

# De Consultancy methode

Beeld Dmitry Rukhlenko

Met een gestructureerde methode kunnen adviseurs de vraagstukken van opdrachtgevers effectiever, efficiënter en sneller oplossen. Onlangs schreef Marc Baaij een boek over de probleemoplossingsmethode zoals die gebruikt wordt door de toonaangevende managementconsultants. Baaij tracht met een gevisualiseerd stappenplan deze methode voor een breder publiek toegankelijk te maken.

## Door Marc Baaij

**V**raagstukken van opdrachtgevers oplossen is een essentiële vaardigheid voor adviseurs. Hier dreigen echter diverse valkuilen. Veelal ontbreekt bijvoorbeeld een getoetste probleemdefinitie, waardoor adviseurs handelen vanuit eerdere ervaringen in plaats van uit een specifieke behoefte. Ook worden alternatieve oplossingen niet altijd geïnventariseerd; er wordt eenvoudigweg geluisterd naar het voorstel vanuit de organisatie. En vaak wordt de voorgedragen oplossing niet getoetst, vanuit tijdnood of druk vanuit de directie. Met de groeiende hoeveelheid beschikbare data en de toenemende druk om snel hun toegevoegde waarde te bieden, is het belangrijker dan ooit dat adviseurs een gestructureerde methode hebben om vraagstukken van hun opdrachtgevers op te lossen. Dit artikel gaat over de gestructureerde methode zoals de toonaangevende nationale en internationale managementconsultants die met succes toepassen. Deze methode is in de managementliteratuur maar weinig belicht. Met een gevisualiseerd stappenplan tracht dit artikel deze 'consultancymethode' toegankelijker te maken voor een breder publiek van adviseurs.

### Vijf stappen

De consultancymethode leidt in vijf stappen van het probleem naar de oplossing. Deze methode definieert het probleem als het negatieve

verschil tussen het feitelijke resultaat dat de organisatie van de opdrachtgever heeft (of bereikt bij ongewijzigd beleid) en het resultaat dat ze wil bereiken. De methode is toepasbaar op profit-gerelateerde doelen als aandeelhouderswaarde, winst en markt-aandeel. De methode leent zich ook voor non-profit doelen zoals kwaliteit, duurzaamheid en medewerker-tevredenheid, en voor combinaties van resultaten.

### Stap 1:

#### Wat is de resultaatskloof?

De adviseur begint met het bepalen van de resultaatskloof van de organisatie van de opdrachtgever. Dit artikel gebruikt een gestileerde casus over een onderneming genaamd 'BoxCo'. Deze onderneming is actief in (niet nader te specificeren) hardware, onderhoud en software. Deze markten zijn inmiddels volwassen. Om verder te kunnen groeien heeft BoxCo begin dit jaar een nieuwe activiteit toegevoegd: *services*. Het management had voor dit jaar een winstdoel van zeven miljoen euro gesteld. Halverwege het jaar moet men de prognose echter drastisch naar beneden bijstellen naar 'slechts' twee miljoen euro. De adviseur stelt vast dat de resultaatskloof vijf miljoen euro bedraagt.

### Stap 2:

#### Waar is de resultaatskloof?

Kent de adviseur de oorzaak van de resultaatskloof nog niet (voldoende dan onderzoekt hij eerst waar de

resultaatskloof zich bevindt. Om het dieptepunt van de resultaatskloof te vinden, ontleedt de adviseur deze kloof in een logische structuur van deelkloven. Adviseurs kunnen het resultaat op verschillende manieren ontleden, bijvoorbeeld naar businessunits of producten. Men kan deze manieren ook sequentieel toepassen om zo de resultaatskloof steeds fijnmaziger te ontbinden, bijvoorbeeld eerst de resultaatskloof ontleden naar businessunits, om vervolgens de businessunits te ontleden naar producten. Bij BoxCo ontleedt de adviseur de winstkloof eerst in deelkloven voor opbrengsten en kosten. Uit de cijfers blijkt dat de winstkloof met name om te lage opbrengsten gaat. De adviseur richt zich eerst op de opbrengstenkloof. Om het dieptepunt van deze kloof te vinden, ontleedt hij de kloof in deelkloven voor elk van de vier producten van BoxCo. De hardware, het (hardware-) onderhoud en de software laten alle drie een positief beeld zien. Alleen de opbrengsten uit de nieuwe categorie 'services' blijven ver achter. Het voorbeeld beperkt zich tot slechts twee ontledingsslagen. In de praktijk zal de adviseur nog meerdere malen de deelkloven verder ontleden tot hij op een zeer fijnmazig en concreet niveau inzicht heeft in de precieze locatie van het probleem.

### Structureer op logische wijze

Om te voorkomen dat adviseurs mogelijke oorzaken en oplossingen over het hoofd zien, is het essentieel

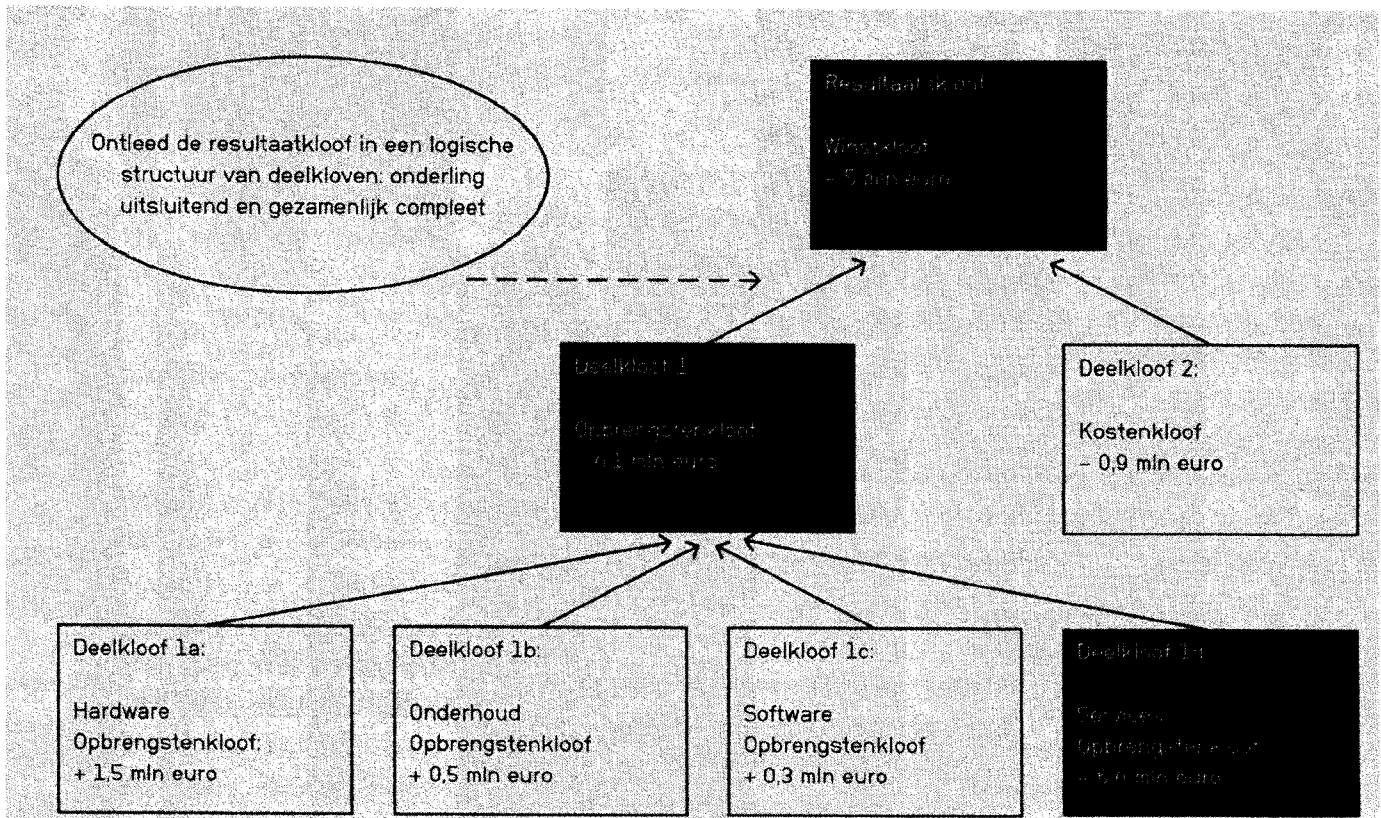


fig. 1 Ontleed de resultaatskloof in een logische structuur van deelvloofen om het dieptepunt te vinden.

dat men deze oorzaken en oplossingen op een logische wijze structureert. Barbara Minto, een voormalig consultant bij McKinsey & Company, beschreef het door dit consultancybureau gehanteerde pyramideprincipe voor logisch structureren. Dit principe is vooral bekend geworden als middel om logisch te schrijven, maar kan door adviseurs ook gebruikt worden voor het definiëren en oplossen van problemen.

De eerste regel van het pyramideprincipe stelt dat bij het ontleden van een variabele in een logische structuur van elementen deze elementen elkaar onderling dienen uit te sluiten.

De tweede regel is: elementen in een logische structuur moeten elkaar niet alleen onderling uitsluiten, maar moeten samen ook compleet zijn. Samen vertegenwoordigen de elementen alle aspecten van de hogere variabele.

### Stap 3: Waarom bestaat de resultaatskloof?

De adviseur kent nu het dieptepunt van de resultaatskloof en daardoor kan hij de oorzaak van deze kloof beter achterhalen. Hij ontwikkelt voor de diepste deelkloof een logische structuur

van mogelijke oorzaken. Vervolgens kunnen deze oorzaken op hun beurt ontbonden worden in achterliggende oorzaken. De adviseur gaat net zo lang door met ontbinden van oorzaken totdat hij op een dermate fijnmazig en concreet niveau komt, dat de oorzaken feitelijk kunnen worden onderzocht. Vervolgens selecteert de adviseur uit de structuur van mogelijke oorzaken de meest waarschijnlijke oorzaak. Op basis van deze oorzaak formuleert de adviseur een hypothese die hij zal toetsen. Als de adviseur deze hypothese kan bevestigen dan heeft hij een oorzaak van de resultaatskloof gevonden. Moet de adviseur de hypothese verwerpen dan selecteert hij uit de logische structuur de op een na waarschijnlijkste oorzaak als nieuwe hypothese. Het identificeren van de oorzaak wordt daarmee een iteratief proces. De adviseur van BoxCo begint met de diepste deelkloof: de tegenvallende opbrengsten uit services. Hij identificeert voor deze deelkloof een logische structuur van vier mogelijke oorzaken. Uit de toetsing van deze mogelijke oorzaken blijkt dat de tweede oorzaak de belangrijkste verklaring voor de deelkloof is: de

accountmanagers bieden de services onvoldoende aan. Om de grondoorzaak te achterhalen identificeert de adviseur drie mogelijke oorzaken van dit probleem: een gebrek aan kennis van het aanbod, te weinig vertrouwen in de organisatie, en een tekort aan financiële prikkels om de services te verkopen. Toetsing bevestigt de eerste en de derde oorzaak.

**D**e casus beperkt zich tot oorzaken van een hoog abstractieniveau. In de praktijk zal de adviseur deze oorzaken verder ontleden in logische structuren van steeds fijnmaziger en concretere oorzaken om een zo scherp mogelijk inzicht in de oorzaak van het probleem te krijgen. Met kennis van stap 1 t/m 3 definieert de adviseur het probleem in de vorm van een vraag: Hoe moet de opdrachtgever reageren op de oorzaak van de resultaatskloof om zijn doelresultaat te halen?

### Stap 4: Wat zijn mogelijke oplossingen om de resultaatskloof te overbruggen?

De adviseur begint met het identificeren van de belangrijkste beslissingen



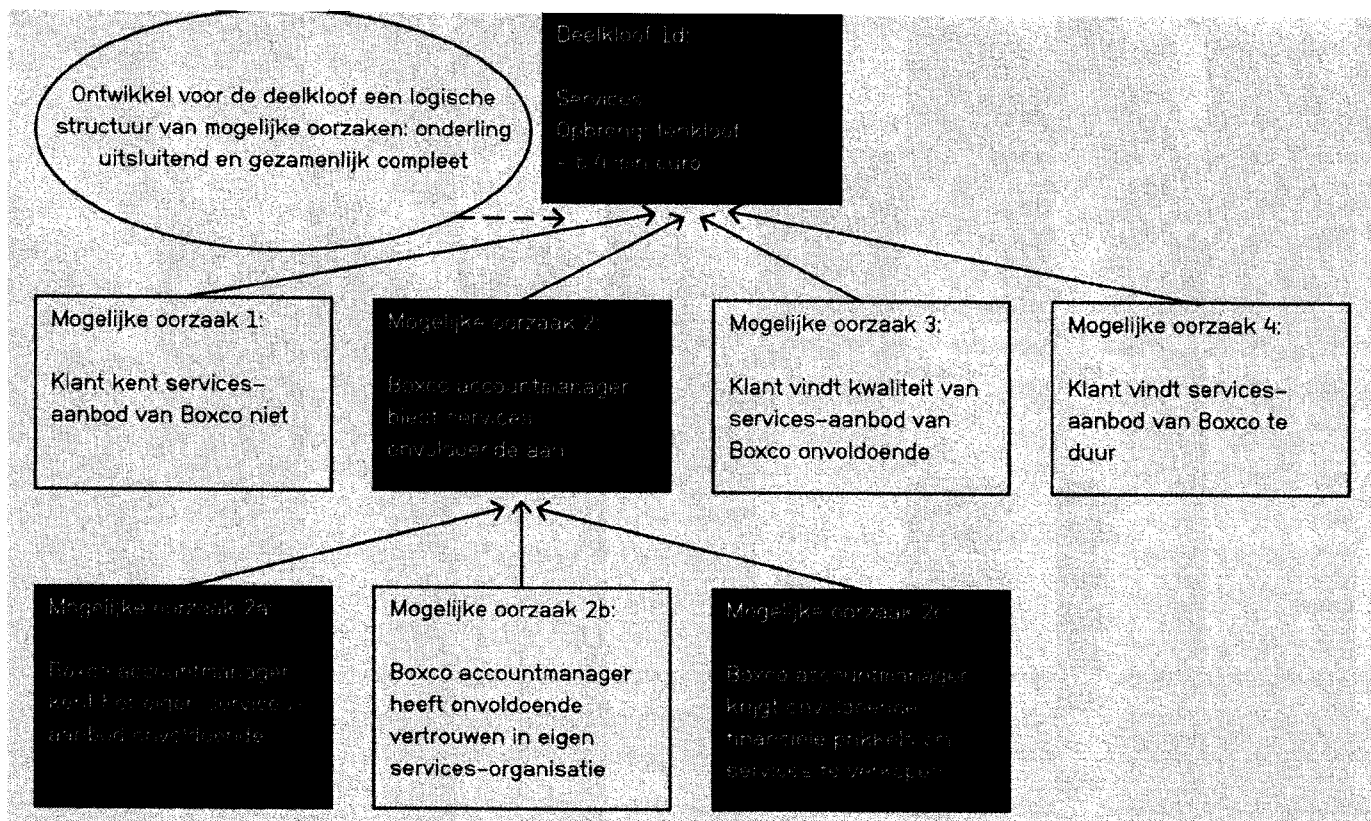


fig. 2 Ontwikkel voor de deelkloof een logische structuur van mogelijke oorzaken.

die de opdrachtgever kan nemen om het in de vorige stap gedefinieerde probleem op te lossen. Op basis van deze beslissingen ontwikkelt de adviseur een logische structuur van mogelijke oplossingen. In het voorbeeld van BoxCo ontwikkelt de adviseur vijf mogelijke oplossingen (figuur 3), waarvan sommige te combineren zijn. Deze oplossingen zijn van een hoog abstractieniveau. In de praktijk zal de adviseur binnen elk van deze abstracte oplossingen logische structuren van concretere oplossingen ontwikkelen. De adviseur gaat door met het concretiseren van de mogelijke oplossingen totdat de oplossingen naar de praktijk kunnen worden vertaald voor implementatie. Vervolgens selecteert de adviseur de naar verwachting beste oplossing uit de structuur van mogelijke oplossingen. In geval van BoxCo kan het ook een combinatie van oplossingen zijn. Op basis van deze oplossing formuleert de adviseur een hypothese die hij toetst. Bij bevestiging heeft hij één oplossing voor het probleem. Bij verwerping selecteert hij de naar verwachting op-een-na beste mogelijke oplossing. Het

ontwikkelen van de oplossing wordt zo een iteratief proces van selecteren en toetsen van hypothesen.

**Stap 5: Wat is de beste oplossing om de resultaatskloof te overbruggen?**

Indien de adviseur in stap 4 meerdere hypothesen bevestigde, heeft hij alternatieve oplossingen voor het probleem. In dat geval evalueert de adviseur deze alternatieve oplossingen en selecteert hij de beste. Voor deze evaluatie ontwikkelt de adviseur een logische structuur van evaluatiecriteria. Bij BoxCo komt de adviseur tot drie niet nader aan te duiden alternatieve (combinaties van) oplossingen: A, B en C. Hij evalueert deze oplossingen aan de hand van drie criteria: de verwachte netto-bijdrage van de oplossing aan de winst, het draagvlak voor de oplossing bij de belanghebbenden in en rond BoxCo, en de complexiteit van de implementatie van de betreffende oplossing.

**Tijdsinvestering**

Een bekend fenomeen is dat het briljante advies niet (goed) wordt

*De methode is gericht op het overbruggen van de resultaatskloof; het negatieve verschil tussen het feitelijke resultaat van de opdrachtgever en het resultaat dat hij wil bereiken*

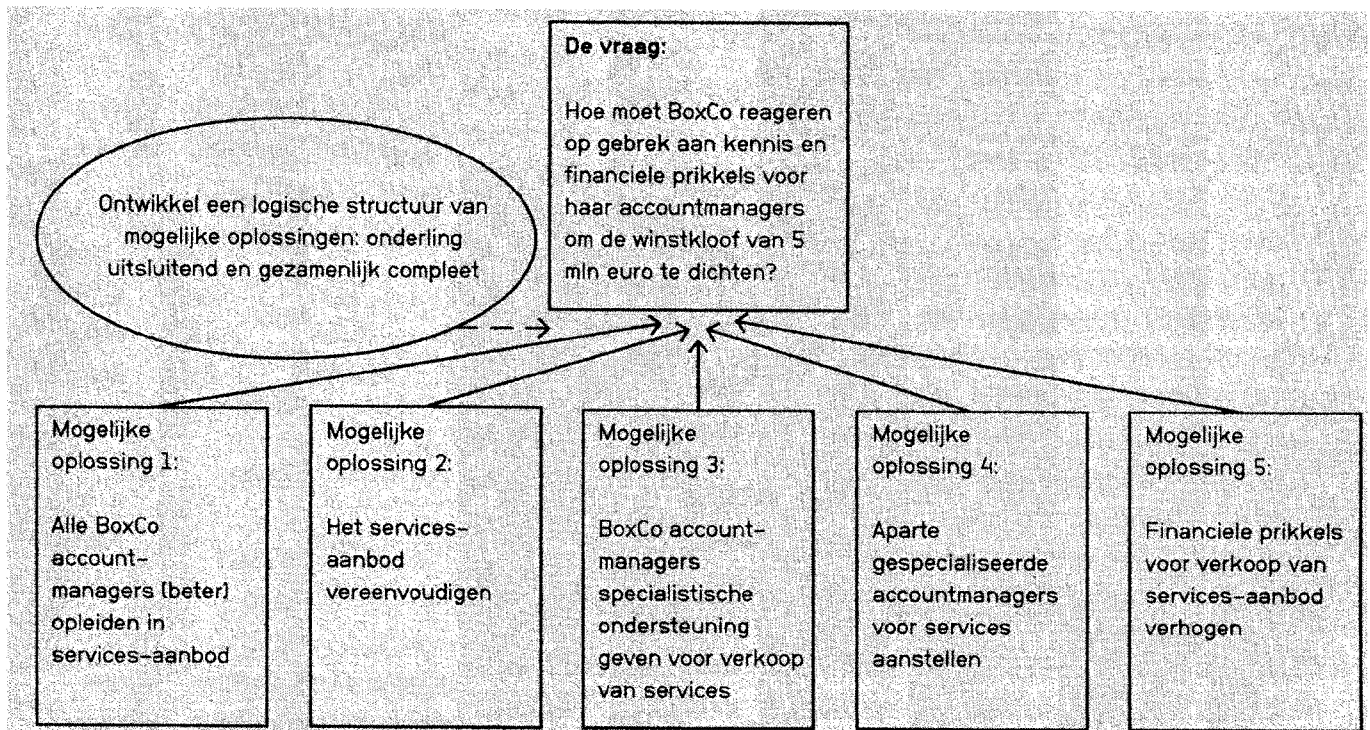


fig. 3 Ontwikkel voor het probleem een logische structuur van mogelijke oplossingen.

geïmplementeerd en daardoor niet het beoogde resultaat oplevert. Om de kwaliteit en de slagingskans van het advies te vergroten dient de adviseur niet alleen de opdrachtgever, maar ook deskundige belanghebbenden te betrekken bij de probleemdefinitie en de inventarisatie van mogelijke oorzaken en oplossingen. Op deze wijze verbreedt de adviseur het perspectief, krijgt hij tijdig inzicht in de implementeerbaarheid van mogelijke oplossingen en vergroot hij het draagvlak voor de gekozen oplossing. Het oplossen van problemen volgens deze methode lijkt een louter intellectuele uitdaging. Alhoewel deze methode rationeel is, kan ze ook gebruikt worden bij irrationeel gedrag, bedrijfs-politiek en emoties. De kracht van logica kan gebruikt worden om partijen op één lijn te krijgen. De gestructureerde benadering brengt irrationeel gedrag boven water en de toetsing van hypothesen helpt om ongef-

deerde standpunten te ontzenuwen. Als bedrijfs-politiek niet te bestrijden valt, dan kan daar bij het bepalen van doelresultaten en evaluatiecriteria rekening mee worden gehouden. Het opbreken in logische structuren lijkt omslachtig en tijdrovend. Zeker voor wie nog weinig ervaring heeft, kan het structureren van problemen en hun mogelijke oorzaken en oplossingen de nodige tijd kosten.

**E**chter, de tijdsinvestering in deze voorbereiding van de probleem-oplossing wordt terugverdiend in een verkorting van de tijd benodigd voor dataverzameling en analyse. Bovendien zal de kwaliteit van de oplossing beter zijn dan bij een ongestructureerde aanpak. Deze methode is het handelskenmerk van de toonaangevende nationale en internationale managementconsultants geworden. De wortels van deze methode liggen echter verder terug

dan welk consultancybureau dan ook. Bovendien is de methode breder toepasbaar dan topmanagementvraagstukken. Veel adviseurs kennen de kracht van het logisch structureren bij het schrijven van rapporten en het ontwerpen van presentaties. Dit artikel wil laten zien dat een gestructureerde aanpak ook aan het begin van een adviestraject, bij het definiëren van het probleem, en het structureren van mogelijke oorzaken en oplossingen, van grote waarde kan zijn •

#### LITERATUUR

- Baaij, M.G. (2011). *De Consultancymethode. Van probleem tot oplossing*. Academic Service, Den Haag. (Zie ook [www.consultancymethode.nl](http://www.consultancymethode.nl))
- Minto, B. (2003). *The Minto Pyramid Principle. Logic in thinking, writing and problem solving*. Minto International Inc, Londen.

Dr. Marc Baaij is hoofddocent Strategisch Management aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Hij verzorgt voor managers en professionals trainingen over de methode en technieken van de toonaangevende nationale en internationale managementconsultants.

Reageren: [redactie@managementenconsulting.nl](mailto:redactie@managementenconsulting.nl)

## Studenten Erasmus adviseren ondernemers over creativiteit

Onlangs is opnieuw het programma 'Creativity for Innovation' (creativiteit voor vernieuwing) gestart, waarbij studenten van de Erasmus Universiteit ondernemers in West-Brabant adviseren. Dit is het vijfde jaar dat Syntens Innovatiecentrum en de Rotterdamse universiteit samenwerking zoeken om ondernemers hun creativiteit beter te laten benutten.

Syntens Innovatiecentrum verbindt ondernemers aan studenten van de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit, in het kader van het programma 'Creativity for Innovation'. Binnen dit programma maken vierdejaars studenten een analyse van de huidige activiteiten bij een twaalfstal ondernemingen in het midden- en kleinbedrijf. Vervolgens werken de studenten zeven weken

aan een verbeterplan voor ieder bedrijf. Ze doen dat op basis van de nieuwste internationale kennis over het bevorderen van creativiteit in organisaties.

Na zeven weken presenteren de studenten hun bevindingen aan de ondernemers. Met deze aanbevelingen kan het bedrijf aan de slag, waarbij ook Syntens ondersteuning biedt om te komen tot realisatie van de innovaties.

