

نقش مشاوره مدیریت در مدیریت صنعتی

شادی گلچین فر (کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی)

سازمان مدیریت صنعتی

کارشناس مدیریت

golchinfar@imi.ir:

آناهیتا خزاعی (کارشناس ارشد مدیریت تولید)

سازمان مدیریت صنعتی

کارشناس مدیریت

khazaei@imi.ir:

چکیده:

افزایش رقابت، کارخانجات و شرکتها را مجبور نموده که برای بقا، بر توانمندی های اصلی خود تمرکز نموده و هزینه های خود را کاهش دهند. لذا بسیاری از شرکتها بخشی از خدمات مورد نیاز خود را از منابع خارجی تأمین می کنند. از جمله خدمات مورد نیاز مدیران صنایع، خدمت مشاوره مدیریت¹ است که به دلیل مواجهه مدیران با مسائل و مشکلات پیچیده و گوناگون که برخاسته از شرایط متلاطم کنونی است، ضرورت آن هر روز بیشتر از دیروز احساس می شود.

در این مقاله سعی شده است، فلسفه پیدایش خدمت مشاوره مدیریت، وظایف و نقشهای مشاوران و کمکی که این خدمت به مدیریت صنعتی نموده است تبیین شده و با بهره گیری از تئوری هزینه مبادلات²، نقش بکارگیری مشاوران خارجی در کاهش هزینه های سازمان توجیه شود.

واژگان کلیدی: تئوری هزینه مبادلات، مشاوره مدیریت، هزینه مبادلات بازار، هزینه مبادلات بوروکراتیک

مقدمه:

با پیچیده شدن مسائل صنعت و رقابت، یکی از مهمترین خدمات مورد نیاز سازمان ها و شرکتها، خدمت مشاوره مدیریت³ می باشد. صنعت مشاوره مدیریت به شکل امروزی آن تاریخچه ای طولانی ندارد، ولی روند رو به رشد این صنعت نشان از اثربخشی خدمات ارائه شده آن به صنایع دارد. اما سوال اصلی برای بسیاری از سازمان ها و شرکتها این است که مزیت استفاده از مشاوران مدیریت خارجی چیست؟ و در چه صورتی برای شرکت استفاده از مشاوران مدیریت مقرون به صرفه می باشد؟ این مقاله درصدد است ابتدا به بررسی تعاریف مشاوره مدیریت و بررسی تاریخچه این صنعت، نقش ها و وظایف مشاوران مدیریت پرداخته و سپس با استفاده از تئوری هزینه مبادلات، اهمیت بکارگیری مشاوران مدیریت خارجی را تبیین نماید.

تعریف مشاوره مدیریت

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،

¹ Management Consulting

² Transaction Cost Theory

³ واژه "مشاور مدیریت خارجی" در مقابل "مشاور مدیریت داخلی" بکار گرفته می شود که منظور از آن مشاوران حرفه ای شاغل در شرکتها تخصصی مشاوره است. مشاوران مدیریت داخلی به متخصصینی داخلی سازمانها اطلاق می شود.

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 در قبال کارفرماست.

تاریخچه پیدایش 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 مکنزی 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 TOWERK, PERRIN & CRESAP, MCCORMIK و PAGET...

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 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 مانند BOOZ و HAMILTON & ALLEN حدود ۱۵۰ میلیون دلار در سال درآمد داشتند و کل صنعت مشاوره مدیریت آمریکا ۲،۱ 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.

نقش ها و وظایف مختلف مشاوران مدیریت

ادگار شاین مشاوران مدیریت را با توجه به نوع تعامل آنها با کارفرمایان خود به سه دسته زیر تقسیم می نماید:

۱. خریدار تخصص⁴

۲. مدل دکتر-بیمار⁵

۳. مشاوره فرایندی⁶

مدل خریدار تخصص توسط کارفرمایانی مورد استفاده قرار می گیرد که نیازمند دیدگاه تخصصی و مستقل مشاور در مورد مسئله خود می باشند. در این روش از مشاور انتظار نمی رود که تعاملات زیادی را با کارفرما داشته باشد. در حقیقت کارفرما مسئله خود را تشخیص داده و بدنبال راه حل مسئله خود می باشد.

در مدل دکتر-بیمار، تاکید بر استفاده از قدرت تشخیص مشاور در شناخت مسائل و مشکلات سازمان کارفرما است. مشاور با استفاده از تجربیات منحصر بفرد خود و مهارت تشخیصی خود به کارفرما در شناخت مسائل و مشکلات سازمانش کمک می نماید.

در مدل مشاوره فرایندی، مشاور نقش تسهیل کننده را بازی می کند. براساس این مدل، مشاور متدولوژی حل مشکل را برای کارفرما تهیه نموده و نیز راه حل های ممکن را برای رفع مسئله ارائه می نماید، ولی نهایتاً این کارفرما است که با توجه به مسئله خود راه حل مناسب خود را انتخاب خواهد کرد.

بطور کلی وظایف مشاوران را می توان به شرح ذیل تعریف نمود:

۱. تهیه اطلاعات برای کارفرما

۲. حل مسئله کارفرما

۳. تشخیص مسئله کارفرما که مستلزم تعریف مجدد مسئله می باشد

۴. ارائه راه کارها و توصیه هایی بر مبنای شناخت مسئله

۵. کمک به اجرای راه کارها

⁴ Purchase of expertise

⁵ Doctor-Patient

⁶ Process consultation

۶. ایجاد توافق به منظور انجام اقدامات اصلاحی

۷. تسهیل یادگیری کارفرما

۸. بهبود دائمی اثربخشی سازمانی

تئوری هزینه مبادلات^۷:

تئوری هزینه مبادلات در دهه ۱۹۳۰ توسط رونالد کوس^۸ به منظور توجیه و توضیح این مطلب که چرا برخی از فعالیتهای، تولیدات و یا خدمات در داخل سازمان انجام می‌گیرد و برخی دیگر از منابع خارجی تامین می‌شوند. معرفی شد. پس از گذشت حدود ۴۰ سال و در دهه ۷۰، این تئوری از سوی گروهی از محققین مورد توجه بیشتر قرار گرفته و بسط و گسترش یافت. بر اساس این تئوری، هزینه‌های شرکت را می‌توان در دو گروه کلی هزینه‌های تولید و مبادلات طبقه‌بندی نمود.

هزینه‌های تولید، در ارتباط مستقیم با فعالیتهای تولیدی سازمان هستند، نظیر هزینه‌های تولید، لجستیک و توسعه محصول. از سوی دیگر هزینه‌های مبادلات، به هزینه‌هایی اطلاق می‌شود که به برنامه‌ریزی و سازماندهی فعالیتهای سازمانها مرتبط بوده و به این ترتیب با توجه به ساختار شرکتها، متغیر هستند. به بیان دیگر هزینه‌های مبادلات در صورت تغییر شیوه تخصیص منابع تغییر خواهد کرد در صورتی که هزینه‌های تولید تنها به تکنولوژی مرتبط بوده و در نظامهای اقتصادی گوناگون یکسان و بدون تغییر باقی خواهند ماند. بر اساس مطالعات انجام شده، حداقل ۴۵ درصد تولید ناخالص ملی در کشورهای توسعه یافته به واسطه هزینه‌های مبادلات حاصل می‌شود.

به عقیده کوس هزینه‌های مبادلات مشخص می‌کند که کدام اقدامات در بازار و کدام یک در داخل سازمان انجام شود. در مورد اول قیمت و در مورد دوم بوروکراسی و ارتباطات موجود در داخل سازمان به عنوان مکانیزمهای تنظیم کننده عمل می‌کند. بر این اساس، هرگونه مبادله‌ای دارای هزینه‌ای است اعم از هزینه مبادله بازار خارجی و یا هزینه مبادله بوروکراتیک داخلی.

بر اساس تحقیقات انجام شده مهمترین هزینه‌های مبادلات بازار، به شرح زیر هستند:

- هزینه تعیین قیمت کالاها و خدمات
- هزینه مذاکره و تهیه قرارداد
- هزینه‌های ناشی از انحراف از موارد تعهد شده در قرارداد.

مهمترین هزینه‌های مبادلات داخلی یا بوروکراتیک عبارتند از:

⁷ Transaction cost theory

⁸ Ronald H. Coase

• هزینه های اداری مربوط به برنامه ریزی جهت تولید محصول و یا دریافت خدمت مورد نظر از منابع درون سازمان

• هزینه تخصیص نادرست منابع

• هزینه کاهش انگیزه کارکنان⁹

در هر صنعتی هزینه مبادلات داخلی و بازار عامل تعیین کننده در انجام فعالیتها در داخل و خارج شرکت است.

همچنین بر اساس مطالعات انجام شده توسط ویلیامسون¹⁰ در تئوری هزینه مبادلات، دو فرض زیر در مورد رفتار افراد از اهمیت ویژه برخوردار هستند:

• رفتار و تصمیم گیری افراد در سازمانها از الگوی عقلایی محدود پیروی می کند. به این ترتیب حتی در صورت در اختیار داشتن تمامی اطلاعات مورد نیاز نیز، قراردادهای منعقد شده ایده آل نخواهند بود.

• رفتار و تصمیمات افراد در جهت برآورده ساختن منافع شخصی آنها و بهره گیری از فرصتهای موجود است. به این ترتیب در صورتی که منافع شخصی افراد در تضاد با تعهدات آنها قرار گیرد، در صورت نبود مکانیزمهای بازدارنده افراد به تعهدات خود پایبند نخواهند ماند.

با توجه به مفروضات بیان شده و مطالعات ویلیامسون، سه عامل زیر در تصمیم گیری در خصوص ترجیح برقراری مبادلات با خارج و یا داخل سازمان نقش تعیین کننده ایفا می کنند:

• منحصر به فرد بودن دارایی

• عدم اطمینان

• میزان تکرار مبادلات

در شرایطی که دارایی مورد نظر به میزان زیادی خاص و یا منحصر به موارد استفاده ویژه باشد، هزینه بهره گیری از مبادلات بازار بالا خواهد بود. منظور از دارایی، داراییهای فیزیکی، انسانی، مکان و یا داراییهای تخصصی هستند. در چنین شرایطی، انتظار می رود که رفتار فرصت طلبانه افراد افزایش یابد. به عنوان مثال چنانچه یک تأمین کننده، در نوعی از تجهیزات تنها برای یک مشتری خاص سرمایه گذاری نماید (و یا اگر مشاور در ارتباط خود با یکی از مشتریان سرمایه گذاری ویژه نماید) با گذشت زمان مشتری قادر خواهد بود بر فروشنده اعمال قدرت نماید. چراکه فروشنده امکان دیگری برای بهره

⁹ بر اساس تئوری هزینه مبادلات کارکنان شاغل در سازمانهای کوچک نسبت به کارکنان سازمانهای بزرگ انگیزه بیشتری دارند. زیرا منطبق ساختن نظامهای انگیزشی با نیازها و سلیقه کارکنان در چنین شرکتهایی بیشتر امکان پذیر است.

¹⁰ Williamson

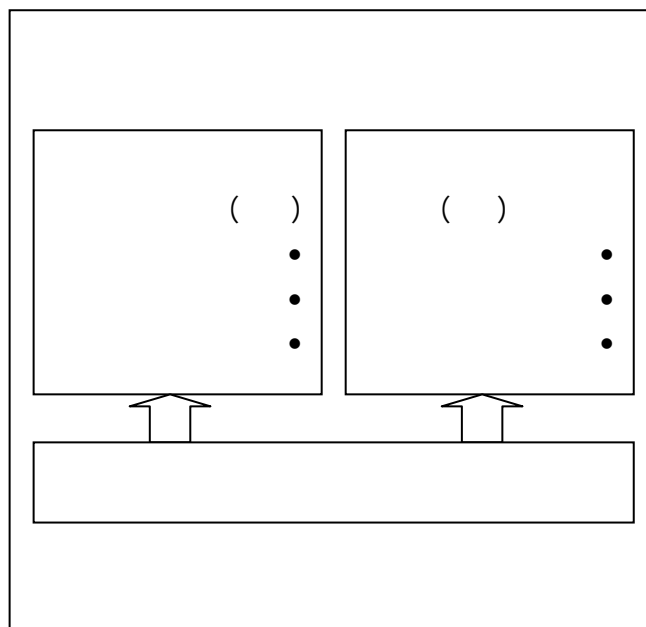
برداری از سرمایه گذاری انجام شده ندارد. بنابراین لازم است تا مذاکرات پیچیده و طولانی میان طرفین انجام گیرد و تدابیر لازم جهت پیشگیری از مشکلات آتی احتمالی اندیشیده شود.

عدم اطمینان بالا، مانند عدم اطمینان در حوزه تکنولوژی، منجر به افزایش مبادلات بوروکراتیک خواهد شد چرا که برقراری روابط و عقد قراردادهایی که تمامی نتایج مورد نظر را برای سازمان را به همراه داشته باشد بسیار مشکل و گران خواهد بود.

همچنین تکرار زیاد مبادلات نیز از جمله عواملی است که تمایل شرکتها به انجام مبادلات بوروکراتیک را افزایش می دهد. زیرا تکرار فرآیند عقد قرارداد هزینه های بیشتری را در مقایسه با هزینه های بوروکراتیک، بر شرکت تحمیل می نماید.

لازم به ذکر است که بر اساس مطالعات انجام شده، شرکتها به هنگام تصمیم گیری در خصوص انجام فعالیتها در داخل و یا خارج سازمان علاوه بر تلاش برای کاهش هزینه مبادلات در پی حداقل ساختن هزینه کل هستند. شرکتها علاوه بر هزینه مبادلات هزینه های تولید را نیز متحمل می شوند. از اینرو در برخی موارد (همچنان که در خصوص فعالیتهای مربوط به مشاوره مدیریت نیز مشاهده می شود) بهبود ایجاد شده در هزینه های تولید در اثر بهره گیری از منابع خارجی بیش از افزایشی است که در هزینه های مبادلات رخ می دهد.

چارچوب کلی هزینه مبادلات در نمودار زیر به تصویر کشیده شده است.



لازمه بهره‌گیری از صرفه‌جویی در مقیاس و تنوع^{۱۱} به منظور کاهش هزینه‌های تولید، افزایش تخصصی‌سازی در شرکتها است که این امر نیازمند افزایش هماهنگی داخلی است. در صورت عدم وجود هزینه‌های مبادلات، بزرگترین شرکتها سودآورترین آنها نیز بودند چراکه هماهنگی میان وظایف مختلف به سادگی حاصل می‌شد. اما با وجود هزینه‌های مبادلات، چنین نیست. در عوض شرکتها به منظور محقق ساختن صرفه‌جویی به مقیاس و تنوع باید منابع قابل توجهی را جهت ایجاد هماهنگی میان وظایف تخصصی مختلف به کار گیرند. در صورت موفقیت شرکت در ایجاد هماهنگی لازم، بهره‌وری کل در شرکتها روند افزایشی را خواهد پیمود. کاهش ایجاد شده در هزینه‌های تولید بیش از هزینه‌های مبادلات بورکراتیک انجام شده خواهد بود، که این امر افزایش ارزش افزوده را در پی خواهد داشت.

با کاهش هزینه‌های تولید، مشاغل تولیدی سنتی (مشهور به مشاغل یقه آبی) به تدریج از میان رفته و از سوی دیگر کارکنان یقه سفید که هدف ایجاد هماهنگی در شرکتها را دنبال می‌کنند، افزایش می‌یابند. علاوه بر این تلاش بیشتری برای ایجاد مکانیزمهای مناسب همکاری و عقد قرارداد در داخل شرکت یا میان شرکتهای مختلف انجام می‌گیرد. به عنوان مثال در این مورد می‌توان به همکاریها و مشارکتهایی که با هدف افزایش هماهنگی میان شرکتها شکل می‌گیرد اشاره نمود.

در نتیجه امروزه مدیران اجرایی با مسائل انتزاعی مرتبط با هزینه‌های مبادلات مواجه هستند، در حالی که در سالهای گذشته وظایف مدیران بیشتر بر کاهش هزینه‌های تولید متمرکز بود. در واقع مدیران امروز علاوه بر کاهش هزینه‌های تولید با چالش بزرگتری با عنوان بهینه‌سازی هزینه‌های مبادلات نیز روبرو هستند. امروزه در شرکتها به طور مداوم در مورد موضوعاتی چون چشم انداز، استراتژی، سازمانهای یادگیرنده و شرکتهای مجازی صحبت می‌شود. ارزش بسیاری از شرکتها تنها بر اساس صورتهای مالی محاسبه نشده و برخاسته از موضوعات انتزاعی نظیر نام تجاری و سرمایه‌های معنوی است. در چنین شرایطی شرکتها به منظور شناسایی مسائل پیش روی خود و اتخاذ رویه مناسب جهت مواجهه با آنها نیازمند توانایی تبدیل مسائل انتزاعی و پیچیده به مدل‌های ساده و قابل درک و تجزیه و تحلیل هستند. به عنوان نمونه‌هایی از این شیوه می‌توان به چارچوب ۵ نیروی رقابتی و زنجیره ارزش پورتر^{۱۲} و 7S مک‌کینزی^{۱۳} اشاره کرد.

بنابراین با افزایش سهم هزینه‌های مبادلات در اقتصاد، تقاضا برای بهره‌گیری از چنین شیوه‌هایی نیز افزایش می‌یابد.

ماهیت تقاضای مدیران برای بهره‌گیری از خدمات مشاوره مدیریت

¹¹ Economy of scope

¹² Michael E Porter

¹³ McKinsey

چارچوب هزینه مبادلات را میتوان به منظور تعیین دقیقتر ماهیت تقاضا برای خدمات مشاوره مدیریت نیز مورد استفاده قرار داد.

۱- هزینه های مبادلات داخلی شامل هزینه های اداری، هزینه های تخصیص نادرست منابع، و تأثیرات منفی ناشی از کاهش انگیزه کارکنان در شرکتهای بزرگ است. از میان تکنیکهای مدیریتی که به منظور حداقل ساختن این هزینه ها مورد استفاده قرار می گیرند می توان به طراحی سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک و تکنیکهای راهبری سازمانی^{۱۴} اشاره نمود. طراحی سازمانی تأثیرات قابل توجهی بر هزینه های اداری و انگیزه کارکنان دارد. به عنوان نمونه می توان به عملکرد بهتر سازمانهای دارای ساختار چند وظیفه ای در مقایسه با سازمانهایی که دارای ساختار وظیفه ای هستند، اشاره نمود. برنامه ریزی استراتژیک معضلات موجود در زمینه تخصیص منابع را از طریق هدایت و صرف منابع در حوزه هایی که سازمان دارای مزیت رقابتی است کاهش می دهد. انتخاب مدلها مناسب راهبری سازمانی منجر به افزایش انگیزه کارکنان از طریق بهبود نظامهای انگیزشی و همچنین برطرف ساختن موانع سازمانی از جمله مقررات بیش از حد و دست و پاگیر می شود.

تمامی این موارد دقیقاً "در زمره مشکلاتی است که توسط مشاوران مدیریت برطرف می شود.

۲- هزینه های مبادلات بازار شامل هزینه های تعیین قیمت، هزینه های مربوط به مذاکرات در خصوص قرارداد و ریسک ناشی از انحرافات بلند مدت از قرارداد به دلیل عدم امکان پیش بینی تمامی ابعاد در آینده است.

مدیران به منظور کاهش چنین هزینه هایی در ارتباطات خود با مشتریان، تأمین کنندگان و شرکا نیازمند اطلاعات هستند. به همین دلیل تقاضا برای دریافت اطلاعات بازار و رقبا و همچنین سنتز هوشمندانه آنها طی سالهای اخیر به شدت افزایش یافته است. اینگونه خدمات توسط مشاوران مدیریت ارائه می شود.

به طور خلاصه افزایش تقاضا برای خدمات مشاوره مدیریت از طریق تغییرات بنیادین در اقتصاد قابل توجه و توضیح است. محیط پیچیده کسب و کار فعلی نیازمند متحمل شدن هزینه های بالای مبادلات است. این امر نیز منجر به افزایش روزافزون تقاضا برای بهره گیری از خدمات افرادی است که توانایی ساده نمودن، تجزیه و تحلیل و ارائه راهکار برای مسائل پیچیده و بسیار انتزاعی پیش روی مدیران را داشته باشند. متخصصان مشاوره مدیریت، به خوبی چنین توانایی را دارا هستند. طی سالهای گذشته خدمات مشاوران از حوزه هایی چون طراحی سیستمهای انگیزشی به حوزه های کلانی چون تعیین خط مشی ها و سیاستها، ساختار و استراتژیها تغییر یافته است.

دلایل بهره گیری از مشاوران مدیریت خارجی

چرا تقاضا برای دریافت خدمات مذکور به صورت چشم گیری توسط مشاوران مدیریت در خارج از شرکتها برآورده می شود؟ در بسیاری از سازمانها مدیران و یا مشاوران داخلی نیز از چنین توانی برخوردار هستند و با این وجود غالبا "ترجیح می دهند از مشاوران خارجی به این منظور استفاده نمایند. چرا که مدیران ارشد در بسیاری از موارد به دلیل پیچیدگی و افزایش روز افزون حجم فعالیتهای خود امکان پرداختن به تکنیکهای حل مسأله مناسب برای رفع مشکلات پیرامون خود را ندارند. بر اساس تئوری هزینه مبادلات تصمیم گیری مدیران در خصوص استفاده از مشاوران داخلی و یا خارجی تحت تأثیر عوامل زیر قرار دارد:

- میزانی که یک دارایی (دانش) خاص و منحصر به فرد است.
- عدم اطمینان ناشی از تغییرات تکنولوژی و تقاضا
- میزان تکرار مبادلات

در میان سه عامل فوق، منحصر به فرد بودن دارایی از بیشترین اهمیت برخوردار است. مقصود از داراییها، داراییهای فیزیکی، انسانی، مکان است. ارائه خدمت مشاوره ای معمولا " نیازمند سرمایه گذاری در دارایی های فیزیکی خاص برای مشتری نیست و در صورت نیاز به چنین سرمایه گذاری (نظیر خرید نرم افزار خاص برای مشتری) هزینه های مربوطه به طور مستقیم از مشتری دریافت می شود. این امر در مورد مکان نیز صادق است چراکه مشاور اقامت دائم در محل کارفرما ندارد.

به این ترتیب تنها دارایی که می تواند بر تصمیم مدیران مبنی بر استفاده از مشاوران داخلی و یا خارجی مؤثر باشد، میزان منحصر به فرد بودن داراییهای انسانی است. به این مفهوم که دانش مشاور تا چه حد مختص به یک کارفرما است. در صورتی که لازم باشد مشاور زمان و تلاش زیادی را صرف شناسایی و درک کسب و کار کارفرما نماید و یا چنانچه کارفرما نیازمند سرمایه گذاری زیاد برای آگاهی از شیوه کار مشاوران باشد، دارایی انسانی به میزان زیادی منحصر به فرد است.

در صورتی که داراییهای انسانی به میزان زیادی منحصر به فرد باشد امکان بروز رفتار فرصت طلبانه به منظور دریافت مزایای بیشتر از طرف مقابل از سوی هر یک از طرفین (کارفرما و یا مشاور) افزایش می یابد به این معنی که ممکن است کارفرما تلاش کند تا قیمت پیشنهادی مشاور را کاهش دهد و یا در ازای پرداخت آن کار بیشتری دریافت کند چراکه می داند شرکت مشاوره به سادگی قادر به استفاده از دانش افرادی که در زمان و هزینه بسیاری را صرف شناخت مسائل مربوط به بک کارفرمای خاص کرده اند نخواهد بود. از سوی دیگر مشاور میداند که شناسایی و ارزیابی مشاوره جدید برای کارفرما زمان بر خواهد بود.

بنابراین در صورت ثابت بودن سایر شرایط، انتظار می رود که بیشتر در مورد موضوعاتی که در آنها داراییهای انسانی به میزان کمتری منحصر به فرد هستند از مشاوران خارجی استفاده شود. در حالی که

مشاوران داخلی در خصوص موضوعاتی که ارتباط بسیار نزدیک با هسته اصلی سازمان دارند وارد عمل می شوند. در واقع این شیوه روندی است که تا دهه ۱۹۷۰ ادامه داشت.

اما واقعیت این است که نمی توان سایر شرایط را ثابت فرض کرد. مشاوران خارجی توانسته اند از سایر عوامل مرتبط با هزینه مبادلات به نفع خود بهره گیرند و در عین حال تأثیرات منفی ناشی از منحصر به فرد بودن زیاد داراییهای انسانی را به طرق زیر کاهش دهند.

۱- بر اساس تئوری هزینه مبادلات انتظار میرود که در روابط میان افراد و یا سازمانها رفتار فرصت طلبانه مشاهده شود. تخصیصی شدن منجر به بروز تضاد در اهداف افراد و واحدهای مختلف سازمانی می شود و به این ترتیب ریسک کاهش کارآیی به دلیل وجود اهداف ناهماهنگ افزایش می یابد. به منظور برطرف نمودن این معضلات مدیران بیش از هر زمان دیگری نیازمند دریافت مشاوره های بی طرفانه هستند.

مشاوران خارجی منافی در سازمان کارفرما ندارند. آنها علاوه بر ارائه نظرات و مشاوره های بی طرفانه در خصوص مسائل مهم و اصلی مبتلا به سازمان، قادر خواهند بود مدیران را در اتخاذ رویه ها و شیوه های مناسب مدیریت و رهبری یاری نمایند. بر اساس تئوری هزینه مبادلات مشاوران خارجی در مقایسه با همتایان خود در داخل سازمانها بهتر قادر خواهند بود هزینه های مبادلات بوروکراتیک ناشی از مزوی بودن مدیریت (عدم ارتباط مدیریت با بدنه سازمان) و همچنین هزینه های ناشی از تخصیص نادرست منابع را کاهش دهند.

۲- در مورد فعالیتهایی که در آنها دارایی های انسانی به میزان زیادی منحصر به فرد هستند، مشاوران خارجی با اثربخشی بیشتری قادر به کسب تجربه هستند. با توجه به اینکه مشاوران خارجی در سازمانهای مختلف فعالیت کرده اند، احتمال اینکه با مشکلات مشابه برخورد کرده باشند بسیار زیاد است. و به این ترتیب آنها قادر خواهند بود از تجربیات پیشین خود حتی در مواردی که با مسائل نو و جدید مواجه می شوند، بهره گیرند. بنابراین هزینه کسب دانش و اطلاعات لازم برای حل مشکل، برای آنها به میزان زیادی کاهش می یابد. مشاوران داخلی به سازمان خود و مشکلات آن اشراف کامل دارند اما امکان کسب و بهره گیری از مجموعه تجارب مشابه را ندارند.

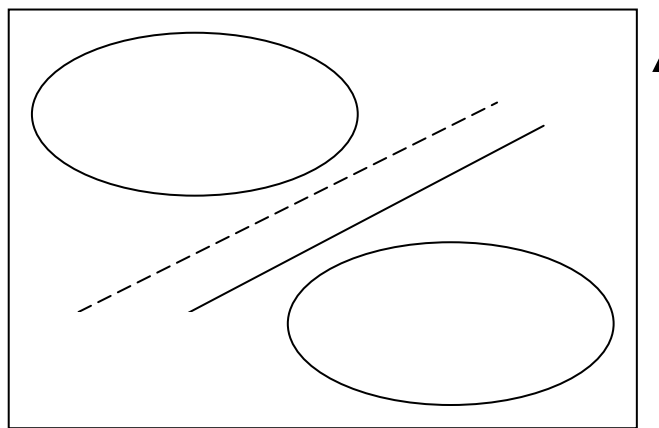
از سوی دیگر مشاوران اغلب امکان مشارکت با همکاران متخصص خود در حوزه های دیگر را نیز دارند.

همانگونه که مشاهده می شود، عوامل فوق در راستای توجیه و تأیید استفاده از مشاوران خارجی می باشد. از سوی دیگر شرکتهای مشاوره ای اغلب تلاش می کنند تا اثرات منفی ناشی از منحصر به فرد بودن بالای داراییهای انسانی را از طریق مکانیزمهای قراردادی کاهش دهند. بر اساس تئوری هزینه مبادلات، مشاوران خارجی باید هزینه های تعیین قیمت، مذاکره و اثرات بلند مدت ناشی از انحراف از

موارد توافق شده در قرارداد را به حداقل برسانند. مکانیزمهای تعیین قیمت در شرکتهای مشاوره ای کاملاً "مشخص و شناخته شده است.

در خصوص مذاکرات انعقاد قرارداد نیز مشاوران تلاش می کنند تا از طریق ارائه پیشنهاد خدمات مختصر، کوتاه و استاندارد فرآیند مذاکره را تسهیل نمایند. با توجه به تبادل مداوم بازخور میان کارفرما و مشاور طی فرآیند مشاوره، امکان تخلف از مفاد قرارداد بسیار اندک است.

موارد فوق را می توان به صورت خلاصه در شکل زیر به تصویر کشید:



نتیجه گیری:

روندهای جاری کسب و کار در جهان و مسائل پیش روی مدیران منجر به افزایش چشم گیر میزان بهره گیری از خدمات مشاوران مدیریت در سازمانها شده است. همچنین مدیران بیشتر تمایل دارند تا از خدمات مشاوران مدیریت حرفه ای خارج از سازمان به این منظور استفاده کنند. از جمله دلایل این امر می توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱. مشاوران مدیریت خارجی دارای قابلیت هایی هستند که در بسیاری از موارد فرصت و امکان کسب آنها برای کارشناسان و مشاوران داخلی وجود ندارد.
۲. مشاوران بدلیل فعالیت در محیط های مختلف کاری دارای تجربیات ارزشمندی هستند که منجر می شود تا آنها قادر به تشخیص و برطرف نمودن مسائل و مشکلات مدیران به صورت سریعتتر، اثربخش تر و کم هزینه تر باشند.

۳. مشاوران امکان صرف زمان کافی و تمرکز لازم برای حل مسائل پیش روی مدیران را در اختیار دارند.

۴. مشاوران مستقل بوده و به دلیل نداشتن وابستگیهای سازمانی عملکرد بهتری خواهند داشت. با توجه به رویکرد جدید مشاوره فرآیندی در مشاوره مدیریت، مبنی بر همکاری نزدیک و دو جانبه میان مشاور و کارفرما و ایفای نقش تسهیل گر توسط مشاور، که با شرایط متغیر فضای کسب و کار بسیار مطابقت دارد، انتظار می رود که طی سالهای آینده نیز تقاضا برای استفاده از خدمات مشاوران روند افزایشی پیموده و این حرفه به عنوان گزینه ای جذاب برای فارغ التحصیلان رشته های مرتبط به شمار رود.

منابع:

۱. گلچین فر، شادی- بررسی بازار مشاوره مدیریت در جهان- تدبیر ۱۵۲- ۱۳۸۳
2. Canback, Staffan; Logic of management consulting; Journal of Management Consulting, Volum 10,issue 2; 1998
3. Block, Peter; Flawless consulting; Jossey-Bass Pfeiffer; second edition; 1999
4. Edwardsson,Bo; Management Consulting: toward a successful relationship; Management consulting; 1989
5. Cordella, Antonio; Simon, Kai A;The Impact of Information Technology on Transaction and Coordination Cost; Viktoria Institute; G.teborg Sweden