

## تاریخچه مشاوره مدیریت

لیلا رشیدی

Rashidi@imi.ir

## تقدمه

همان‌گونه که در شماره پیشین نیز گفته شد، محدودیت‌های موجود در رویکردهای تک بعدی به مهندسی صنایع، منجر به ابراز علاقه بیشتر در سایر جنبه‌ها و ابعاد سازمان و زایش زمینه‌های جدید در مدیریت شد. از سال ۱۸۷۱ تا ۱۸۹۹ آهسته آهسته رویکرد جدیدی در علم مدیریت به وجود آمد و رویکرد جدیدی به نام مدیریت علمی در تاریخ رشد علم مدیریت ثبت شد. مهندسی به نام فردریک دلبو تیلور به عنوان یکی از پیشگامان مبحث مدیریت علمی و طلیعه‌دار پیوند روش‌های مهندسی و علم مدیریت، لقب "پدر مدیریت علمی" را به خود اختصاص داد. در ادامه این جنبش، پژوهشهای بسیاری در زمینه کارایی و اثربخشی در سیستم‌های تولید و عملیات انجام شد و از راه نگرشهای فنی و روش‌شناسانه، فرایند درست انجام کار و افزایش بهره‌وری در کارخانه و محیط‌های تولیدی با بیانی ساده مطرح شد.

در آمریکا، مشاوره مدیریت با رشد حرفه‌ی حسابداری معنا گرفت. بدین گونه که در مبحث حسابرسی، یک حسابرس می‌تواند مشکل را شناسایی و فاش کند، اما اجازه پیشنهاد راه حل برای آن را ندارد. همین موضوع، نقطه آغاز نیاز به شرکت‌های مشاوره‌ای در زمینه مسائل مالی و حسابداری شد، به خصوص وقتی در اوایل قرن بیست و یکم، وقوع رسواییهای مالی در آمریکا منجر به تصویب قوانینی برای جداسازی رسمی شرکت‌های ارائه دهنده خدمات از مدیران اجرایی شرکتها شد، تقاضا برای خدمات مشاوره مدیریت فزونی گرفت.

در ادامه، سیر شکل‌گیری و گسترش حرفه مشاوره مدیریت در دوره زمانی به تفصیل بررسی شده است.

## ۱. دوره زمانی ۱۸۰۰ تا ۱۸۹۹

نخستین شرکت در زمینه حرفه مشاوره مدیریت در سال ۱۸۸۶ توسط یک شیمیدان به نام آرتور دی لیتل بنیان نهاده شد. این شخص پروفیسوری از دانشگاه MIT بود و در زمینه تحصیلی خود کشفیات بسیاری داشت. برای مثال او کاشف استات بود و در واقع می‌توان او را نخستین فردی دانست که مفهوم پژوهش‌ها در زمینه تکنولوژی را شناخته و آن را اجرا کرد. این شرکت در ابتدا با هدف تحقیقات بر روی سیستم‌های تهیه مدارک و مستندات و پژوهش‌های کاربردی در شیمی ایجاد شد. اما بعدها در سایر زمینه‌های مدیریتی، مانند: استراتژی سازمان، مدیریت تکنولوژی، تحقیق در عملیات مالی و مدیریت ریسک نیز

فعالیت کرد.

در سال ۱۸۹۸ نیز نخستین شرکت فعال در زمینه حسابداری با نام کوپرز و لیبراند تاسیس شد. این شرکت بعدها در زمینه حسابرسی و مدیریت مالی نیز فعال شد و در سال ۱۹۹۸ با شرکتی به نام پرایس و اترهاوس ادغام گردید. این شرکت در حال حاضر با نام پرایس و اترهاوس کوپرز بزرگترین شرکت جهان در زمینه حسابرسی و مسایل مدیریت مالی محسوب می‌شود.

در سال ۱۸۹۹ نیز هاریگتون امرسون با پایه‌گذاری رویکردی جدید در مدیریت و ایجاد شرکت امرسون، فعالیت خود را در زمینه مشاوره عمومی آغاز کرد. در حالی‌که سایر شرکت‌های مشاوره‌ای در زمینه علوم مهندسی فعال بودند، این

شرکت اقدام به مشاوره‌های ویژه در زمینه‌های پایه‌ای مدیریت کرد.

## ۲. دوره زمانی ۱۹۰۰ - ۱۹۳۰

شاید بتوان این‌گونه بیان داشت که سده بیستم سده‌ای است که در آن شاخه‌های مدیریت به ویژه در زمینه‌های روابط انسانی، مالی، فروش و بازرگانی شروع به رشد و توسعه نمودند. در سال ۱۹۰۶ زوج گیلبرت یعنی فرانک و لیلیان گیلبرت اقدام به تاسیس یک شرکت مشاوره‌ای در زمینه مهندسی و مدیریت اقدام کردند که تاوما بتواند مباحث مهندسی را با علم مدیریت ادغام کرده، اثرات تکنیکی آن را در صنایع مختلف بسنجد.

نخستین مدرسه بازرگانی در سال

۱۹۰۸ در یکی از دانشگاه‌های نیویورک در کشور آمریکا تاسیس شد. هدف از تشکیل چنین مدرسه‌ای، پذیرش و پرورش دانشجو در زمینه‌های جدید مدیریت بود. یکی دیگر از پیشگامان مدیریت علمی، هنری گانت بود. گانت ابداع کننده مدیریت پروژه بود و از او به عنوان: پدر مدیریت پروژه نام برده می‌شود. هنری گانت مهندسی بود که شروع و پایان پروژه و شناسایی گلوگاه‌های بحرانی در فرایند پروژه را، مشکل اساسی در بحث پروژه‌های مهندسی می‌دانست، به همین دلیل نمودار گانت را در سال ۱۹۱۰ بنیان نهاد. نمودار گانت در حقیقت نشان می‌داد که فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های موازی کدام هستند و شروع و پایان هر فعالیت چگونه است.

در سال ۱۹۱۴ آرتور اندرسون یک شرکت مشاوره را در زمینه مالی و حسابداری بنیان نهاد. او نروژی تبار و دانش آموخته رشته مدیریت مالی از دانشگاه نورث‌وست آمریکا بود. اندرسون به واسطه تحصیلات دانشگاهی و تجربه کاری در دو زمینه مالی و حسابرسی، در این دو حوزه شروع به فعالیت نمود و به موفقیت‌های چشمگیری دست یافت. اما در سال ۲۰۰۰ میان دو گروه اصلی این شرکت (مشاوره و حسابرسی) اختلافاتی پیش آمد و در نهایت با میانجیگری اتاق بازرگانی بین‌المللی، به دو شرکت Anderson Consulting و Anderson تجزیه شدند، که یکی در زمینه حسابرسی و دیگری در زمینه مشاوره به طور مستقل، شروع به فعالیت کردند.

اما شرکت Anderson Consulting موظف به پرداخت ۱/۲ میلیارد دلار در سال به شرکت Anderson شد تا بتواند از این نام استفاده کند. بنابراین در سال ۲۰۰۱ از این نام به اکسنچر تغییر نام داد. در سال ۱۹۱۸ چارلز داووز که سی امین معاون رئیس جمهوری آمریکا و یک بانکدار و فعال سیاسی بود، پس از جنگ جهانی اول برنامه‌ای برای توسعه و بهبود ویرانی‌های ناشی از جنگ ارائه داد و به همین واسطه برنده جایزه نوبل شد. او برنامه‌ها و خدمات رشد توسعه را در زمینه بانکداری و مسائل مربوط به بودجه،

به دولت ارائه داد. به همین منظور در سال ۱۹۱۸ به تاسیس یک شرکت مشاوره‌ای در زمینه مسائل مربوط به بودجه اقدام کرد.

### ۳. سالهای ۱۹۳۹-۱۹۲۰

در دهه ۱۹۲۰ مطالعات هائورن باعث ایجاد تحرک در فعالیتهای تحقیق و مشاوره در زمینه روابط انسانی شد. وظیفه مهم مشاوره در مدیریت منابع انسانی و انگیزش، در این سالها نمود بیشتری یافت. طی دهه ۱۹۲۰ تعدادی شرکت مشاوره نیز تاسیس شدند که به طور فزاینده‌ای قادر به شناخت سازمان کسب و کار بوده و مسائل تولید و بازدهی را در چشم انداز وسیعتر فروش و فرصتهای توسعه کسب و کار حل می‌کردند. در همین دهه شخصی به نام لیندال یوریک در زمینه مشاوره کسب و کار در انگلستان اقدام به تاسیس شرکت مشاوره‌ای نمود. شهرت او به واسطه جمع‌آوری عقاید و نظرات اندیشمندان همچون فایول و یکپارچه کردن دیدگاه‌های آنها بود. یوریک همچنان در زمینه علوم اداری به انتشار مجله معتبری پرداخت و بعدها نیز در همین زمینه، دست به تالیف کتابی زد که در زمینه علوم اداری بسیار شناخته شده است.

سال ۱۹۲۵ از جمله سالهایی است که روند رو به رشد مشاوره در زمینه‌های مالی و حسابرسی توسعه پیدا کرد. در این سال، مشاوره در مسائل مالی، از جمله مسائل مالی بنگاه‌ها و کنترل مالی عملیات به سرعت رشد یافت و تعداد زیادی از شرکتهای مشاوره جدید که در زمینه حسابداری قابلیت داشتند، ایجاد شدند.

در همین سال فردی به نام جورج اس. می شرکتی را در زمینه مشاوره مسائل مرتبط با سودآوری و بهره‌وری در شرکتهای ایجاد کرد و با همکاری خانواده‌اش به اداره آن پرداخت. تمرکز این شرکت بیشتر بر روی چالشهای شرکتهای کوچک و متوسط و افزایش سطح بهره‌وری و سودآوری در آنها بود.

در سال ۱۹۲۶ بزرگترین شرکت مشاوره در زمینه مسائل مالی و بودجه‌بندی توسط فردی به نام جیمز مک‌کینزی تاسیس شد. این فرد تحصیلات آکادمیک

خود را در رشته حسابداری و در دانشگاه نورث‌وسترن آمریکا به پایان رسانده بود و بعدها استاد حسابداری در همان دانشگاه شد. او با توجه به تحصیلات دانشگاهی و تجربه کاری خود شرکت مشاوره‌ای مک کینزی را در زمینه مالی و حسابداری تاسیس نمود و سپس فعالیت خود را در سایر زمینه‌های علوم مدیریت، مانند: بازاریابی، تولید و عملیات، استراتژی، تکنولوژی، طراحی کسب و کار... گسترش داد. در حال حاضر این شرکت یکی از شرکتهای بزرگ و به نام در زمینه حرفه مشاوره مدیریت است.

در سال ۱۹۲۷ التون مایو که پروفیسور مدرسه کسب و کار هاروارد بود، یک شرکت مشاوره‌ای در زمینه تحقیقات صنعتی ایجاد کرد. از جمله مطالعاتی که مایو در زمینه تولید و عملیات و اثر آن بر روی کارایی انجام داد مطالعات هائورن بود. او در این مطالعه به دنبال ارتباط اثرات نور بر میزان کارایی کارگران در کاخانه وسترن الکتریک بود و در این تحقیق نشان داد که با افزایش میزان نور کارخانه، بهره‌وری کارگران نیز افزایش می‌یابد و با کاهش آن بهره‌وری کم می‌شود. بنابراین ثابت شد که بین اثربخشی و کارایی کارگران و تجهیزات فیزیکی رابطه مستقیم وجود دارد.

در سال ۱۹۲۸ فرد دیگری به نام اندرو سیتروئن به عنوان یک محقق اقدام به ارائه مقاله و مشاوره‌های فردی در زمینه علوم مهندسی به ویژه صنعت اتومبیل‌سازی کرد و اتومبیل سیتروئن نیز ماحصل تحقیقات این فرد است.

### ۴. دوره زمانی ۱۹۳۰ تا ۱۹۵۰

در سال ۱۹۳۰ تقاضا برای خدمات مشاوره مدیریت افزایش یافت. بسیاری از نام‌آوران و افراد شناخته شده در این صنعت در طی این سالها خدمات بزرگی به صنایع ارائه کردند. مشاوره مدیریت نه تنها در آمریکا و بریتانیا، بلکه در فرانسه، آلمان، چکسلواکی و سایر کشورهای صنعتی توسعه یافت. شرکتهای کوچک اما پراهمیت مشاوره در این دهه تاسیس شدند و به شرکتهای بزرگ خدمات ارزنده‌ای ارائه کردند. از سوی دیگر دولتها نیز

اقدام به درخواست مشاوره از شرکتهای کوچک و بزرگ نمودند و این شروع فعالیتهای مشاوره‌ای برای بخش دولتی بود. مشاوره برای دولت و ارتش، در زمان جنگ جهانی دوم نقش برجسته‌ای یافت. برای مثال دولت آمریکا تشخیص داده بود که جنگ در مبارزه مدیریتی خلاصه شده و تجمیع بهترین تخصص‌های مدیریت در کشور، برای پیروز شدن اهمیت اساسی دارد. بنابراین تحقیق در عملیات و سایر تکنیک‌های جدید که نخست برای مراکز نظامی به کار گرفته می‌شد، به سرعت به مدیریت‌های کسب و کار و مدیریت‌های دولتی وارد شد و بعد جدیدی به خدمات مشاوره مدیریت اضافه کرد.

در سال ۱۹۳۳ مک کینزی با فردی به نام ماروین باور که دانش آموخته دانشگاه هاروارد بود، شریک شد. باور در ابتدا اداره یکی از شعب تازه تاسیس شرکت مک کینزی در نیویورک را برعهده گرفت. در سال ۱۹۳۷ جیمز مک کینزی بر اثر ذات‌الریه در سن ۴۸ سالگی درگذشت و میان باور و تام کرنی که مدیریت شعبه شیکاگوی مک کینزی را برعهده داشت، اختلافاتی به وجود آمد. همین مسئله منجر به جدایی کرنی از مک کینزی و ایجاد یک شرکت مشاوره‌ای جدید شد. باور اعتقاد داشت مشاوره مدیریت نیز باید مانند حقوق و پزشکی قوانین، مقررات و استانداردهای حرفه‌ای مخصوص به خود را داشته باشد.

در نتیجه قوانینی را برای حرفه مشاوره به شرح زیر اعلام کرد:

۱. منافع مشتری بر کسب درآمد ارجحیت دارد.
۲. باید حقیقت به مشتری گفته شود و نگرانی از چالش‌های بعدی نباید مانع از بیان واقعیت شود.
۳. مشاور باید فعالیتهای لازم و اساسی کارفرما

را شناسایی کرده، مسئولیت آن دسته از کارهایی را بپذیرد که در انجام آنها تبحر و تخصص لازم را دارد. باور از سوی مدرسه کسب و کار هاروارد به عنوان پدر مشاوره مدیریت نو شناخته می‌شود.

### ۵. سالهای ۱۹۵۹-۱۹۴۰

دهه ۱۹۵۰ دهه‌ای بود که بازسازی صنایع پس از جنگ، جزو اولویت‌های اصلی دولتها بود، در این زمان گرایش افراد به تحصیل در رشته MBA روزبه روز افزایش یافت. رایانه و بهره‌گیری از میکرورایانه‌ها در مدیریت تولید، حسابداری و تکنولوژی ارتباطات نمونه‌ای از این فعالیت‌ها است. بین دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰ رقابت بین شرکتهای مشاوره‌ای به شدت افزایش یافت و علاوه بر بهبود کیفیت در انجام کار مشاوره، مشاوران مدیریت یک حرکت تهاجمی برای یافتن مشتری و متقاعد ساختن مشتریان در مورد قابلیت‌های خود در مقایسه با سایرین نمودند. این امر باعث شد که از دهه ۱۹۶۰ به بعد تغییرات فراوان در شیوه تبلیغات و بازاریابی در حرفه مشاوره مدیریت صورت پذیرد. در این دوره اکثر سازمانهای مشاوره‌ای که دیگر در حال حاضر وجود ندارند، پا به عرصه وجود گذاشتند.

در سال ۱۹۴۲ جورج فرای که یکی از

متفکران و پیشتازان شرکت مشاوره‌ای بوز آلن بود، این شرکت را ترک کرد و به طور مستقل یک شرکت مشاوره‌ای تاسیس کرد. به باور فرای خدمات مشاوره مدیریت می‌بایستی به مشتریان بخش صنعت ارائه می‌شد، اما ادوین بوز (موسس شرکت بوز آلن) باور داشت که بهتر است خدمات به ارتش و به ویژه نیروی هوایی ارائه شود.

به باور برخی صاحب‌نظران، سال ۱۹۴۳ یکی از سالهای طلایی در زمینه مشاوره مدیریت است. شخصی به نام ارنست بوتن به همراه ۶ کارشناس دیگر، یک شرکت مشاوره‌ای در انگلستان تاسیس کرد. او روش (PAMT) را ابداع کرد و در این روش بر آن بود تا با حداقل اختلاف نظر بین مدیران و کارکنان، کارایی کارکنان را افزایش دهد و برای رسیدن به چنین هدفی، از تکنیک‌ها و روشهای متفاوتی استفاده کرد. امروزه این شرکت در زمینه تکنولوژی و توسعه محصولات جدید، بسیار مشهور است.

شرکت پرایس واتر‌هاوس در سال ۱۹۴۶ اقدام به تاسیس دپارتمان دیگری در زمینه علوم کامپیوتر کرد و نخستین کامپیوتر الکترونیک آن زمان، وارد صحنه فعالیت شد.

### ۶. دوره زمانی ۱۹۶۰ تا ۱۹۶۹

در سال ۱۹۶۲، مدرسه کسب و کار هاروارد برای نخستین اقدام به جذب زنان در رشته MBA کرد؛ تا آن زمان هیچ زنی وارد دنیای مشاوره مدیریت نشده بود.

در سال ۱۹۶۳ بروس هاندرسون گروه بوستون نمود. هاندرسون به یادگیری در حین عمل با افزایش سهم بازار معتقد بود و این شرکت با ارائه ماتریس BCG (ماتریس سهم بازار و نرخ رشد) انقلاب



عظیمی در زمینه تدوین استراتژی برپا کرد، منحنی بوستن به عنوان یکی از روشها و تکنیک‌های تعیین استراتژی در حال حاضر نیز بسیار مورد استفاده است. در سال ۱۹۶۵ پروفیسور اریک رهن من، استاد دانشکده اقتصاد دانشگاه استکهلم، به اتفاق چند تن از همکارانش اقدام به تاسیس موسسه‌ای به نام SIAR را در زمینه رفتار سازمانی تاسیس کرد. این شرکت درخصوص سازمان و رفتار سازمانی در موقعیت‌های مختلف به شرکتها و صنایع سوئد و فرانسه مشاوره ارائه می‌داد و در سال ۱۹۹۲ با شرکت Bossard ادغام شد. در سال ۱۹۶۹ شرکت مشاوره‌ای ایندکس توسط جریتی و چامپی در زمینه تغییرات استراتژیک و مهندسی مجدد تاسیس شد و در سال ۱۹۸۸ این شرکت با شرکت Computer Sciences Corporation ادغام شد و نام خود را به CSC تغییر داد. در این سال از ۵۰ درصد دانش‌آموختگان رشته MBA که از هاروارد دانش‌آموخته شده بودند وارد این حرفه شدند و شرکت مک کنزی به تهابی یک سوم این افراد را جذب نموده بود.

#### ۷. دوره زمانی ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۹

در این سالها با وجود کندی رشد اقتصاد، مشاوره مدیریت در حال رشد و جهانی شدن بود. بسیاری از شرکتهایی که پیشتر در مورد آنها صحبت شد اقدام به ایجاد دفاتری در خارج از مرزهای کشورشان کردند. مکانیزه‌سازی کسب و کارها بسیار گسترش یافت و دانش رایانه در تمامی شاخه‌های فنی، مهندسی و علم مدیریت رسوخ کرد و تقاضا برای استفاده از مشاوران سیستم‌ها و تولیدکنندگان سخت‌افزار افزایش یافت.

در سال ۱۹۷۳ ویلیام بین، یکی از شرکای شرکت بی‌سی‌جی (گروه بوستون)، این شرکت را ترک کرد و به تاسیس یک شرکت تحقیقاتی مستقل پرداخت. فعالیت گروه بوستون بیشتر بر روی برنامه‌ریزی استراتژیک متمرکز شده بود در صورتیکه بین برنامه‌ریزی استراتژیک را از حالت تئوریک به حالت عملیاتی درآورده، مشاوران خود را به منظور حل مسائل و تدوین استراتژی به

سایت کارفرما می‌فرستاد. بدین ترتیب هم با مشتری ارتباط و تعامل نزدیکتری برقرار کرده بود وهم امور با سرعت بهتری انجام می‌شد.

در سال ۱۹۷۷ دو مهندس به نامهای ریچارد نولان و دیوید نورتن شرکت نولان و نورتون را در زمینه ارائه مشاوره‌های مدیریتی در مدیریت فناوری اطلاعات تاسیس کردند.

سال ۱۹۸۰، سالی بود که مباحث استراتژیک و مزیت رقابتی شرکتها از مباحث پیرفردار روز بود. پروفیسور مایکل پورتر در این دهه تالیف‌ها و پژوهش‌های بسیار زیادی در زمینه مباحث استراتژیک و نیروهای رقابتی به انجام رسانید و سپس در سال ۱۹۸۵ کتاب معروف پنج نیروی رقابتی خود را در مورد استراتژی‌های رقابتی منتشر کرد. این کتاب یکی از موثرترین کتابها در زمینه رقابت در آن زمان و حتی در زمان کنونی است.

در سال ۱۹۸۸ براساس پژوهشهای دانشگاه MIT مشخص شد که استفاده از رایانه میان بسیاری از مدیران ارشد رایج شده حدود ۲۰٪ از مدیران ارشد شرکتها در محل کار خود رایانه دارند. اما تنها حدود ۵۰٪ از این افراد قادر به استفاده از آن بودند. این امر نشان‌دهنده آن بود که صنعت رایانه و به طور طبیعی مشاوره در این زمینه به سرعت رشد و توسعه خواهد یافت. یکی از روندهای روبه رشد در این سالها مربوط به مسائل مالی و تکنولوژی بود، به گونه‌ای بسیاری از شرکتهای پیش‌رو اقدام به سرمایه‌گذاری در این بخش کردند. برای مثال شرکت مک‌کنزی در سال ۱۹۹۴ شرکتی به نام Mitchell Madison Group در زمینه مشاوره‌های جدید مالی، بنیان گذاشت.

مساله دیگری که در این سالها رشد قابل ملاحظه‌ای داشت، تمایل دانش‌آموختگان رشته MBA به فعالیت در حرفه مشاوره مدیریت بود، به گونه‌ای که در سال ۱۹۹۵ دانش‌آموختگان این رشته بیش از هر سال دیگر جذب شرکت‌های مشاوره مدیریت شدند و درآمد آنها بالغ بر ۷۶۰ هزار دلار در سال می‌شد که درآمد بسیار قابل توجهی بود.

همچنین در این سالها طبق روال

سالهای پیش، بحث استراتژی و مفاهیم جدید آن روبه گسترش نهاد. در این سال ویندا پیتس و گری هامل شرکتی در زمینه استراتژی تاسیس کردند و مفاهیم مزیت رقابتی یا Core-Competency در این زمان شکل گرفت.

#### ۸. سالهای ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۷

از سال ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۸ اتفاق تاثیرگذاری در صنعت مشاوره رخ نداد و تنها چند شرکت بزرگ با یکدیگر ادغام شدند. برای مثال Coopers با Price waterhouse ادغام شد.

#### ۹. سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۰

در سال ۱۹۹۸ بزرگترین شرکت مشاوره مدیریت در زمینه مالی، یعنی شرکت Deloitte and Touche اقدام به نقد مشاوره استراتژیک سایر شرکتها نمود و اعلام داشت که این شرکتها فقط به مباحث تئوریک می‌پردازند و مشاوره‌های آنها جنبه علمی و کاربردی ندارد و در بخش اجرا ضعیف هستند.

#### ۱۰. سال ۲۰۰۰ تا کنون

همان‌گونه که بسیار گفته و شنیده شده، سال‌های پس از ۲۰۰۰ و به عبارتی سده بیست و یکم عصر رایانه و اینترنت نامیده می‌شود. در این سال شرکتهای مشاوره‌ای با ماهیت IT شکل گرفتند و IT زیربنای بسیاری از رشته‌های مدیریت شد. این مساله تا آنجا پیش رفته که در برخی از شرکتهای مشاوره‌ای نقش IT بر مفاهیم مدیریتی پیشی گرفته است.

در بحث بازاریابی و بازرگانی مفاهیمی همچون: تجارت الکترونیک، بازاریابی الکترونیکی، تبلیغات الکترونیکی و ... شروع به رشد کردند و اکثر شرکتهای مشاوره‌ای با توجه به این رویکرد، به رشد و نمو رسیدند.

در شماره بعدی که شرکتهای بزرگ مشاوره‌ای جهان معرفی می‌شوند، خواهید دید که بسیاری از شرکتهایی که در روند شکل‌گیری حرفه مشاوره مدیریت نقش اساسی داشته‌اند، در حال حاضر وجود ندارند یا در حاشیه شرکتهای بزرگ دیگر مشغول به فعالیت هستند. □