

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling met

Titel: Exploratie database "Strategisch Innoveren"

Richting: 2de masterjaar handelsingenieur - technologie-, innovatie- en milieumanagement

Jaar: 2009

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

RAMAEKERS, Jef

Datum: 14.12.2009

Exploratie database "Strategisch Innoveren"

Jef Ramaekers

promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

co-promotor :
dr. Tinne LOMMELEN



Faculteit

Bedrijfseconomische Wetenschappen

Exploratie database: Strategisch Innoveren

<i>Masterproef van:</i>	<i>Jef Ramaekers</i>
<i>Studierichting:</i>	<i>Handelsingenieur</i>
<i>Afstudeerrichting:</i>	<i>TIM</i>
<i>Promotor:</i>	<i>Prof. dr. Ghislain Houben</i>
<i>Co-promotor:</i>	<i>dr. Tinne Lommelen</i>
<i>Academiejaar:</i>	<i>2008-2009</i>

Masterproef voorgedragen tot het behalen van de graad Master in de Toegepaste Economische
Wetenschappen: Handelsingenieur

Samenvatting

KMO's hebben een erg belangrijke plaats in de Vlaamse economie. Consultants kunnen een erg belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van de KMO's. In deze masterproef is er getracht te achterhalen wat de specifieke behoeftes zijn van KMO's naar consultancy. Verder zijn de specifieke problemen die KMO's hebben met consultants ook geïdentificeerd en besproken. Deze masterproef bestaat uit drie delen: een literatuuroverzicht, interviews met bevoorrechte getuigen en een clusteranalyse van de database 'Strategisch Innoveren'.

Ondernemers met relatief weinig ervaring (minder dan 10 jaar), een hogere opleiding en die werkzaam zijn in de industrie, in de groothandel of in de transportsector zijn sneller geneigd om zich te wenden tot consultants (Smallbone en al. 1993, Donckels en Lambrecht, 1997).

Toch zijn er ook heel wat hinderpalen voor KMO's om zich tot consultants te wenden. Zo zijn er de informatieproblemen met enerzijds de informatie-asymmetrie waardoor een consultant en een KMO niet dezelfde informatie hebben over de capaciteiten van de consultant in kwestie. Anderzijds vormt adverse selectie een belangrijk informatieprobleem waardoor de KMO meent dat consultants in de eerste plaats hun eigen belang dienen. Uit de interviews kwam vooral bij KMO's een groot ongenoegen in verband met consultants naar voren.

De interviews bevestigden het merendeel van de bevindingen uit het literatuuroverzicht. Toch leverde deze nog extra informatie op. Zo verwijten de KMO's consultants dat het verkregen advies niet steeds op hun maat is, maar op de maat van veel grotere bedrijven. Het gebrek aan transparantie in de prijzen en een minder goede relatie met de consultants kwamen ook sterk naar voren.

Met behulp van de database “Strategisch Innoveren” werd er een clusteranalyse uitgevoerd op basis van het connectivity model. Hieruit kwamen twee clusters en kunnen we dus twee groepen identificeren. “Kleine, platte, innovatieve en strategisch sterke ondernemingen” zijn ondernemingen met minder dan 20 werknemers met een duidelijke strategie, en een grote horizontale en verticale connectiviteit. Deze ondernemingen hebben vooral advies nodig op het gebied van externe optimalisatie, marketing en sales. “Traditionele, strategisch zwakke en middelgrote ondernemingen” zijn ondernemingen die groter zijn dan de ondernemingen uit de vorige groep (meer dan 20 werknemers). Zij hebben een minder duidelijke strategie en vertrouwen op meer traditionele prestatie maatstaven zoals het aantal klanten en de kosten. Deze ondernemingen hebben vooral advies nodig op het gebied van interne procesoptimalisatie en strategiebepaling.

Woord vooraf

Als afsluiting van mijn studierichting Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen: Handelsingenieur aan de Universiteit Hasselt heb ik deze masterproef “Exploratie database: Strategisch innoveren” geschreven.

Tijdens de voltooiing van dit werk kon ik rekenen op de bereidwillige medewerking van heel wat mensen. Graag zou ik hen dan ook via deze weg willen bedanken.

Ten eerste zou ik mijn promotor Prof. dr. Ghislain Houben en co-promotor dr. Tinne Lommelen willen bedanken voor hun deskundige begeleiding en de opbouwende kritiek die zij mij gegeven hebben.

Verder zou ik ook alle bevoorrechte getuigen willen bedanken die meegewerkt hebben aan dit onderzoek ondanks hun drukke agenda's.

Ten slotte zou ik ook mijn vrienden Laurens Vanderspikken en Jannes Schepers willen bedanken voor het nalezen van deze masterproef.

Inhoudsopgave

Samenvatting

Woord vooraf

Inleiding	1
1. Probleemstelling	2
1.1 Praktijkprobleem	2
1.2 Centrale onderzoeksvraag	3
1.3 Deelvragen	3
2. Onderzoeksmethodologie	4
2.1 Theoriegericht onderzoek: Literatuurstudie	4
2.2 Praktijkgericht onderzoek	5
2.2.1 Interviews bevoorrechte getuigen	5
2.2.2 Clusteranalyse database “Strategisch Innoveren”	6
2. Literatuuroverzicht	10
2.1 Definities van consulting en een consultant	10
2.2 Rollen van een consultant	11
2.3 Belang van extern advies bij KMO ‘s	15
3.4 Steunmaatregelen voor het gebruik van consultants bij KMO’s	17
3.4.1 KMO-portefeuille	18
3.4.2 Strategisch innoveren	19
3.4.3 Evaluatie van steunmaatregelen	19

3.5	Het gebruik van consultants bij KMO's.....	20
3.6	Het consultancy aankoopproces.....	21
3.7	Hinderpalen bij het gebruik van consultants in een KMO.....	26
3.7.1	De aard van het product.....	26
3.7.2	Informatieproblemen	27
3.7.3	Tijds- en geografische aspecten	28
3.7.4	Problemen in de relatie consultant/klant en het consultancy proces.....	29
3.8	Selectie van consultants in een KMO	31
3.9	Evaluatie van consultants in een KMO	36
3.	Interviews bevoorrechte getuigen.....	39
4.1	Onderkenning van de behoefte.....	40
4.2	Zoektocht naar mogelijke consultants.....	41
4.3	Beoordeling en selectie van consultants	42
4.4	Feedback en evaluatie	42
4.5	Ervaringen met consultants.....	43
4.6	Steunmaatregelen	44
5.	Exploratie database Strategisch innoveren	45
5.1	Deelnemers fase 1	45
5.2	Deelnemers fase 2	47
5.3	Clusteranalyse fase 2	51
6.	Conclusies en aanbevelingen	61

6.1	Conclusies	61
6.2	Aanbevelingen voor verder onderzoek	63
	Lijst van geraadpleegde werken	65
	Lijst van geraadpleegde boeken	65
	Lijst van geraadpleegde wetenschappelijke artikels	66
	Lijst van geraadpleegde rapporten	68
	Lijst van geraadpleegde elektronische bronnen.....	68
	Lijst van tabellen.....	69
	Lijst van figuren	70
	Bijlagen	71
1.	Beschrijvingen clusters op basis van 2 ^{de} fase	71
2.	Agglomeration Schedule Hierarchische clusteranalyse	74
3.	Output Clustereanalyse	77
4.	Beschrijving clusters aan de hand van clusteranalyse	78

Inleiding

KMO's hebben een erg belangrijke plaats in de Vlaamse economie. Dit blijkt eens te meer uit de KMO barometer van Unizo van 2007. 97,06% van alle ondernemingen in Vlaanderen zijn KMO's. 41,63% van de private werkgelegenheid wordt ingevuld in een KMO. Het belang van KMO's kan dus moeilijk overschat worden.

Innovatie is één van de meest belangrijke competitieve strategieën en dit in zowel kleine als in grote bedrijven (Kaufmann en Tödtling, 2002). Het innovatieproces is dus erg belangrijk, maar hier ondervinden heel wat KMO's problemen mee. Dit innovatieproces kan immers niet zomaar in een algemeen model gegoten worden omwille van de grote heterogeniteit van de KMO's. KMO's kunnen immers zeer kleine ondernemingen zijn (bv. 5 werknemers), maar ook grote (50 werknemers). Op die manier is het moeilijk een algemeen model te vormen van het innovatieproces aangezien de verschillen tussen de bedrijven zo groot zijn. Die heterogeniteit zorgt er ook voor dat het niet éénduidig te bepalen is of grote dan wel kleinere ondernemingen innovatiever zijn. De ene studie spreekt van de meer innovatieve kleinere ondernemingen en de andere van de meer innovatieve grote ondernemingen.

KMO's zijn erg belangrijk, maar hoe zit het met de innovatie in deze KMO's. Het project strategisch innoveren is een project opgestart binnen de Euregio met Europese steun in samenwerking met de Universiteiten van Aken, Hasselt en Maastricht en 18 private consultancybedrijven. Dit project werd afgerond in juni 2008. Er deden 650 bedrijven uit de Euregio (200 uit Belgisch Limburg) mee. Deze KMO's hadden de mogelijkheid zich in te schrijven voor twee adviesprojecten met als doel hun innovatievermogen te vergroten. De resultaten van al deze projecten werden verzameld in een database. De eerste fase van het project had 650 deelnemende bedrijven. In deze fase werden de bedrijven strategisch doorgelicht. Er volgde dan ook een SWOT-matrix en daarop een implementatieplan. In de 2^{de} fase van het onderzoek deden 150 bedrijven mee en hier was de input het implementatieplan uit de eerste fase waarin de acties werden geïdentificeerd die door de

desbetreffende ondernemingen dienden te worden gedaan. Gedurende de tweede fase kregen 150 bedrijven steun om (een deel van) het implementatieplan uit te voeren. Het is vooral de database van de 2^{de} fase die in deze masterproef aanbod zal komen. Maar hier wordt dieper op ingegaan in hoofdstuk 2.

1. Probleemstelling

1.1 Praktijkprobleem

KMO's beschikken vaak niet over de nodige interne kennis om de juiste strategische keuzes te maken. Vaak moeten ze op zoek gaan naar extern advies waardoor de KMO's dan ook hun consultancy behoeften hebben. Maar bij KMO's zorgt die consultancy behoeften wel voor specifieke belemmeringen en problemen. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat consultants het advies niet genoeg toespitsen op een KMO, maar dat het nog toegespitst is op grotere bedrijven. Hier zal nog verder worden op ingegaan in het literatuuroverzicht. Er zijn al heel wat initiatieven genomen van overheidswege om KMO's meer kennis te laten opdoen via opleidingen of via externe partners. De KMO-portefeuille is hierbij waarschijnlijk de belangrijkste maatregel. Ook het project "Strategisch innoveren" kan in dit verband worden aangehaald. Hierbij werd aan elke KMO erg specifiek advies verleend. Toch is het voor de KMO vaak moeilijk om door het bos de bomen te zien. KMO's hebben het moeilijk om te weten aan welk soort consultancy ze het meest behoefte hebben (Dailey en Hamilton,).

1.2 Centrale onderzoeksvraag

Uit het praktijkprobleem kunnen we de volgende centrale onderzoeksvraag definiëren:

Aan welk soort consultancy diensten hebben KMO's het meest behoefte? Hebben KMO's andere behoeften dan grote ondernemingen? Welke zijn deze behoeften en zijn er hier verschillen in op te merken voor de verschillende KMO's?

1.3 Deelvragen

1. Zijn er typische profielen te definiëren van de KMO's in termen van hun adviesbehoeften? Als er gekeken wordt naar de economische parameters (omzet, aantal werknemers, sector) welke verschillende profielen hebben nood aan een bepaald soort van advies en welke profielen aan een ander soort van advies.
2. Wat zijn de specifieke problemen in het consultancy proces bij KMO's? KMO's nemen op een andere manier beslissingen dan grote ondernemingen. Wat zijn de specifieke problemen waarmee een KMO geconfronteerd wordt inzake het consultancy proces?
3. Op welke manier wordt er naar consultants gezocht? Via welke kanalen selecteren KMO's de consultants? Gaat het hier vooral om formele of informele kanalen?
4. Op basis van welke criteria selecteren de KMO's de consultants? Wordt er vooral naar de kwaliteit gekeken? In hoeverre speelt prijs een rol in de selectie van consultants?

2. Onderzoeksmethodologie

Het onderzoek van deze masterproef bestaat uit twee grote delen: het eerste theoriegedeelte betreft een literatuurstudie. Het tweede praktijkgerichte gedeelte bestaat uit enerzijds interviews met bevoorrechte getuigen en anderzijds uit een clusteranalyse van de database 'Strategisch Innoveren'. Hieronder zal een beschrijving gegeven worden van al de gehanteerde technieken.

2.1 Theoriegericht onderzoek: Literatuurstudie

Het doel van de literatuurstudie is tweeledig. Enerzijds is het gericht op het verwerven van algemene informatie over de centrale begrippen in deze masterproef. Anderzijds is de literatuur ook een eerste aanzet naar mogelijke oplossingen van de centrale onderzoeksvraag en van de deelvragen. Dit geldt vooral voor de deelvragen 2, 3 en 4.

De belangrijkste begrippen waarrond deze masterproef is opgebouwd, zijn 'KMO's', 'consultants', 'selectie van consultants' en 'problemen met consultants'. Over al deze onderwerpen is veel informatie beschikbaar. Het moeilijke aan het literatuuroverzicht is vooral de combinatie van KMO's en consultants. Uiteraard is er een karrenvracht aan artikels verschenen over consultants, maar heel wat minder over bijvoorbeeld de specifieke problemen die er kunnen zijn voor KMO's om met consultants te werken.

In deze literatuurstudie werd er gebruik gemaakt van een brede waaier aan uiteenlopende bronnen. Thesissen en doctoraatsproefschriften vormen de primaire bronnen. De belangrijkste secundaire bron van informatie was zeker het internet, maar ook boeken werden geraadpleegd. Catalogi zoals EBSCOHost ten slotte, dit is de databank van de Universiteit Hasselt met wetenschappelijke tijdschriftartikelen, vormen ten slotte de tertiaire bronnen.

2.2 Praktijkgericht onderzoek

Het praktijkgericht gedeelte van dit onderzoek bestaat uit interviews met bevoorrechte getuigen en de clusteranalyse op de database “Strategisch Innoveren”. Het doel is enerzijds om de resultaten die voortvloeiden uit de literatuurstudie te toetsen aan de praktijk en anderzijds zeker om de clusteranalyse profielen van de KMO 's te kunnen bepalen naar hun consultancy behoeftes.

2.2.1 Interviews bevoorrechte getuigen

De interviews gebeurden aan de hand van het consultancy aankoopproces dat is bepaald in de literatuurstudie. Als bevoorrechte is er gekozen voor Limburgse KMO's en het Innovatieplatform Limburg. Er werd een eerste grove selectie gedaan op basis van de neergelegde jaarrekeningen bij de nationale bank. Uit de jaarrekeningen kan immers het aantal werknemers gehaald worden. Dit aantal mocht nooit de honderd overstijgen. Hierna werden er 50 bedrijfsleiders van KMO 's aangeschreven. Er werd rekening gehouden met een spreiding naar sectoren. Hieruit kwam slechts een respons van 3 bedrijfsleiders. Hierna zijn er nog een aantal bedrijven telefonisch gecontacteerd en hierdoor zijn er nog 2 extra bedrijfsleiders geïnterviewd. In totaal zijn er dus 5 Limburgse KMO's geïnterviewd. Omdat het hier louter om de kwalitatieve informatie gaat, is het bij dit aantal beleven. Om een iets meer genuanceerd beeld te krijgen over de behoeftes van KMO's werd er een interview afgenomen bij iemand van het innovatieplatform Limburg. Aanvankelijk was het de bedoeling om een eerste aanzet te geven naar mogelijke antwoorden op deelvraag 1: de profielen van KMO's in termen van adviesbehoeftes. Door het beperkt aantal interviews is dit echter niet mogelijk. Daarom is vooral de literatuur naar de deelvragen 2, 3 en 4 getoetst aan de interviews, met andere woorden: komt hetgeen gevonden is in het literatuuroverzicht overeen met hetgeen de geïnterviewden wisten te vertellen?

2.2.2 Clusteranalyse database “Strategisch Innoveren”

Het project “Strategisch innoveren” is een grootschalig project in de Euregio dat kan omschreven worden als een “strategisch ontwikkelingsprogramma” (Sluismans et al., 2008). Het project wil bijdragen aan de economische ontwikkeling van de Euregio en dit door een groot aantal bedrijven zo te helpen opdat ze de juiste strategische keuzes maken. Het project werd ontwikkeld door UNU-Merit, een onderzoeksinstituut van de Universiteit Maastricht. De coördinatie gebeurde door de UNI-Merit, de Universiteit Hasselt en de regionale ontwikkelingsorganisaties SPI+ (Luik) en AGIT (Aken). Het veldwerk werd uitgevoerd door consultants uit 18 private consultancy bedrijven. Het project richt zich tot bedrijven met 5 tot 500 personeelsleden en bestaat uit drie fasen:

1. Fase 1: Interne strategische bedrijfsdoorlichting.

In deze fase deden 650 ondernemingen mee. In deze fase werd elke bedrijf strategische doorgelicht via onder andere interviews. In de eerste plaats heeft deze fase een SWOT-analyse van de onderneming in kwestie als uitkomst. Hieruit wordt dan een innovatieagenda opgesteld. Indien een bedrijfsleider strategisch advies van consultants krijgt, blijft dit echter vaak in het bureau van de bedrijfsleider liggen en gebeurt er hier niks mee. Daarom werd er ook een implementatieplan opgesteld.

2. Fase 2: Opvolging en implementatie van de uitkomsten uit fase 1

Van de 650 deelnemers aan de eerste fase deden er 150 ondernemingen mee aan fase 2. Deze fase heeft als doel de implementatie van de uitkomsten uit fase 1 te ondersteunen.

3. Fase 3: Opzetten en implementeren van operationele samenwerkingsverbanden

Deze fase heeft als doel de bedrijfsstrategie, het innovatiebeleid en de interne bedrijfsprocessen van het samenwerkingsverband (tussen de consultants en de

KMO's) in kaart te brengen. Dit gebeurde aan de hand een clusteranalyse met 10 clusters.

In de analyse van de database zal dus vooral deelvraag 1 beantwoord worden. Het is de bedoeling om groepen te identificeren met een bepaald profiel en met bepaalde consultancy behoeftes. Uiteraard gebeurt dit best aan de hand van een clusteranalyse. Een clusteranalyse is immers een methode om objecten te groeperen op zo een manier dat er een grote gelijkenis is in de objecten binnen een groep, maar een kleine gelijkenis tussen objecten in verschillende groepen (Wijnen et al., 2002). De clusteranalyse is uitgevoerd met behulp van SPSS. Hierna zullen de stappen die gedaan zijn in de clusteranalyse overlopen worden. De stappen die Wijnen et al. (2002) voorschrijft zijn hierbij als basis gebruikt. Dit komt grotendeels overeen met de stappen uit Hair et al. (2006), alleen is deze laatste uitgebreider dan nodig voor deze masterproef.

1) Selecteer de variabelen of attributen

Vooraleer te clusteren, dienen de variabelen geselecteerd worden. De meetniveaus van de variabelen zijn van groot belang bij het selecteren van variabelen. Er zijn binaire attributen. Dit zijn attributen of variabelen waarbij een eigenschap aanwezig is of niet. Een voorbeeld hiervan is geslacht. Een respondent is een man of is het niet. Continue attributen kunnen verschillende variabelen (bijvoorbeeld een schaal van 1 tot 5) aannemen. Er is eerst een (bv. op het gebied van strategie) nodig of niet. Dit leverde echter geen bruikbare resultaten op. Er is dan gekozen voor continue variabelen (likertschaal). Er werd geclusterd op basis van de scores die elke deelnemer kreeg op basis van een vragenlijst op de verschillende (negen) variabelen van het connectivity model. Het connectivity model wordt uitgelegd in hoofdstuk 5. De meetniveaus van de geselecteerde attributen dienen vergelijkbaar te zijn. Hier is dit zeker het geval aangezien alle variabelen zijn gemeten op basis van een likertschaal.

2) Kies een similariteits-, dissimilariteits- of afstandsindex

In een clusteranalyse worden objecten al dan niet aan een bepaalde cluster toegewezen. Daarvoor dient er voor elk object de similariteit of dissimilariteit berekend worden. Hiervoor kan gebruikt gemaakt worden van drie methoden: similariteitsindex, dissimilariteitsindex of afstandsindex. Bij similariteitsindices worden die objecten samengevoegd in de cluster met de hoogste similariteit. Bij dissimilariteitsindices worden die objecten samengevoegd in de cluster met de laagste dissimilariteit. Bij afstandsindices worden die objecten samengevoegd die het dichtst bij elkaar liggen ten opzichte van de variabele. Er is gekozen voor de average linkage between groups. Similariteit wordt hierbij bekeken op alle leden van de cluster en niet één lid. Er is hierbij geen afhankelijkheid van extreme waarden (dichtste en verste paren) dit is een groot voordeel voor deze methode.

3) Kies een clusteralgoritme

Nadat er voor een similariteitsindex is gekozen, is er een algoritme nodig op basis waarvan een object aan een cluster zal worden toegewezen. Er is een belangrijk onderscheid tussen hiërarchische en partitiemethoden van clustering. Bij hiërarchische methoden worden steeds slechts twee objecten of groepen van objecten beschouwd. Een belangrijk kenmerk is dat eens een object aan een cluster is toegewezen, dit niet meer kan veranderd worden. Dit is echter ook een nadeel. Hiërarchische methoden kunnen toegepast worden bij zowel continue als binaire variabelen. De partitiemethode gaat al uit van een op voorhand bepaald aantal clusters. Met deze methode worden de clusters geoptimaliseerd door het heralloceren van objecten van de ene cluster na de andere. Het op voorhand vastleggen van de clusters is echter wel een belangrijk nadeel. Daarom kunnen in het geval van continue attributen de twee methodes samen gebruikt worden. Op basis van de hiërarchische methode wordt het aantal clusters bepaald en op basis van de partitiemethode wordt deze clusters geoptimaliseerd. Dit is ook de methode die wordt toegepast in hoofdstuk 5. Als partitiemethode wordt gekozen voor de K-meansclustering omdat dit de enige voorhanden partitiemethode is in SPSS.

4) Bepaal het aantal clusters en evalueer de clusterstructuur

Er zijn een aantal objectieve maatstaven (Calinski en Harabasz, C-index,...) om het aantal clusters te bepalen. Deze zijn echter niet voorhanden in SPSS. Om deze reden is er een meer subjectieve procedure gebruikt. Er werd vooral gekeken naar de mogelijke interpretatie van de clusteroplossing.

Nadat de clusters bepaald zijn, werden de clusters beschreven aan de hand van kruistabellen. Om te kijken of de twee variabelen in de kruistabel al dan niet statistisch significant zijn, is er gebruikt gemaakt van de Chi-kwadraattoets. Deze geeft echter niet de sterkte van het verband aan. Er is gebruik gemaakt van een significantieniveau .05.

2. Literatuuroverzicht

In het literatuuroverzicht zijn eerst een aantal definities van consultants gegeven. Na dit topic volgt in 3.3 het belang van extern advies. Dit is opgenomen om het belang van dit masterproefonderwerp te illustreren. In sectie 3.4 worden de steunmaatregelen en meerbepaald de KMO – portefeuille behandeld. Hieraan is een sectie aan gewijd omdat zeker voor KMO's de financiële toegemoetkoming van de overheid erg belangrijk is om zich tot extern advies te wenden. De overige topics is een eerste aanzet naar het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag en deelvragen. Sectie 3.5 handelt over het gebruik van consultants bij KMO's. Hier wordt een eerste keer ingegaan op de typologieën van de KMO's naar hun consultancy behoeften (deelvraag 1). De problemen van KMO's in het consultancy proces (deelvraag 2) worden in 3 subsecties behandeld, namelijk in 3.6: 'het consultancy aankoopproces', in 3.7: 'hinderpalen bij het gebruik van consultants in een KMO' en in 3.9: 'Evaluatie van consultants in een KMO's'. De deelvragen 3 en 4 handelen over de selectiekanalen en de selectiecriteria die KMO's hanteren bij het op zoek gaan naar de juiste consultants. Dit wordt behandeld in sectie 3.8: 'selectie van consultants in een KMO'.

2.1 Definities van consulting en een consultant

Er zijn heel wat definities terug te vinden van een consultant. Hieronder zijn er een aantal gegeven die mekaar aanvullen. Cumming & Worely (2005, pagina 23) geven de volgende definitie: "Een consultant is een individu die een organisatie assisteert om meer effectief te worden. Een externe consultant is geen deel van de organisatie en de interne consultant is dit uiteraard wel. Block (1999, pagina 9) legt dan weer de nadruk op de consultant als change agent. "Een consultant is een persoon die in een positie verkeert om invloed uit te oefenen op een individu, een groep of een organisatie, maar die geen directe macht bezit om 'change' te laten plaatsvinden of om programma's te implementeren". Volgens

Marquardt (1981) kunnen we pas over een consultant spreken als hij/zij ten minste over de volgende eigenschappen beschikt:

- ✚ Hij/zij dient te beschikken over een speciale expertise in een specifiek vakgebied;
- ✚ Hij/zij adviseert en verleent zijn diensten die te maken hebben met zijn expertise;
- ✚ Hij/zij is geen volledig lid van de organisatie van de klant.

Er zijn heel wat definities terug te vinden van consulting. Eén van de meest belangrijke is die van Milan Kubr (2002, pagina 3) "Consulting is een onafhankelijke adviesdienst die managers en organisaties bijstaat om organisatiedoelstellingen en -objectieven te behalen." Hierbij worden er management- en businessproblemen opgelost, nieuwe opportuniteiten geïdentificeerd, wordt het leren in de organisatie verhoogd en worden er veranderingen doorgevoerd." Deze definitie is erg ruim, maar op die manier worden er geen consultancy diensten over het hoofd gezien.

2.2 Rollen van een consultant

Het begrip "consultant" is nu gedefinieerd, maar de rol van een consultant binnen een organisatie is nog niet duidelijk. Verschillende auteurs hebben hier verschillende meningen over. Hieronder zijn vier van de vele visies hieromtrent weergegeven. Deze lijst is niet volledig, maar er is voor deze visies gekozen omdat de overige sterk gelijkend zijn aan de hieronder vermelde rollen. Zo is het model van Schein (1969) erg gelijkend en gebaseerd op het model volgens Tilles (1961). De verschillen hierbij zijn zo minimaal dat het model van Schein niet is opgenomen. De consultantrollen van Bennis et al. (1973) zijn dan weer erg gelijkend op de consultantrollen van Lawrence en Lorsch (1969).

2.2.1 Consultants volgens Tilles

Tilles (1961) is vrij kritisch ten opzichte van consultants. Hij stelt vast dat klanten vaak teleurgesteld zijn in het resultaat. Hij definieerde 3 rollen van consultants. Deze rollen

specificeren vooral hoe executives ¹ denken over consultants. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat deze analogieën in het extreme zijn getrokken.

1. “Purchase – Sale” en “Seller of service”: Dit is een vrij radicale benadering. De consultant wordt gezien als verkoper. De relatie consultant/klant is een zuivere leverancier/klant relatie. De consultant is van bij de start volledig verantwoordelijk voor het eindproduct. De aankoop van een consultant zou in dit geval net hetzelfde zijn als de aankoop van een tastbaar product. Alles komt van de consultant en er wordt niets verwacht van de klant. Op het belang van de relatie consultant/klant wordt later nog ingegaan.
2. “Flow of information” en “Supplier of information”: Deze rol benadert de simplistische wijze waarop executives vaak nog naar consultants kijken. De manager onderkent immers het volgende consultancy proces:
 1. informatie wordt door de klant aan de consultant gegeven;
 2. de consultant verwerkt en bestudeert deze en geeft informatie terug aan de klant.

Uiteraard is dit een simplificatie. De managers moet immers bezorgd zijn om het resultaat en niet om de informatiestroom.

3. “Doctor – Patient” en “Business doctor dispensing curses”: Dit is de rol die de consultant ziet als de dokter die de zieke patiënt moet genezen. Volgens deze metafoor is de ondernemer de van niets wetende patiënt. De consultant is de alwetende dokter. Dit is de rol die de consultants uiteraard prefereren. Hier kan echter heel wat kritiek op gegeven worden. De managers zullen immers zelden toegeven dat er iets mis is met zijn/haar organisatie. De patiënt/dokter relatie is een vrij passieve relatie en de patiënt heeft weinig input. Een dokter zal een

¹ Een persoon binnen een onderneming die deel uit maakt van het topmanagement van deze onderneming

geneesmiddel voorschrijven en dit vergt relatief weinig inspanning van de patiënt terwijl in ondernemingen de implementatie van de adviezen veel moeilijker ligt.

2.2.2 Consultants volgens Lawrence en Lorsch

Lawrence & Lorsch (1969) onderscheiden in hun werk drie rollen voor de consultants:

- ‘Educator’: Dit beklemtoont de informatieverstevende rol van de consultant.
- ‘Diagnostician’: Deze rol beklemtoont de rol die de consultant heeft bij het identificeren van problemen.
- ‘Consultant’: Dit is de pure adviesverlenende functie van de consultant.

2.2.3 Consultants volgens Kitay & Wright

Kitay en Wright (2003) gebruiken in het definiëren van hun rollen twee dimensies:

- De dimensie klant/consultant: de consultant wordt langs de ene kant bekeken als een tijdelijke “insider” in het bedrijf van de klant. Hij voert zijn taken uit alsof hij deel uit maakt van de organisatie. Aan de andere kant van de dimensie wordt de consultant bekeken als de “outsider”. De consultant is immers geen deel van de organisatie en er kan wantrouwen jegens hem aanwezig zijn.
- De dimensie soorten van geboden “knowledge”: dit duidt op de soort dienst die de consultant aanbiedt. Gaat het hier bijvoorbeeld meer om een technische consultant of meer om een management consultant.

Op basis van deze dimensies komen Kitay en Wright tot de volgende rollen:

- “Adviser”: De consultant wordt gezien als louter adviesverlener.

- “Provider”: De consultant levert een dienst (niet alleen advies), hij zal zijn/haar klant ook doorverwijzen naar anderen voor bepaalde aspecten. De consultant heeft immers zijn specialismen en zal voor bepaalde aspecten dan doorverwijzen naar een andere consultant.
- “Partner”: De consultant is in dit geval een partner in de organisatie. Hij denkt mee en zal vaak zelfs mee in de board gaan zitten.
- “Implementer”: De consultant zal in deze rol ook helpen bij de implementatie van zijn verleende advies.

Kitay en Wright (2003) merken op dat er een evolutie waar te nemen is in de rol van de consultant. Traditioneel werden consultants gezien als experts. Dit verandert meer en meer omwille van twee fenomenen:

- De toenemende professionalisering van de manager: door de sterke groei van de business schools hebben de managers steeds meer kennis en capaciteiten;
- kennisoverdracht door consultants: Consultants zorgen er zelf meer en meer voor dat door hun opdrachten de bedrijven zelf meer kennis gaan verwerven. De kennis van deze consultant wordt op die manier dan ook algemeen verspreid.

2.2.4 Consultants volgens Canato

Canato (2005) geeft een meer genuanceerde en hedendaagse typologie voor een consultant weer. Hij onderkent vier rollen:

- “Information sources”: in deze rol worden consultants vooral aanzien als informatieverschaffers. Zij worden gezien als de experts. Ze hebben betere toegang tot bepaalde informatiebronnen en hebben vele contacten met andere ondernemers in verschillende sectoren.

- “Standard setters”: vanuit dit oogpunt worden consultants beschouwd als agenten die zorgen voor meer legitimatie en rationalisatie. Doordat zij in contact komen met vele bedrijven zien ze ook sneller bepaalde trends om competitief te blijven. Deze gaan ze dan weer toepassen in de verschillende bedrijven waar ze werkzaam zijn. Op die manier worden consultants dan standard setters.
- “Knowledge brokers”: in deze rol is de consultant meer de ervaringsdeskundige in verschillende sectoren. Hij/Zij gaat dan ook die verschillende markten en domeinen overspannen.
- “Knowledge integrators”: dit heeft vooral betrekking op consultants in meer technologisch sectoren. De kracht van de consultant is dat hij/zij het proces van innovatie al in meerdere bedrijven heeft begeleid.

Uit dit overzicht is duidelijk gebleken dat de rol van de consultants nog steeds een vrij controversieel gegeven is. Verschillende auteurs zien nog een verschillende invulling van de rol van een consultant. Dit komt omdat consultants en consultancy een vrij ruime materie is die ook moeilijk te vatten is in één rol of één definitie.

2.3 Belang van extern advies bij KMO's

Uit heel wat literatuur blijkt het grote belang van consultants bij het verstrekken van advies.

Extern advies voor KMO's is een sterk groeiend fenomeen sinds de jaren 80. In 2002 beweerde 95% van alle KMO's in Engeland dat ze de afgelopen drie jaar gebruik had gemaakt van extern advies (Bennet en Robson, 2003).

In een globaliserende wereld is het gebruik van consultants in KMO's van groot belang. Immers de technologische en economische omgeving is voortdurend in verandering. Voor een KMO is het bijna onmogelijk om steeds over de nodige kennis in-house te beschikken. Het is dan ook niet verwonderlijk dat een KMO zowel op strategisch vlak als op operationeel vlak soms zich moet wenden tot advies van consultants (Tunwall en Busbin, 1991).

Kennis kan dus worden opgedaan via consultants. Toch is hier een nuancering op zijn plaats. Kennis kan niet enkel opgedaan worden via consultants. Een bedrijf kan ervoor opteren om mensen aan te werven die over de nodige kennis over een welbepaald domein beschikken. Een andere manier om een lacune in de kennis van de onderneming op te vullen is door het huidige personeel bepaalde opleidingen te laten volgen. Uit een onderzoek bij Engelse KMO's (Yew Wong, Aspinwall, 2005) bleek immers dat "Opleiding en Training" significant belangrijk of zeer belangrijk zijn bij de kennisverwerving. Consultancy is dus ook lang niet het enige middel om kennis op te doen. In deze masterproef wordt echter de nadruk gelegd op consultancy. De andere factoren worden dan ook buiten beschouwing gelaten.

Fincham (1999) beweert op zijn beurt dat de kennis van de consultants zeker niet mag worden overschat. Vaak draagt een consultant een soort van rationeel aura over zich heen. Hier kan echter een verborgen agenda achter verscholen zitten. Dit kan immers een strategie zijn om de eigen expertise en de kosten om op zijn expertise een beroep te doen te legitimeren.

Bennett en Smith (2003) concludeerde dat aan bedrijfsbehoeften goed kan voldaan worden via het consulting proces. Ook bleek dat het consulting proces regionale handelsprestaties kan verbeteren omdat er bijvoorbeeld met behulp van consultants efficiënter gewerkt kan worden.

Bij exporterende KMO's of KMO's die beginnen met export kunnen consultants ook een meerwaarde bieden. Vele KMO's bezitten immers de kennis niet om internationaal te handelen. Export brengt ook heel wat voordelen mee voor KMO's (Sear et al., 2001) :

- ✚ als men exporteert komt men in aanraking met andere manieren van doing business, wat de eigen manier van werken kan verbeteren;
- ✚ het zorgt voor extra vraag van de producten of diensten die de KMO aanbiedt;
- ✚ het schept mogelijkheden om het product of dienst van de KMO te verbeteren.

Export kan erg belangrijk zijn voor KMO's. Als er geëxporteerd wordt kan er best een beroep gedaan worden op consultants. Dit illustreert het belang van consultants.

Een gebrek aan een aantal eigenschappen en competenties kan er voor de onderneming in kwestie toe leiden dat niet alle groeiopportuniteiten benut worden (Mughan, Lloyd-Reason en Zimmerman, 2004). Dat er wel degelijk een gebrek aan een aantal competenties bestaat bleek uit een onderzoek uitgevoerd in Engeland. Hierbij werden 400 managers-eigenaars van KMO's bevestigd. Hieruit bleek opnieuw dat KMO's hun groeiopportuniteiten niet ten volle benutten omwille van gebrek aan bepaalde managementvaardigheden. Uit deze bevestiging bleek ook dat vele managers-eigenaars ondanks een gebrek aan in-house kennis niet snel een beroep zullen doen op consultants.

In 2000 werd het Lissabonverdrag door de Europese raad goedgekeurd. De bedoeling van dit verdrag was dat de EU-unie tegen het jaar 2010 de meest competitieve en dynamische kenniseconomie ter wereld zou zijn (European Commission, 2002). Eén van de belangrijkste conclusies van de raad was dat de KMO's hierbij een grote rol spelen. Tevens werd er ook een European Charter for Small Enterprises opgesteld. Eén van de belangrijkste richtlijnen in dit charter was dat er moest gezorgd worden dat er afdoende ondersteuningsdiensten voor KMO's (zoals stimuli voor externe kennisverstrekkers) aanwezig zijn. Dit werd gevolgd door heel wat overheidsinitiatieven ter bevordering van de externe adviesverstrekkers. In Engeland was er bijvoorbeeld Business Link en in Vlaanderen is er vandaag de KMO-portefeuille (tot voorkort beter gekend als de adviescheques). Dit illustreert andermaal het belang van consultancy.

De laatste jaren is er een sterke evolutie richting outsourcing, downsizing,... Deze trend is ook één van de oorzaken van de sterke groei en het belang van consultants. Hierdoor is de nodige expertise voor vele taken niet intern meer aanwezig omdat deze geoutsourced worden en zal deze expertise extern moeten gezocht worden (Kitay & Wright, 2003)

3.4 Steunmaatregelen voor het gebruik van consultants bij KMO's

Het project "Strategisch innoveren" is een project dat mede gefinancierd werd door de Europese overheid. De deelnemers konden tegen een lagere prijs strategisch advies krijgen. Dit is een fenomeen dat zich in steeds meer regio's en landen afspeelt. De overheid die

actief advies door privéconsulenten ondersteunt. Heel vaak worden deze initiatieven toegespitst op KMO's omdat het voor hen vaak financieel moeilijk haalbaar is om extern advies te vragen. Omdat deze initiatieven specifiek voor KMO's extra interessant kunnen zijn, is het ook opgenomen in dit literatuuroverzicht.

3.4.1 KMO-portefeuille

In Vlaanderen is er sinds 2009 de KMO- portefeuille. De KMO-portefeuille is de opvolger van BEA (Bedrijfseconomisch advies) en de vroegere advies- en opleidingscheques (www.vlaanderen.be). Deze maatregel is hoofdzakelijk gericht op het verbeteren van de huidige en toekomstige bedrijfsvoering bij KMO's. De subsidie wordt wel enkel toegekend als de leverancier van het advies een erkende instantie is. De adviesverlener kan erkend worden, maar dient in bezit te zijn van bepaalde kwaliteitscertificaten zoals bijvoorbeeld het Q-for-label. Voor de KMO in kwestie is deze kwaliteitscontrole dan ook een extra pluspunt.

In principe komen alle soorten advies en opleidingen in aanmerking , maar in het kader van deze masterproef wordt enkel algemeen advies en strategisch advies besproken.

Algemeen advies bestaat uit schriftelijke en specifieke raadgevingen en aanbevelingen op maat van de onderneming. Een marktonderzoek, een investeringsanalyse en een communicatieplan kunnen hier voorbeelden van zijn. In het geval van gewoon advies is er een steunplafond van € 5.000,00 per opdracht en maximum € 15.000,00 per periode. Het steunpercentage bedraagt hierbij 50 %.

Strategisch advies kan gegeven worden indien de onderneming zich in een kantelmoment in haar levenscyclus bevindt. Een economische haalbaarheidsstudie is hier een erg goed voorbeeld van. In het geval van strategisch advies is er een steunplafond van € 25.000,00 per opdracht en per periode. Het steunpercentage bedraagt wederom 50 %. De toekenningsprocedure verloopt in dit geval iets strenger omdat het hier over grotere bedragen gaat.

3.4.2 Strategisch innoveren

Het project 'Strategisch innoveren' is reeds uitgewerkt in hoofdstuk 2.

3.4.3 Evaluatie van steunmaatregelen

Lambrecht en Pirnay (2005) onderzochten de subsidies die de Waalse overheid kan geven aan KMO's wanneer deze een beroep doen op externe consultants. Er werd een enquête afgenomen bij 300 bedrijfsleiders van KMO's. Twee derde van de gebruikers van de steunmaatregelen gaven een score 4 of 5 op een schaal tot 5 op gebied van tevredenheid. De gemiddelde score van alle gebruikers was 3,7 op 5. Meer dan 75 % was tevreden tot zeer tevreden over de consultants. Maar ondanks dit feit zal meer dan de helft van de deelnemers (54,2 %) geen beroep doet op consultants zonder de overheidssubsidiëring. 35,8% van de respondenten zou mogelijk een beroep doen op een externe consultant zonder overheidssubsidiëring. Het is dus duidelijk dat de steunmaatregelen een bepaalde behoefte vervullen. De deelnemers zijn het meest ontevreden over de promotie van de steunmaatregelen (33,7% van de deelnemers), de snelheid van de betaling van de subsidie (29,6% van de deelnemers), de administratieve formaliteiten (28,6% van de deelnemers) en de duidelijkheid van de steunmaatregelen (26,5% van de deelnemers). Met promotie wordt de promotie van de steunmaatregelen zelf bedoeld. Meer dan 60% van de respondenten wil dat de consultants worden gecertificeerd door de overheid. In het geval van de KMO-portefeuille is dit dus duidelijk het geval. Ook blijkt dat de interactie tussen de consultant en de KMO groter is bij een adviesopdracht mede gefinancierd door de overheid. Een mogelijk gevolg hiervan is dat de output van het advies een grotere impact heeft op de prestaties van de KMO (Bennett en Robson, 1999).

In het eindrapport van het project 'Strategisch innoveren' (Sluismans et al., 2008) is er ook uitgebreid ingegaan op de tevredenheid van de deelnemers aan het project. Dit gebeurde aan de hand van een kwantitatieve (vragenlijst) en een kwalitatieve manier (E'til studie). Ook hier wordt de grote tevredenheid van steunmaatregelen zoals die ook door Lambrechts en Pirnay (2005) gevonden werd, bevestigd. Alle tevredenheidsscores liggen tussen 7,37 en 8,28

op een schaal tot 10. Dit kan als vrij hoog beschouwd worden. De verschillende tevredenheidsmetingen geven dan ook aan dat er voldaan is aan de verwachtingen van de doelgroep. De consultants worden tevens als bekwaam beschouwd en de deelnemers zijn ook tevreden over de manier waarop de consultants hen hebben ondersteund.

Er kan dus geconcludeerd worden dat dergelijke steunmaatregelen erg positief onthaald worden door KMO's en dat dit de noodzaak ervan dan ook illustreert.

3.5 Het gebruik van consultants bij KMO's

Eén van de centrale deelvragen is toegespitst op de typische profielen van KMO's naar hun consultancy behoeftes. In deze sectie wordt hier een eerste aanzet gegeven naar een mogelijk antwoord op deelvraag 1: "Welk soort ondernemers zijn sneller geneigd om consultants in te schakelen?"

Hierboven is het belang van consultants duidelijk aangetoond. Uiteraard zijn sommige KMO's sneller geneigd om advies te vragen aan consultants. Zo blijkt uit verschillende onderzoeken (Smallbone et al. 1993, Donckels en Lambrecht, 1997) dat ondernemers met een hogere opleiding en met een grotere drang naar groei, sneller een beroep zullen doen op extern advies. Het aantal jaar dat de ondernemer het bedrijf leidt is een bepalende factor om zich al dan niet te wenden tot een consultant. Ondernemers die minder dan 10 jaar hun onderneming leiden zullen sneller een beroep doen op extern advies dan ondernemers die hun bedrijf al langer leiden. Dit is een vrij logische vaststelling. Deze ondernemers vinden dat een buitenstaander met weinig ervaring in zijn/haar bedrijf te weinig afweet van de specifieke situatie van de onderneming om gedegen advies te kunnen geven. Ifgh (2002) constateerde dat vrouwelijke ondernemers ook eerder het advies van consultants zullen raadplegen. 27 % van de vrouwelijk ondernemers gaf in dit onderzoek immers aan de laatste 5 jaar beroep gedaan te hebben op extern advies. Van de mannelijke respondenten bedraagt dit percentage slecht 17 %.

Uit een ander onderzoek : Competing effectively in International markets (Lloyd-Reason en Mughan, 2003) bleek dan weer dat er een sterke behoefte is naar strategische management skills en kennis. Deze kunnen er immers voor zorgen dat de eigenaar-manager de eigen organisatie kritisch kan bekijken en kan bijsturen.

De toenadering tot consultants evolueert ook gedurende de levensduur van de onderneming. Ondernemingen in de maturiteitsfase zullen meer gebruik maken van consultants dan ondernemingen in de groeifase. Het gebruik en de diversiteit van externe consultantiediensten groeit ook naar gelang de grootte van het bedrijf (Smallbone et al, 1993). Kleinere ondernemingen gebruiken minder externe consultants dan grotere ondernemingen. De redenen hiervoor zijn divers. Zo hebben kleinere ondernemingen een lagere complexiteit van de activiteiten, bezitten ze over minder middelen en is het aanbod van de consultancy diensten voor een KMO inadequaats (Johanisson, 1995). De sector waarin de KMO opereert is ook determinerend voor de mate waarin consultants gebruikt worden. Ondernemers die actief zijn in de industrie, groothandel of transport, gaan zich duidelijk meer tot consultants wenden dan ondernemers actief in retail, bouw, hotel of cateringsector. De verklaring van dit fenomeen is waarschijnlijk te zoeken in het feit dat ondernemingen in de eerste categorie vaak groter zijn dan ondernemingen in de tweede categorie (ING, 2002).

De 3 belangrijkste redenen voor een KMO om zich te wenden tot externe consulents zijn een kwaliteitsverbetering van de producten of de dienst, een diagnose van de onderneming en organisationele verbetering (Lambrechts en Pirnay, 2005).

3.6 Het consultancy aankoopproces

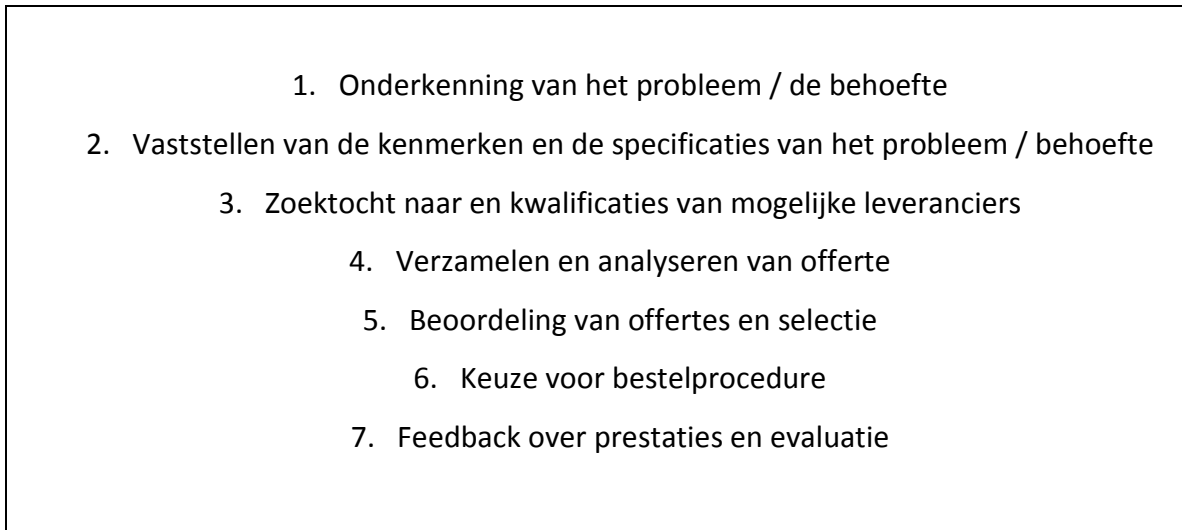
Deelvraag twee gaat over de problemen die zich kunnen voordoen in het consultancy proces. Alvorens het over die problemen te hebben, dient uiteraard eerst het consultancy aankoopproces besproken te worden.

Het algemeen B2B aankoopproces kan ook worden toegepast op het aankoopproces van consultants. De Decision Making Unit (DMU) zijn die personen die de aankoopbeslissingen mee sturen. Kotler et al (2006) hebben het over 5 types personen:

1. Gebruikers: Leden van de organisatie die de dienst zullen gebruiken. Vaak komt van deze groep de aanzet tot het koopvoorstel en worden hier ook de productspecificaties mede opgesteld.
2. Beïnvloeders: Mensen binnen de organisatie die het proces beïnvloeden. Deze personen helpen bij het opstellen van de productspecificaties. Tevens verlenen zij informatie voor het afwegen van alternatieven.
3. Inkopers: Deze groep is gemachtigd de leverancier te selecteren en om de koopvoorwaarden te onderhandelen. Zij zullen wederom ook helpen bij het opstellen van productspecificaties. De voornaamste rol ligt echter in het selecteren van de leveranciers en in het onderhandelingsproces.
4. Beslissers: Dit zijn de personen die de uiteindelijke beslissingen nemen over welke leverancier gekozen wordt. Bij routinematige aankopen zijn de beslissers en de inkopers vaak dezelfde.
5. Gatekeepers/poortwachters: Deze beheersen de informatiestroom naar anderen toe.

Dit proces zal hieronder worden toegepast bij de aankoop van dienst consultancy.

Figuur 1: Het consultancy aankoopproces



Bron: David Jobber en Geoff Lancaster, Verkoop en koopmanagement, Pearson Education(2006)

1. Onderkenning van het probleem / de behoefte: Een probleem of een behoefte kan zowel door interne als externe factoren worden aangebracht. In “Hinderpalen” werd al eerder aangehaald dat bij KMO’s deze behoefte-erkenning wel gebeurt, maar dat het vaak moeilijk wordt om de juiste prioriteiten te leggen.
2. Vaststellen van de kenmerken en de specificaties van de behoefte: In deze fase zal de DMU (decision making unit) specifiek gaan vaststellen wat juist nodig is. Eerst wordt er een algemene beschrijving gegeven van het probleem. Daarna worden de productspecificaties vastgelegd. Eerder is ook al aangehaald dat de bedrijfsleider niet juist kan inschatten welke adviesdienst het beste is voor het probleem van de KMO.
3. Zoektocht naar en kwalificaties van mogelijke leveranciers: de intensiteit van deze zoektocht kan erg sterk variëren en is erg afhankelijk van het belang van het advies voor de organisatie en de complexiteit van de behoefte.
4. Beoordeling van offertes en selectie van leverancier: de offertes worden beoordeeld op basis van de criteria die de DMU vooropstelt. Hier kunnen intern zelfs conflicten door ontstaan omdat deze criteria erg sterk kunnen verschillen. Een recente trend hierbij is dat de DMU gaat denken over de continuïteit en dat deze dus op langere termijn contracten wil sluiten. Bij consultants speelt dit ook, maar in mindere mate.

5. Keuze voor de bestelprocedure
6. Feedback over prestaties en evaluatie: De afnemer gaat aangeven in welke mate hij/zij tevreden is over het product of de dienst. Dit kan zowel op formele als informele wijze gebeuren. Bij consultants stelt dit specifieke problemen omdat de resultaten niet direct meetbaar zijn.

Keuzecriteria

Dit zijn die criteria op basis van welke de DMU de offertes zal beoordelen. Dit kunnen zowel functionele als psychologische criteria zijn.

-  Prijs en kosten: Het is een recente trend dat er bij de beoordeling van de prijs alle kosten van de levenscyclus in rekening worden gebracht. Dit wil dus zeggen dat er bv. in het geval van een product ook de afschrijvingen, besparingen en onderhoudskosten over de volledige levenscyclus van het product gaat worden bekeken. In het geval van een consultant is dit minder voor de hand liggend omdat het om een immaterieel goed gaat, maar toch moet niet enkel het advies worden bekeken. De positieve effecten (rechtstreeks en onrechtstreeks) die het advies kan hebben, dienen meegerekend te worden. Een ander belangrijk topic is het feit dat consultants een bepaald tarief moeten aanrekenen om aux sérieux genomen te worden. Met andere woorden indien de consultant te goedkoop is, wordt zijn advies en zijn capaciteiten als minder geloofwaardig beschouwd. Toch is hier een nuance op zijn plaats. Het bovenvermelde is de theorie. In de praktijk zullen de KMO's zeker op iets kortere termijn denken en niet alle positieve gevolgen van een dienst in rekening brengen. Dit is immers ook niet eenvoudig. Daarenboven speelt prijs een erg belangrijke rol. Een KMO kan adviesverlening interessant vinden, maar wanneer hij/zij dit niet kan betalen, kan de bedrijfsleider er zich ook niet tot wenden. Het belang van de prijs wordt nogmaals geïllustreerd door het succes van de KMO-portefeuille.
-  Waargenomen risico: Het waargenomen risico kan twee vormen aannemen nl. functioneel risico en psychologisch risico. Functioneel risico houdt vooral het

risico in dat het product of dienst niet werkt. In het geval van adviesverlening is dit dus het geval wanneer het advies niet de beoogde resultaten behaalt. Het psychologisch risico mag ook zeker niet onderschat worden. De inkoper kan angst hebben voor statusverlies, ontslag,... indien het product niet voldoet aan de verwachtinge. Dit gaat zeker ook op voor een consultant. De inkoper heeft vertrouwen in de consultant, maar wat als hij zich vergist? Hier komt ook nog het belangrijke informatieprobleem bij. Ex ante kan de DMU moeilijk de capaciteiten van de consultant inschatten. En ex post is het moeilijk de effectiviteit van het advies na te gaan.

✚ Kantoorpolitiek: Hiermee wordt bedoeld dus dat er verschillende groepen in de organisatie kunnen zijn en dat de conflicten die daarbij gepaard gaan, zich uiten in het koopgedrag. Afdeling A kiest steeds voor leverancier X. Maar afdeling A en afdeling B liggen in conflict en dus kan het zijn dat afdeling B om een statement te maken net niet zal kiezen voor leverancier X. Hierdoor worden niet altijd de juiste keuzes gemaakt. Dit is een algemeen fenomeen en is dus ook zeker van toepassing bij de selectie van een consultant.

✚ Persoonlijke voorkeur: Bij de inkoop is persoonlijke voorkeur erg belangrijk. De inkoper wordt hier sterk beïnvloed. Bij de ene leverancier heeft de inkoper een beter gevoel dan bij de andere en hier zal dan ook de voorkeur worden aangegeven. Drie selectieprocessen hebben invloed op de koop:

- Selectieve blootstelling: Alleen bepaalde informatie wordt gezocht.
- Selectieve perceptie: Alleen bepaalde informatie wordt opgemerkt.
- Selectieve retentie: Alleen bepaalde informatie wordt onthouden.

Bij consultants speelt het aspect persoonlijke voorkeur een erg sterke rol omdat de consultant zijn eigen capaciteiten en prestaties verkoopt. Wanneer de inkoper twijfelt aan de capaciteiten van de consultant, zal er ook grote aarzeling zijn bij de koop van de adviesdienst.

Invloeden op koopgedrag:

- ✚ Koopklasse: Afhankelijk van de koopklasse kan het aankoopproces van een consultancy dienst sterk variëren. Er kunnen drie klassen onderscheiden worden:
 - New task buy: Dit is een koop die een bedrijf nog nooit eerder gedaan heeft. Hierdoor heeft het bedrijf veel informatie nodig.
 - Modified rebuy: Bij dit soort aankoop heeft de onderneming al betrekkelijk veel ervaring, maar door gewijzigde omstandigheden kan de koop niet als routineus worden gezien.
 - Straight rebuy: Dit is een koop bij een bedrijf waarbij de onderneming al eerder goede ervaringen heeft gehad. De koper beschikt dan ook over heel wat informatie en de koop kan zelfs als een routine gezien worden.Deze concepten zijn uiteraard ook erg belangrijk bij de koop van een adviesdienst aangezien bv. eerdere ervaringen (zie selectie) een deel van het informatieprobleem kunnen oplossen
- ✚ Type product: In dit geval gaat het steeds over de aankoop van een dienst dus zal dit een minder grote rol spelen.
- ✚ Belang van de koop voor de organisatie: Hoe belangrijker de dienst voor de organisatie, hoe meer tijd en geld er zal geïnvesteerd worden

3.7 Hinderpalen bij het gebruik van consultants in een KMO

Alhoewel KMO's vaak een grote behoefte hebben aan extern advies, zullen ze minder snel een beroep doen op consultants dan grote ondernemingen. Er zijn dan ook een heel aantal moeilijkheden die zich stellen. Dit was tevens één van de centrale deelvragen.

3.7.1 De aard van het product

Consultants verlenen advies en dit is een erg subjectief goed. De resultaten hangen voor een groot deel af van de KMO zelf. Het is immers niet zeker of het advies in een veranderende omstandigheid nog steeds moet geïmplementeerd worden en het is ook niet zeker of de

KMO bereid is het advies toe te passen. Bennett en Robson (1999) geven een aantal aspecten aan die inherent zijn aan adviesverlening, maar die voor problemen kunnen zorgen van:

- ✚ Consultancy is een immaterieel goed. Het gevolg hiervan is dat de diensten van de verschillende leveranciers moeilijk te vergelijken zijn. Dit is het ex ante probleem. Ex post is de kwaliteit van het advies dan weer moeilijk te meten.
- ✚ De verschillende diensten van een consultant zijn erg heterogeen. Advies kan niet veralgemeend worden. In een bepaalde onderneming kan een bepaald advies heel positieve gevolgen hebben terwijl dit voor een andere organisatie totaal niet zou kunnen werken.

Vaak is er ook een probleem omwille van de niet zo duidelijke kosten/baten relatie (Storey, 1998). De kost is duidelijk. Over het algemeen is consultancy zeker voor KMO's niet goedkoop. Langs de andere kant is er nooit zekerheid of dit zorgt voor de verwachte baten. Zal het advies rechtstreeks zorgen voor betere financiële cijfers? Dit kan uiteraard niemand garanderen. De baten zijn dus niet goed meetbaar. Als een KMO marketingadvies gekregen heeft en de omzet stijgt, kan dit zijn omwille van het advies, maar ook omwille van conjuncturele redenen.

3.7.2 Informatieproblemen

Onder meer omwille van de aard van de dienst zijn er duidelijk informatieproblemen. Deze problemen kunnen zowel ex ante als ex post ontstaan.

Er is ex ante asymmetrie want de koper van de dienst weet weinig af van de kwaliteit van de dienst en van de capaciteiten van de consultant. Bij consultancy is de kwaliteit van de dienst echter erg afhankelijk van de capaciteiten van de consultant. De KMO moet deze capaciteiten kennen, wil hij/zij zeker zijn van de dienst. Maar bij een eerste ervaring met een bepaalde consultant kan hij dit onmogelijk inschatten. De consultant zelf kent uiteraard zijn capaciteiten. Hierdoor is de informatie duidelijk asymmetrisch. Er is ook nog een ex post

informatieprobleem omdat de koper van de dienst niet alles wat de consultant adviseert zal kunnen implementeren. De koper is dus niet zeker of hij genoeg “value for money” heeft.

Volgens Kailer (1999) vormt adverse selectie een andere belangrijke barrière voor ondernemers om consultants te raadplegen in hun adviesbehoefte. Hiermee wordt er bedoeld dat de consultant steeds zijn eigen belang voor het belang van de ondernemer zal plaatsen. Zo kan de consultant adviseren om nog meer van zijn diensten aan te kopen zonder dat de ondernemer hier nut mee bij heeft. De adviesverlener zou hierdoor echter meer inkomsten kunnen genereren.

3.7.3 Tijds- en geografische aspecten

Het tijdsprobleem is tevens een belangrijke beperking. Dit is een zeer complex en klassiek probleem. Het topmanagement wordt overladen door dagdagelijkse problemen. Het management ziet door het bos de bomen niet meer. Dit betekent dan ook vaak dat er geen oog meer is voor conceptueel werk en innovatie. Als er hier geen oog voor is, zal de KMO ook minder snel geneigd zijn om externe kennis aan te spreken. Het moment waarop de adviesverlener betrokken wordt, speelt ook een rol. Het moment dat een externe consultant wordt aangesproken is het vaak te laat. Er is bijvoorbeeld een erg acuut probleem dat al reeds veel vroeger had moeten aangepakt worden. Wanneer de KMO bij een consultant te rade gaat, zijn er te hoge verwachtingen. Wanneer hieraan niet voldaan kan worden, is de ondernemer ontgoocheld (Donckels, 1992). Daarenboven blijkt dat per werknemer een KMO drie keer zoveel tijd besteed aan extern advies dan een grote onderneming (ING, 2002).

De geografische ligging van de potentiële klanten en de consultants is een ander aspect dat een belangrijke rol speelt. Zowel Bennett en Smith (2003) als Rusten et al. (2005) stellen immers dat de regionale nabijheid van de consultants met de klant van groot belang is. Dit omdat de adviesverlening op zich vaak in-house gebeurt en er op die manier de transactiekosten kunnen geminimaliseerd worden. Op die manier zal het vertrouwen tussen de KMO en de consultant groter zijn. Dit laatste is belangrijk omwille van de informatie-asymmetrie.

3.7.4 Problemen in de relatie consultant/klant en het consultancy proces

Een aantal hinderpalen om consultants te gebruiken hebben betrekking op de relatie klant/consultant of op het consultancy proces zelf

Kailer en Cheffer (1999) geven ook enkele meer fundamentele redenen waarom er wel eens problemen zijn bij het gebruik van consultants in KMO's:

- ✚ Er is een discrepantie in de vraag en het aanbod van externe kennis. Deze discrepantie is te wijten aan zowel de aanbodzijde als de vraagzijde. De aanbodzijde focust zich vooral op bepaalde gebieden terwijl de KMO vaak veel bredere problemen heeft. De processen van de consultant zijn ook vaak vastgepind in vaste structuren en er wordt daardoor vaak te weinig rekening gehouden met de heterogeniteit van de KMO's. Aan de vraagzijde is het vaak moeilijk voor de KMO om zijn problemen correct te formuleren. Op die manier is het voor de consultant niet steeds mogelijk om de juiste vraag te kennen van de ondernemer en is het bijgevolg ook moeilijk hier goed op in te spelen.
- ✚ Vaak zijn er problemen omdat er fouten zijn gebeurd in het begin van de samenwerking. Consultants zijn gewoon om van bij het begin een erg persoonlijk contact te hebben met de klant. Dit kan wel eens een probleem vormen voor de klant die weinig ervaring heeft met adviesverleners en erg terughoudend zijn ten opzichte van de consultant. Een KMP heeft dan van in het begin niet het volste vertrouwen in de consultant.
- ✚ Een ander belangrijk probleem is de bepaling van de doelstellingen en de evaluatie. Ook hier is het een probleem veroorzaakt door beide partijen. Initieel wordt er te weinig aandacht besteed aan het vastleggen van de doelstellingen. Wanneer dit niet gebeurt, kan de samenwerking uiteraard later niet op een ernstige manier de samenwerking geëvalueerd worden. Wanneer de KMO en de consultant dan wel doelstellingen formuleren zijn deze erg vaak zo vaag opgesteld dat er weinig mee kan

gedaan worden tijdens de evaluatie. Weinig consultants doen bovendien een systematische evaluatie van het verleende advies.

Schwartz en Bar-el (2004) noemen nog een aantal andere factoren die het consultancyproces bij KMO's beïnvloeden:

- ✚ Consultants specialiseren zich vaak in specifieke adviesdomeinen en de KMO heeft veeleer een ruime waaier aan problemen.
- ✚ De ondernemer/eigenaar identificeert de problemen niet goed. En als niet de juiste problemen worden geïdentificeerd, is het des te moeilijker voor de adviesverlener om resultaten te bekomen.
- ✚ Het is tevens mogelijk dat de ondernemer wel de juiste problemen identificeert, maar dat hij/zij faalt in het focussen op de voornaamste problemen. Dit kan verschillende oorzaken hebben. Enkele daarvan zijn het niet denken op lange termijn, financiële en operationele beperkingen.
- ✚ De CEO van de KMO en de externe adviseur hebben een botsende persoonlijkheid of de aanpak van de adviseur is onverenigbaar met de KMO. Dit kan ondermeer ingegeven zijn door cultuurverschillen. Elk advies dat tegen de cultuur, communicatie of leerstijlen van de onderneming ingaat is bij voorbaat ineffectief.

Ondernemers staan erg kritisch tegenover het gebrek aan transparantie bij de tarifiering van de consultants (ING, 2002).

Ondernemers hebben een instinct om onafhankelijk te zijn. Sommige ondernemers wantrouwen dan ook de consultants die ze als "bemoeizuchtig" zien (Bouckaert en Sels, 2001). Ondernemers zien het vragen van extern advies als een slecht signaal naar de buitenwereld en als een faling van het kunnen van de ondernemer (Donckels en Aerts, 1993).

Norbert Kailer en Josef Scheff (1999) geven een overzicht van de promotende en belemmerende factoren in onderstaande tabel. 250 KMO's uit Oostenrijk werden hierbij bevraagd :

Tabel 1: Promotende en belemmerende factoren voor het gebruik van consultants

Stimulerende factoren	(%)	Verhinderende factoren	(%)
Vorige goede ervaring	43.8	Vroeger slechte ervaring	22.3
Management staat er voor open	32.7	Management staat er niet voor open	6.3
De samenwerking wordt als bruikbaar gepercipieerd	43.3	De samenwerking als onbruikbaar gepercipieerd	20.6
Hoge productrelevantie	39.4	Lage productrelevantie	32.1
De dienst sluit goed aan bij de problemen van de onderneming	28.5	Tijdsbeperking	50.4
Positieve kosten/baten relatie	37.2	Kosten/ batenrelatie niet duidelijk	43.5
Hoge mate van implementatie in de bedrijven	29.3	Lage mate van implementatie in de bedrijven	26.4
Goed marktoverzicht	27.6	Weinig markttransparantie	12.2
Hoge technische expertise van externe experts	47.2	Lage technische expertise van externe experts	19
Productaanbod is speciaal ontworpen voor de KMO	18.8	Productaanbod is ontworpen voor grote bedrijven	21.8
		Extern aanbod is te duur	35.3

Bron:Norbert Kailer en Josef Scheff, Knowledge management as a service: co-operation between small and medium-sized Enterprises (SMEs) and training, consulting and research institutions, *Journal of European Industrial Training* 23/7 (1999) 319-328

Uit al het voorgaande blijkt dus duidelijk dat er ondanks de grote noodzaak aan externe knowhow, heel wat hinderpalen zijn die verhinderen dat de KMO externe kennis opdoet of die verhinderen dat de samenwerking tussen adviesverlener en adviesbehoevende optimaal is.

3.8 Selectie van consultants in een KMO

Er bestaan dus heel wat hinderpalen zoals bijvoorbeeld de informatie-asymmetrie. Heel wat van deze problemen kunnen reeds opgelost worden bij de selectie van de consultant. De drie belangrijkste manieren om informatie-asymmetrie tegen te gaan zijn contractuele structuren, regulering (eventueel zelfregulering) of reputatie. In deze sectie worden deelvraag 3 en 4 gedeeltelijk beantwoord. Met andere woorden hier wordt ingegaan op de selectiekanalen en de selectiecriteria.

Contractuele structuren hebben als doel het adviesproces te controleren door middel van productspecificaties, contingentieplannen, bepaalde voorwaarden voor prestaties en outputgerelateerde bonussen en boetes (Davies et al., 1992). Normaal is het kostenaspect niet het belangrijkste criterium om een consultant te selecteren, maar als er contractuele structuren gebruikt worden, treedt dit wel nadrukkelijk op de voorgrond. De adviesbehoevende kan door contracten zich indekken tegen het informatieprobleem. Hij/zij kan immers de kwaliteiten en de ernst van de consultant moeilijk inschatten, maar door outputgerelateerde bonussen en boetes in te stellen heeft de ondernemers toch de zekerheid dat de consultant de nodige output zal willen nastreven. Hierbij kan natuurlijk wel de bemerking bij gemaakt worden dat de klant niet altijd juist kan formuleren wat hij beoogt met het advies. Een resultaatsverbintenis opstellen voor een consultantcontract is dan ook zeker geen sinecure. Daarbij komt nog dat bij de adviesverlening is er een erg intense relaties nodig tussen klant en aanbieder. Door dergelijke contracten kan de medewerking en het vertrouwen belemmerd worden. Uit onderzoek van Bennet en Robson (1999) blijkt ook dat het gebruik van contractuele structuren zal hoger zal zijn naarmate de grootte van de KMO toeneemt. Het gaat hier dan ook meestal om grotere belangen en bedragen.

Regulering door de overheid of zelfregulering is ook een manier om het informatieprobleem te reduceren. Overheidsregulering lijkt minder aangewezen omdat dit moeilijk te controleren is en omdat er een te lage drempel is voor een KMO om te rade te gaan bij een consultant (Clarck, 1995). Toch heeft de overheid zoals reeds eerder vermeld wel degelijk een rol te spelen op gebied van subsidies voor het gebruik van consultants. De overheid is immers wel van nuttig om ervoor te zorgen dat een consultant steeds over de juiste kwalificaties beschikt. Maar deze kwalificaties zeggen weinig over de kwaliteit van de dienstverlening. Zelfregulering op sectorniveau lijkt daarom meer aangewezen. Een voorbeeld hiervan zijn ISO-normen, kwaliteitslabels,...

Reputatie is echter het meest belangrijke selectiecriterium voor adviseurs. Reputatie ontstaat via tal van factoren: bestaande relaties met klanten, reputatie van de individuele consultant, reputatie van het consultancy bedrijf, algemeen beeld van de kwaliteit,

aanbevelingen van derden,... .Reputatie kan vooral helpen bij het uitschakelen van het ex ante informatieprobleem (Clarck, 1995). Op voorhand kan de KMO moeilijk weten wat de kwaliteiten zijn van de consultant wanneer hij er nog nooit mee samengewerkt heeft. Een KMO gaat dan af op aanbevelingen van anderen en het algemeen beeld van de consultant. Enkel op die manier kan een KMO het nodige vertrouwen geven aan de consultant.

G. Rusten et al. (2005) beweren dat er twee belangrijke factoren zijn die het selectieproces bepalen: de bestaande sociale relaties en de geografie. Hierboven is reeds vermeld dat de markt van de consultants imperfect is. Een belangrijke manier om deze marktimperfectie tegen te gaan is via sociale relaties. Dat komt er op neer dat de ondernemer een consultant zal selecteren via kanalen waarmee hij/zij vertrouwd is. Het is immers van cruciaal belang dat er een vertrouwensrelatie bestaat tussen de consultant en de ondernemer. En dit is niet altijd in formele contracten te vatten. Geografie is dan weer belangrijk om een vertrouwensrelatie te op te bouwen. Hiervoor dienen er immers frequente meetings en interactie plaats te vinden en de geografie kan daarin een rol spelen (McKenney et al., 1992).

Vertrouwen speelt op het individuele niveau terwijl reputatie op zowel het individuele als bedrijfsniveau speelt. Grote ondernemingen investeren immers veel in het creëren en behouden van hun reputatie. De reputatie van een onderneming is een publiek goed (Lazaric and Lorenz, 1998). Dat reputatie belangrijk is bij de keuze van een consultant, wordt ook nog eens bevestigd door een onderzoek van Bennett en Smith (2004). Hierbij werd er bij een bevraging van 454 consultants gepeild naar het selectieproces van hun klanten. Dit was het resultaat:

Tabel 2: Gebruik van selectieprocessen bij KMO 's

Selectieproces	%
Via een netwerk of persoonlijk contact	32.7
Al beroep op gedaan in het verleden	24
Via een business link	17.8
Via telemarketing, mailing,...	10.9
Via andere consultants	5.9
Via de bank of accountant	4.1
Via het internet of de website	0.7

Bron: Robert J. Benntt en Colin Smith, The spatial market of business advice and consultancy to SMEs, Computers, Environments and Urban Systems 27 (2003), p. 309-336

Uit deze tabel blijkt dus duidelijk het belang van reputatie. De belangrijkste 3 selectieprocessen gebeuren allemaal op basis van reputatie of eerdere ervaringen. Deze vertegenwoordigen 74.5% van alle selectieprocessen door de KMO's. Deze selectieprocessen zijn niet veralgemeenbaar. Voor bepaalde types van consultants worden bepaalde selectie-instrumenten meer of minder gebruikt (Bennett en Smith, 2004). Dit kan ook worden teruggevonden in de onderstaande tabel:

Tabel 3: Type selectieproces bij bepaald type advies

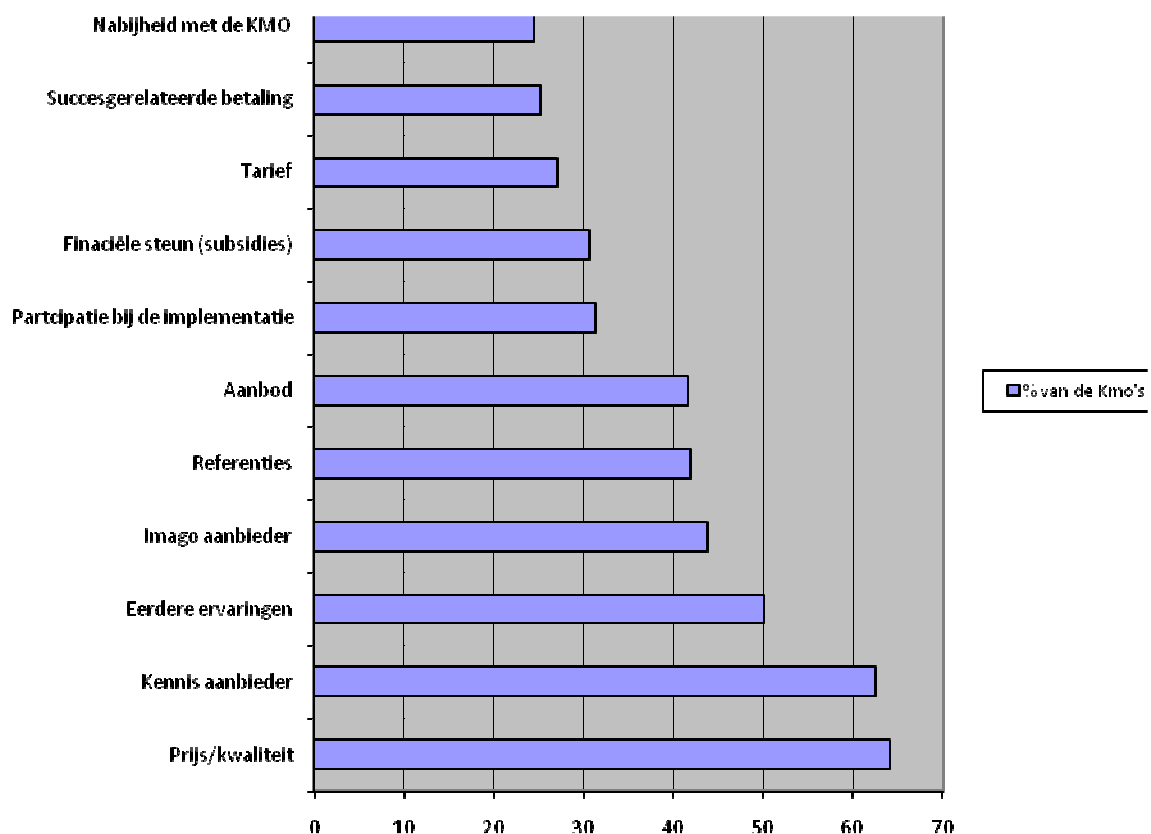
Selectie-proces (in %)	Al gebruikt	Netwerk	Accountant	Buss Link	Prof Instit	Andere consultant	Inter-net
Business strategie	23.9	38.4	2.2	23.2	3.5	3.6	2.2
Business organisatie	30	34	2.0	14	11.3	8	0.7
Marketing Verkoop	22.6	22.6	/	29	12.9	8.6	4.3
ICT	32.3	40	1.5	10.7	6.2	7.7	1.5
Product-ontwerp kwaliteit	18	32.6	3.4	18	15.7	10.1	2.2
Rekrutering	52.2	26.1	/	17.4	4.3	/	/
Opleiding	31.9	31.9	2.9	10.1	17.4	3.6	2.2
Financiën Belastingen	16.3	27.4	14.1	25.9	9.6	4.4	2.2
Start-up	/	46.2	7.7	46.2	/	/	/

Bron: Robert J. Bennett en Colin Smith, The spatial market of business advice and consultancy to SMEs, Computers, Environments and Urban Systems 27 (2003), p. 309-336

De kostprijs, het gamma van de diensten van de consultants en aanbevelingen van de collega ondernemers zijn de belangrijkste criteria op basis waarvan een ondernemer een consultant zal kiezen (Kailer, 1999). Uit hetzelfde onderzoek blijkt echter dat contractuele bepalingen ook een erg belangrijke rol spelen, vooral bij de ex post informatieproblemen. Slechts 12.5% van alle klanten gebruikt geen formele contracten als controlemiddel voor de consultants.

De belangrijkste selectie-instrumenten zijn nu gekend. De belangrijkste selectiecriteria werden in het al eerder aangehaalde onderzoek van Keiler en Scheff bij 370 Britse KMO's geïdentificeerd. Hieronder kan de lezer een overzicht terugvinden.

Figuur 2: Selectiecriteria en de mate van het gebruik van deze criteria



Bron: Norbert Kailer en Josef Scheff, Knowledge management as a service: co-operation between small and medium-sized Enterprises (SMEs) and training, consulting and research institutions, *Journal of European Industrial Training* 23/7 (1999) 319-328

Uit deze tabel blijkt dus dat prijs/kwaliteit als belangrijkste criterium naar voren komt. Deze kwaliteit is afhankelijk van de kennis van de aanbieder die er als tweede belangrijkste uit komt. Zoals eerder al gezegd is het erg moeilijk deze kennis van de aanbieder op voorhand te kennen. Het is dan ook logisch dat eerdere ervaringen, het imago en de referenties sterk naar voren komen als criteria omdat hierdoor de kennis en de kwaliteiten van de aanbieder beter kan ingeschat worden.

3.9 Evaluatie van consultants in een KMO

Uit een onderzoek naar de tevredenheid (Kailer en Scheff, 1999) evalueerden 370 Britse KMO's hun ervaringen met consulting bedrijven als volgt:

Tabel 4: Mate van tevredenheid van de gebruikte consultants

Tevredenheid	% van de ondervraagde KMO 's
Zeet ontevreden	2,5
Ontevreden	12,5
Tevreden	39
Zeet tevreden	15,9
Geen beroep gedaan op consultants	29,7

Bron:Norbert Kailer en Josef Scheff, Knowledge management as a service: co-operation between small an medium-sized Enterprises (SMEs) and training, consulting and resaerch institutions, Journal of European Industrial Training 23/7 (1999) 319-328

Hieruit blijkt dat de grote meerderheid van die KMO's die al een beroep gedaan hebben op een consultant tevreden of zeer tevreden is. Uit een Brits onderzoek (Smallbone et al., 1993) bleek eerder al dat twee derde van de KMO's tevreden of erg tevreden is van de diensten van een consultant. Uit datzelfde onderzoek meende 52% van de managers van de KMO's dat de adviesdienst een positieve impact had op de organisatie. Lambrecht en Pirnay (2005) onderzochten de tevredenheid van de Waalse KMO's over de diensten van consultants en ook hier was de tevredenheid groot. 75% van de KMO's die al consultants gebruikt hadden gaven een 4 of 5 op een schaal tot 5. De gemiddelde score was 3.8. Het feit dat 76,6% van

de respondenten de gebruikte consultant zou aanbevelen aan collega's duidt tevens op sterke tevredenheid.

Ondanks het feit dat de globale tevredenheid over de consultants goed is, haalden enkele respondenten toch nog een aantal punten aan waarover ontevredenheid bestond. De belangrijkste hierbij zijn de tarieven van consultants (29,2% van de respondenten) en de assistentie bij het implementeren van het geleverde advies (20,7% van de respondenten). De KMO's haalden nog een hele reeks van negatieve commentaren aan ten opzichte van de consultants. Zo meenden de ondernemers dat consultants te weinig moeite doen om een relatie op te bouwen met hun klanten en zich onvoldoende aanpassen aan de cultuur en dagdagelijkse realiteit van de KMO (Lambrechts en Pirnay, 2005). Nochtans gaan consultants een steeds minder afstandelijke rol spelen ten opzicht van hun klanten om hun bedreigde marktpositie te verbeteren. Consultants zijn bijna verplicht om de klanten meer te betrekken om op die manier meer tastbare resultaten te behalen. Hierdoor beginnen de grenzen tussen klanten en consultants wel meer en meer te vervagen (Kitay en Wright, 2003).

Ex post evaluatie van consultants is erg moeilijk. Deze dienst is immers ontastbaar en komt voort uit een wisselwerking in de relatie klant- aanbieder (Clarck, 1995). Voor de klant is het dan ook erg moeilijk om zeker te zijn van de kwaliteit van het advies van de consultant. Het is tevens bijna onhaalbaar om "bottom line" criteria zoals kostenreductie, winststijging,... voor op te stellen. Bennett en Robson (2000) beweren dan weer dat er geen significante relatie is tussen de mate van gebruik van consultants en de groei van de KMO.

De mate waarin bepaalde evaluatiemethoden gebruikt worden is hieronder in tabel 5 vermeld:

Tabel 5: Gebruik van evaluatiemethoden door de KMO 's

Evaluatiemethode	% van de KMO's waarbij die methode gebruikt werd
Gesprek met de klant	98,1
Opstellen van een rapport/presentatie	71,2
Vergelijking van ratios	26,9
Interviews/vragenlijsten als het project is afgelopen	25
Interviews/vragenlijsten een tijd nadat het project is afgelopen	15,4
Evaluatie door een derde partij	13,5
Andere vormen	11,5

Bron:Norbert Kailer en Josef Scheff, Knowledge management as a service: co-operation between small and medium-sized Enterprises (SMEs) and training, consulting and research institutions, *Journal of European Industrial Training* 23/7 (1999) 319-328

Het blijkt dus duidelijk dat in de grote meerderheid van de gevallen geen formele evaluatie wordt gedaan. Het opstellen van een rapport en een gesprek met de klant kan immers moeilijk als een evaluatiemethode gecategoriseerd worden.

3. Interviews bevoorrechte getuigen

In het literatuuroverzicht is er een model (figuur 1) beschreven voor het selecteren van een consultant. Op een eerder beschrijvende manier zijn er 6 interviews afgenomen bij KMO's en consultants. Het vooropgestelde model zal steeds als uitgangspunt worden gebruikt. Daarnaast is er ook nog gepeild naar de ervaringen die KMO's hebben gehad met consultants en naar de mening over de diverse steunmaatregelen die er zijn om zich tot consultants te richten. De KMO's zijn geselecteerd op basis van omzet en aantal personen in dienst. De selectie is gemaakt met behulp van de database van de Nationale Bank. Let wel, de KMO's kunnen niet als representatief worden beschouwd. Ze hebben een louter beschrijvend karakter. Eerst en vooral zal er een overzicht gegeven worden van de geïnterviewde KMO's.

Tabel 6: Overzicht geïnterviewde KMO's

Bedrijf	Sector	Aantal WN	Omzet(in €mill)	Oprichtingsjaar	Functie geïnterviewde
A	Groot- en kleinhandel	34	4,5	1972	Bedrijfsdirecteur
B	Groot -en kleinhandel	42	6.5	1976	Bedrijfsdirecteur
C	Metaalverwerking	30	8,5	1970	Bedrijfsdirecteur
D	Bouw	50	13	1988	Gedelegeerd bestuurder
E	Bouw	88	7	1985	HRM manager

Bron: Eigen verwerking

Verder vond er ook een interview plaats met Bert Celis van het Innovatiecentrum Limburg. Het innovatiecentrum is immers een organisatie die advies verleent en bedrijven begeleidt in verband met innovatie. Het gaat hierbij dan van het opstellen van een dossier voor subsidies tot het ter beschikking stellen van het netwerk van het innovatiecentrum wanneer bedrijven

bijvoorbeeld op zoek gaan naar een technologische partner. Hierbij wordt er vaak doorverwezen naar externe consultants voor specifieke specialismen. Omwille van deze “doorverwijsfunctie” werd ervoor gekozen om het innovatiecentrum op te nemen als bevoorrechte getuige. Dit zal echter later besproken worden.

4.1 Onderkenning van de behoefte

Alle ondernemers hebben uiteraard behoefte aan advies. Er zijn echter wel duidelijke accentverschillen. Ondernemingen A en B hebben allebei veel met voeding te maken. Voor deze bedrijven is er dan ook behoefte naar advies om aan de HACCP- normen ² te voldoen. Onderneming C is een industrieel bedrijf dat vooral nood heeft aan kwaliteitsadvies. Kwaliteit is immers van groot belang voor deze KMO. De consultancybehoeftes van onderneming E situeren zich vooral in de richting van het personeelsbeleid. Enerzijds is er de juridisch-technische kant, anderzijds is er behoefte naar advies bij de werving en selectie. Dit is niet verwonderlijk aangezien deze organisatie duidelijk meer personeelsleden telt dan de andere organisaties. Onderneming E onderkent dan weer de behoefte naar strategisch advies. Voorbeelden die de gedelegeerd bestuurder hierbij aanhaalt zijn haalbaarheidsonderzoeken van nieuwe producten en vestigingsonderzoeken. Het valt op dat de kleinere ondernemingen A, B en C toch duidelijk minder behoefte hebben aan advies op andere terreinen dan diegene die bijna verplicht zijn (HACCP, kwaliteit). Dit kan zeker te maken hebben met budgetten, maar uit de literatuur bleek ook reeds dat bedrijven die evolueren in hun levenscyclus duidelijk meer en meer diverse behoeften gaan hebben naar consultancy advies. Dit komt omdat de organisatie zelf ook steeds complexer wordt (Smallbone et al, 1993). Ondernemingen A, B en C gaven aan dat op de strategie, de marketing,... intern worden georganiseerd. Zij geven hier aan dat er personeel is aangeworven om de hiaten in de kennis van de onderneming op te vullen, maar dat het voor

² Hazard Analysis and Critical Control Points, het is een risico-inventarisatie voor voedingsmiddelen. Bedrijven die zich bezighouden met de bereiding, verwerking, behandeling, verpakking, vervoer en distributie van levensmiddelen dienen hierdoor alle aspecten van het voortbrengingsproces te identificeren en op gevaren te analyseren. Dit controleproces, uitgaande van de Europese Unie, wil ervoor zorgen dat het productieproces van alle voedingsmiddelen gepaard gaat met zo weinig mogelijk risico op besmetting.

een KMO uiteraard onmogelijk is om alle kennis in huis te hebben en dat er dan gekeken wordt naar consultants.

Het Limburgse Innovatieplatform behandelt in de grote meerderheid van de gevallen dossiers met technologische bedrijven. De consultancybehoeften waarmee het innovatieplatform geconfronteerd wordt, zijn dan ook behoorlijk vertekend. Heel vaak gaat het hier bijvoorbeeld om advies rond de bescherming van het intellectueel eigendom of om specifiek technologische vragen. Er wordt ook doorverwezen voor markstudies, maar dit gebeurt betrekkelijk minder.

4.2 Zoektocht naar mogelijke consultants

Over de zoektocht naar de consultants zijn de geïnterviewden het unaniem eens. De consultants komen meestal voort uit eerdere ervaringen en het netwerk van de organisatie. Ondernemersorganisaties zoals Unizo, Voka of VKW worden hierbij vaak aangesproken. Goede aanbevelingen en het buikgevoel komen ook steeds naar voren. Het internet wordt als laatste geraadpleegd wanneer via de informele kanalen geen juiste partij is gevonden. Uit onderzoek van Bennet en Smith (2003) bleek ook al dat KMO's vooral gebruik maken van informele kanalen bij de selectie van consultants. Uit tabel 2 dat het netwerk of persoonlijk contact (32,7% van de gevallen) , vroegere ervaring (24% van de gevallen) of via een business link (17,8% van de gevallen) de belangrijkste manieren waren om consultants te selecteren. Dit wordt dan ook bevestigd in deze getuigenissen.

Wanneer het Limburgs platform doorverwijst voor extern advies, gaat er steeds eerst op zoek gegaan worden naar hogescholen en universiteiten met de nodige kennis. Zo gaf Bert Celis het voorbeeld van marktstudies waar er wordt doorverwezen naar de PHL. Als aan de hogescholen en universiteiten niet de nodige kennis aanwezig is, dan pas wordt er doorverwezen naar externe privé - partners (consultants).

4.3 Beoordeling en selectie van consultants

Wanneer er gepeild wordt naar de criteria die de KMO's gebruiken bij de selectie van de consultants komt steeds de prijs/kwaliteit, de kennis en eerdere ervaringen terug. In het literatuuroverzicht kwam dit ook terug. Deze drie selectiecriteria worden volgens Kailer en Scheff (1999) immers het meest gebruikt (zie ook figuur 2). De bedrijfsleider van onderneming A voegde hier ook de bruikbaarheid van het geleverde resultaat aan toe.

Het Limburgs Innovatieplatform adviseert de bedrijven vooral om bij die partner te gaan waar al de nodige goede ervaring mee is opgedaan. De servicegraad, de snelheid en de kwaliteit van de consultants worden vermeld als er gepeild wordt naar de criteria die gehanteerd worden bij het aanbevelen van een adviesverlener. De geïnterviewde merkte een sterke heterogeniteit op in de markt van de consultants. De kwaliteit is erg sterk verschillend, afhankelijk van consultant tot consultant en dit heeft vaak niets te maken met de grootte van de consultants.

4.4 Feedback en evaluatie

Naar de evaluatie toe melden de KMO's allemaal dat er steeds een contract wordt opgesteld. Maar het gaat hier eerder vooral om de gewone contractbepalingen en niet om prestaties of verwachtingen. Er worden weinig vooropgestelde doelstellingen bepaald waardoor na de samenwerking ook moeilijk een objectieve evaluatie kan gebeuren. Dit is een probleem dat Kailer en Cheffer (1999) ook aanhalen en dat dus terug komt in de getuigenissen.

Het Limburgs Innovatieplatform probeert steeds de bedrijven te overtuigen om op voorhand doestellingen te bepalen met de consultants om deze dan achteraf te evalueren. De geïnterviewde heeft geen zicht op het feit of dit effectief gedaan wordt. Wanneer er gepeild wordt naar wat er gedaan wordt met het advies zijn de bevoorrechte getuigen ook duidelijk. Ze beschouwen advies steeds als een goede input op de beslissingen, maar het advies zal niet steeds opgevolgd worden. De bedrijfsleider van onderneming C geeft ook aan dat hij het

vaak oneens is met consultants. Zo hoort hij vaak het advies dat hij met verkoops personeel moet beginnen te werken. Hij is het hiermee oneens en geeft aan dat consultants niet de bedrijfsrealiteit kennen die hij wel kent.

4.5 Ervaringen met consultants

Wanneer er gepeild wordt naar de negatieve ervaringen met consultants wordt steeds de hoge prijs naar voren geschoven. Onderneming A spreekt zelfs van immoreel hoge prijzen. Niet alleen de hoogte van de prijzen, maar ook de transparantie ervan wordt sterk bekritiseerd. De geïnterviewde van onderneming A stelde het zo: “Vanaf het moment dat het contract getekend is, begint de teller te lopen”. Dit probleem kwam ook reeds aan bod in het literatuuroverzicht (ING, 2002). Op die manier is het moeilijk voor de KMO om een relatie op te bouwen met de consultant, terwijl die relatie cruciaal is voor het resultaat van de samenwerking (Bennet en Robson, 1999). In dit geval zien de KMO's de consultants meer als verkoper van hun dienst en minder als dienstverlener. Dit komt overeen met de “Purchase – Sale” – rol (Tilles, 1961) van de consultant die in de literatuur ook besproken werd. Hier blijft het probleem van adverse selectie (Kailer, 2000) ook meespelen. De KMO kan er immers van uitgaan dat de consultant steeds in het eigenbelang denkt in plaats van in het belang van de KMO. De kleinere KMO's (A,B en C) brengen ook sterk naar voor dat vele consultants een KMO niet als een KMO behandelen maar als een grotere organisatie waardoor het verkregen advies moeilijk toepasbaar wordt voor de KMO. Diezelfde ondernemingen stelden zich dan ook de vraag of de consultants niet steeds dezelfde kant-en-klare oplossingen naar voren schuiven zodat ze in principe hetzelfde rapport voor verschillende bedrijven gebruiken. Het zijn dus vooral de kleinere ondernemingen die heel wat bedenkingen hebben bij sommige praktijken van consultants.

Wanneer de bevoorrechte getuigen gevraagd worden naar de positieve ervaringen met consultants wordt hier steeds verwezen naar de expertise van de consultants. Die expertise wordt dus door de ondernemers niet in twijfel getrokken. Zo zei onderneming D dat er intern misschien ook heel wat kennis aanwezig is, maar dat het veel te veel tijd zou vergen

om tot hetzelfde antwoord te komen als de consultant. Het is dus in dat geval een kwestie van efficiëntie.

4.6 Steunmaatregelen

Elke ondernemer gaf aan dat hij/zij steeds gebruik maakt van subsidie-instrumenten zoals de KMO-portefeuille. De argumentatie hierbij is dat dit soort van instrumenten de consultants nog enigszins betaalbaar maakt omdat het anders voor een KMO moeilijk haalbaar is om daar financiële middelen voor vrij te maken. Toch dient hier ook te worden opgemerkt dat de KMO's wel aangeven dat het niet altijd makkelijk is om in het kluwen van de vele subsidies te weten voor welke subsidies naar advies de KMO's in aanmerking komen.

5. Exploratie database “Strategisch innoveren”

In hoofdstuk 2 ‘Onderzoeksmethodologie’ is het project ‘Strategisch innoveren’ toegelicht. Voor meer uitleg over het project wordt dan ook naar dit hoofdstuk verwezen. Voor deze masterproef zijn enkel fase 1 en fase 2 relevant. De database die hieruit voortkwam, zal hierbij gebruikt worden. Allereerst zullen de deelnemers van fase 1 en fase 2 vergeleken worden op basis van hun bedrijfsgegevens, hierna zal er een clusteranalyse op basis van de uitslag van het ‘connectivity model’ gedaan worden en zullen de gevonden clusters dan ook beschreven worden. Het ‘connectivity model’ wordt later nog besproken. Aan de hand van deze clusteranalyse is er geprobeerd profielen van KMO’s te bepalen naar verschillende types van consultancy behoeftes. De gevonden clusters zullen beschreven worden op basis van kruistabellen.

5.1 Deelnemers fase 1

Zoals eerder reeds vermeld waren er 650 deelnemers in de eerste fase. Van deze 650 ondernemingen zijn er slechts 473 (de andere zijn nog niet gecodeerd) opgenomen in de database die ter beschikking is. Dit staal van 473 deelnemers kan echter wel als representatief beschouwd worden voor alle 650 deelnemers. Er zal vooral gebruik gemaakt worden van de database die voortvloeit uit fase 2. Toch wordt ook kort ingegaan op de deelnemers van fase 1 omdat alle deelnemers uit fase 2 eerst fase 1 hebben doorlopen en aldus wordt er al een kleine vertekening op voorhand van de database vastgesteld. Het mag duidelijk zijn dat de sectoren waarin de deelnemers actief zijn, erg gevarieerd en ruim zijn. Industrie, zakelijke dienstverlening en andere diensten nemen wel het grootste percentage van de deelnemers voor hun rekening.

Tabel 7: Deelnemers over sectoren fase 1

Sector	Percentage (N=473)	Sector	Percentage (N=473)
Industrie	32,8	Landbouw	2,1
Zakelijke dienstverlening	19,2	Financiële intermediatie	2,1
Gemeenschapsvoorzieningen, sociaal-culturele en persoonlijke diensten	12,5	Elektriciteit- , gas- en waterlevering	1,1
Bouw	9,1	Hotels en restaurants	0,8
Groot- en kleinhandel	7,6	Activiteiten van extraterritoriale organisaties	0,6
Transport, opslag en communicatie	5,7	Publieke administratie en defensie	0,6
Educatie	5,3	Mijnbouw	0,5

Bron: Sluismans et al., Strategisch innoveren in de Euregio Maas-Rijn: Eindrapport, UNI-MERIT(2008)

Tabel 8: Bedrijfsgrootte deelnemende ondernemers fase 1

Bedrijfsgrootte	Percentage
Onbekend	3 %
Grote onderneming	4 %
Middelgrote onderneming	22 %
Kleine onderneming	44 %
Micro onderneming	27 %

Bron: Raf Sluismans et al., Strategisch innoveren in de Euregio Maas-Rijn: Eindrapport, UNI-MERIT(2008)

De bedrijfsgrootte wordt bepaald op basis van de nieuwe maatstaven van de EU. Grote ondernemingen zijn ondernemingen met meer dan 250 werknemers die een omzet van

hoger dan 50 miljoen euro hebben of een balanstotaal hebben dat hoger is dan 43 miljoen euro. Middelgrote ondernemingen hebben volgens deze maatstaven minder dan 250 werknemers en een omzet van minder dan 50 miljoen euro of een balanstotaal minder dan 43 miljoen euro. Kleine ondernemingen hebben minder dan 50 werknemers in dienst en hebben een omzet of een balanstotaal dat lager is dan 10 miljoen euro. Micro-ondernemingen tot slot hebben dan weer minder dan 10 werknemers in dienst en hebben een omzet of een balanstotaal van minder dan 2 miljoen euro. Het project 'Strategisch innoveren' is gericht op KMO's. Het mag dan ook niet verwonderen dat er weinig grote deelnemende ondernemingen zijn.

5.2 Deelnemers fase 2

In fase 2 waren er 150 deelnemers. Hierin zat een groot onevenwicht in de regio's. Er waren duidelijk veel meer deelnemers uit Nederlands Limburg dan uit de andere regio's (provincie Luik, Limburg en het Duitse gedeelte van de Euregio). Dit komt doordat de Nederlandse consultants sneller op de 2^{de} fase hebben ingespeeld dan bijvoorbeeld de Belgische consultants. Hiermee wordt bedoeld dat de Nederlandse consultants sneller de bedrijven die al deelnamen aan fase 1 hebben trachten te overtuigen om ook deel te nemen aan fase 2. In het verdere verloop van de analyse van de database wordt daarom de regio waar de deelnemer gevestigd is, buiten beschouwing gelaten. In de database worden de deelnemers gekarakteriseerd op basis van het aantal werknemers, het oprichtingsjaar, de omzet en de sectoren. Toch kunnen hier heel wat kritische bemerkingen worden gemaakt. De deelnemers zijn immers niet representatief verdeeld over de sectoren of over de andere economische gegevens. Eén van de doelstellingen van het project 'Strategisch Innoveren' was immers om een zo groot mogelijk aantal deelnemers te hebben. Wie kon overtuigd worden om mee te doen of wie vrijwillig meedeed werd een deelnemer. Er zijn hier geen criteria aan vastgeknoopt buiten het feit dat de ondernemingen minstens 5 werknemers moest hebben. In deze database zitten in totaal 141 ondernemingen. Deze kunnen dan ook als representatief beschouwd worden voor de in totaal 150 deelnemers in fase 2.

Tabel 9: Deelnemers over sectoren fase 2

Sector	Percentage (N=141)	Sector	Percentage (N=141)
Industrie	31,2	Educatie	2,8
Zakelijke dienstverlening	16,3	Landbouw	1,4
Gemeenschapsvoorzieningen, sociaal-culturele en persoonlijke diensten	22,7	Financiële intermediatie	1,4
Bouw	7,1	Elektriciteit- , gas- en waterlevering	2,8
Groot- en kleinhandel	5,7	Hotels en restaurants	0,8
Transport, opslag en communicatie	7,8		

Bron: Eigen verwerking

In het algemeen lijken de deelnemers over de sectoren in fase 1 en fase 2 erg gelijklopend. Zo zien we dat de industrie nog steeds de meeste deelnemers levert en de dienstensectoren ook erg sterk aanwezig zijn. Enkel de sector gemeenschapsvoorzieningen, is in fase 2 duidelijk sterker vertegenwoordigd dan in fase 1. Dit kan te maken hebben met het feit dat in deze sector minder managementcompetenties aanwezig zijn en bijgevolg meer advies dient ingewonnen te worden op het gebied van de implementatie van het advies uit fase 1.

Tabel 10: Bedrijfsgrootte deelnemende ondernemers fase 2

Bedrijfsgrootte	Percentage
Grote onderneming	3,5 %
Middelgrote onderneming	22 %
Kleine onderneming	43,3 %
Micro onderneming	31,2 %

Bron: Eigen verwerking

Het is duidelijk dat het vooral de micro, kleine en in mindere mate de middelgrote ondernemingen zijn die het gros van de deelnemers van fase 2 uitmaakt. Dit is logisch gezien het feit dat het project ‘Strategisch Innoveren’ is gericht op KMO’s.

Voor het overige van de analyses werd er geen gebruik meer gemaakt van de typologie “Bedrijfsgrootte”, maar werd deze opgesplitst naar aantal werknemers en omzet. Het aantal werknemers is opgedeeld in drie categorieën: minder dan 20 werknemers, meer dan 20 en minder dan 50 werknemers en meer dan 50 werknemers. De opdeling gebeurt dus niet meer aan de hand van de maatstaven van de EU omdat het in deze database geen zin heeft aangezien er op voorhand vooral gefocust is op KMO’s.

Tabel 11: Aantal werknemers in de deelnemende ondernemingen van fase 2

Aantal werknemers	Percentage (N=141)
<= 20	57,5 %
Kleiner dan 20 en <= 50	17,7 %
> 50	24,8 %

Bron: Eigen verwerking

De meerderheid van de ondernemingen in fase 2 zijn kleine ondernemingen met minder dan 20 werknemers. Het is wel frappant dat er minder deelnemers zijn in de tussencategorie dan in de grotere ondernemingen. Misschien is dit wel een logische vaststelling. Enerzijds zullen in de kleine ondernemingen de competenties om het advies te implementeren weinig aanwezig zijn. De kleine ondernemingen zullen dan ook sneller geneigd zijn om zich in te schrijven voor fase 2. Langs de andere kant bleek uit het literatuuroverzicht dat grotere ondernemingen meer gebruik maken van consultants (Johanisson, 1995). Dit kan een verklaring zijn waarom er in de categorie van ondernemingen met tussen de 20 en de 50 werknemers relatief minder deelnemers zijn dan in de categorie met ondernemingen met meer dan 50 werknemers. Hier dient zeker rekening mee gehouden te worden in de verdere analyse.

Tabel 12: Omzet deelnemers in fase 2

Omzet	Percentage (N=141)
Minder dan € 1000.000	33,3 %
Meer dan of gelijk aan €1000.000	66,7 %

Bron: Eigen verwerking

De grote meerderheid van de deelnemers heeft een omzet van meer dan € 1 miljoen. Veel meer conclusies kunnen uit deze tabel niet gehaald worden.

Tabel 13: Oprichtingsjaar van de deelnemers van fase 2

Oprichtingsjaar	Percentage van de deelnemers
Onbekend	23,4 %
1988 of vroeger	39,0 %
Tussen 1988 en 1998	19,1 %
1998 of later	18,5 %

Bron: Eigen verwerking

Uit deze tabel blijkt dus duidelijk dat het in de eerste plaats oudere ondernemingen zijn die geïnteresseerd zijn in de ondersteuning bij de implementatie van het advies uit fase 1. Smallbone et al (1993) stelden wel vast dat naarmate de onderneming meer in de maturiteitsfase van haar levenscyclus zit, er meer beroep gegaan wordt op consultants omdat de diversiteit en complexiteit van de activiteiten van de onderneming dan toeneemt. Dit kan het vastgestelde patroon uit tabel 13 verklaren.

5.3 Clusteranalyse fase 2

Bij een clusteranalyse is het de bedoeling om individuen - in dit geval deelnemers aan het project “strategisch innoveren”- te groeperen in klassen. De hier uitgevoerde clusteranalyse heeft als doel typische profielen in de consultancy behoeftes van KMO’s te ontdekken. Elke cluster zal dan een bepaald profiel in zijn consultancy behoefte hebben en die clusters zullen dan beschreven worden aan de hand van de socio-economische gegevens.

Allereerst werden de uitkomsten van de 2^{de} fase gebruikt als clusterende variabelen via een binaire hiërarchische clusteranalyse. Hier kwamen vijf clusters uit voort die elk een bepaalde consultancybehoefte blootlegde:

1. Ondernemers met behoefte aan interne procesoptimalisatie;
2. Ondernemers met behoefte aan strategie;
3. Ondernemers met behoefte aan externe procesoptimalisatie;
4. Ondernemers met behoefte aan marketing en sales;
5. De overige ondernemingen die niet in de bovenstaande clusters thuishoren.

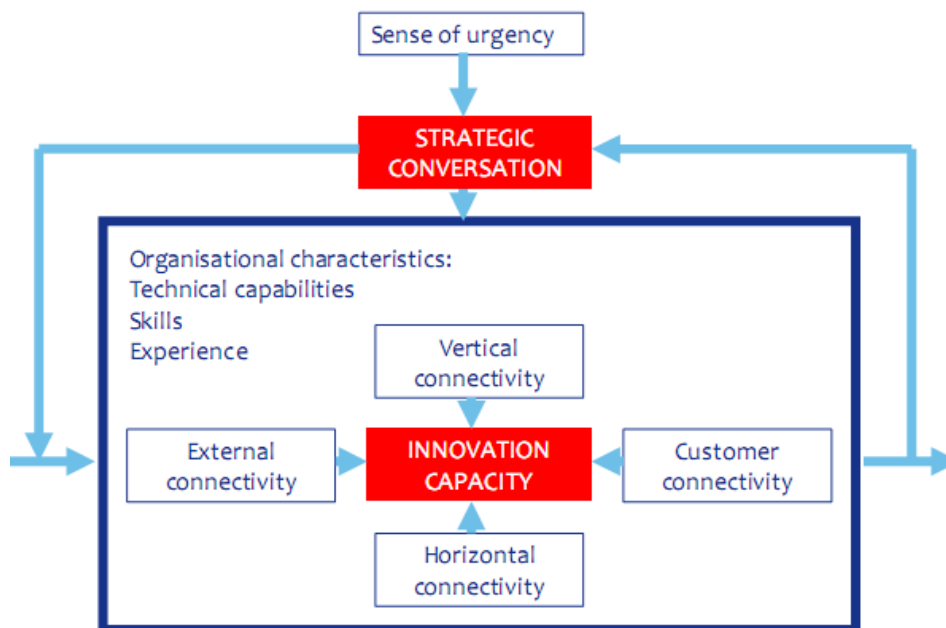
De clusters waren significant, maar bij de interpretatie van de beschrijvingen leverde dit geen bruikbaar en interpreteerbaar resultaat op. Ook waren de beschrijvingen op basis van de economische gegevens niet allemaal significant (p-waarde chi-square >0.05). Deze beschrijving kan worden teruggevonden in bijlage 1.

Daarom is er geopteerd voor een andere strategie. De deelnemers werden gevraagd een enquête in te vullen. De vragen van deze enquête werden gegroepeerd in 9 variabelen die gebaseerd zijn op “het connectivity model” dat hieronder zal beschreven worden. Deze 9 variabelen werden tevens gebruikt als clusterende variabelen.

Het “connectivity model” is een model ontworpen om op een eenvoudige manier te praten over strategie (Sluismans et al., 2008). In de praktijk is gebleken dat er in bedrijven

voldoende kennis aanwezig is om de strategie te bepalen. Toch zijn er hier belemmeringen omdat bedrijfsleiders vaak te veel met het oplossen van dagdagelijkse problemen bezig zijn zodat er weinig tijd overblijft voor het strategische aspect. Een andere belemmering bestaat erin dat eens er gekozen is voor een bepaalde strategie het moeilijk is om hier op terug te komen. Als er voor een bepaalde strategie gekozen is, heeft dit immers consequenties op het personeelsbeleid, op het marketingbeleid,... Daarom is het ook niet makkelijk om van strategie te veranderen. Het connectivity model houdt rekening met het feit dat verschillende domeinen sterk aan elkaar gelinkt zijn (Sluismans et al., 2008). Het is opgebouwd rond een aantal categorieën van dimensies die connectivities worden genoemd. Deze connectivities zijn eigen aan het bedrijf. Als er hier veranderingen worden geïmplementeerd zal de koers ook worden gewijzigd.

Figuur 3: Connectivity model



Bron: Sluismans et al., Strategisch innoveren in de Euregio Maas-Rijn: Eindrapport, UNI-MERIT(2008)

Met dit model is er geprobeerd te achterhalen of innovatie kan geremd of gestimuleerd worden in bedrijven. Centraal in het model staat Innovation capacity. Innovation capacity is verbonden met de vier andere connectivities. Elke van de connectivities beïnvloeden immers de innovatie capaciteit. Deze 4 categorieën zijn:

- Customer connectivity: De mate waarin de KMO verbonden is met zijn klanten. Dit omvat onder meer de algemene houding ten opzichte van de klanten (klachtenbehandeling, toegankelijkheid,...)
- Vertical connectivity: Dit handelt over de verticale organisatiestructuur: is er een sterke gelaagde structuur of is die eerder plat. Een platte organisatiestructuur is een organisatiestructuur waarbij er weinig of geen tussenliggende managementlagen zijn tussen de werknemers en de managers.
 - a. De mate van decentralisatie in de organisatiestructuur
 - b. De manier waarop controle is georganiseerd in de KMO
- Horizontal connectivity: De mate waarin werknemers in een organisatie samenwerken op eenzelfde niveau en tussen de verschillende niveaus. Wordt er multidisciplinair gewerkt? Wordt er in teamverband gewerkt?
- External connectivity: De mate waarin de KMO verbonden is met zijn externe omgeving. Met externen worden onder meer concurrenten, leveranciers, consultants en expertisecentra bedoeld.

Verder zijn er ook nog een aantal minimumvereisten waaraan een organisatie moet voldoen om innovatief te zijn. Dit zijn de organisational characteristics. Zo moet een organisatie over de nodige technische capaciteiten en ervaring beschikken. De pijlen in het model duiden dan dat innoveren een continu proces is. Dit heeft natuurlijk alles te maken met het feit dat de innovatie van vandaag, morgen daarom niet meer innovatief is. Innoveren gebeurt met de hele organisatie. De strategische conversatie geeft aan in welke mate de medewerkers betrokken zijn in de (innovatie)strategiebepaling. Het urgentiegevoel is dan weer de stuwende kracht achter innovatie. Hoe meer organisaties innovatie als een noodzaak zien, hoe meer hier aan gewerkt zal worden.

Vanuit dit model werd een enquête gedaan bij de deelnemers aan de 2^{de} fase. Hieruit kunnen 9 variabelen gevormd worden. Deze zullen gebruikt worden als clusterende

variabelen. De 4 connectiviteiten zijn hier opnieuw in opgenomen voor de uitleg van deze connectiviteiten verwijzen we dan ook naar de beschrijving van het connectivity model.

- Strategic conversation: De mate waarin een KMO een duidelijke strategie heeft die bekend is en ondersteunt wordt door de verschillende niveaus van het bedrijf.
- Capabilities: De mate waarin de KMO de capaciteiten heeft om de juiste context te creëren die nodig is opdat de KMO innovatief kan zijn.
- Innovation Climate: De manier waarop naar innovatie gekeken wordt en dit zowel aan de top als aan de bodem van de organisatie.
- Urgency: Dit heeft betrekking op de mate waarin de KMO innovatie ziet als een manier op zich te differentiëren van zijn concurrenten.
- External Connectivity: zie beschrijving connectivity model
- Vertical Connectivity: zie beschrijving connectivity model
- Horizontal Connectivity: zie beschrijving connectivity model
- Customer Connectivity: zie beschrijving connectivity model
- Performance: De mate waarin KMO's zich zorgen maken over een aantal prestatiegerelateerde onderwerpen zoals klanten, werknemers, kosten en de organisatie in het algemeen.

Op basis van 9 variabelen zal dus een clusteranalyse in twee stappen gebeuren. Eerst zal op basis van een hiërarchische clusteranalyse het aantal clusters bepaald worden. De output van deze hiërarchische clusteranalyse zal gebruikt worden als input voor de K-means clustering analyse die over het algemeen als superieur wordt beschouwd.

Na het uitvoeren van de hiërarchische clusteranalyse kan er op basis van de agglomeration schedule (zie bijlage 2) gekozen worden tussen een tweecuster en een driecuster oplossing. Er wordt gekozen voor een tweecuster oplossing omdat deze inhoudelijk beter te beschrijven valt. Uit de output van de K-meansclustering kunnen we op basis van de ANOVA-tabel (tabel 14) concluderen dat de twee clusters significant (p -waarde < 0.001) verschillend zijn op elke van de 9 clusterende variabelen.

Tabel 14: ANOVA tabel clusteranalyse

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
SC	,326	2	,001	138	341,302	,000
CA	,196	2	,003	138	66,863	,000
IC	1,130	2	,002	138	701,553	,000
UR	,219	2	,003	138	69,025	,000
EC	,163	2	,005	138	30,051	,000
VC	1,287	2	,003	138	387,219	,000
HC	1,122	2	,000	138	25676,890	,000
CC	1,157	2	,001	138	823,603	,000
PE	1,593	2	,012	138	138,557	,000

Bron: Eigen verwerking SPSS

De onderstaande tabel stelt de clustercenters voor op elk van de negen variabelen:

Tabel 15: Clusters en de scores op de clusterende variabelen

	Cluster 1 (N= 94)	Cluster 2 (N=47)
Strategic conversation	2.9	3.04
Capabilities	3.15	3.22
Innovation Climate	3.45	3.66
Urgency	4.14	4.21
External Connectivity	3.02	3.12
Vertical Connectivity	3.36	3.64
Horizontal Connectivity	2.95	3.22
Customer connectivity	3.41	3.27
Performance	3.17	2.91

Bron: Eigen verwerking

Beide clusters scoren hoog op urgency. Hieruit blijkt dat alle deelnemers innovatie erg belangrijk vinden.

De deelnemers in cluster 2 scoren op de meeste variabelen beter dan de deelnemers van cluster 1. Daarbij komt dit sterk tot uiting bij de horizontale (3,22 versus 2,95) en verticale connectiviteit (3,64 versus 3,36) . De deelnemers uit cluster 2 zijn dus de meer platte organisaties en de werknemers over de afdelingsgrenzen heen. Hieruit blijkt toch dat organisatiestructuur van de organisaties uit cluster 2 meer gericht zijn op innovatie. Wanneer werknemers immers binnen organisatie over de niveaus heen meer samenwerken is dit beter voor de innovatie binnen de organisatie. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de deelnemers in cluster 2 eveneens hoger (3,66 versus 3,45) scoren op de variabele innovatie klimaat.

De deelnemers uit cluster 1 scoren dan weer hoger op klanten connectiviteit (3,41 versus 3,27) en de KMO's zijn ook meer bezorgd over prestatiegerelateerde onderwerpen (performance) zoals klanten en werknemers (3,17 versus 2,91). Dit lijken dan ook bedrijven die meer met traditionele bedrijfsdoelstellingen zoals kosten bezig zijn. Het valt ook op dat de deelnemers uit cluster 1 minder sterk scoren op 'Strategische Conversatie' (2,92 versus 3,04).

Hierboven is een eerste beschrijving van de clusters gegeven op basis van de clusterende variabelen. Nu zal er een beschrijving gegeven worden op basis van de uitkomsten van de 2^{de} fase en de socio-economische gegeven zoals omzet, sector, oprichtingsjaar en aantal werknemers. De uitkomsten van de 2^{de} fase zijn de adviezen die de consultants hebben gegeven aan de deelnemende KMO's. Deze adviezen zijn dan naderhand gecategoriseerd naar soort advies , waarvan de volgende veruit de belangrijkste waren:

- Interne procesoptimalisatie: Dit is procesoptimalisatie door vernieuwingen van en verbeteringen in de organisatie van het interne waardecreërende proces. Dit omvat alle centrale en ondersteunende bedrijfsfuncties met uitzondering van boekhouding en marketing. Het gaat hierbij vooral om ondersteunende functies zoals aankoop, logistiek, personeel en Research & Development.
- Strategie: Dit zijn vernieuwingen of verbeteringen in de strategiebepaling.

- Externe oriëntatie en procesoptimalisatie: Procesoptimalisatie door vernieuwingen of verbeteringen in het externe waardecreërende proces. Het gaat hier dus om het verbeteren of vernieuwen van de relaties die het bedrijf heeft met externe partijen zoals klanten, leveranciers, concurrenten, distributeurs en banken.
- Marketing en sales: Hier gaat het om het vernieuwen of verbeteren van de marketing- en salesfunctie binnen de organisatie.

De clusters zijn hieronder beschreven aan de hand van kruistabellen op basis van de uitkomsten van de 2^{de} fase en de socio-economische gegevens. Met behulp van de chi-square maatstaf werd gekeken of de verschillen tussen de clusters significant waren. Het blijkt dat enkel omzet en de uitkomsten van de 2^{de} fase een significante ($p < 0.05$) chi-square (zie bijlage 3) hebben en we dus de clusters enkel significant kunnen beschrijven op basis van deze 2 maatstaven.

Tabel 16: Clusterbeschrijving naar omzet en output 2^{de} fase

Omzet	Cluster 1	Cluster 2
Minder dan € 1000.000	25 (26,6%)	22 (46,8%)
Meer dan € 1000.000	69 (73,4%)	25 (53,2%)
Output 2^{de} fase	Cluster 1	Cluster 2
Interne proces optimalisatie	59 (62,8%)	0
Externe procesoptimalisatie	0	27 (57,4%)
Strategie	20 (21,2%)	0
Marketing en sales	0	19 (40,5%)
Andere	15 (16%)	1 (2,1%)

Bron: Eigen verwerking

De kruistabel op basis van het aantal werknemers heeft ook geen significant chi-square-waarde. Toch is deze opgenomen omdat er wel interessante tendensen op te merken zijn. In de kruistabel op basis van de sectorverdeling is de p-waarde van de chi-square nog groter (zie bijlage 4). Het is dan ook moeilijk hier tendensen te herkennen. Dit heeft alles te maken met de database op zich. De deelnemers werden willekeurig gekozen en de sectoren kennen dan ook een erg sterke vertekening. De sectoren van de deelnemers zijn ook niet verder opgenomen in de beschrijving van de clusters.

Tabel 17: Clusterbeschrijving naar aantal werknemers

Aantal werknemers	Cluster 1	Cluster 2
20 of minder	50 (53,2%)	31 (66%)
Meer dan 20, <= 50	16 (17%)	9 (19,1%)
Meer dan 50	28 (29,8%)	7 (14,9%)

Bron: Eigen verwerking

De deelnemers van cluster 1 zijn vooral deelnemers (73,4%) met een omzet van meer dan 1 miljoen euro. Uit tabel 17 blijkt dat in cluster 1 relatief gezien meer ondernemingen zijn met meer dan 50 werknemers. In de totale database van 141 deelnemers van fase 2 hebben de meerderheid (57,5%) van de deelnemers minder dan 20 werknemers en slechts een minderheid (24,8%) meer dan 50 werknemers (zie tabel 11). Het gaat hier dan ook om relatief gezien grote ondernemingen. Daarom is er bij deze KMO's behoefte aan interne procesoptimalisatie. Het klassieke verhaal van de KMO die gegroeid is maar waarvan de organisatiestructuur niet mee is gegroeid. Dit uit zich dan ook in de lagere score (zie tabel 15) op de horizontale en verticale connectiviteit. De organisatiestructuur staat nog niet helemaal op punt. Uit diezelfde tabel 8 bleek dat de deelnemers uit cluster 1 minder hoog scoorden op "de strategische conversatie". De KMO heeft dan ook nood aan duidelijke strategiebepaling. Uit de output van de 2^{de} fase komt dit ook duidelijk naar voor als een behoefte van de deelnemers uit cluster 1. Lloyd-Reason en Mughan (2003) concludeerden uit een eerder aangehaald onderzoek ook al dat er een sterke behoefte is naar strategische management skills in KMO's. Dit wordt bevestigd door de clusteranalyse.

De deelnemers van cluster 2 zijn relatief gezien vooral deelnemers met een omzet van minder dan 1 miljoen euro. De verhouding is ongeveer 50/50 maar in de totale database van 141 deelnemers heeft de grote meerderheid (66,7%) een omzet van meer dan 1 miljoen euro. Uit tabel 10 blijkt ook dat de grote meerderheid (66%) van de deelnemers van cluster 2 minder dan 20 werknemers hebben. De organisaties uit cluster 2 zijn dus kleinere organisaties dan de organisaties uit cluster 1. Uit de beschrijving van de clusters aan de hand van de clusterende variabelen blijkt dat de organisaties in cluster 2 hoog scoren op horizontale en verticale connectiviteit. Een verklaring hiervoor kan liggen in het feit dat er in kleine organisaties minder belemmeringen zijn voor de werknemers om bijvoorbeeld over de niveaus heen samen te werken. Omdat het hier om kleinere organisaties gaat, hebben de KMO's uit cluster 2 minder nood aan interne optimalisatie, maar des te meer aan externe optimalisatie, marketing en sales. Ze beschikken immers niet over voldoende personeel of personeel met de nodige competenties om bijvoorbeeld een concurrentie-analyse of een

klantentevredenheidsstudie zelf te doen. Het is dan ook op deze domeinen dat zich de consultancy behoeftes bevinden.

Uit de bovenstaande beschrijving is een duidelijk beeld gevormd van de clusters. De deelnemers van cluster 1 kunnen dan ook de weinig strategische middelgrote ondernemingen genoemd worden. Deze ondernemers hebben dan ook behoefte aan strategisch advies en interne procesoptimalisatie omdat intern niet alles op punt staat. De deelnemers uit cluster 2 kunnen dan ook de platte, strategisch sterke, innovatieve en kleine ondernemingen genoemd worden. Dit soort van ondernemingen heeft vooral behoefte naar externe optimalisatie en marketingadvies. Hieronder wordt een samenvattende tabel gegeven die de resultaten van de clusteranalyse samenvatten.

Tabel 18: Samenvattende beschrijving clusters

Cluster	Profiel	Consultancy behoeften
Cluster 1: Weinig strategische, traditionele en middelgrote ondernemingen	Relatief groot (qua omzet en aantal werknemers), minder innovatief (vooral traditionele maatstaven, customer connectivity en performance)	Interne optimalisatie Strategie
Cluster 2: Platte, strategisch sterke, innovatieve en kleine ondernemingen	Klein (qua omzet en aantal werknemers), innovatieve organisatie (naar strategie, capabilities, horizontale en verticale connectiviteit)	Externe optimalisatie Marketing en sales

Bron: Eigen verwerking

6. Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk worden eerst de conclusies geformuleerd. Vervolgens worden de beperkingen van dit onderzoek aangegeven. Tot slot worden de aanbevelingen voor verder onderzoek besproken.

6.1 Conclusies

De conclusies zijn opgebouwd rond de deelvragen die werden gesteld in hoofdstuk 1.

De eerste deelvraag zoekt een antwoord op de vraag: **“Zijn er typische profielen te definiëren van de KMO’s in termen van hun adviesbehoeften?”**. Uit de clusteranalyse van de database van het project ‘Strategisch Innoveren’ kunnen we twee duidelijke profielen identificeren:

1. Kleine, platte, innovatieve en strategische onderneming: Dit zijn de kleine KMO’s, die een erg platte organisatiestructuur hebben. Er is plaats voor teamwerk en het innovatieklimaat is erg goed tot zeer goed. Ook op het vlak van strategie scoren deze ondernemingen goed. De onderneming is dus sterk bezig met innovatie en strategie. De interne processen van de organisatie zijn goed uitgewerkt. Er is echter wel nog werk aan de externe processen, de marketing en de verkoop. Het is dan ook op deze terreinen dat er voor dit soort ondernemingen nog de grootste consultancy behoeftes bevinden.
2. Weinig strategische, traditionele en middelgrote ondernemingen: Dit zijn de middelgrote KMO’s. Deze organisatie hecht veel belang aan traditionele prestatie maatstaven zoals kosten wat blijkt uit de variabele performance. De samenwerking tussen teams en afdelingen (horizontale connectiviteit) is echter nog voor verbetering vatbaar. Ook de strategiebepaling en bekendmaking over de organisatie is een zwakker punt voor deze organisaties. Het is dan ook niet

verwonderlijk dat de consultancy behoeftes voor deze KMO's vooral interne procesoptimalisatie en strategisch advies zijn.

De tweede deelvraag betreft **de problemen in het consultancy proces bij KMO's**. De belangrijkste problemen voor KMO's werden al aan het licht gebracht in het literatuuroverzicht:

- Advies verlenen is een immaterieel goed waardoor het moeilijk is om de rechtstreekse en eventueel onrechtstreekse positieve gevolgen van het advies te evalueren.
- Verder is er het probleem van adverse selectie. Een KMO twijfelt aan het feit dat de consultant het belang van de KMO boven het eigenbelang te stellen bij het verlenen van advies.
- De kostprijs van de consultants is ook een erg belangrijk struikelblok. Niet alleen de hoogte van de prijzen vormen een belangrijk probleem, maar ook de transparantie ervan zorgt voor ergernis en ongenoegen bij de KMO's.
- De relatie consultant/KMO is het laatste belangrijkste probleem dat de literatuur erkent. Deze relatie is zo belangrijk omdat de consultant grotendeels afhangt van de informatie die de KMO hem ter beschikking stelt. De vorige aangehaalde punten zorgen ervoor dat die relatie moeilijker verloopt in een KMO dan in een grote organisatie.

De bevoorrechtte getuigen bevestigden deze problemen. Hieruit bevond zich nog een ander belangrijke hindernis, namelijk dat het verkregen advies niet vaak toepasbaar is bij een KMO. De kritiek die hierbij het vaakst gehoord wordt, is dat het advies vaak meer geschikt is voor een grote organisatie dan voor een KMO. Zoals reeds uit de literatuur naar voren kwam is de kostprijs een belangrijk probleem. Het is dan ook van groot belang om op te merken dat alle geïnterviewde organisaties gebruik maken van de KMO-portefeuille en dus dat dit soort van

initiatieven en initiatieven zoals 'Strategisch innoveren' dan ook zeker moeten aangemoedigd worden.

De derde en vierde deelvraag staan stil bij **de manier waarop KMO's consultants selecteren**. Zowel uit de literatuur als uit de interviews blijkt dat KMO's consultants zoeken via informele kanalen. Persoonlijk contact, eerdere ervaringen en aanbevelingen van beroepsorganisaties zoals Unizo en Voka zijn hierbij veruit de belangrijkste. Ook bij de selectiecriteria is er een grote overeenstemming op te merken tussen enerzijds de literatuur en anderzijds de interviews. Zo speelt prijs een belangrijke rol, net als de kennis van de consultants en eerdere ervaringen. Een voor de hand liggend extra criterium dat voortkwam uit de interviews is de bruikbaarheid van het advies van de consultants. Ook hier komt het probleem van de consultant wiens advies niet geschikt is voor een KMO, maar eerder voor een grote organisatie, opnieuw naar voren.

6.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Voor verder onderzoek zijn er nog een heel aantal aanbevelingen die uit deze masterproef tot uiting komen.

Eerst en vooral zouden de consultancy behoeftes nog beter in kaart moeten gebracht worden. In deze masterproef is er gebruik gemaakt van een database die al voorhanden was. Het voordeel is dat er erg veel informatie voor handen is, maar het nadeel dat er geen gerichte data zijn. Daarenboven is de database vertekend en zeker niet representatief voor de KMO's in de Euregio. Aan de hand van een vragenlijst zouden meer consultancy behoeftes blootgelegd kunnen worden. Zo zou er dan ook meer specifiek kunnen ingegaan worden op de verschillen tussen sectoren en regio's.

Vervolgens zou het ook interessant zijn indien het gebruik van consultants door KMO's in verband zou kunnen gebracht worden met de financiële prestaties van consultants. De stelling die daarbij zou kunnen geponeerd worden is: 'KMO's die gebruik maken van consultants doen het financieel beter dan KMO's die dit niet doen'.

Tot slot zou de efficiëntie van de diverse steunmaatregelen voor het gebruik van consultants kunnen gebruikt worden. Eerder onderzoek focuste vooral op de tevredenheid van de KMO's die gebruik maken van deze steunmaatregelen. Maar in welke mate dragen deze steunmaatregelen bij tot het verbeteren van bijvoorbeeld het innovatieproces van de desbetreffende organisaties?

Lijst van geraadpleegde werken

Lijst van geraadpleegde boeken

Bennis, W.G., Benne, K. en Chin, R. *The planning of change*, Londen, Holt Rinehart and Winston, 1973.

Block, P. *Flawless consulting: A guide to getting your expertise*, 2^{de} druk, San Francisco, Pfeiffer, 1999.

Bouckaert, L. en Sels, A. *Waarden-in-Spanning. Conflicterende keuzes bij zelfstandige ondernemers*, Leuven, Acco, 2001.

Clarck, T. *Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions*, Buckingham, Open University Press, 1995.

Cummings, T.G. en Worely, C.G. *Organization development and change*, 8ste druk, Cincinnati, South-Western College Publishing, 2005.

Donckerls, R. en Aerts, R. *Panorama van de KMO's in België. Kwalitatief beeld*, Zellik, Roularta Books, 1993.

Donckels, R. *Webben weven over KMO'ers en hun omgeving*, Brussel, Roularta Books, 1992.

Hair, F., Black, W., Babin, J., Anderson, R. en Tatham. *Multivariate data analysis*, 6^{de} editie, New Jersey, Pearson, 2006.

Jobber, D. en Lancaster, G. *Verkoop en koopmanagement*, 6^{de} editie, Amsterdam, Pearson Education Benelux, 2006.

Lawrence, P.R. en Lorsch, J.W. *Developing organizations: diagnosis and action*, Reading, Addison-Wesley Publishing Company, 1969.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. en Broere, F., 4^{de} editie, *Principes van Marketing*, Amsterdam, Pearson Education Benelux, 2006.

Kubr, M. *Management consulting: A guide to the profession*, 4de druk, Geneva, International Labor Office, 2002.

Lazaric, N. en Lorenz, E., *The Learning dynamics of trust, reputation and confidence*, Cheltenham, Edward Elgar, 1998.

McKenney, J. L, Zack, M. H. en Doherty, V.S., *Complementary communication media: a comparison of electronic mail and face-to-face communication in a programming team*, Boston, Harvard Business School Press, 1992.

Schein, E. *Process consultation: Its role in Organizational Development*, Reading, Addison-Wesley Publishing Company, 2006.

Wijnen, K., Janssens, W., De Pelsmaekers, P. en Van Kenhove, P., *Marktonderzoek in de praktijk. Gebruik en interpretatie van statistische procedures met behulp van SPSS*, Antwerpen, Garant, 2002.

Lijst van geraadpleegde wetenschappelijke artikels

Bennett, R.J. en Robson, P.J., 1999. *Intensity of Interaction in Supply of Business Advice and Client Impact: A Comparison of Consultancy, Business Associations and Government Support Initiatives for SMEs*, British Journal of Management, 10, 351-369

Bennett, R.J. en Robson, P.J., 2000. The use and impact of business advice by SMEs in Britain: an empirical assessment using logit and ordered logit models, Applied Economics, 32(1), 675-688.

Bennett, R.J. en Robson, P.J., 2003. *Changing Use of External Business Advices and Government Supports by SMEs in the 1990s*, Regional Studies, 37(8), 795-811.

Bennett, R.J. en Smith, C., 2003. *The spatial market of business advice and consultancy to SMEs*, Computers, Environment and Urban Systems, 27, 309-336.

Davies, P., Dowling, G.R. en Patterson, P.G., 1992. *Criteria used to Select Management Consultants*, Industrial Marketing Management, 21(1), 187-193.

Donckels, R. en Lambrecht, J., 1997. *The network position of small businesses: an explanatory model*, Journal of Small Business Management, 2, 13-25.

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

Johannisson, B., 1995. *Paradigms and entrepreneurial networks – some methodological challenges*, Entrepreneurship & Regional Development, 7, 215-331.

Kailer, N., 1999. *Deficits in the consulting of small and medium-sized enterprises: empirical evidence from Austria, Germany and Switzerland and suggestions for improvement*, Entrepreneurship & Regional Development, 11, 111-136.

- Kailer, N. en Scheff, J., 1999. *Knowledge management as a service: co-operation between small and medium-sized enterprises (SMEs) and training, consulting and research institutions*, Journal of European Industrial Training, 23(7), 319-328.
- Kaufman, A. en Tödtling, F., 2002. *How effective is innovation support for SMEs? An analysis of the region of Upper Austria*, Technovation, 22, 147-159.
- Kitay, J. en Wright, C., 2003. *Expertise and organizational boundaries: The varying roles of Australian management consultants*, Asia Pacific Business Review, 9(3); 21-40.
- Lambrecht, J. en Pirnay, F., 2005. *An evaluation of public support measures for private external consultancies to SMEs in the Walloon Region of Belgium*, Entrepreneurship & Regional Development, 17, 89-108.
- Marquardt, D.W., 1981. *Criteria for evaluating the performance of statistical consultants in industry*, The American Statistician, 11(1), 65-88.
- Mughan, T., Lloyd-Reason, L. en Zimmerman, C., 2004. *Management consulting and international business support for SMEs: need and obstacles*, Education + Training, 45(8), 424-432.
- Rusten, G., Bryson, J.R. en Gammelsaeter, H., 2005. *Dislocated versus local business service expertise and knowledge: the acquisition of external management consultancy expertise by small and medium-sized enterprises in Norway*, Geoforum, 36, 525-539.
- Sear, L., Dodd, M. en Doole, I., 2001. *The audit of export services in England: developing focus support*, paper presented at the Small Business and Enterprise Development Conference, University of Leicester.
- Smallbone, D., North, D. en Leigh, R., 1993. *The use of external assistance by mature SMEs in the UK: some policy implications*, Entrepreneurship & Development, 5, 279-295.
- Schwartz, D. en Bar-el, R., 2004. *Targeted Consultancy Services as an Instrument for the Development of Remote SMEs*, International Small Business Journal, 22(5), 503-521.
- Tillers, S., 1961. *Understanding the Consultant's role – an insecure business?*, Harvard Business Review, 39(6), 87-99.
- Tunwall, C.A. en Busbin, J.W., 1991. *Consulting effectiveness in smaller companies: guidelines for the consultants and user*, Journal of Organizational Change Management, 4 (4), 16-23.

Yew Wong, K. en Aspinwall, E., 2005. *An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector*, Journal of Knowledge Management, 9(3), 64-82

Lijst van geraadpleegde rapporten

Canato, A, *The Role of Consultants in Innovation: Towards a Typology*, Milaan, Bocconi University, 2005.

European Comission, *A Study of Business Support Services and Market failure*, 2002.

Ifgh, *Support Services for Micro, Smalle and Sole Proprietor 's Business*, Brussel, European Comission, Entreprise Directorate-Generale, 2002.

ING, *Ondernemers over adviseurs. Een grensoverschrijdende verkenning*, Amsterdam, ING, 2002.

Lloyd-Reason, L. en Mughan T., *Competing Effectively in International Markets*, Chelmsford, Anglia Polytechnic University, 2003.

Sluismans, R., Lommelen, T., den Hertog, F., Beck, L., Kunst, P. en Noben, L., *Eindrapport: Strategisch Innoveren*, Unu-Merit, 2008.

Storey, D., *Six steps to heaven*, Warwick, Warwick Business School, Centre of SMEs, 1998.

Lijst van geraadpleegde elektronische bronnen

Unizo studiedienst (online) (geraadpleegd op 10 december 2008). Beschikbaar op <http://www.unizo.be/statistieken/images/res347076_2.pdf>

Vlaamse overheid (online) (geraadpleegd op 13 februari 2009). Beschikbaar op <http://www.vlaanderen.be/servlet/Satellite?c=Solution_C&cid=1227231960109&context=141721623065-----1227231960109&p=1183730847285&pagename=Infolijn/View>

Lijst van tabellen

Tabel 1: Promotende en belemmerende factoren voor het gebruik van consultants	31
Tabel 2: Gebruik van selectieprocessen bij KMO 's.....	34
Tabel 3: Type selectieproces bij bepaald type advies	34
Tabel 4: Mate van tevredenheid van de gebruikte consultants	36
Tabel 5: Gebruik van evaluatiemethoden door de KMO 's	38
Tabel 6: Overzicht geïnterviewde KMO's	39
Tabel 7: Deelnemers over sectoren fase 1	46
Tabel 8: Bedrijfs grootte deelnemende ondernemers fase 1	46
Tabel 9: Deelnemers over sectoren fase 2	48
Tabel 10: Bedrijfs grootte deelnemende ondernemers fase 2	48
Tabel 11: Aantal werknemers in de deelnemende ondernemingen van fase 2	49
Tabel 12: Omzet deelnemers in fase 2	50
Tabel 13: Oprichtingsjaar van de deelnemers van fase 2	50
Tabel 14: ANOVA tabel clusteranalyse	55
Tabel 15: Clusters en de scores op de clusterende variabelen	55
Tabel 16: Clusterbeschrijving naar omzet en output 2 ^{de} fase	58
Tabel 17: Clusterbeschrijving naar aantal werknemers	58
Tabel 18: Samenvattende beschrijving clusters	60

Lijst van figuren

Figuur 1: Het consultancy aankoopproces	23
Figuur 2: Selectiecriteria en de mate van het gebruik van deze criteria	35
Figuur 3: Connectivity model.....	52

Bijlagen

1. Beschrijvingen clusters op basis van 2^{de} fase Average Linkage (Between Groups) * WN Crosstab

Count

		WN			Total
		1,00	2,00	3,00	
Average Linkage (Between Groups)	1	9	2	9	20
	2	34	10	15	59
	3	8	4	4	16
	4	15	1	3	19
	5	15	8	4	27
Total		81	25	35	141

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,236(a)	8	,141
Likelihood Ratio	12,112	8	,146
Linear-by-Linear Association	2,926	1	,087
N of Valid Cases	141		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,84.

Average Linkage (Between Groups) * Oprichting Crosstab

Count

		Oprichting				Total
		,00	1,00	2,00	3,00	
Average Linkage (Between Groups)	1	6	6	3	5	20
	2	8	27	13	11	59
	3	4	9	3	0	16
	4	8	7	1	3	19
	5	7	6	7	7	27
Total		33	55	27	26	141

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,353(a)	12	,137
Likelihood Ratio	20,956	12	,051
Linear-by-Linear Association	,110	1	,741
N of Valid Cases	141		

a. 10 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,95.

Average Linkage (Between Groups)

* Omzet

Crosstab

Count

		Omzet		Total
		,00	1,00	
Average	1	6	14	20
Linkage	2	14	45	59
(Between	3	5	11	16
Groups)	4	10	9	19
	5	12	15	27
Total		47	94	141

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,265(a)	4	,123
Likelihood Ratio	7,149	4	,128
Linear-by-Linear Association	4,752	1	,029
N of Valid Cases	141		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,33.

Average Linkage (Between Groups)

* Sector

Crosstab

Count

		Sector							
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00
Average Linkage (Between Groups)	1	5	4	7	0	1	0	2	
	2	21	7	11	7	4	6	0	
	3	5	3	1	2	0	2	1	
	4	3	6	8	1	0	0	0	
	5	10	3	5	0	3	3	1	
Total		44	23	32	10	8	11	4	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	58,886(a)	40	,027
Likelihood Ratio	59,096	40	,026
Linear-by-Linear Association	,025	1	,874
N of Valid Cases	141		

a. 48 cells (87,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Average Linkage (Between Groups)

* Innovatiescore

Crosstab

Count

		Innovatiescore						Total
		Andere	Externe orientatie en procesoptimalisatie	interne procesoptimalisatie	Interne procesoptimalisatie	Marketing en sales	Strategie	
Average Linkage (Between Groups)	1	0	0	0	0	0	20	20
	2	0	0	1	58	0	0	59
	3	16	0	0	0	0	0	16
	4	0	0	0	0	19	0	19
	5	0	27	0	0	0	0	27
Total		16	27	1	58	19	20	141

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	564,000(a)	20	,000
Likelihood Ratio	415,985	20	,000
N of Valid Cases	141		

a. 20 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

2. Agglomeration Schedule Hierarchische clusteranalyse

Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	122	126	,000	0	0	3
2	124	125	,000	0	0	15
3	44	122	,000	0	1	6
4	118	119	,000	0	0	59
5	75	85	,000	0	0	6
6	44	75	,000	3	5	8
7	58	59	,000	0	0	8
8	44	58	,000	6	7	10
9	56	57	,000	0	0	10
10	44	56	,000	8	9	11
11	44	48	,040	10	0	87
12	42	133	,523	0	0	38
13	36	95	,534	0	0	40
14	117	121	,565	0	0	21
15	41	124	,612	0	2	41
16	71	103	,653	0	0	40
17	14	89	,698	0	0	83
18	38	53	,704	0	0	71
19	3	55	,712	0	0	52
20	9	140	,841	0	0	80
21	78	117	,869	0	14	56
22	28	88	,945	0	0	32
23	7	51	,968	0	0	34
24	18	110	,984	0	0	52
25	52	130	,998	0	0	42
26	25	104	,998	0	0	67
27	21	111	1,021	0	0	45
28	108	132	1,049	0	0	79
29	87	135	1,064	0	0	44
30	76	112	1,104	0	0	90
31	39	113	1,123	0	0	51
32	28	134	1,134	22	0	72
33	24	123	1,176	0	0	62
34	7	97	1,196	23	0	75
35	101	105	1,205	0	0	86
36	20	129	1,219	0	0	124
37	1	11	1,222	0	0	46
38	22	42	1,248	0	12	58
39	29	66	1,266	0	0	54
40	36	71	1,297	13	16	51
41	17	41	1,316	0	15	61

42	50	52	1,332	0	25	78
43	10	64	1,342	0	0	72
44	67	87	1,387	0	29	74
45	21	141	1,394	27	0	96
46	1	6	1,395	37	0	73
47	37	62	1,446	0	0	70
48	74	127	1,471	0	0	94
49	30	136	1,506	0	0	76
50	34	83	1,536	0	0	106
51	36	39	1,586	40	31	75
52	3	18	1,594	19	24	68
53	46	116	1,604	0	0	101
54	29	63	1,625	39	0	99
55	79	131	1,632	0	0	88
56	54	78	1,640	0	21	73
57	69	70	1,647	0	0	93
58	2	22	1,650	0	38	66
59	8	118	1,660	0	4	94
60	43	65	1,663	0	0	103
61	17	91	1,697	41	0	80
62	24	120	1,750	33	0	71
63	23	128	1,781	0	0	108
64	90	99	1,792	0	0	85
65	5	102	1,832	0	0	104
66	2	109	1,839	58	0	81
67	25	45	1,859	26	0	79
68	3	92	1,863	52	0	93
69	16	115	1,875	0	0	89
70	12	37	1,986	0	47	97
71	24	38	2,014	62	18	92
72	10	28	2,094	43	32	89
73	1	54	2,114	46	56	82
74	35	67	2,124	0	44	99
75	7	36	2,125	34	51	92
76	30	84	2,133	49	0	104
77	31	94	2,150	0	0	78
78	31	50	2,168	77	42	108
79	25	108	2,238	67	28	97
80	9	17	2,349	20	61	85
81	2	33	2,351	66	0	95
82	1	68	2,395	73	0	95
83	14	139	2,468	17	0	110
84	80	93	2,561	0	0	121
85	9	90	2,587	80	64	109
86	15	101	2,607	0	35	119
87	44	96	2,611	11	0	139
88	61	79	2,622	0	55	101

89	10	16	2,638	72	69	100
90	76	98	2,707	30	0	115
91	26	81	2,713	0	0	114
92	7	24	2,729	75	71	105
93	3	69	2,743	68	57	96
94	8	74	2,776	59	48	106
95	1	2	2,785	82	81	102
96	3	21	2,834	93	45	105
97	12	25	2,849	70	79	102
98	107	137	2,865	0	0	115
99	29	35	3,232	54	74	100
100	10	29	3,267	89	99	118
101	46	61	3,299	53	88	128
102	1	12	3,339	95	97	111
103	43	106	3,367	60	0	113
104	5	30	3,432	65	76	114
105	3	7	3,454	96	92	112
106	8	34	3,493	94	50	130
107	19	27	3,527	0	0	125
108	23	31	3,635	63	78	119
109	9	40	3,644	85	0	121
110	14	60	3,664	83	0	112
111	1	138	3,974	102	0	117
112	3	14	4,142	105	110	117
113	43	49	4,168	103	0	126
114	5	26	4,195	104	91	122
115	76	107	4,314	90	98	122
116	13	73	4,362	0	0	132
117	1	3	4,374	111	112	118
118	1	10	4,431	117	100	123
119	15	23	4,561	86	108	124
120	4	100	4,625	0	0	123
121	9	80	5,300	109	84	129
122	5	76	5,414	114	115	127
123	1	4	5,537	118	120	126
124	15	20	5,680	119	36	127
125	19	86	5,884	107	0	129
126	1	43	5,916	123	113	128
127	5	15	6,135	122	124	130
128	1	46	6,172	126	101	131
129	9	19	6,230	121	125	131
130	5	8	6,581	127	106	132
131	1	9	7,405	128	129	137
132	5	13	7,479	130	116	133
133	5	82	8,459	132	0	135
134	32	72	8,623	0	0	136
135	5	114	8,742	133	0	136

136	5	32	9,186	135	134	138
137	1	47	9,210	131	0	138
138	1	5	10,577	137	136	139
139	1	44	17,831	138	87	140
140	1	77	35,570	139	0	0

3. Output Clustereanalyse

	Cluster		
	1	2	3
SC	2,91	2,85	3,04
CA	3,18	3,03	3,22
IC	3,41	3,68	3,66
UR	4,12	4,27	4,21
EC	3,03	2,99	3,12
VC	3,37	3,30	3,64
HC	2,95	2,94	3,22
CC	3,36	3,73	3,27
PE	3,22	2,93	2,91

Input from FILE Subcommand

Iteration History(a)

Iteration	Change in Cluster Centers		
	1	2	3
1	,000	,000	,000

a Convergence achieved due to no or small change in cluster centers. The maximum absolute coordinate change for any center is ,000. The current iteration is 1. The minimum distance between initial centers is ,589.

Final Cluster Centers

	Cluster		
	1	2	3
SC	2,91	2,85	3,04
CA	3,18	3,03	3,22
IC	3,41	3,68	3,66
UR	4,12	4,27	4,21
EC	3,03	2,99	3,12
VC	3,37	3,30	3,64
HC	2,95	2,94	3,22
CC	3,36	3,73	3,27
PE	3,22	2,93	2,91

ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
SC	,326	2	,001	138	341,302	,000
CA	,196	2	,003	138	66,863	,000
IC	1,130	2	,002	138	701,553	,000
UR	,219	2	,003	138	69,025	,000
EC	,163	2	,005	138	30,051	,000
VC	1,287	2	,003	138	387,219	,000
HC	1,122	2	,000	138	25676,890	,000
CC	1,157	2	,001	138	823,603	,000
PE	1,593	2	,012	138	138,557	,000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	80,000
	2	14,000
	3	47,000
Valid		141,000
Missing		,000

4. Beschrijving clusters aan de hand van clusteranalyse

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Cluster Number of Case * WN	141	100,0%	0	,0%	141	100,0%
Cluster Number of Case * Oprichting	141	100,0%	0	,0%	141	100,0%
Cluster Number of Case * Omzet	141	100,0%	0	,0%	141	100,0%
Cluster Number of Case * Sector	141	100,0%	0	,0%	141	100,0%
Cluster Number of Case * Innovatiescore	141	100,0%	0	,0%	141	100,0%

Cluster Number of Case * WN

Crosstab

Count

		WN			Total
		1,00	2,00	3,00	
Cluster Number of Case	1	50	16	28	94
	2	31	9	7	47
Total		81	25	35	141

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,769(a)	2	,152
Likelihood Ratio	4,007	2	,135
Linear-by-Linear Association	3,323	1	,068
N of Valid Cases	141		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,33.

Cluster Number of Case * Oprichting

Crosstab

Count

		Oprichting				Total
		,00	1,00	2,00	3,00	
Cluster Number of Case	1	18	42	18	16	94
	2	15	13	9	10	47
Total		33	55	27	26	141

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,817(a)	3	,186
Likelihood Ratio	4,850	3	,183
Linear-by-Linear Association	,053	1	,817
N of Valid Cases	141		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,67.

Cluster Number of Case * Omzet

Crosstab

Count

		Omzet		Total
		,00	1,00	
Cluster Number	1	25	69	94
of Case	2	22	25	47
Total		47	94	141

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,761(b)	1	,016	,023	,014
Continuity Correction(a)	4,887	1	,027		
Likelihood Ratio	5,644	1	,018		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	5,720	1	,017		
N of Valid Cases	141				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,67.

Cluster Number of Case * Sector

Crosstab

Count

		Sector						
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00
Cluster Number	1	31	14	19	9	5	8	3
of Case	2	13	9	13	1	3	3	1
Total		44	23	32	10	8	11	4

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,717(a)	10	,838
Likelihood Ratio	6,499	10	,772
Linear-by-Linear Association	,041	1	,840
N of Valid Cases	141		

a. 13 cells (59,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,33.

Cluster Number of Case * Innovatiescore

Crosstab

Count

		Innovatiescore						Total
		Andere	Externe orientatie en procesoptimal isatie	interne procesopti malisatie	Interne procesopti malisatie	Marketing en sales	Strategie	
Cluster Number	1	15	0	1	58	0	20	94
of Case	2	1	27	0	0	19	0	47
Total		16	27	1	58	19	20	141

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	136,781(a)	5	,000
Likelihood Ratio	172,016	5	,000
N of Valid Cases	141		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,33.