

# De rollen van de organisatieadviseur

## en hun invloed op de concurrentiepositie van de cliënt

Marc Baaij, Frans van den Bosch en Henk Volberda

**SAMENVATTING** Inzicht in de rollen van organisatieadviseurs bij het ontwikkelen van oplossingen voor de vraagstukken van hun cliënten is van groot belang. Eerder onderzoek legde nadruk op de rol van de organisatieadviseur als makelaar in 'best practices'. Naast deze zogenoemde 'exploitatierol' onderscheidt deze bijdrage de 'exploratierol'. Op basis van de literatuur is een conceptueel raamwerk ontwikkeld van de twee verschillende adviesrollen, hun eisen aan de organisatieadviseur en hun invloeden op de cliënten en de bedrijfstakken van de cliënten. De exploratierol van organisatieadviseurs draagt bij aan de creatie van nieuwe concurrentievoordelen voor de cliënten en bevordert op deze manier de ongelijkvormigheid van de concurrenten binnen de betreffende bedrijfstak. De exploitatierol van organisatieadviseurs leidt tot de versnelde diffusie van kennis binnen en tussen bedrijfstakken.

Dr. M.G. Baaij is universitair hoofddocent strategisch management bij de vakgroep Strategie en Omgeving van de Faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Prof. Dr. Ing. F.A. J. van den Bosch is hoogleraar Management Wisselwerking Organisatie-Omgeving bij de vakgroep Strategie en Omgeving van de Faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Prof. Dr. H.W. Volberda is hoogleraar Strategisch Management en 'Business Policy' bij de vakgroep Strategie en Omgeving van de Faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Van den Bosch en Volberda zijn beiden directeur van het Erasmus Strategic Renewal Centre (ESRC) en fellow van het Erasmus Research Institute of Management (ERIM). De auteurs bedanken Jan Edelman Bos, Alfred Kieser en Arie Y. Lewin voor hun commentaar op eerdere versies van dit artikel. Verder bedanken zij Janneke van der Kruk voor haar assistentie bij het onderzoek.

Deze rol bekort de duurzaamheid van de concurrentievoordelen en bevordert de gelijkvormigheid van de concurrenten binnen de betreffende bedrijfstak. De exploitatierol kan het zogenoemde 'Red Queen-effect' (Lewin en Volberda, 1999) en 'hyperconcurrentie' (D'Aveni, 1994) veroorzaken. Het risico van het weglekken van concurrentiegevoelige informatie door middel van de exploitatierol maakt het inschakelen van een organisatieadviseur voor een exploratierol minder attractief. Cliënten die de exploratierol overwegen, dienen bij de bureauselectie na te gaan of de capaciteiten, de organisatie en het management van de verschillende kandidaat-bureaus overeenkomen met de vereisten van deze rol. Organizatieadviseurs die beide rollen vervullen, dienen rekening te houden met verschillende vereisten van deze rollen. Bureaus die onvoldoende investeren in de verschillende vereisten, lopen het risico tussen wal en schip te raken.

### 1 Inleiding

Ondernemingen kunnen voor de ontwikkeling van oplossingen voor hun vraagstukken gebruikmaken van de kennis en vaardigheden van organisatieadviesbureaus. Door hun opdrachten staan organisatieadviseurs in contact met diverse ondernemingen in verschillende bedrijfstakken. Door deze positie zijn organisatieadviseurs op de hoogte van vele problemen en de bijbehorende oplossingen. Recent onderzoek stelde dat deze positie adviesbureaus geschikt maakt voor het identificeren en faciliteren van de 'match' tussen vraagstukken en oplossingen (Hargadon en Sutton, 1997; Sarvary, 1999).

Bovengenoemd onderzoek legde het accent op één van de mogelijke rollen: de zogenoemde 'broker role' of 'makelaarsrol' van de organisatieadviseur. Deze bijdrage bouwt hierop voort en richt zich op de volgende twee onderzoeksvragen:

- 1 Welke verschillende rollen kunnen organisatieadviseurs vervullen voor hun cliënten?

2 Wat is de invloed van deze verschillende rollen op de concurrentieposities van de cliënten en de concurrentiedynamiek van de bedrijfstakken van de cliënten?

Het artikel is als volgt gestructureerd. In paragraaf 2 worden twee rollen besproken. Voor elke rol worden de eisen aan de capaciteiten, organisatie en management van adviesprojecten onderzocht. Paragraaf 3 analyseert aan de hand van een conceptueel raamwerk de invloeden van de rollen op cliënten en hun bedrijfstakken. Vervolgens worden de uitkomsten en de beperkingen van deze analyse behandeld. De bijdrage rondt af met conclusies en suggesties voor vervolgonderzoek (paragraaf 4).

## 2 Twee rollen van organisatieadviseurs in strategieontwikkeling van hun cliënten

Organisatieadvies omvat een breed terrein bestaande uit strategie, interne organisatie en alle operationele aspecten (Kubr, 1996; Strikwerda, 2000). Organisatieadvies kan worden gedefinieerd als: 'het verlenen van diensten aan organisaties door geschoolde en gekwalificeerde personen die de cliënt op een objectieve manier en onpartijdig assisteren bij het identificeren van managementproblemen, het vinden van oplossingen en, indien gewenst, ondersteunen bij het implementeren van de oplossingen' (Greiner en Metzger, 1983, p. 7). Aan deze definitie dienen overigens nog de wezenlijke elementen van schriftelijke opdracht en tegen betaling te worden toegevoegd (zie ook in deze de gedragscode ROA/OOA).

In de literatuur worden diverse rollen van organisatieadviseurs onderscheiden (onder andere Nees en Greiner, 1985; Kubr, 1996; Strikwerda, 2000). Volgens een van deze indelingen (Kubr, 1996) kunnen adviseurs op vijf manieren worden ingezet:

- a voor speciale kennis en vaardigheden;
- b als intensieve professionele ondersteuning op tijdelijke basis;
- c voor onafhankelijk perspectief van een buitenstaander;
- d voor justificatie van managementbesluiten;
- e als onderwijzer van kennis en vaardigheden.

Daarnaast kan onderscheid worden gemaakt tussen diverse adviesmodellen: het 'expert'-model, het 'dokter-patiënt'-model en 'het proces-advies'-model (Schein, 1988). Voortbouwend op de bestaande indelingen stellen wij voor een onderscheid te maken tussen twee conceptuele rollen die organisatieadviseurs voor hun cliënten kunnen vervullen: de 'exploratierol' en de 'exploitatierol'. Dit onderscheid is strategisch relevant omdat deze twee rollen verschillende invloeden

hebben op de concurrentiepositie van de cliënten en de concurrentiedynamiek van de bedrijfstakken van de cliënten. Deze indeling is gebaseerd op het werk van March (1991), die eveneens onderscheid maakte tussen exploratie en exploitatie. March (1991) relateerde exploratie aan activiteiten als experimenteren, ontdekken en innoveren. Exploitatie omvatte volgens March (1991) verbeteren van de efficiëntie, verfijnen en uitvoeren. Beide rollen worden gedefinieerd vanuit het perspectief van de organisatieadviseurs. In de exploratierol ontwikkelen organisatieadviseurs oplossingen of helpen zij (procesadvies) hun cliënten om oplossingen te ontwikkelen, die niet alleen nieuw zijn voor hun cliënten maar ook voor de betrokken adviesbureaus zelf.

Vraagstukken en de bijbehorende oplossingen kunnen nieuw zijn voor de cliënt, maar hoeven niet noodzakelijk ook nieuw te zijn voor de betrokken organisatieadviesbureaus. Dergelijke 'bekende' problemen kennen minder risico en onzekerheid voor de bureaus. Voor deze categorie vraagstukken kunnen organisatieadviseurs gebruikmaken van de 'exploitatierol'. De exploitatierol komt overeen met het faciliteren van de verspreiding van deze 'best practice'-oplossingen binnen en over bedrijfstakken. Organizatieadviseurs fungeren in deze gevallen als 'knowledge brokers' of makelaars in kennis. Adviesbureaus zijn hier bij uitstek voor geschikt omdat zij over het algemeen beter toegang hebben tot de meest actuele kennis omtrent 'best practices' binnen bedrijfstakken (Hargadon en Sutton, 1997; Sarvary, 1999). Toegang tot specifieke, 'verborgen' kennis (de zogenoemde 'tacit knowledge') zal zich naar verwachting beperken tot bureaus die zich tevens met de uitvoering van de adviezen bezighouden. Vanzelfsprekend passen de organisatieadviseurs de 'best practice'-oplossing aan aan de unieke situatie waarin hun cliënt zich bevindt. Zoals de exploratierol van organisatieadviseurs tot ontwikkeling van nieuwe kennis leidt, zo draagt de exploitatierol van de organisatieadviseurs bij aan de verspreiding van bestaande kennis. Een voorbeeld van de exploitatierol is de centrale rol die organisatieadviesbureaus speelden bij het exporteren en verspreiden van Noord-Amerikaanse modellen van managementkennis, zoals bijvoorbeeld de multidivisionele organisatiestructuur of 'M-vorm', in Europa en Australië (onder andere Kogut en Parkinson, 1993; Whittington e.a., 1999; Wright, 2002). Figuur 1 geeft een overzicht van de twee rollen en de bijbehorende interne vereisten voor een organisatieadviesbureau.

Organisatieadviesbureaus zijn niet noodzakelijkerwijs beperkt tot één rol. Beide rollen stellen aan organisa-

**Figuur 1. Twee conceptueel te onderscheiden rollen van organisatieadviesbureaus en de interne vereisten daarvan**

	<b>Exploitatierol:</b>	<b>Exploratierol:</b>
<b>Belangrijkste attributen van de rollen (March, 1991):</b>	Efficiëntie verbeteren, verfijnen, uitvoeren	Experimenteren, ontdekken, innoveren
<b>Organisatieadviesbureaus associëren deze rollen met:</b>	Verspreiden van bestaande 'best practice'-oplossingen	Creëren van oplossingen die ook nieuw voor de bureaus zijn
<b>Interne vereisten voor organisatieadviesbureaus:</b>		
a. Capaciteiten voor het project	1. primair is geïnstitutionaliseerde kennis (kennismanagement) 2. daardoor lagere eisen aan individuele adviseurs	1. relatief hoge eisen aan adviseurs 2. want ontwikkelen van nieuwe kennis kan niet via systemen
b. Organisatie van het project	Mechanische structuur*; hiërarchische vorm	Organische structuur*; netwerk vorm
c. Management van het project	'Classical management'***; product gedreven	'Postmodern management'***; cliënt gedreven

\*: Zie T. Burns and G.M. Stalker, (1961) *The Management of Innovation*, London: Tavistock.

\*\* : Zie H.W. Volberda, (1998), *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*. Oxford: Oxford University Press.

- tieadviesbureaus echter wel verschillende eisen aan:
- a de capaciteiten,
  - b de organisatie, en
  - c het management van het adviesproject.

**De vereiste capaciteiten voor exploitatie respectievelijk exploratie georiënteerde projecten:**

Exploitatieopdrachten maken vooral gebruik van de geïnstitutionaliseerde kennis van het adviesbureau. Daardoor kan het beroep op de capaciteiten van de individuele consultants minder groot zijn dan in geval van de exploratierol. Het belang van kennismanagementsystemen is daarentegen groter. Exploitatieopdrachten vereisen hooggekwalificeerde en ervaren adviseurs. De voor de exploratierol benodigde capaciteiten lenen zich niet voor codificatie in een IT-gebaseerd kennismanagementsysteem of voor snelle uitwisseling via een 'intra-firm expert network' (zie figuur 1).

**De vereiste organisatie van exploitatie respectievelijk exploratie georiënteerde projecten:**

De kenmerkende efficiëntie van de exploitatierol vereist een 'mechanische' organisatiestructuur (Burns en

Stalker, 1961; Volberda, 1998). Dergelijke exploitatieprojecten kennen een hiërarchische structuur. De afstand tussen adviseur en 'partner' in termen van ervaring en hiërarchie is relatief groot in een exploitatieproject. De exploratierol wordt geassocieerd met een 'organische' organisatiestructuur (Burns en Stalker, 1961; Volberda, 1998). Dit type project en het bijbehorende kennisproces vereisen een netwerkorganisatie die kennisabsorptie, -deling en -creatie mogelijk maakt (Van den Bosch en Van Wijk, 1999; Van Wijk en Van den Bosch, 2002). De exploratieopdracht kenmerkt zich door een kleinere afstand tussen adviseur en partner qua ervaring en hiërarchie (zie figuur 1).

**Het vereiste management van exploitatie respectievelijk exploratie georiënteerde projecten:**

Ook de eisen aan het management van een project verschillen per rol. Deze bijdrage associeert de exploitatierol met 'classical management' (Volberda, 1998). Het management van dit type project vindt plaats vanuit een 'productgedreven' perspectief. Daarbij ligt het accent op een efficiënte en betrouwbare voortbrenging van het adviesproduct. De exploratierol wordt gerelateerd aan 'postmodern management'

(Volberda, 1998). Deze rol onderscheidt zich door creativiteit en innovatie. Hierdoor is elke individuele adviesopdracht cliëntsituatiespecifiek. Het management van het exploratieproject vindt plaats vanuit een 'cliëntgedreven' perspectief (zie figuur 1).

### 3 Een conceptueel raamwerk

Op basis van de twee rollen introduceren wij een conceptueel raamwerk (zie figuur 2). Dit raamwerk lichten we toe aan de hand van de onderzoeksvragen:

- 1 de invloed van de twee rollen op de concurrentiepositie van de opdrachtgever;
- 2 de invloed ervan op de concurrentiedynamiek van de bedrijfstak van de opdrachtgever.

In een exploratierol ontwikkelt een organisatieadviesbureau nieuwe en unieke oplossingen die de nieuwe 'best practices' in de bedrijfstak van de cliënt worden. Door het exploratieproject verwerft de opdrachtgever een concurrentievoordeel. De cliënt differentieert zich op deze wijze van haar concurrenten. In de bedrijfstak van de opdrachtgever neemt de ongelijkvormigheid van de concurrenten toe. Hierdoor ontstaat voor de concurrenten van de cliënt de noodzaak te reageren op de oplossing van de cliënt. Concurrenten die besluiten tot imitatie van de oplossing van de cliënt zullen zich aangetrokken voelen tot de exploitatierol van het organisatieadviesbureau. Via de exploitatierol van de adviseur kunnen zij hun concurrentienadeel opheffen. Het organisatieadviesbureau van de oorspronkelijke cliënt heeft de voor de oplossing benodigde kennis immers in huis. Dit bureau wordt geconfronteerd met de prikkel om de kennis opgedaan in de oorspronkelijke exploratieopdracht vervolgens te verspreiden (exploiteren) in nieuwe exploitatieopdrachten binnen en buiten de bedrijfstak van de oorspronkelijke cliënt. Het organisatieadviesbureau staat voor het dilemma om enerzijds de belangen van de oorspronkelijke cliënt te bewaken en anderzijds het commerciële eigenbelang te volgen door de opgedane kennis bij derden te exploiteren. De gedragscode van organisatieadviseurs (ROA/OOA) bepaalt dat een adviseur niet voor concurrenten van zijn cliënt mag werken. De kennis opgedaan bij een cliënt mag niet zonder schriftelijke toestemming voor een derde worden gebruikt. Organiseatieadviesbureaus verzekeren hun opdrachtgevers dat de 'Chinese muren' binnen hun organisatie ervoor zorgen dat de voor de opdrachtgever gevoelige kennis niet in handen van concurrenten valt. Empirisch onderzoek laat zien dat cliënten zich desondanks zorgen maken over het 'weglekken' van concurrentiegevoelige kennis (zie bij-

voorbeeld Payne en Lumsden, 1987; Engwall en Pahlberg, 2001). Indien de concurrenten van de oorspronkelijke opdrachtgever vervolgens de exploitatierol van het organisatieadviesbureau benutten, kan de verspreiding van de kennis over de oplossing plaatsvinden. De oorspronkelijke opdrachtgever wordt in zo'n geval geconfronteerd met de imitatie van haar oplossing. Het gevolg daarvan is een convergentie van de concurrentieposities binnen de bedrijfstak van de opdrachtgever. Het risico van 'weglekken' van kennis maakt het voor potentiële opdrachtgevers minder attractief om een adviseur voor de exploratierol in te schakelen.

De exploitatierol van de organisatieadviseur draagt bij aan isomorphisme (Di Maggio en Powell, 1983) binnen de bedrijfstak. De adviseur stimuleert door zijn exploitatierol mimetische processen (Di Maggio en Powell, 1983), het imiteren van best practices, waardoor de concurrenten meer op elkaar gaan lijken. De organisatieadviesbureaus versnellen met hun exploitatierol de diffusie van nieuwe oplossingen voor managementvraagstukken. De houdbaarheid en verdedigbaarheid van concurrentievoorsprongen verminderen. Concurrenten slagen er, met behulp van organisatieadviseurs, in om dezelfde verbeteringslag te maken als de oorspronkelijke opdrachtgever (Ernst en Kieser, 2002). De opdrachtgever heeft zijn voor-sprong verloren door de organisatieadviseur die in zijn exploitatierol functioneert als een 'gelijkmaker' binnen en tussen bedrijfstakken. Deze 'wedloop' tussen concurrenten wordt ook wel aangeduid als het 'Red Queen effect' (onder andere Van Valen, 1973; Lewin en Volberda, 1999). Door de versnelling van de diffusie van kennis zou een bedrijfstak zelfs naar 'hyperconcurrentie' (D'Aveni, 1994) kunnen tenderen.

### 4 Discussie en conclusie

In vergelijking met hun cliënten hebben organisatieadviesbureaus een bevoorrechte toegang tot kennisdomeinen inzake 'best practices'. Hierdoor beschikken ze over een variëteit aan bestaande kennis. Ondernemingen kunnen organisatieadviesbureaus inhuren voor strategieontwikkeling en strategische vernieuwing (Volberda e.a., 2001). Eerder onderzoek benadrukte de rol van organisatieadviseurs als makelaars in 'best practices' (Hargadon, 1998; Sarvary, 1999). Deze bijdrage bouwt daarop voort en voegt een tweede rol toe. Op basis van March's (1991) onderscheid tussen exploratie en exploitatie kunnen twee corresponderende rollen worden geïdentificeerd. De exploratierol creëert nieuwe oplossingen, terwijl de exploitatierol bestaande 'best practice'-oplossingen verspreidt. Een

**Figuur 2. Een conceptueel raamwerk van rollen van organisatieadviesbureaus en de invloed op de concurrentiepositie van de cliënt en de concurrentiedynamiek van hun bedrijfstak**

	<b>Exploitatierol:</b>	<b>Exploratierol:</b>
<b>Belangrijkste attributen van de rollen (March, 1991):</b>	Efficiëntie verbeteren, verfijnen, uitvoeren	Experimenteren, ontdekken, innoveren
<b>Organisatieadviesbureaus associëren deze rollen met:</b>	Verspreiden van bestaande 'best practice'-oplossingen	Creëren van oplossingen die ook nieuw voor de bureaus zijn
<b>Invloed van de rollen op concurrentiepositie van de cliënt in de bedrijfstak:</b>	Opheffing concurrentienadeel	Creatie van nieuw concurrentievoordeel; risico van lekkage van concurrentiegevoelige informatie
<b>Invloed van rollen op concurrentie-dynamiek van de bedrijfstak van de cliënt</b>	Toename van gelijkvormigheid van concurrenten; 'Red Queen-effect'; 'Hyperconcurrentie'	Toename van ongelijkvormigheid van concurrenten

conceptueel raamwerk verschaft voor elke rol inzicht in de vereisten voor de organisatieadviesbureaus en de invloeden op de concurrentiepositie van de cliënten en op de concurrentiedynamiek van de bedrijfstakken van de cliënten.

#### Enkele kanttekeningen

Zoals uit figuur 2 blijkt, bevordert de exploitatierol van organisatieadviesbureaus isomorphisme binnen de bedrijfstak. Het zou echter onjuist zijn daarom te concluderen dat organisatieadviesbureaus als enige verantwoordelijk zijn voor dergelijke mimetische processen. Ondernemingen schakelen vrijwillig organisatieadviseurs in. Bovendien kunnen ondernemingen isomorphisme veroorzaken zonder dat organisatieadviesbureaus daar enige rol in spelen. Hetzelfde geldt voor het weglekken van concurrentiegevoelige informatie. Dergelijke 'lekkage' kan ook plaatsvinden door bijvoorbeeld bedrijfsspionage, het weggopen van werknemers of 'reverse engineering'.

Het conceptueel raamwerk stelt dat opdrachtgevers die gebruikmaken van de exploitatierol van organisatieadviesbureaus hun concurrentienadelen kunnen opheffen en dat de bedrijfstakken van deze cliënten gelijkvormiger zullen worden. In het geval dat organisatieadviesbureaus in hun exploitatierol 'best practices' over bedrijfstakgrenzen heen verspreiden, kunnen opdrachtgevers nieuwe concurrentievoordelen verkrijgen en neemt de gelijkvormigheid in de bedrijfstakken af.

De indeling in de twee rollen betreft een conceptueel

onderscheid. In de praktijk bestrijken de activiteiten van organisatieadviseurs het hele spectrum tussen de uitersten van 'zuivere exploratie' en 'zuivere exploitatie'. Een andere beperking betreft de veronderstelde haalbaarheid van het exploiteren van 'best practice' oplossingen. De literatuur wijst op diverse hindernissen bij de verspreiding van 'best practices' (onder andere Rumelt, 1984; Rivkin, 2000).

#### Aanbevelingen

Opdrachtgevers dienen zich bewust te zijn van de twee conceptueel te onderscheiden rollen van organisatieadviesbureaus. Indien cliënten 'best practices' willen adopteren, ligt de exploitatierol voor de hand. Cliënt en adviesbureau dienen ervoor te waken dat de best practice-oplossing aan de specifieke, unieke situatie van de cliënt wordt aangepast. 'Kopiëren' van elders ontwikkelde kennis leidt tot spanningen en ongewenste resultaten. De opdrachtgever moet verder rekening houden met de hier geanalyseerde invloed van de exploitatierol op de concurrentiepositie en de dynamiek van de bedrijfstak (zie figuur 2). Bij de selectie van een organisatieadviesbureau is het van belang om na te gaan of aan de vereisten van de gewenste adviesrol wordt voldaan. Bij de exploitatierol is de 'toegang' van het bureau tot de relevante 'best practices' essentieel. Hierbij is het van belang of de organisatieadviseur de oplossingen implementeert. Voor adviseurs die niet betrokken zijn bij de implementatie is het moeilijk om toegang te verkrijgen tot de specifieke, verborgen kennis ('tacit knowledge').

Indien cliënten nieuwe, onderscheidende oplossingen willen ontwikkelen is de exploratierol van organisatieadviesbureaus van toepassing. Ook hier moeten de cliënten de invloed van de exploratierol op hun concurrentiepositie en op de dynamiek van hun bedrijfstak in beschouwing nemen. Voor cliënten is het voorts van belang de interne vereisten voor het kunnen vervullen van deze rol (zie figuur 1) te onderzoeken. Verder dienen cliënten rekening te houden met de risico's en onzekerheden van de exploratierol, alsook met het risico van 'lekkage' door het organisatieadviesbureau. Cliënten die de exploratierol overwegen, zouden met het gekozen consultancybureau contractueel kunnen overeenkomen dat het bureau binnen een bepaald tijdsbestek geen conflicterende opdrachten van andere ondernemingen in dezelfde bedrijfstak aanvaardt.

Ook organisatieadviesbureaus dienen zich bewust te zijn van de twee verschillende rollen die zij kunnen vervullen. Het concurrentievoordeel van organisatieadviesbureaus is mede afhankelijk van de mate waarin zij zich bewust zijn van en rekening houden met de verschillende vereisten van de twee rollen.

Het afwisselen van exploratie- en exploitatierollen kan voor organisatieadviesbureaus aantrekkelijk zijn. Kennis verkregen in een exploratieopdracht kan vervolgens worden gebruikt in niet-conflicterende exploitatieopdrachten. Organiseatieadviesbureaus die zowel exploratie- als exploitatieprojecten uitvoeren, moeten er evenwel voor waken dat zij niet tussen wal en schip raken met een 'hybride' strategie die noch creatief in exploratie, noch efficiënt in exploitatie is. Specialisatie in één rol heeft zijn voordelen. Met een focus op exploitatie kan het adviesbureau schaalvoordelen in kennismanagement behalen. Bureaus met een exclusieve focus op exploratie kunnen zich positioneren als 'denktank'.

Essentieel voor de exploratierol is een oplossing die vernieuwend is voor de bedrijfstak van de opdrachtgever. Organiseatieadviesbureaus investeren in toemende mate in de ontwikkeling van zogenoemde 'practice area'-kennis en de bijbehorende organisatie. De focus op bedrijfstakkennis brengt het risico met zich mee dat de adviseurs op dezelfde wijze gaan denken als hun cliënten in de betreffende bedrijfstak. Door zijn specialisatie loopt de adviseur het gevaar de 'dominante logica' van de bedrijfstak te adopteren. De bedrijfstakspecialisatie staat op gespannen voet met de exploratierol van de organisatieadviseur die als buitenstaander een nieuw perspectief op de bedrijfstak ontwikkelt. Deze focus op 'practice areas' kan bovendien leiden tot een mogelijke disintegratie van consultancybureaus. Zo wijst *The Economist*

(2002, p. 62) erop dat: 'When Arthur D. Little went bust, its various practice areas were snapped up by the proliferating niche consultancies... Partners (of a big strategy consultant) may conclude that they are better off in a niche of their own.'

Ten slotte lijkt het belangrijk dat organisatieadviesbureaus investeren in de interne vereisten en het kennisabsorptievermogen (Van den Bosch e.a. 2000) voor de exploratierol (zie figuur 1). Langs deze weg kunnen organisatieadviesbureaus nieuwe kennis en diensten creëren. Hopelijk kan daarmee de teruggang in de vraag naar organisatieadvies worden gekeerd. Gezien de recente ontwikkelingen ten aanzien van stagnerende omzetten, ook bij de Nederlandse middelgrote adviesbureaus (*Financieele Dagblad*, 2003), is de noodzaak daartoe groot. ■

### Literatuur

- Bosch, F.A.J. van den en R.A. van Wijk, (1999), Transition Processes Towards the N-Form Corporation: Strategic Implications for Knowledge Flows, in: M.A. Hitt, P.G. Clifford, R.D. Nixon, K. Coyne (redactie), *Dynamic Strategic Resources: Development, Diffusion and Integration*, p. 223-244, SMS Book Series, John Wiley & Sons Ltd.
- Bosch, F.A.J. van den, H.W. Volberda en M. de Boer, (2000), Kennisabsorptie van ondernemingen: Hoe co-evolueren ondernemingen in een dynamische kennisomgeving?, in: *Management en Organisatie (M&O)*, vol. 54 (2), pp. 27-47.
- Bosch, F.A.J. van den, R.A. van Wijk en H.W. Volberda, (2003), Knowledge and Networks, in: Easterby-Smith and Lyles (redactie), *Companion to Organizational Learning and Knowledge*, Hoofdstuk 19, Oxford, Blackwell (nog te verschijnen).
- Burns, T. en G. Stalker, (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- D'Aveni, R.A., (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York.
- DiMaggio, P.J. en W. Powell, (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: *American Sociological Review*, April, pp. 147-160.
- Economist, The, (2002), *Management consulting: Consultant, heal thyself*, October 31, pp. 61-62.
- Engwall, L. en C. Pahlberg, (2001), *The Diffusion of European Management Ideas*, Uppsala, Sweden: CEMP Report No. 17.
- Ernst, B. en A. Kieser, (2002), In Search of Explanations for the Consulting Explosion, in: E. Engwall en K. Sahlén-Andersson (redactie), *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Ideas and Circulation*, Stanford University Press, Stanford.
- Financieele Dagblad, (2003), *De concurrentie tussen adviseurs wordt harder*, 10 april.
- Greiner, L. en R. Metzger, (1983), *Consulting to Management*, Prentice-Hall, Englewood.
- Hargadon, A., (1998), Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation, in: *California Management Review*, vol. 40, no. 3, pp. 209-227.

- Hargadon, A. en R.I. Sutton, (1997), Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm, in: *Administrative Science Quarterly*, pp. 716-749.
- Kogut, B. en D. Parkinson, (1993), The diffusion of American organizing principles to Europe, in: B. Kogut (redactie), *Country Competitiveness. Technology and the Organizing of Work*, Oxford University Press, Oxford, pp. 179-202.
- Kubr, M., (redactie) (1996), *Management Consulting. A guide to the profession*, (Third (revised) edition), International Labour Office, Geneva.
- Lewin, A.Y. en H.W. Volberdam (1999), Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms, in: *Organization Science*, no. 5, pp. 519-534.
- March, J., (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, in: *Organization Science*, vol. 2, no. 1, pp. 71-87.
- Nees, D.B. en L.E. Greiner, (1985), Seeing Behind the Look-Alike Management Consultants, in: *Organizational Dynamics*, vol. 13, no. 3, pp. 68-79.
- Payne, A. en C. Lumsden, (1987), Strategy Consulting – A Shooting Star?, in: *Long Range Planning*, no. 3, pp. 53-64.
- Rivkin, J., (2000), Imitation of Complex Strategies, in: *Management Science*, vol. 46, no. 6, pp. 824-844.
- Rumelt, R.P., (1984), Towards a Strategic Theory of the Firm, in: R.B. Lamb (redactie), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Sarvary, M., (1999), Knowledge management and competition in the consulting industry, in: *California Management Review*, vol. 41, no. 2, pp. 95-107.
- Schein, E.H., (1988), *Process Consultation. Its Role in Organizational Development*, Addison Wesley, Reading, Mass.
- Strikwerda, J., (2000), De organisatieadviseur: Professionele of zakelijke dienstverlening?, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 74, no. 12, pp. 553-559.
- Valen, L. Van, (1973), A new evolutionary law, in: *Evolutionary Theory*, vol. 1, pp. 1-30.
- Volberda, H., (1998), *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, Oxford University Press, Oxford.
- Volberda, H. W., C. Baden-Fuller en F. A. J. van den Bosch, (2001), Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms, in: *Long Range Planning*, vol. 34, pp. 159-178.
- Whittington, R., Mayer, M. en F. Curto, (1999), Chandlerism in post-war Europe: strategic and structural change in France, Germany and the UK, 1950-1993, in: *Industrial and Corporate Change*, vol. 8, no. 3, pp. 519-550.
- Wijk, R. van en F.A.J. van den Bosch, (2002), Creating the N-Form Corporation as a Managerial Competence, in: R. Sanchez en A. Heene (redactie), *Implementing Competence-Based Strategies*, pp. 199-214, Jai Press Inc., Stamford.
- Wright, Xh., (2002), Promoting demand, gaining legitimacy, and broadening expertise: The evolution of consulting-client relationships in Australia, In: M. Kipping en L. Engwall (redactie), *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford University Press, Oxford.

# Colofon

## MAB

Uitgegeven in opdracht van de Redactie van het Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-economie door Reed Business Information bv

## REDACTIE (\* lid kernredactie)

### Accountantscontrole

Prof. Dr. A.J. Bindenga \*  
Prof. Dr. R.J.M. Dassen \*  
Prof. Dr. H.F.D. Hassink  
Dr. P. Klijnsmit  
Prof. Dr. R.H.G. Meuwissen  
Prof. W.P. Moleveld  
Prof. Dr. E.E.O. Roos Lindgreen

### Externe Verslaggeving

Prof. Mr. Dr. H. Beckman  
Prof. Dr. W.F.J. Buijink  
Prof. Dr. D.W. Feenstra  
Prof. Dr. M.N. Hoogendoorn \* (voorzitter)  
Prof. Dr. L.G. van der Tas  
Prof. Dr. R.G.A. Vergoossen \*  
Prof. Dr. Mr. F. van der Wel

### Bestuurlijke Informatieverzorging

Prof. Dr. H.P.M. Jägers  
Prof. Drs. P.L.A.M. van Kessel  
Prof. Dr. W.F. de Koning  
Prof. Dr. O.C. van Leeuwen \*  
Prof. Dr. E.H.J. Vaassen  
Prof. Dr. Ph. Wallage \* (secretaris)

### Management Accounting

Prof. Dr. J. Bouwens  
Prof. Dr. Ir. M.H. Corbey  
Prof. Dr. T.L.C.M. Groot  
Prof. Dr. G.J. van Helden \*  
Prof. Dr. J. v.d. Meer-Kooistra  
Prof. Dr. B. Verstegen  
Prof. Dr. E.G.J. Vosselman \*

### Financiering

Dr. D. Bams  
Prof. Dr. A.B. Dorsman  
Dr. J.H. von Eije  
Prof. Dr. A.C.C. Herst \*  
Dr. P.W. Moerland  
Prof. Dr. F.M. Tempelaar

### Organisatie en Management

Prof. Dr. P.G.W. Jansen  
Prof. Dr. J. Pauwe  
Prof. Dr. A.G.L. Romme \*  
Prof. Dr. J. Strikwerda  
Prof. Dr. H.W. Volberda  
Prof. Mr. Dr. N.M. Wijnberg

### Overige vakgebieden

Prof. Mr. A.F.M. Dorresteyn  
Prof. Dr. P.S.H. Leeflang  
Prof. Dr. A.C. Rijkers  
Prof. Dr. P.S. Zwart

## Hoofdredeacteur

Drs. C.D. Knoops \*  
telefoon 010-4081324  
telefax 010-4089171  
e-mail: knoops@few.eur.nl

## REDACTIESECRETARIAAT

De Boer Management Support  
Mevr. H.P. de Boer  
Postbus 8075  
9702 KB Groningen  
telefoon 050-5274061  
telefax 050-5274438  
e-mail: deboer@dbms.nl  
www.mab-online.nl

## AUTEURSINSTRUCTIE

Auteurs die overwegen een bijdrage in te zenden, wordt verzocht kennis te nemen van de aanwijzingen voor auteurs, die bij het secretariaat op aanvraag verkrijgbaar zijn. Het indienen van een conceptartikel wordt geacht in te houden:

- dat de auteur het volledige auteursrecht op het werk bezit;
  - dat het artikel niet eerder, in welke taal dan ook, is gepubliceerd;
  - dat met publicatie geen geheimhoudingsplicht wordt geschonden;
  - dat het – na publicatie – niet zonder toestemming van de redactie elders, al dan niet in vertaling, zal worden gepubliceerd.
- Boeken ter recensie en alle andere stukken voor de redactie zende men aan het redactie-secretariaat.

### © Auteursrecht voorbehouden

Behoudens de door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelvoudig en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de redactie, die daartoe door de auteur(s) met uitsluiting van ieder ander is gemachtigd.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen informatie houden zij zich gaarne aanbevolen.

## BUREAUREDACTIE

Reed Business Information bv  
Mevr. M. Keyzer  
telefoon 020-5159776  
telefax 020-5159717  
e-mail: marianne.keyzer@reedbusiness.nl

## ADVERTENTIES

Reed Business Information bv  
Erwin Hoogstraten  
telefoon 020-5159619  
telefax 020-5159633  
e-mail: erwin.hoogstraten@reedbusiness.nl  
www.mab-online.nl

## ADVERTENTIES ARBEIDSMARKT

Telefoon 020-5159436  
Telefax 020-5159433

## ABONNEMENTEN

Wij verzoeken u alle correspondentie met betrekking tot de abonnementsadministratie, zoals adreswijzigingen enz., te versturen aan: Reed Business Information bv  
Afdeling Klantenservice  
Postbus 808  
7000 AV Doetinchem  
telefoon 0314-358358  
e-mail: klantenadministratie@reedbusiness.nl  
www.reedbusiness.nl

Men abonneert zich voor de gehele jaargang. Dat kan via [www.mab-online.nl](http://www.mab-online.nl). Verschijnt 10x per jaar. Abonnement per jaar € 87,- exclusief btw. De verzendtoeslag voor België bedraagt € 6,17 en voor de Nederlandse Antillen en overige landen € 18,84. Studentenabonnement € 32,86 inclusief btw, mits men is ingeschreven bij de – NivRA-opleiding of de – Economische faculteit van een der universiteiten voor het doctoraal/accountantsexamen.

Het abonnement kan bij elk nummer ingaan, doch slechts worden beëindigd indien schriftelijk vóór 1 november van de lopende jaargang is opgezegd. Bij niet-tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch met een jaar verlengd.

ISSN 0924-6304

Nederlands  
**uitgeversverbond**  
Groep uitgevers voor  
vak en wetenschap

**HO**  
2003  
TIJDSCHRIFTEN

 Reed Business  
Information