



## بررسی بازار مشاوره مدیریت

# در جهان



شادی گلچین فر

golchinfar@imi.ir

### چکیده

شرکتهای مشاوره مدیریت، نقش عمده ای را در پیشرفت و توسعه سازمانها و صنایع هر کشور دارند. ولی میزان و حجم فعالیت همه کشورها در این صنعت به یک اندازه نیست. بعضی کشورها بسیار چشمگیر در این زمینه فعالیت دارند و بعضی دیگر سعی می کنند موقعیت خود را بهبود بخشند. البته به مانند هر حرفه دیگری، رشد و ارتقای صنعت مشاوره نیز تا حدود زیادی به جهت گیرهای افراد فعال در آن صنعت بستگی دارد.

لذا این مقاله درصدد است ضمن بررسی تحولات اخیر صنعت مشاوره در جهان به معرفی انجمنها و سازمانهای بین المللی فعال در این صنعت نیز بپردازد.

### مقدمه

دنیای کسب و کار هر روزه شاهد تغییرات شگرفی است. و به هر میزان که دنیای کسب و کار پیچیده تر می شود، شرکتهای نیز با چالشهای جدیدی روبرو خواهند شد. در نتیجه اتکای نتیجه شرکتهای به مشاوران خود بیش از گذشته می گردد.

سازمانهای خصوصی و دولتی، به دلایل مختلفی از خدمات مشاوره استفاده می کنند. بعضی به دلیل اینکه منابع کافی برای انجام یک پروژه را در اختیار ندارند و یا دیگر شرکتهای ممکن است خواهان استفاده از تجربیات

مشاوران در زمینه های مختلف باشند. اما درحقیقت علی رغم شهرت کنونی و نرخ شرکتهای مشاوره مدیریت، این صنعت یکی از صنایعی است که کمتر دز مورد آن مطلب نگاشته شده است. لذا در این مقاله ابتدا به تعریف مشاوره مدیریت می پردازیم و سپس گذری کوتاه بر تاریخچه این صنعت خواهیم داشت. و در ادامه تحولات اخیر این صنعت را بررسی خواهیم کرد.

مشاوره مدیریت خدمتی است مشاوره ای به سازمانها که توسط افراد مجرب و آموزش دیده و به شکل قرارداد (مابین مشاور و کارفرما) ارائه می شود. تا مشاوران به سازمانها در شناخت مشکلاتشان، تحلیل آنها و پیشنهاد راه حل برای حل مشکلات سازمانها، و در صورت درخواست به اجرای آن پیشنهادات در سازمان کارفرما کمک کنند.

مشاوران، افراد مستقلی نسبت به کارفرمایان خود هستند. این استقلال به معنای داشتن استقلال مالی، سازمانی، سیاسی و احساسی درقبال کارفرماست. گذری کوتاه بر تاریخچه مشاوره مدیریت: مشاوره مدیریت تاریخچه ای طولانی دارد. ولی اولین مشاوران مدیریت به صورت امروزی در اواخر قرن گذشته پدید آمدند. افرادی مانند فردریک تیلور، هانری گانت، آرتور لیتل و هرینگتون امرسون از جمله افراد مشهور در این زمینه هستند. لیتل و امرسون، از

جمله کسانی بودند که اولین شرکت مشاوره ای را تاسیس کردند. شرکتهای مشاوره ای در آن دوره بیشتر به مواردی چون کارایی عملیاتی می پرداختند.

اواسط سالهای ۱۹۱۰ تا ۱۹۴۰ نسل دوم از مشاوران پدید آمدند و مفاهیم مرتبط با مشاوره مدیریت را توسعه دادند. ادوین باز در سال ۱۹۱۴ برای اولین بار شروع به ارائه خدمات تحقیقات تجاری کرد. جیمز مکزی شرکت خود را در سال ۱۹۲۶ پایه گذاری کرد. در اروپا لیندال ارویک و چارلز بردوکس از جمله کسانی بودند که مشاوره مدیریت را در دهه ۱۹۲۰ در اروپا گسترش دادند. اوایل سالهای پس از جنگ، صنعت مشاوره مدیریت تحولات بزرگی را تجربه کرد. تشکیل شرکتهایی چون CRESAP, MCCORMIK & PAGET, و TOWER PERRIN ...

در سال ۱۹۶۳ بوروس هندرسون از شرکت لیتل خارج شد و شرکت مشاوره ای گروه بوستون را با تاکید بر مشاوره در زمینه استراتژی تاسیس کرد. مقارن همین زمان نیز شرکتهای بزرگ حسابداری با مشاهده رشد فزاینده خدمات مشاوره مدیریت، خدمت مشاوره حسابداری را جزء فعالیتهای خود قرار دادند و عملاً وارد حرفه مشاوره نیز شدند. ولی با تمام این اوصاف حتی در اواخر دهه ۱۹۸۰ نیز علی رغم رشد بسیار این صنعت، صنعت مشاوره مدیریت هنوز دوران کودکی خود را

کمک به ایجاد استاندارد بین المللی برای مشاوره مدیریت و حمایت از انجمنهای حرقه ای در این زمینه به وجود آمده است. رسالت یا ماموریت این سازمان به شرح ذیل است:

۱- ایجاد استاندارد جهانی برای حرقه مشاوره مدیریت و اعطای مجوز به موسسات عضو به منظور ارائه گواهینامه مشاوره مدیریت در کشورهای خود است. که فرایندی را نیز به این منظور پیش بینی کرده است.

۲- حمایت از ایجاد و توسعه موسسات حرقه ای مشاوره مدیریت در جهان و تشویق مشاوران برای، به اشتراک گذاردن اطلاعات خود و نیز ایجاد یک شبکه بین المللی از مشاوران که همگی استانداردهای حرقه ای، مشاوره مدیریت را دارا هستند.

انجمنهای مشاوره مدیریت در هر کشور می توانند پس از طی مراحل به عضویت این سازمان درآمده و مجوز ارائه گواهینامه مشاوره مدیریت را از این موسسه کسب کنند. تاکنون ۲۶ کشور در جهان به عضویت این سازمان درآمده اند. و افرادی که موفق به کسب این گواهینامه شوند در لیست سازمان بین المللی انجمن مشاوره ثبت و بازار کاری بین المللی قرار خواهند گرفت. ضمناً امروزه یکی از دلایل انتخاب یک مشاور در بسیاری از کشورها داشتن این گواهینامه است.

### بررسی وضعیت هر قاره در صنعت مشاوره مدیریت

۱- اروپا: کشورهای فعال در قاره اروپا که عضو سازمان بین المللی انجمن مشاوره نیز هستند به شرح زیر اند:

دانمارک؛ یونان؛ انگلستان؛ ایتالیا؛ لهستان؛ بلغارستان؛ آلمان؛ سوئیس؛ ایرلند؛ نروژ؛ اسپانیا؛ اتریش؛ فنلاند؛ سوئد؛ مجارستان؛ هلند؛ رومانی.

حجم بازار اروپا در سال ۲۰۰۲ نسبت به سال ۲۰۰۱ کاهش یافته است و نرخ رشد منفی ۲ درصد را تجربه کرده است. تعداد شرکتهای مشاوره نیز به همین دلیل در اروپا کاهشی را در سال ۲۰۰۲ نشان می دهد. خدمات اصلی مشاوره ای ارائه شده در این قاره نیز به ترتیب، مشاوره فناوری اطلاعات، مدیریت عملیات، خدمات استراتژی، خدمات برون سپاری

میلیارد دلار رسید و این در حالی است که این صنعت در سالهای ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲ شاهد نرخ رشد منفی ای نیز بوده است. ولی پیش بینی ها در این زمینه نشان دهنده نرخ رشد ۵ درصد در سالهای ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۶ است. سهم هر کشور از این درآمد نیز در سال ۲۰۰۲ به شرح زیر است (نمودار شماره یک):

همان طور که در نمودار شماره یک مشاهده می شود، ایالات متحده به تنهایی ۵۰ درصد این سهم را داراست و در میان کشورهای دیگر نیز انگلستان با ۱۱ درصد در مقام بعدی است.

به طور کلی به گواهی آمار و اطلاعات گذشته نیز ایالات متحده به همراه انگلستان و آلمان سه کشور مهم و قدرتمند در صنعت مشاوره در جهان هستند. و اصولاً کلیه روشها و تکنیک های جدید مشاوره ای نیز بیشتر از این سه کشور به کشورهای دیگر راه می یابد.

به منظور بررسی دقیق تر وضعیت هر قاره در زمینه صنعت مشاوره، ابتدا لازم است به معرفی سازمان بین المللی انجمن مشاوران بپردازیم.

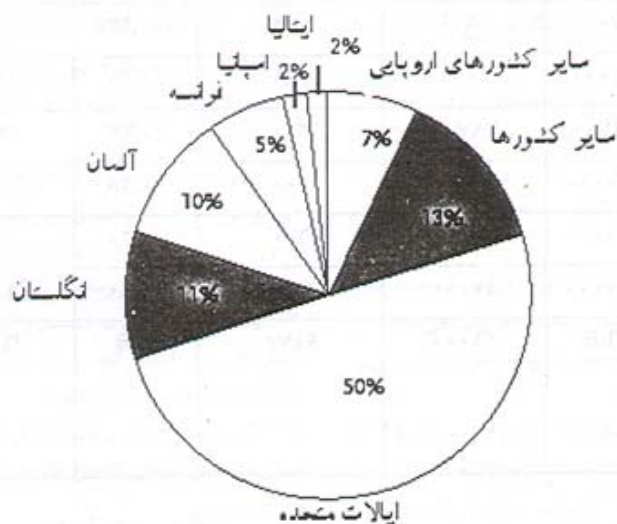
### سازمان بین المللی انجمن مشاوران

این موسسه در سال ۱۹۷۸ و با هدف ارتقای روابط موسسات مشاوره در جهان و

طی می کرد. تقریباً حدود ۱۸۰۰۰ مشاور مدیریت در آن دوره وجود داشت و فقط ۳۰ تا ۴۰ درصد این تعداد در شرکتهای بزرگ کار می کردند. بزرگترین شرکتهای مشاوره مدیریت در آن دوره ماننند BOOZ و ALLEN&HAMILTON حدود ۱۵۰ میلیون دلار در سال درآمد داشتند و کل صنعت مشاوره مدیریت آمریکا ۱،۲ میلیارد دلار درآمد داشت. و در کل دنیا نیز درآمد صنعت مشاوره به ۲ میلیارد دلار می رسید.

ولی از آن تاریخ به بعد یعنی حدود ۲۰ سال بعد، صنعت مشاوره رشد فزاینده ای یافت. به طوری که نرخ رشد این صنعت به حدود ۲۰ درصد رسید. در سال ۱۹۸۰ کمتر از ۵ شرکت مشاوره ای با بیش از ۱۰۰۰ مشاور در دنیا وجود داشت. در حالی که امروزه این تعداد به بیش از ۳۰ شرکت می رسد. اگر منحنی تجربه را در صنعت مشاوره رسم کنیم، به طور تقریبی خواهیم دید که ۸۰ درصد تجربیات مشاوره مدیریت به بعد از سال ۱۹۸۰ مربوط می شود. و تنها ۲۰ درصد تجربیات مشاوره مدیریت، مربوط به سالهای ۱۸۸۶ (وقتی لیتل اولین شرکت مشاوره ای را تاسیس کرد) تا ۱۹۸۰ است.

حجم کل بازار مشاوره مدیریت در جهان: حجم کل بازار مشاوره مدیریت در سال ۲۰۰۳ به ۱۲۵



درآمد کل: ۱۱۹ میلیارد دلار

منبع: انجمن مشاوره فدراسیون مدیریت اروپا

نمودار ۱ - ترکیب بازار مشاوره مدیریت در جهان در سال ۲۰۰۲



| کشور               | بازده کلی به ۲۰۰۲ بلیون پوند | سهم بازار در اروپا | میانگین نرخ رشد ۲۰۰۲ | مشاوره مدیریت به عنوان درصد از GDP | تعداد شرکتهای مشاوره مدیریت | تعداد مشاوران | بازده هر مشاور به پوند |
|--------------------|------------------------------|--------------------|----------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------|------------------------|
| اتریش              | ۵۶۰                          | ٪۱،۲               | ٪۰،۰۰                | ٪۰،۲۰                              | ۲۲۰۰                        | ۶۲۰۰          | ۹۰۰۰۰                  |
| بلژیک              | ۶۷۰                          | ٪۱،۴               | -٪۱۸،۰۰              | ٪۰،۲۱                              | ۱۷۰۰                        | ۴۱۰۰          | ۱۶۵۰۰۰                 |
| بلغارستان          | ۴۰                           | ٪۰،۱               | ٪۰،۰۰                | ٪۰،۳۱                              | ۳۰۰                         | ۲۷۰۰          | ۱۵۰۰۰                  |
| دانمارک            | ۴۸۵                          | ٪۱،۰               | -٪۱۰،۰۰              | ٪۰،۲۳                              | ۴۵۰                         | ۳۱۵۰          | ۱۵۵۰۰۰                 |
| فنلاند             | ۶۰۰                          | ٪۱،۳               | -٪۱۰،۰۰              | ٪۰،۳۶                              | ۴۵۰۰                        | ۹۰۰۰          | ۶۷۰۰۰                  |
| فرانسه             | ۶۲۳۰                         | ٪۱۳،۴              | -٪۱،۰۰               | ٪۰،۳۴                              | ۱۲۲۰۰                       | ۴۰۰۰۰         | ۱۵۵۰۰۰                 |
| آلمان              | ۱۳۰۰۰                        | ٪۲۸                | -٪۴،۵                | ٪۰،۴۸                              | ۱۴۵۰۰                       | ۶۸۷۰۰         | ۱۹۰۰۰۰                 |
| یونان              | ۱۸۰                          | ٪۰،۴               | ٪۱۹،۵                | ٪۰،۱۲                              | ۱۴۰                         | ۱۷۰۰          | ۱۰۵۰۰۰                 |
| مجارستان           | ۲۲۰                          | ٪۰،۵               | ٪۱،۵                 | ٪۰،۳۸                              | ۳۲۰                         | ۳۱۰۰          | ۷۱۰۰۰                  |
| ایتالیا            | ۲۱۶۰                         | ٪۴،۶               | ٪۰،۵۰                | ٪۰،۱۸                              | ۳۱۰۰                        | ۲۳۶۰۰         | ۹۱۰۰۰                  |
| نروژ               | ۵۴۰                          | ٪۱،۲               | -٪۱۵،۰۰              | ٪۰،۳۰                              | ۶۳۰                         | ۴۳۰۰          | ۱۲۵۰۰۰                 |
| لهستان             | ۲۳۵                          | ٪۰،۵               | -٪۱،۰                | ٪۰،۱۴                              | ۵۰۰                         | ۵۰۰۰          | ۴۷۰۰۰                  |
| پرتغال             | ۳۶۵                          | ٪۰،۸               | -٪۰،۵                | ٪۰،۲۷                              | ۷۵۰                         | ۶۰۰۰          | ۶۱۰۰۰                  |
| رومانی             | ۹۰                           | ٪۰،۲               | ٪۷                   | ٪۰،۲۳                              | ۷۲۵                         | ۱۹۰۰          | ۴۷۰۰۰                  |
| اسلوانی            | ۶۵                           | ٪۰،۱               | ٪۱۳                  | ٪۰،۳۱                              | ۵۶۰                         | ۱۰۰۰          | ۶۵۰۰۰                  |
| اسپانیا            | ۲۴۵۰                         | ٪۵،۳               | ٪۳،۲                 | ٪۰،۳۳                              | ۳۵۰                         | ۳۹۷۰۰         | ۶۲۷۰۰                  |
| سوئد               | ۸۳۰                          | ٪۱،۸               | -٪۱۲،۵               | ٪۰،۲۸                              | ۷۰۰                         | ۶۰۰۰          | ۱۴۰۰۰۰                 |
| سوئیس              | ۶۹۰                          | ٪۱،۵               | -٪۱۷                 | ٪۰،۲۰                              | ۶۰۰                         | ۳۰۰۰          | ۲۳۰۰۰۰                 |
| انگلستان           | ۱۳۵۷۰                        | ٪۲۹،۲              | ٪۱،۰۰                | ٪۱،۰۰                              | ۳۰۰۰                        | ۵۰۰۰۰         | ۲۷۰۰۰۰                 |
| سایر کشورهای اروپا | ۳۵۲۰                         | ٪۷،۶               | n.a                  | n.a                                | ۹۷۷۵                        | ۲۱۰۰۰         | n.a                    |

در دسترس نیست = n.a

جدول شماره یک

«گرینویچ» و «علوم رایانه» جزو شرکتهای برتر در سال ۲۰۰۳ به شمار می روند.

### نتیجه گیری

انجمنهای مشاوره مدیریت در هر کشوری نقش تعیین کننده ای را در رشد و ارتقای صنعت مشاوره آن کشور دارا هستند. یکی از خدمات اولیه این انجمنها همانا ایجاد استانداردی برای حرفه مشاوره مدیریت و تأیید صلاحیت مشاوران است. ضمناً این انجمنها معمولاً با گردآوری تجربیات مشاوران و انتشار آنها، سعی در گسترش و بهبود این حرفه نیز می کنند. در این زمینه حتی بسیاری از انجمنها به برگزاری مسابقه و اعطای جوایز نیز می پردازند. از دیگر خدمات این انجمنها می توان به تحلیل صنعت و ارائه راهکارهایی به مشاوران برای ورود به بازارهای خاصی اشاره کرد. همچنین این انجمنها با برقراری ارتباط با سایر انجمنهای فعال در کشورهای دیگر سعی در انتقال تجربیات آنان را نیز به کشور خود می کنند. همچنین این انجمنها به صنایع و سازمانها نیز در انتخاب، مشاور مناسب و تهیه قراردادهای لازم کمک می کنند.

در هر یک از این انجمنها، اطلاعاتی نیز برای افرادی که مایل به ورود به این حرفه هستند نیز وجود دارد. اخبار حرفه مشاوره مدیریت نیز توسط همین انجمنها به اطلاع شرکتهای مشاوره و عموم مردم می رسد. □

### منابع و ماخذ:

گزارش سال ۲۰۰۲ انجمن مشاوران مدیریت اروپا  
www.feaco.org

گزارش سال ۲۰۰۳، KENNEDY INFORMATION

در مورد بازار مشاوره مدیریت در جهان

گزارش سال ۲۰۰۳، KENNEDY INFORMATION

در مورد بازار مشاوره مدیریت آسیا و اقیانوسیه

اطلاعات موجود در سایت سازمان بین المللی

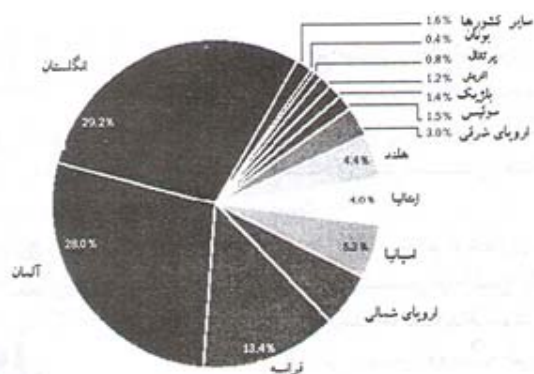
انجمن مشاوران

گزارش تحلیلی بررسی بازار مشاوره مدیریت در

انگلستان

STAFFAN CANBACK, TRANSACTION COST THEORY AND MANAGEMENT CONSULTING: WHY DO MANAGEMENT CONSULTANTS EXIST? (LOGIC OF MANAGEMENT CONSULTING) JOURNAL OF MANAGEMENT CONSULTING, VOL 10. PAGE 3-11, 1998.

• شادی گلچین فر: کارشناس سازمان مدیریت صنعتی



نمودار ۲ - ترکیب بازار مشاوره اروپا به تفکیک سهم کشورها

۲ - آسیا و اقیانوسیه: کشورهای فعال در آسیا و اقیانوسیه و عضو سازمان بین المللی انجمن مشاوران عبارتند از:

تایوان؛ اردن؛ ترکیه؛ استرالیا؛ چین؛ هند؛ سنگاپور؛ ژاپن؛ سنگلادش؛ هنگ کنگ؛ مالزی؛ نیوزیلند.

البته تمامی کشورهای فوق نیز به یک اندازه در زمینه مشاوره مدیریت فعال نیستند. کشورهای فعال تر در آسیا و اقیانوسیه به شرح زیر هستند:

استرالیا؛ تایوان؛ اندونزی؛ نیوزیلند؛ چین؛ فیلیپین؛ ژاپن؛ سنگاپور؛ هند؛ کره جنوبی؛ مالزی؛ تایلند.

طبق پیش بینی مرکز اطلاعات کندی (KENNEDY INFORMATION) این صنعت در هنگ کنگ در سالیان منتهی به ۲۰۰۶ شاهد رشدی ۵ درصد در اندازه بازار و نیز نرخ رشد خواهد بود.

از میان شرکتهای فعال در این منطقه می توان به شرکتهای زیر اشاره کرد: «سی.اس.سی»، «مشاوره فوجیتسو»، «هیوندایی، ای.تی»، «رونالد برگر» و...

۳ - کشورهای فعال در قاره آمریکا و عضو سازمان بین المللی انجمن مشاوره: برزیل؛ ایالات متحده؛ کانادا؛ آرژانتین.

۴ - کشورهای فعال در قاره آفریقا و عضو سازمان بین المللی انجمن مشاوره: آفریقای جنوبی و نیجریه.

شرکتهای «مکنزی»، «گروه بوستون»، «خدمات جهانی ای.بی.ام»، «منابع انسانی مرسر»، «سیستم های داده الکترونیک»، «دیاموند کلاستر»، «کورت سالمون»، «لوژیکا»،

(OUT SOURCING) و مشاوره منابع انسانی است. ولی در سال ۲۰۰۲ سهم مشاوره فناوری اطلاعات نسبت به سال قبل از آن کم شده است. (نمودار شماره ۲)

همان طور که در نمودار شماره ۲ مشاهده می شود، انگلستان، آلمان و فرانسه به ترتیب رتبه های اول تا سوم را دارا هستند. فاصله سهم بازار آلمان با انگلستان معمولاً در سالیان گذشته نیز بسیار کم بوده است. ولی کشورهای دیگر به نسبت فاصله زیادی را در مقایسه با انگلیس و آلمان دارند.

نکته قابل توجه دیگر در اینجا این است که نرخ رشد صنعت مشاوره در بازار اروپا در سال ۲۰۰۲ منفی شده است. و این درحالی است که در سالیان گذشته این صنعت نرخ رشد ۲ رقمی داشته است.

حجم کل بازار مشاوره اروپا نیز که در سالیان گذشته همواره سیر صعودی داشته نیز، در سال ۲۰۰۲ کاهش نشان می دهد. و این روند تقریباً در کل دنیا نیز به همین صورت بوده است.

تعداد مشاوران در اروپا نیز که مانند نرخ رشد این صنعت هر ساله افزایش می یافته نیز در سال ۲۰۰۲ نسبت به سال قبل از آن تغییری را نشان نمی دهد.

تعداد مشاوران در اروپا در سال ۱۹۹۴، ۹۵۰۰۰ نفر بوده است. که این تعداد در سال ۲۰۰۱ به ۳۰۰۰۰۰ نفر می رسد. ولی این رقم در سال ۲۰۰۲ افزایش نیافته و کماکان تعداد مشاوران در بازار اروپا ۳۰۰۰۰۰ نفر است. که این خود نشان از رکودی در این بازار است (جدول شماره یک).