

# چالش‌های صنعت مشاوره مدیریت در جهان

ناصر صنوبر

## مقدمه

بیش از یک قرن از زمانی می‌گذرد که «آرتور دی لیتل» در سال ۱۸۸۶ با تاسیس اولین شرکت مشاوره مدیریت، عنوان پدر این حرفه را به خود اختصاص داد. این صنعت در حال حاضر توانسته است علاوه بر اینکه منشا خدمات برای سایر فعالیتها باشد، خود نیز به فعالیت مهم اقتصادی تبدیل شود. حجم بازار جهانی سالانه این صنعت در حال حاضر بیش از ۱۰۰ میلیارد دلار برآورد می‌شود و سهم آن در صادرات ۶۰۰۰ میلیارد دلاری جهان نیز حدود ۲۰ میلیارد دلار در سال است. باین حال این صنعت نیز با چالشهای عمده‌ای مواجه است.

در این مقاله ضمن مروری بر حجم بازار جهانی صنعت مشاوره مدیریت، دامنه خدمات این صنعت در حال حاضر بررسی شده و مهمترین چالشهای مربوط به آن نیز به اختصار ارائه می‌شود.

## ۲ - بازار جهانی مشاوره مدیریت

صنعت مشاوره مدیریت از معدود فعالیتهای اقتصادی است که در فاصله سالهای ۱۹۶۰ تا ۲۰۰۰ به‌طور متوسط سالانه بیش از ۱۲٪ رشد داشته است و پیش‌بینی می‌شود در ۱۰ سال آتی نیز سالانه حدود ۱۵٪ رشد داشته باشد.<sup>(۱)</sup> اگرچه اطلاعات دقیقی از حجم بازار جهانی این صنعت در دست نیست ولی حداقل آن را برای سال ۲۰۰۰ بالغ بر ۱۰۰ میلیارد دلار برآورد کرده‌اند<sup>(۲)</sup> و سهم این صنعت در کل صادرات ۶۰۰۰ میلیارد دلاری جهان در همان سال نزدیک به ۲۰ میلیارد دلار برآورد می‌شود.<sup>(۳)</sup>

می‌دهد که بخش موسسات تجاری و خدمات شخصی با ۲۷٪ در صدر قرار دارد و صنعت با ۱۸٪ و بخش مالی، بیمه و مستغلات با ۱۶٪ در رده‌های بعدی قرار دارد (جدول ۲). همچنین آمار مزبور نشان می‌دهد بخش خدمات با ۶۶٪، بزرگترین مشتری خدمات مشاوره مدیریت است و ساخت و تولید با ۳۴٪ در رتبه بعدی قرار دارد. مفهوم ضمنی توزیع مزبور این نکته است که موسسات مشاوره مدیریت بایستی آمادگی کافی برای ارائه خدمات موثر به بخش خدمات را داشته باشند.

## ۳ - بازار جهانی صنعت مشاوره

بررسی بازار جهانی صنعت مشاوره مدیریت به تفکیک گروههای فرعی نشان می‌دهد که بیشترین سهم با ۲۲٪ به گروه مدیریت استراتژیک تعلق دارد. کمک به تصمیماتی نظیر کاهش و یا افزایش اندازه، توسعه محصول و بازار، ادغامها و مشارکتهای راهبردی در این گروه قرار دارد. یکی از ویژگیهای مهم این گروه از خدمات مشاوره مدیریت اتکا، بسیار زیاد آن به توانانیهای شهودی است و کوششهای گسترده در جهت اتوماسیون این نوع تصمیمها توسعه چسندانی نداشتند است. گروه تکنولوژی و سیستم‌های اطلاعات با ۱۹٪ سهم، رتبه دوم را به خود اختصاص داده است و بررسی روندها نیز حاکی از استعداد بالقوه رشد قابل توجه در این بخش است. رتبه سوم با اختلاف قابل توجه به رهبری و مدیریت تدبیر (۱۰٪ سهم) اختصاص دارد و خدمات مربوط به مدیریت کیفیت و بهره‌وری در رتبه‌های بعدی قرار دارند. پایین‌ترین

ایالات متحده آمریکا به تنهایی ۱۹٪ از بازار جهانی این صنعت را به خود اختصاص داده است و کشورهای انگلیس با ۹٪، آلمان با ۶٪ و ژاپن با ۶٪ در رده‌های بعدی قرار دارند. (جدول شماره یک)

آمار تعداد شرکتهایی که در زمینه مشاوره مدیریت در جهان فعالیت کرده و حجم فروش سالانه آنها بیش از یک میلیون دلار است، حدود ۱۵۰۰۰ شرکت تخمین زده می‌شود که این تعداد بیش از ۶۰۰۰۰۰ نفر مشاور مدیریت را به استخدام خود درآورده‌اند.<sup>(۴)</sup>

جدول ۱ - سهم کشورها در بازار جهانی صنعت مشاوره مدیریت در سال ۲۰۰۰

نام کشور	سهم از بازار
ایالات متحده آمریکا	۱۹٪
انگلیس	۹/۴٪
آلمان	۶/۷٪
ژاپن	۶/۱٪
فرانسه	۴/۸٪
هلند	۳/۸٪
بلژیک	۳/۸٪
هنگ‌کنگ و چین	۳/۳٪
ایتالیا	۳/۲٪
کانادا	۳٪
سایر کشورها	۳۶/۹٪

منبع: مآخذ شماره ۳

بررسی توزیع بخشی بازار این صنعت نشان

حجم بازار جهانی سالانه صنعت مشاوره مدیریت بیش از ۱۰۰ میلیارد دلار برآورد می‌شود و سهم آن در صادرات ۶۰۰۰ میلیارد دلاری، حدود ۲۰ میلیارد دلار است.

صنعت مشاوره مدیریت از معدود فعالیتهای اقتصادی است که در فاصله سالهای ۱۹۶۰ تا ۲۰۰۰ سالانه بیش از ۱۲ درصد رشد داشته است.



جدول ۳ - سهم گروههای فرعی خدمات در بازار جهانی مشاوره و مدیریت

ردیف	نام بخش	سهم نسبی (درصد)
۱	مدیریت استراتژیک	۲۲
۲	تکنولوژی و سیستم‌های اطلاعات	۱۹
۳	رهبری و مدیریت تغییر	۱۰
۴	مدیریت کیفیت	۷/۵
۵	بهره‌وری	۷/۲
۶	بازاریابی و فروش	۵
۷	نوآوری، خلاقیت و R&D	۴/۵
۸	بیمه، مالیات و مسائل حقوقی	۳/۲
۹	مدیریت منابع انسانی	۲/۸
۱۰	مدیریت مالی و حسابداری	۲/۸
۱۱	مدیریت تولید	۲/۵
۱۲	سازمان و سازماندهی	۲
۱۳	مدیریت پروژه	۱/۸
۱۴	مسائل بازارهای پولی و مالی	۱/۷
۱۵	سایر	۸
	جمع	۱۰۰

منبع: مآخذ شماره ۳

جدول ۲ - توزیع بخشی بازار صنعت مشاوره مدیریت در سال ۲۰۰۰

نام بخش	سهم بازار
صنعت	٪۱۸/۷
ساختمان	٪۴/۹
معادن	٪۴/۳
تسهیلات زیربنایی	٪۳/۲
کشاورزی	٪۲/۱
جنگل	٪۰/۶
ماهگیری	٪۰/۱
ساخت و تولید	٪۳۳/۹
مؤسسات تجاری و عمده‌فروشی، خرده‌فروشی و خدمات شخصی	٪۲۷/۱
مالی، بیمه و مستغلات	٪۱۶/۲
ارتباطات	٪۱۲/۲
سازمانهای دولتی و دفاع	٪۵/۸
حمل و نقل انبارداری	٪۴/۷
خدمات	٪۶۶/۱

منبع: مآخذ شماره ۳

توسعه صنعت کامپیوتر از یک سو و با توجه به تمایل روزافزون به مکانیزاسیون تصمیم‌گیریها، انتظار می‌رود در آینده نزدیک طیف وسیعی از خدمات مشاوره‌ای با استفاده از نرم‌افزارهای کامپیوتری قابل ارائه باشد و براین اساس درحال حاضر تعدادی از شرکتهای مشاوره‌ای، کوششهای خود را از ارائه خدمات به ارائه محصول از طریق تهیه بسته‌های تصمیم‌سازی در زمینه‌های مختلف سوق داده‌اند و این حرفه نیز

واگذاری بخشی از اختیار به خارج از سازمان (OUTSOURCING) و همچنین مسائل مربوط به ادغامها و مشارکتهای عمده است. پس از آن تکنولوژی اطلاعات منبع رشد بالقوه و قابل توجه محسوب می‌شود. توسعه منابع انسانی و رهبری نیز در رده‌های بعدی قرار دارند.<sup>(۵)</sup> با این حال، نکته مهم در این صنعت تحولاتی است که در نحوه ارائه خدمات مشاوره درحال وقوع است. بررسیها نشان می‌دهد به دلیل

سهم نیز به مسائل مربوط به بازارهای پولی و مالی (٪۱/۷) و مدیریت پروژه (٪۱/۷) اختصاص دارد. (جدول ۳)

#### ۴ - چشم‌انداز آتی بازار جهانی

به‌طورکلی اگرچه اغلب بخشهای صنعت مشاوره مدیریت با افزایش بازار مواجه خواهند بود ولی بررسی روندهای این صنعت نشان می‌دهد رشد قابل توجه این بخش مدیون آثار ناشی از تحولات مربوط به تجدید اندازه،



پیش‌بینی می‌شود ظرف ۱۰ سال آینده  
رشد صنعت مشاوره مدیریت به ۱۵ درصد  
برسد.

آمریکا به تنهایی ۱۹ درصد از بازار جهانی  
صنعت مشاوره مدیریت را به خود اختصاص  
داده است.

عمده‌ترین مشکل کنونی شرکتهای مشاوره  
مدیریت، کمبود نیروی انسانی متخصص  
است.

۲۵۰ هزار نفر کمبود در منابع انسانی توانمند  
مواجه هستند. (۳) این درحالی است که به‌عنوان  
مثال شرکتی نظیر مک‌کینزی (معتبرترین شرکت  
خدمات مشاوره مدیریت در جهان) در سال  
۲۰۰۰ به تنهایی ۱۰۰ نفر از ۷۰۰ نفر  
فارغ‌التحصیل مقطع کارشناسی ارشد دانشکده  
بازرگانی هاروارد را به استخدام خود درآورده  
است. (۴) عمق مشکل تاحدی است که در سال  
۲۰۰۰ شرکتهایی نظیر A.T.KEARNEY به خاطر  
کمبود نیروی انسانی مجبور شده است طرحهای  
مشاوره‌ای مهمی نظیر طرح ۱/۵ میلیارد دلاری  
اتوماسیون شرکت رولز رویس و یک طرح ۸۰۰

چالشها محسوب می‌شود. (۴)  
کمبود منابع انسانی: عمده‌ترین مشکل کنونی  
شرکتهای مشاوره مدیریت، دسترسی به نیروی  
انسانی توانمند است. با وجود اینکه موسسات  
مشاوره از جمله موسسات جذاب برای استخدام  
محسوب می‌شوند، ولی پیشنهادات بهتر سایر  
بخشها و همچنین کمبود فارغ‌التحصیلان  
توانمند، دستیابی به مهم‌ترین دارایی این  
موسسات را با دشواری مواجه ساخته است.  
برابر نتیجه پژوهشی که اخیراً توسط گروه  
تحقیقات «کندی» انجام شده درحال حاضر  
شرکتهای معتبر مشاوره‌ای برای پاسخ به تقاضا با

به بخش درآمدزایی تبدیل شده است. با این  
حال، پاره‌ای از زمینه‌های خدمات مشاوره‌ای  
همچنان قابلیت اتوماسیون را نداشته و متکی بر  
الگوی مرسوم مشاوره خواهند بود. جدول ۴  
برآورد انستیتو حرفه‌ای مشاوره مدیریت را از  
روندهای آتی بخشهای مختلف نشان می‌دهد.

#### ۵ - چالشهای اساسی

رشد قابل توجه تقاضا به خدمات صنعت  
مشاوره مدیریت منجر به بروز برخی چالشهای  
اساسی در این بخش نیز شده است. دسترسی به  
منابع انسانی ماهر و حرکت به سمت ادغامها و  
تغییر از ارائه خدمات به محصول از عمده‌ترین

جدول ۴ - روندهای بخشهای مختلف صنعت مشاوره مدیریت در سال ۲۰۰۱

ردیف	نام بخش	قابلیت رشد	توانمندیهای محوری غالب
۱	مدیریت استراتژیک	خیلی زیاد	توانمندی شهودی
۲	تکنولوژی و سیستم‌های اطلاعات	خیلی زیاد	توانمندی تحلیلی
۳	رهبری و مدیریت تغییر	زیاد	توانمندی شهودی
۴	مدیریت کیفیت	زیاد	توانمندی تحلیلی / نرم افزار
۵	بهره‌وری	متوسط	توانمندی تحلیلی / نرم افزار
۶	بازاریابی و فروش	متوسط	توانمندی تحلیلی / نرم افزار
۷	نوآوری، خلاقیت و R&D	زیاد	توانمندی شهودی
۸	بیمه، مالیات و مسائل حقوقی	زیاد	توانمندی تحلیلی / نرم افزار
۹	مدیریت منابع انسانی	متوسط	توانمندی تحلیلی / نرم افزار
۱۰	مدیریت مالی و حسابداری	متوسط	توانمندی تحلیلی / نرم افزار
۱۱	مدیریت تولید	متوسط	توانمندی تحلیلی / نرم افزار
۱۲	سازمان و سازماندهی	زیاد	توانمندی تحلیلی / نرم افزار
۱۳	مدیریت پروژه	متوسط	توانمندی تحلیلی / نرم افزار
۱۴	مسائل بازارهای پولی و مالی	متوسط	توانمندی تحلیلی / نرم افزار
۱۵	سایر	-	-

منبع: مآخذ شماره ۵



در سال ۲۰۰۰ حدود ۶ هزار نفر از مشاوران برجسته ۵۰ شرکت برتر مشاوره‌ای جهان، محل کار خود را برای دریافت حقوق بیشتر ترک کرده‌اند.

مسئله کمبود نیروی انسانی، گسترش کامپیوتر، افزایش رقابت و فشارها در جهت کاهش هزینه‌ها، موجب شده است مشارکت راهبردی از قبیل ادغامها مورد توجه شرکت‌های متوسط و کوچک قرار گیرد.

شده و به شکل نرم‌افزارها ارائه گردیده است. درعین حال باید توجه داشت که این بخش از کسب‌وکار مشاوره نیز دارای ارزش پولی قابل توجهی بوده و سود سرشاری را نصیب تولیدکنندگان کرده است. □

#### منابع و مأخذ:

- ۱- گزارش تحلیلی انستیتو حرفه‌ای صنعت مشاوره مدیریت کانادا، ۲۰۰۰ تحت عنوان INDUSTRY SECTOR ANALYSIS
  - ۲- گزارش مجله فورچون (۲۰۰۱) تحت عنوان CONSULTANT HAVE A BIG PEOPLE PROBLEM
  - ۳- سلسله گزارش‌های تحلیلی از سایت TOP-CONSULTANT.COM (۲۰۰۲) تحت عنوان GLOBAL OPPORTUNITIES IN MANAGEMENT CONSULTING
  - ۴- گزارش تحلیلی انجمن بین‌المللی شرکت‌های مشاوره مدیریت آمریکا (۲۰۰۰)
  - ۵- مجموعه گزارش‌های شرکت A-T-KEARNEY تحت عنوان چالش‌های صنعت مشاوره مدیریت
- بختیاری، پرویز، مدیریت و مشاوره مدیریت در آستانه قرن بیستم و یکم، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۶

● ناصر صنوبر: مدیر بخش مشاوره و تحقیق سازمان مدیریت صنعتی - نمایندگی آذربایجان

صنعت است. برابر تحقیقات انجمن حرفه‌ای صنعت مشاوره مدیریت کانادا، اگرچه شرکت‌های بزرگ مشاوره، از نظر تعداد فقط ۳٪ از کل شرکت‌های مشاوره‌ای جهان را تشکیل می‌دهند. ولی همین تعداد نزدیک به ۹۰٪ بازار جهانی این صنعت را به خود اختصاص داده‌اند. مسئله کمبود نیروی انسانی، گسترش کامپیوتر و بویژه اینترنت، افزایش رقابت و فشارها در جهت کاهش هزینه‌ها، موجب شده است مشارکت راهبردی از قبیل ادغامها، لیسانس و فرانشیز مورد توجه شرکت‌های متوسط و کوچک قرار گیرد. پیش‌بینی می‌شود، این روند در سالهای آتی نیز با شدت بیشتری پیگیری شود. (۵)

تغییر از ارائه خدمات به محصول: برخلاف حرکت‌های غالب در اغلب فعالیتهای اقتصادی که حرکت اولیه را با محصول شروع کرده و به تدریج به سمت خدمات سوق می‌یابند، به نظر می‌رسد در صنعت مشاوره مدیریت عکس این جریان درحال تحقق است. روندها نشان می‌دهد که به دلایل مختلف از جمله اولویتهای کارفرمایان، افزایش تعداد رقبای، توسعه علوم کامپیوتری و افزایش دانش ارائه خدمات مشاوره، طیف عمده‌ای از این شرکتها جهت فعالیتهای خود را از ارائه خدمات چهره به چهره مشاوره‌ای به سمت ارائه خدمات از طریق محصول سوق داده‌اند. تلاشهای گسترده‌ای برای تبدیل تصمیمهای ذهنی، بصیرتی به الگوهای تحلیلی انجام شده است و در نتیجه این کوششها، امروزه بسیاری از تصمیماتی که از نوع شهودی / بصیرتی تلقی می‌شد به سطح تصمیمهای عملیاتی الگوسازی

میلیون دلاری بازرگاری در استراتژی شرکت‌های دایملر - کرایسلر و همچنین یک طرح تجدید ساختار ایرباس به ارزش بالغ بر ۳۲۰ میلیون دلار را رد کند (همان).

مشکل اصلی در این میان صرفاً کمبود انگیزه‌های استخدام نیست. درحالی که متوسط حقوق سالانه برای فارغ‌التحصیلان کارشناسی ارشد از دانشگاه‌های معتبر در سایر فعالیتهای حدود ۹۲۰۰۰ دلار است، شرکت‌های مشاوره‌گاه به‌طور متوسط تا ۲۰۰ هزار دلار را نیز پیشنهاد می‌کنند و از این موضوع می‌توان دریافت که به احتمال زیاد مسئله اصلی، کمبود نیروی انسانی توانمند در این بخش است. معضل دیگر شرکت‌های مشاوره‌ای نرخ بالای ترک نیروی انسانی است. در سال ۲۰۰۰، حدود ۶۰۰۰ نفر از مشاوران برجسته ۵۰ شرکت برتر مشاوره‌ای جهان به دلیل پیشنهادات و سوسه برانگیز کارفرمایان دیگر سازمان قبلی خود را ترک کرده‌اند. حتی شرکت‌هایی نظیر مک‌کینزی و گروه مشاورین بوستون نیز با وجود نظامهای جبران قابل توجه از این موضوع مصون نبوده‌اند و قادر به رقابت با پیشنهادهای میلیون دلاری کارفرمایان دیگر نبوده‌اند. اگرچه تشکیل دوره‌های تربیت مشاور توسط خود شرکتها، بازرگاری در نظامهای جبران و استخدام از جمله واکنشهای معمول سالهای اخیر بوده است، ولی به نظر می‌رسد مهمترین چالش صنعت مشاوره در سالهای آتی همچنان مسئله نیروی انسانی خواهد بود. (۲)

افزایش ادغامها و مشارکت راهبردی: از دیگر روندهای مهم کنونی در صنعت مشاوره مدیریت افزایش ادغامها و مشارکت راهبردی در این