

2	U gebruikt een standaard BSC model bij dit BSC project	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Het BSC model wordt volledig op maat gemaakt bij dit project
---	--	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--

Vragenlijst 2 - Eerste serie vragen

In hoeverre zijn onderstaande typeringen van toepassing in het kader van uw meest recente opdracht, als consultant, bij een balanced scorecard project						
1	U verstrekt advies en opinies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	U verstrekt duidelijke instructies
2	Uw technische kennis is belangrijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Uw analytische kennis is belangrijk
3	U behandelt tijdens dit BSC project vooral tastbare problemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	U behandelt tijdens dit BSC project vooral abstracte problemen
4	U biedt de klant concrete oplossingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	U biedt de klant inzicht
5	Dit BSC project maakt deel uit van uw management & strategy consulting diensten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dit BSC project maakt deel uit van een ander groot project of is een onderdeel van een outsourcing opdracht
6	De kennis die u gebruikt bij deze BSC implementatie is ontoegankelijk voor niet-ingewijden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	De kennis die u gebruikt bij deze BSC implementatie is toegankelijk voor eenieder die er zich wil in verdiepen
7	De BSC projectaanpak was strikt omschreven en dit patroon werd nauwgezet gevolgd tijdens de implementatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	De BSC projectaanpak was omschreven in algemene termen en kon, in functie van de noden, worden aangepast tijdens de implementatie
8	U geeft duidelijke opdrachten aan de klant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	U reikt ideeën aan die de klant verder kan verwerken
9	Het eindproduct dat U levert is niet op voorhand gekend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	U levert een op voorhand gekend afgebakend product

Vragenlijst 2 - Eerste serie vragen (vervolg 1)						
In hoeverre zijn onderstaande typeringen van toepassing in het kader van uw meest recente opdracht, als consultant, met hetzelfde balanced scorecard project in gedachten als bij de vorige vragen						
10	Uw technische vaardigheden zijn belangrijk tijdens een BSC implementatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Uw creatieve vaardigheden zijn belangrijk tijdens een BSC implementatie
11	U levert rapporten en adviezen die de klant ondersteunen bij het opstellen van een BSC raamwerk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	U levert een volledig uitgewerkt BSC raamwerk dat na invulling gebruiksklaar is
12	Analyse van problemen geschiedt door taakverdeling tussen uzelf en de klant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Als consultant heeft u een grote autonomie bij de analyse van problemen
13	Uw relatie met de klant is aan te duiden als participatief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	U beschouwt uw relatie met de klant als een economisch gegeven
14	Overdracht van uw kennis naar de klant is beperkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Overdracht van uw kennis naar de klant is zeer uitgebreid
15	U lost problemen autonoom op	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oplossen van problemen gebeurt in samenspraak met de klant
16	Uw samenwerking met de klant is beperkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	U werkt zeer nauw samen met de klant
17	U beschouwt uzelf als onderdeel van de organisatie van de klant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	U beschouwt uzelf als een buitenstaander o.v.v. de organisatie van de klant
18	U reikt aanbevelingen aan maar de uitvoering gebeurt door de klant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	U bent nauw betrokken bij de uitvoering van uw aanbevelingen
19	U leert de klant vaardigheden aan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	U gebruikt uw vaardigheden
20	U streeft naar een lange termijn relatie met de klant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	U streeft niet naar een relatie op lange termijn met de klant
21	Uw band met de klant betreft een correcte klant/leveranciers relatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	U heeft een sociale band met de klant

Vragenlijst 2 - Tweede serie - Toelichting bij het invullen van de vragen					
De eerste twee vragen uit deze serie hebben een aantal keuzemogelijkheden. Kruis aan welke mogelijkheid bij U past. De volgende vragen in deze serie nemen meestal de vorm aan van een stelling zoals bijvoorbeeld:					
U maakt gebruik van een eigen ontwikkelde methodiek bij balanced scorecard (BSC) opdrachten					
Hellemal oneens	Niet hellemal mee eens	Enigszins mee eens	Hellemal mee eens	Niet van toepassing	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
U beantwoordt deze stelling door een kruisje te plaatsen in 1 van de 5 vakjes dat het best overeen komt met uw situatie. Spendeer niet teveel tijd aan één bepaalde vraag. Uw eerste gedachte is meestal ook de beste. In totaal zou het beantwoorden van de vragen niet meer dan 10 minuutjes in beslag mogen nemen.					
Denk ook hierbij aan de meest recente BSC implementatie waarbij uzelf betrokken was.					

Vragenlijst 2 - Tweede serie vragen				
22. Dit balanced scorecard project werd op het volgende niveau ingevoerd (meerdere keuzes mogelijk):				
Corporate	<input type="checkbox"/>			
Business Unit	<input type="checkbox"/>			
Plant	<input type="checkbox"/>			
Department	<input type="checkbox"/>			
Team	<input type="checkbox"/>			
Medewerker	<input type="checkbox"/>			
23. De balanced scorecard in dit project toont de volgende perspectieven (meerdere keuzes mogelijk):				
Financieel	<input type="checkbox"/>			
Klant	<input type="checkbox"/>			
Interne processen	<input type="checkbox"/>			
Lerend vermogen	<input type="checkbox"/>			
Andere perspectieven te weten:				
.....	<input type="checkbox"/>			
.....	<input type="checkbox"/>			
24. Bij dit BSC project werden plannen opgesteld om de strategie en de doelen enkel te communiceren naar de managers. (vanaf deze vraag slechts één vakje aankruisen)				
Helemaal oneens	Niet helemaal mee eens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens	Niet van toepassing
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. De doelen in de BSC werden afgestemd op de doelen van de onderliggende niveaus.				
Helemaal oneens	Niet helemaal mee eens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens	Niet van toepassing
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. De balanced scorecard in dit project combineerde financiële en niet-financiële metingen.				
Helemaal oneens	Niet helemaal mee eens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens	Niet van toepassing
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Het beloningssysteem voor managers werd gekoppeld aan de BSC bij dit project.				
Helemaal oneens	Niet helemaal mee eens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens	Niet van toepassing
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. De balanced scorecard in dit project was afgeleid van de strategie van de onderneming.				
Helemaal oneens	Niet helemaal mee eens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens	Niet van toepassing
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vragenlijst 2 - Tweede serie vragen (vervolg 1)				
29. Om de doelen in de BSC te kunnen meten werden normen vastgesteld.				
Helenaal oneens	Niet helenaal mee eens	Enigszins mee eens	Helenaal mee eens	Niet van toepassing
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Het beloningssysteem voor het merendeel van de medewerkers werd gekoppeld aan de BSC.				
Helenaal oneens	Niet helenaal mee eens	Enigszins mee eens	Helenaal mee eens	Niet van toepassing
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Om de vastgestelde doelen in de BSC te kunnen behalen werden actieplannen opgesteld.				
Helenaal oneens	Niet helenaal mee eens	Enigszins mee eens	Helenaal mee eens	Niet van toepassing
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Iedere meting in de balanced scorecard in dit project vormde een schakel in een keten van oorzakelijke relaties die uiteindelijk verbonden waren met financiële doelstellingen.				
Helenaal oneens	Niet helenaal mee eens	Enigszins mee eens	Helenaal mee eens	Niet van toepassing
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Bij dit BSC project werden ook plannen opgesteld om de strategie en de doelen te communiceren naar alle medewerkers.				
Helenaal oneens	Niet helenaal mee eens	Enigszins mee eens	Helenaal mee eens	Niet van toepassing
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. U zou graag in het bezit komen van een samenvatting van de resultaten van dit onderzoek en u bezorgt daarom uw email adres dat luidt als volgt.				
Uw email adres			
Uw email adres wordt na elektronische toezending van de resultaten gewist uit mijn databestand.				
35. U bent bereid om eventueel mee te werken aan het verstrekken van bijkomende informatie en u kan gecontacteerd worden als volgt:				
Via mijn voornemd email adres	<input type="checkbox"/>			
Via een ander email adres			
U bent telefonisch bereikbaar op het nummer			
en ik kan vragen naar mevrouw/mijnheer			
Deze contactgegevens worden na het afsluiten van het onderzoek gewist uit mijn databestand.				
Hartelijk dank voor uw medewerking. Gelieve vragenlijst 1 & 2 met de bijgevoegde getrankeerde omslag te verzenden.				