

# بررسی مجموعه‌های از مشاوران مدیریت کشور

آنا عطائیان

ana\_ataeian@yahoo.com

هادی کوزه‌چی

kouzehchi@yahoo.com

## چکیده

با وجود رشد چشمگیر صنعت مشاوره مدیریت در دنیا در سه دهه گذشته، صنعت مشاوره در ایران با چالش‌های فراوانی روبروست و توسعه قابل قبولی نداشته است. با وجود توسعه این صنعت در سالهای اخیر، وضعیت موجود و توانمندی مشاوران، با وضعیت مطلوب فاصله فراوانی دارد. در این راستا این نیاز احساس می‌شود که باید بررسی عمیقتری از وضعیت موجود مشاوران کشور صورت گیرد تا بتوان استراتژی‌ها و سیاستهای مناسبی را برای توسعه آنها تدوین و اجرایی کرد.

در این مطالعه که در راستای پروژه "ارتقا و بهبود وضع مشاوران مدیریت و سیستم" و با هدف "برنامهریزی استراتژیک" برای مجموعه مشاوران مدیریت منتخب، جهت ارائه خدمات مناسب مشاوره مدیریت به مجریان طرحهای توسعه‌ای پتروشیمی، صورت گرفته، تلاش شده است تا با مطالعه مطالب منتشر شده و اخذ نظرات صاحب‌نظران، تحلیلی از وضعیت موجود صنعت مشاوره مدیریت کشور صورت گیرد تا در نهایت استراتژی‌های توانمندسازی مشاوران حاضر در پروژه تدوین شود. در این مطالعه در راستای تحلیل وضعیت موجود، ضریب اهمیت و رتبه عوامل اصلی شناسایی شده بر اساس نظر صاحب‌نظران این حوزه تعیین شد تا در نهایت ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی جمعی از مشاوران مخاطب این پروژه به دست آید. پروژه "ارتقا و بهبود وضع مشاوران مدیریت و سیستم" توسط "مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه" در شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی تعریف شده است.

## مقدمه

بخش عرضه و تقاضای صنعت مشاوره مدیریت در دنیا در طی سه دهه گذشته رشد خیره‌کننده‌ای را تجربه کرده است. در همه این سالها مشاوره مدیریت به عنوان یکی از زیرشاخه‌های خدمات کسب و کار دانش‌محور، رشد بالاتری را نسبت به سایر زیرشاخه‌های این حوزه داشته است. به عنوان مثال ارزش افزوده صنعت مشاوره مدیریت دنیا از حدود ۲۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۱ به بیش از ۱۲۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۳ افزایش یافته است.

به علت وجود چنین بازار جذابی، از دوران اولیه شکل‌گیری صنعت مشاوره مدیریت، انواع بسیار متنوعی از شرکتها (بخصوص شرکت‌های فعال در حوزه‌های دیگر خدمات حرفه‌ای کسب‌وکار) علاقه‌مند به حضور در این بازار و ارائه خدمات مشاوره مدیریت بوده‌اند. حتی برخی از این شرکتها در این امر بسیار موفق بوده‌اند. به عنوان مثال می‌توان به تشکیل گروه خدمات مشاوره مدیریت در IBM اشاره کرد که در عرض یک دهه توانسته است خود را به یکی از بزرگترین شرکت‌های مشاوره‌ای در دنیا تبدیل کند. با این توضیحات، مشخص است که

تعریف مشخصی از حوزه مشاوره مدیریت صورت نگرفته است. (Canback, 1998 & Glückler, 1999).

با وجود رشد بالای صنعت مشاوره در جهت متنوع شدن بازیگران، ارائه خدمات جدید و متنوع و مانند آن در دنیا، صنعت مشاوره مدیریت کشور با مشکلات جدی روبروست: صنعت مشاوره مدیریت در کشور دارای ظرفیت کم و بازار کوچک و رشد نیافته‌ای است، با پیوستن به سازمان تجارت جهانی امکان واگذاری بیشتر بازار مشاوره مدیریت کشور به موسسات خارجی وجود دارد، بسیاری از شاخه‌های تخصصی مشاوره در کشور دست‌نخورده باقی مانده است، عمده خدمات ارائه شده در حوزه‌های مشخص و شکل‌گرفته‌ای از بازار ارائه می‌شود، عقب‌ماندگی از تحول جهانی در صنعت مشاوره مدیریت و گرایش به استفاده از مشاوران خارجی بدون وجود برنامه‌ای جهت توسعه داخلی نیز از دیگر مشکلات موجود در رابطه صنعت مشاوره مدیریت ایران است. (آذرهوش، ۱۳۸۴).

در مقابل، چنین عنوان می‌شود که بازار قابل توجهی در بخش دولت برای خدمات مشاوره وجود دارد. سازمانها و بنگاههای

کشور نیازمند نوسازی، بازسازی و تجهیز شیوه‌های عملیاتی و مدیریتی خود به قواعد نوین جهانی هستند و آشنایی نسبی مدیران کشور با مفاهیم مدیریت (که می‌تواند سبب شکل‌گیری نیاز آنها به خرید خدمات مشاوره‌ای شود) ایجاد شده است. با این وجود، هنوز هم توسعه صنعت مشاوره مدیریت کشور با چالش‌هایی روبروست و وضعیت موجود آن با شرایط ایده‌آل فاصله قابل توجهی دارد.

بر این اساس، ضرورت بررسی وضعیت کنونی صنعت مشاوره مدیریت کشور و موانع رشد آن احساس می‌شود. با توجه به فرصت پیش‌آمده در پروژه "ارتقا و بهبود وضع مشاوران مدیریت و سیستم"، بررسی جامعی در رابطه با تحلیل وضعیت کنونی (نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها) جمعی از شرکت‌های مشاوره‌ای صورت گرفته است. هدف این پروژه ارزیابی، انتخاب و توانمندسازی تعدادی از شرکت‌های مشاوره مدیریت و سیستم کشور است، به نحوی که این شرکتها توان ارائه خدمات مناسب به مجموعه مجریان طرحهای توسعه پتروشیمی و ایفای نقش کارگزار تغییر را برای این مجموعه کسب کنند.

### روش‌شناسی تحلیل وضعیت موجود مشاوران مدیریت

تحلیل وضعیت موجود مشاوران مدیریت بر اساس فرایند نشان داده شده در شکل ۱ صورت گرفته است. همانطور که در این شکل مشاهده می‌شود، منابع اطلاعاتی عمده برای تحلیل وضعیت موجود مشاوران به شرح زیر است:

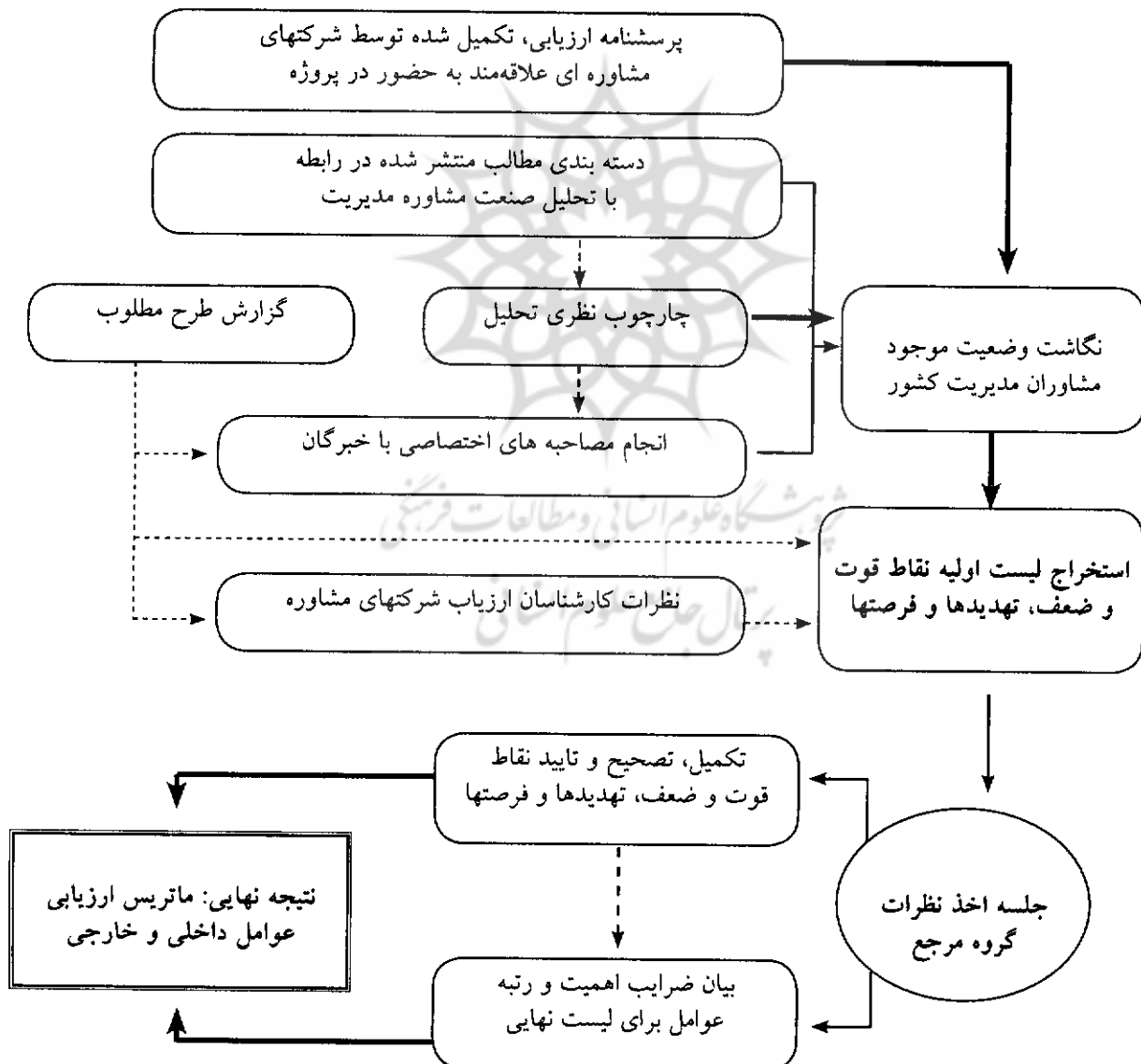
۱. بخش قابل توجهی از اطلاعات اولیه برای تحلیل، حاصل گردآوری، تبیین و تألیف نظرات و نکات مطرح‌شده توسط تعدادی از صاحب‌نظران آشنا با وضعیت این صنعت کشور است که به دو دسته کلی زیر قابل تقسیم است:

شود. یکی از منابع تهیه سوالات گزارش طرح مطلوبی است که برای وضعیت مطلوب یک شرکت مشاوره و نیز وضعیت مطلوب صنعت مشاوره مدیریت تهیه شده است. منبع دیگر، چارچوب نظری تحلیل است که در ادامه معرفی خواهد شد.

۲. تلاش شده است تا از پرسش‌نامه‌های تکمیل شده توسط شرکتهای علاقه‌مند به حضور در پروژه، اطلاعات کاملی استخراج شود. از آنجایی که این دسته از اطلاعات در رابطه با یک جامعه آماری از ۴۲ شرکتی که پرسش‌نامه آنها مناسب تشخیص داده شده است، می‌توان چنین فرض کرد که این جامعه آماری (که به لحاظ تعدادی قابل

۷- مصاحبه اختصاصی  
- مرور و گردآوری مطالب منتشر شده در مقالات، مجلات، روزنامه‌ها، وبسایت‌های مرتبط (مانند وبسایت‌های انجمن‌ها و کنفرانس‌ها) و غیره در این رابطه.

در رابطه با این دسته از منابع، در ابتدا تلاش شده است تا حد ممکن تمام مراجعی که به‌نحوی به تحلیل وضعیت صنعت مشاوره مدیریت کشور پرداخته‌اند، شناسایی شوند و مورد بررسی قرار گیرند. در نهایت تلاش شده است تا با انجام یک سری مصاحبه اختصاصی با سوالهای از قبل طراحی شده، قسمتهایی از تحلیل که به نظر می‌رسد دچار کمبود اطلاعات است، تکمیل



شکل ۱ - فرایند استخراج ماتریس عوامل داخلی و خارجی

۱۱ نفر از افراد خبره آشنا با صنعت مشاوره مدیریت قرار گرفته است تا نسبت به تکمیل، تصحیح و تایید آن اقدام کنند. پس از نهایی شدن لیست، از افراد خواسته شد تا بر مبنای متدولوژی برنامه‌ریزی استراتژیک نسبت به تعیین ضریب اهمیت و رتبه عوامل اقدام کنند.

با توجه به آنکه تحلیل صورت گرفته برای گروه قابل توجهی از مشاوران مدیریت و سیستم کشور است، (۴۲ شرکت) بسیاری

در طرح مطلوب، اقدام کنند. این ارزیابان به ارزیابی حدود ۴۰ شرکت مشاوره اقدام کردند.

در نهایت مطالب گردآوری شده، بر اساس چارچوب نظری تشریح شده در زیر توسط کارشناسان تیم پروژه مورد تحلیل قرار گرفته است. تحلیل صورت گرفته بر مبنای این اطلاعات به تهیه لیست اولیه نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصتها انجامید. این لیست در طی یک جلسه در اختیار

توجه است)، نشان دهنده ویژگی‌های کلی مشاوران مدیریت کشور و قابل تسری به آنها نیز هست.

۳. نظرات اعضای تیم ارزیابی‌کننده شرکتها: برای استخراج نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصتها، از اعضای تیم ارزیابی‌کننده شرکت‌های مشاوره مدیریت علاقه‌مند به حضور در این پروژه، خواسته شد تا نسبت به ارائه لیستی از این موارد بر اساس تجارب ارزیابی و بازدید خود و با در نظر گرفتن نکات مطرح شده

ردیف	عوامل داخلی	میانگین ضریب اهمیت	میانگین رتبه عوامل	نمره نهایی
<b>نقاط قوت</b>				
۱	جذابیت حرفه برای فارغ التحصیلان جوان	۰,۰۲۳	۶,۴	۰,۱۴۸
۲	وجود تجارب در چندین رشته تخصصی	۰,۰۲۳	۵,۸۵	۰,۱۳۵
۳	ویژگی ذاتی حرفه برای اشاعه تجارب بنگاهها	۰,۰۲۱	۵,۷۸	۰,۱۱۹
۴	توانایی حرفه ای برای بهبود و پالایش فرهنگ جامعه از طریق ارتقای فرهنگ سازمانها	۰,۰۲۲	۵,۷۵	۰,۱۲۸
۵	همراستایی بین هدفهای حرفه ای مشاوران و توسعه ملی	۰,۰۱۸	۵,۰۵	۰,۰۹۲
۶	انجام ارزان پروژه های مشاوره در مقایسه با کشورهای همتراز	۰,۰۱۲	۴,۵	۰,۰۵۳
<b>نقاط ضعف</b>				
۷	میزان توجه مشاوران به جوهره کار مشاوره فراتر از نرم آن	۰,۰۲۷	۲,۳۵	۰,۰۶۳
۸	توانایی ایجاد رابطه یادگیری مناسب با مشاوران خارجی برای برطرف کردن شکاف	۰,۰۲۲	۲,۳	۰,۰۵
۹	توانایی مشاوران در ایجاد ترکیب مناسب بین افراد باتجربه و جدید	۰,۰۲۴	۲,۳	۰,۰۵۴
۱۰	توانایی شرکتهای مشاوره در معرفی این صنعت	۰,۰۲۷	۲,۳	۰,۰۶۲
۱۱	وجود برنامه ریزی برای ایجاد توانمندی انجام پروژه در حوزه های جدید و ورود به حوزه های جدید بر حسب استراتژی مشخص	۰,۰۲۳	۲,۲۵	۰,۰۵۳
۱۲	توانایی در نگهداری نیروهای متخصص	۰,۰۲۳	۲,۲	۰,۰۵
۱۳	توانایی ارائه خدمات تخصصی در مقابل خدمات عمومی	۰,۰۲۵	۲,۱۵	۰,۰۵۳
۱۴	توانایی تبدیل دانش نظری به تکنیک ها	۰,۰۲۸	۲,۱۵	۰,۰۶
۱۵	میزان کارایی شرکت های شبکه ای و همکاری مشاوران در شبکه ها	۰,۰۲۱	۲,۱	۰,۰۴۴
۱۶	ارائه خدمات، تنها در چندین حوزه تخصصی مشخص و وارد نشدن به ارائه مشاوره در بسیاری حوزه های جدید	۰,۰۲۳	۲,۱	۰,۰۴۸
۱۷	توانایی در ایجاد شبکه های همکاری بلندمدت بین شرکتهای مشاوران	۰,۰۲۳	۲,۱	۰,۰۴۹
۱۸	توانایی مشاوران در ایجاد رابطه بلندمدت با کارفرمایان	۰,۰۲۷	۲,۱	۰,۰۵۷
۱۹	توانایی در لابی گری و تاثیرگذاری بر تصمیمات سیاستگذاران	۰,۰۲۷	۲,۱	۰,۰۵۸
۲۰	توانمندی در مدیریت برون سپاری و شکستن پروژه و تقسیم آن بین مشاوران	۰,۰۲۵	۲,۰۵	۰,۰۵۲
۲۱	وضعیت درک متقابل و تعامل مشاور و کارفرما	۰,۰۲۸	۲	۰,۰۵۵
۲۲	توانایی ارائه راه حل های عملی	۰,۰۳	۱,۹	۰,۰۵۷
	مجموع (با در نظر گرفتن ۱۵ مورد دیگر نقاط ضعف که برای خلاصه شدن مقاله در اینجا از ذکر آنها صرف نظر شده است)	۱		نمره نهایی: ۲,۶۹

جدول ۱ - ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ردیف	عوامل خارجی	میانگین ضریب اهمیت	میانگین رتبه عوامل	نمره نهایی
<b>فرصت‌ها</b>				
۱	نیازهای ارضا نشده فراوان در سطح جامعه، بنگاهها و سازمانها	۰,۰۱۹	۶,۶	۰,۱۲۵
۲	گسترش سرمایه گذاری در صنایع پتروشیمی و تمایل شرکت ملی پتروشیمی برای سرمایه گذاری در استفاده از مشاوران مدیریت	۰,۰۱۷	۶,۲	۰,۱۰۳
۳	توسعه آموزش و پرورش نیروی انسانی مورد نیاز حرفه	۰,۰۱۷	۶,۱۵	۰,۱۰۲
۴	ایجاد انجمن مشاوران مدیریت و نیز شبکه مشاوران مدیریت و افزایش مقبولیت آنها در بین مشاوران	۰,۰۱۶	۶,۰۶	۰,۱
۵	پیچیدگی روزافزون مسائل پیش روی سازمانها	۰,۰۱۶	۶,۰۵	۰,۰۹۷
۶	بازار بزرگ دولت	۰,۰۱۵	۵,۹	۰,۰۹۱
۷	گسترش دسترسی به اطلاعات، دانش و متدولوژی ها	۰,۰۱۴	۵,۸۵	۰,۰۸۴
۸	پیوستن به سازمان تجارت جهانی، جهانی شدن و الزامات بهبود وضعیت صنایع کشور	۰,۰۱۴	۵,۸۵	۰,۰۸۴
۹	افزایش آگاهی مدیران به مفاهیم مدیریت	۰,۰۱۵	۵,۸	۰,۰۸۹
۱۰	تمایل دولت به سپردن بخشهای بزرگ اقتصادی کشور به بخش خصوصی و گسترش فضای رقابتی	۰,۰۱۶	۵,۷	۰,۰۹۲
۱۱	حمایت دولت از استفاده سازمانهای دولتی و غیردولتی از مشاوران مدیریت	۰,۰۱۶	۵,۶۵	۰,۰۹۲
۱۲	استفاده از تحصیل کردگان خارج از کشور در انتقال دانش مشاوره به کشور	۰,۰۱۶	۵,۶	۰,۰۸۹
۱۳	گسترش فرهنگ مشاوره در سایه برخی فشارها و مشوقهای قانونی و گسترش رقابت در جلب مشتری بین بخشهای مختلف	۰,۰۱۴	۵,۵۵	۰,۰۷۹
۱۴	گسترش صادرات غیرنفتی کشور و امکان حمایت مشاوران از بنگاههای کشور در حفظ رقابت پذیری خود در بازارهای جهانی	۰,۰۱۱	۵,۵۵	۰,۰۶۱
۱۵	توان انجمنها و تشکلهای در اشاعه و پاسداشت از نظام نامه اخلاقی حرفه	۰,۰۱۵	۵,۴	۰,۰۷۹
<b>تهدیدها</b>				
۱۶	میزان وجود مدیران حرفه ای در بنگاههای کشور	۰,۰۱۷	۲	۰,۰۳۳
۱۷	ظرفیت کم، بازار کوچک و رشد نیافته مشاوره و نبود برنامه ای برای توسعه ظرفیت بومی مشاوره ای	۰,۰۱۸	۲	۰,۰۳۶
۱۸	جایگاه تشکلهای و انجمنهای موجود و توان مالی و انسانی آنها	۰,۰۱۸	۲	۰,۰۳۶
۱۹	وجود تجارب ناموفق در استفاده از مشاوران در صنایع پتروشیمی	۰,۰۱۵	۱,۹۵	۰,۰۳
۲۰	آینده نگری توانایی مدیران و بدنه سازمانهای آنها در تعریف به موقع پروژه های بهبود	۰,۰۱۶	۱,۹۵	۰,۰۳۱
۲۱	مشخص بودن چشم انداز و انتظارات کارفرما و مشکل در تعریف دقیق خروجیهای کار مشاوره	۰,۰۱۷	۱,۹۵	۰,۰۳۳
۲۲	وجود روندی غالب در کشور در رابطه با مشاور شدن مدیران اجرایی	۰,۰۱۶	۱,۹	۰,۰۳
۲۳	سطح حمایت دولت از صنعت مشاوره	۰,۰۱۷	۱,۹	۰,۰۳۲
۲۴	میزان شناخته شده بودن نقش، اهمیت، حوزه خدمات و توانمندیهای مشاوران	۰,۰۱۵	۱,۸۵	۰,۰۲۸
۲۵	تغییرات سریع در بدنه مدیریتی دستگاههای دولتی	۰,۰۱۵	۱,۸۵	۰,۰۲۸
۲۶	کم اعتمادی کارفرمایان نسبت به مشاوران به دلیل دریافت خدمات نامناسب از اشخاص فاقد صلاحیت و اجرایی نبودن بسیاری از طرح ها	۰,۰۱۶	۱,۸۵	۰,۰۳
۲۷	وضعیت برقراری فرهنگ و بینش مناسب ارتباط با مشاور در بین کارفرمایان	۰,۰۱۸	۱,۸۵	۰,۰۳۳
۲۸	وجود آموزشهای رسمی در نظام آموزشی در رابطه با تربیت مشاور	۰,۰۱۶	۱,۸	۰,۰۳
۲۹	بی ثباتی در سطح کلان کشور	۰,۰۱۷	۱,۸	۰,۰۳
۳۰	نبود سنجش مناسب عملکرد مدیران	۰,۰۱۸	۱,۸	۰,۰۳۳
	مجموع (بافر نظر گرفتن موارد دیگر تهدیدها که برای خلاصه شدن مقاله، در اینجا از ذکر آنها صرف نظر شده است)	۱		نمره نهایی: ۳,۱

جدول ۲ - ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

از عوامل تحلیل محیطی برای تمام مشاوران کشور مشترک است و می‌توان نتایج آن را با در نظر گرفتن یک سری ملاحظات به کل صنعت مشاوره مدیریت کشور تسری داد. فقط باید به این نکته توجه نمود که در تحلیل موجود در تفکیک عوامل داخلی و خارجی، از آنجایی که با تعداد محدودی از مشاوران روبرو بودیم، برخی از عوامل، خارجی تشخیص داده شده‌اند، در حالی که اگر مرز سیستم، کل مشاوران مدیریت کشور تعریف شود، آن عامل به یک عامل داخلی تبدیل می‌شود. با در نظر گرفتن این نکته، نتایج به دست آمده برای کل صنعت مشاوره مدیریت کشور قابل تسری است. لازم به ذکر است که به دلیل رعایت اختصار از بیان چارچوب نظری تحلیل خودداری کردیم.

#### نتایج بررسی

از صاحب نظران خواسته شد تا رتبه مربوط به هر عامل را مشخص کنند:

- عوامل داخلی آن دسته از عوامل موثری هستند که در کنترل سازمان بوده و بر فرایند تحقق ماموریت سازمان مشخص شده (در اینجا مجموعه‌ای از شرکت‌های مشاوره مدیریت و سیستم) تاثیرگذارند. عدد داده شده به هر یک از عوامل داخلی، وضعیت مجموعه مشاوران مدیریت مورد نظر این پروژه را نشان می‌دهد. رتبه هر یک از عوامل بر اساس قانون زیر تعیین می‌شود: به عنوان یک طیف، عدد ۷ به معنی «قوت جدی» تا عدد ۱ به معنی «ضعف جدی».
- عوامل خارجی آن دسته از عوامل موثری هستند که خارج از کنترل سازمان بوده ولی بر فرایند تحقق ماموریت سازمان مشخص شده (در اینجا مجموعه‌ای از شرکت‌های مشاوره مدیریت و سیستم) تاثیرگذارند. عدد داده شده به هر یک از عوامل خارجی، بیانگر میزان اثرگذاری آن عامل بر سازمان در رسیدن به چشم‌انداز است. رتبه هر یک از عوامل بر اساس قانون زیر تعیین می‌شود: به عنوان یک طیف، عدد ۷ به معنی «فرصت جدی» تا عدد ۱ به معنی «تهدید جدی».

همچنین از صاحب نظران خواسته شد تا ضریب اهمیتی به هر یک از عوامل داخلی و خارجی اختصاص دهند. میانگین

ضرایب و رتبه عوامل داده شده برای هر عامل توسط کارشناسان محاسبه شده است و در نهایت ضریب هر عامل در رتبه مورد نظر ضرب می‌شود تا نمره نهایی به دست آید. در نهایت از مجموع نمره‌های نهایی متعلق به هر یک از عوامل، مجموع نمره‌های عوامل داخلی و خارجی تعیین می‌شود.

در رابطه با ماتریس عوامل داخلی، عواملی که دارای رتبه بالاتر از میانگین ۴ باشند، قوت به شمار می‌آیند و آن دسته از عوامل که دارای رتبه پایین‌تر از ۴ باشند، ضعف داخلی خواهند بود. هر چه قدر رتبه عوامل به عدد ۷ نزدیک شود، قوت جدی و هر چه قدر به عدد ۱ نزدیک شوند ضعف جدی خواهد بود.

در جدول (۱)، لیست نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها ارائه شده است.

در نهایت با جمع زدن کل امتیازات امتیاز عوامل محیط داخلی، (در جدول شماره ۱ به دلیل رعایت اختصار فقط تعدادی از عوامل ذکر شده اند) نمره نهایی ۲,۶۹ به دست آمده است. این عدد مابین ۱ و ۴ قرار داد و در نتیجه، مجموعه بررسی شده در این پروژه در مجموع در محیط داخلی با ضعف روبرو است.

مهمترین قوت‌های پیش‌روی این مجموعه عبارت است از:

- جذابیت حرفه برای فارغ‌التحصیلان جوان
- وجود تجارب در چندین رشته تخصصی
- ویژگی ذاتی حرفه برای اشاعه تجارب بنگاهها
- توانایی حرفه برای بهبود و پالایش فرهنگ جامعه از طریق ارتقای فرهنگ سازمانها
- مهمترین ضعف‌های پیش‌روی این مجموعه عبارت است از:
- مسائل مالی، بودجه‌ای - نقدینگی شرکت‌های مشاوره
- ضعف در تولید و اشاعه دانش فنی - کاربردی توسط شرکت‌های مشاوره
- عقب‌ماندگی از تحول و دانش جهانی
- ضعف مشاوران در رسیدن به سطح فهم و تحلیل، فراتر از تولید داده‌ها
- تعداد کم و افراد توانمند و اشخاص کلیدی شرکتها
- توانایی اندک مشاوران در ارائه راه‌حلهای

#### عملی

● وضعیت نامناسب درک متقابل و تعامل ضعیف مشاور و کارفرما.

در نهایت با جمع زدن کل امتیازات امتیاز عوامل محیط خارجی، نمره نهایی ۳,۱ به دست آمده است. این عدد مابین ۱ و ۴ قرار داد و در نتیجه مجموعه بررسی شده در این پروژه در مجموع در محیط خارجی با تهدید روبرو است.

مهمترین فرصت‌های پیش‌روی این مجموعه عبارت است از:

● نیازهای ارضانگشده فراوان در سطح جامعه، بنگاهها و سازمانها

● گسترش سرمایه‌گذاری در صنایع پتروشیمی و تمایل شرکت ملی پتروشیمی برای سرمایه‌گذاری در استفاده از مشاوره مدیریت

● توسعه تولید نیروی انسانی مورد نیاز حرفه

● ایجاد انجمن مشاوران مدیریت و نیز شبکه مشاوران مدیریت و افزایش مقبولیت آنها در بین مشاوران

● پیچیدگی روز افزون مسائل پیش روی سازمانها

● مهمترین تهدیدهای پیش‌روی این مجموعه عبارت است از:

● فضای پر از رانت کشور و درآمد سرشار نفت

● پایین بودن قیمت قراردادهای مشاوره و تمایل نداشتن کارفرمایان به سرمایه‌گذاری مناسب در این امر

● ویژگی این حرفه در نبود موانع جدی ورود

● رقابت دانشگاهها و استادان آنها با شرکت‌های مشاوره و آشفته کردن بازار مشاوره

● نبود آمادگی فرهنگی مدیران و سازمانها در استفاده از خدمات مشاوره

● ضعف بخش خصوصی

● وجود نداشتن قانون حفاظت از مالکیت معنوی □

همه منابع در دفتر نشریه محفوظ است.

● آنا عطایان و هادی کوزه‌چی: کارشناسان ارشد مدیریت، شرکت مهندسين مشاور بنياد صنعتي ايران