

دورنمای رقابتی صنعت مشاوره‌ی مدیریت

مقدمه

این مقاله به دورنمای رقابتی صنعت مشاوره‌ی مدیریت پرداخته و به سه بخش تقسیم می‌شود. نخست استراتژی‌های رقابتی متفاوت شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت را بررسی می‌کنیم. با تأکید بر اهمیت برخورداری از دانش درباره‌ی مسایل و راه‌حل‌های مدیریتی، نشان می‌دهیم که چگونه کاوش و بهره‌گیری از این دانش بر استراتژی‌های رقابتی شرکت‌های مشاوره، تأثیر می‌گذارد. در بخش دوم، پنج نیروی رقابتی در صنعت مشاوره را شناسایی می‌کنیم. هر کدام از این نیروها را در متن خاصی از صنعت مشاوره‌ی مدیریت، تفسیر می‌کنیم. با این کار، بینشی در خصوص پویایی‌های رقابتی این صنعت، به دست می‌آورد. در بخش آخر، توسعه‌های کلیدی که بر صنعت مشاوره‌ی مدیریت مؤثرند، می‌کاویم، یعنی: جهانی شدن، بلوغ و تکامل بازار، توسعه‌ی فن‌آوری اطلاعات و همگرایی صنعت مشاوره‌ی مدیریت با سایر صنایع.

استراتژی‌های رقابتی

کاوش و بهره‌گیری از دانش

مشاوره‌ی مدیریت، یک خدمت، دانش محور است. برخورداری از دانش در خصوص مسایل و راه‌حل‌های مدیریت، نقش مهمی در استراتژی‌های رقابتی شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت بازی می‌کند. مشاوره‌ی مدیریت، درخصوص کاوش و بهره‌گیری از دانش صحبت می‌کند، یعنی توسعه‌ی یک دانش جدید و به کار بردن دانش فعلی.

کاوش دانش

اولین نسل مشاوران در اواخر دهه‌ی ۱۹ میلادی و اوایل دهه ۲۰ میلادی، باید دانش جدیدی توسعه می‌دادند، چرا که مدیریت (مشاوره) رشته‌ی جدیدی بود. آنها برای حل مسایل جدید که تا قبل از آن راه حلی برای آنها وجود نداشت، به استخدام شرکت‌ها در می‌آمدند. مشاوران باید راه‌حل‌های جدیدی توسعه می‌دادند. هنگامی که مشاوران برای کمک به وظایف مدیریت در پیاده‌سازی این راه‌حل‌های جدید، استخدام می‌شدند، باید دانش جدیدی نیز برای این پیاده‌سازی خلق می‌کردند.

مشاوره مبتنی بر هوش و ذکاوت

حل مشکلات جدید مشتریان، تلاش و کوشش بسیاری می‌طلبد. مشاوران مدیریت باید خود دست به کار شوند. آنها باید افرادی باهوش و خلاق باشند تا به راه‌حل‌های جدید برسند. باید دانش را بکاوند. مشاوران در راه تمرکز بر مسایل جدید، باید بر اساس قدرت ذهن و ذکاوتشان، به رقابت بپردازند. مشاوران مدعی هستند که: ما به شما می‌توانیم کمک کنیم، چرا که ما بهترین و باهوشترین افراد هستیم. آنچه بیش از همه در رقابت میان مشاوران برای حل مسایل جدید، اهمیت دارد، توانایی یک مشاور در حل جدیدترین (و پیچیده‌ترین) مسایل مشتری است. مشاوره‌ی مبتنی بر کاوش دانش را، «مشاوره‌ی مبتنی بر هوش و ذکاوت» گویند (میستر^۲، ۱۹۸۲).

بهره‌گیری از دانش

هنگامی که فردی برای حل مسأله‌اش به یک مشاور رجوع می‌کند، و آن مشاور قبلاً آن مشکل را حل کرده است، آنگاه وی می‌تواند همان دانش، یا حداقل بر اساس دانشی که قبلاً کسب کرده است، را برای ارائه راه‌حل به مشتری جدید، به کار ببندد. هرچه بیشتر مشاوران مدیریت با مشکلات یکسان و مشابه روبه‌رو شوند، بیشتر می‌توانند به دانش یا تجربه‌ی گذشته خود برای حل آنها تکیه ورزند. لزومی ندارد که با هر مراجعه‌ی مشتری جدیدی با مسایل مشابه یا یکسان، از نو به خلق دانش بپردازند. با بهره‌گیری از دانش، مشاوران مدیریت از کارآمدی بیشتری برخوردار می‌شوند.

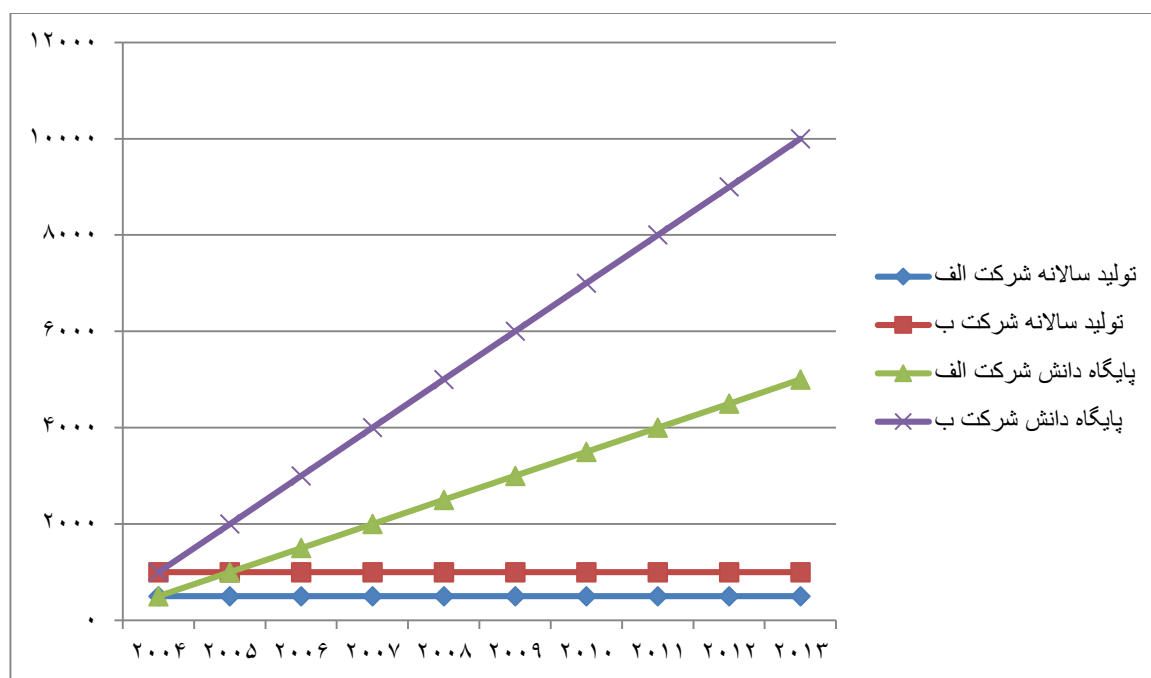
کسب دانش

شکل ۱، کسب دانش توسط یک فرد مشاور را به تصویر می‌کشد. فرض کنید که مشاوران در یک تیم پروژه‌ی چهار نفره در حال فعالیت هستند. مشاوران به طور متوسط چهار پروژه در سال انجام می‌دهند. در نتیجه، تعداد پروژه‌هایی که یک شرکت هدایت می‌کند و پیش می‌برد، معادل تعداد مشاوران آن است. دو شرکت با تعداد ثابتی مشاور را در نظر بگیرید. شرکت الف، ۵۰۰ مشاور دارد، در حالی که شرکت ب، ۱۰۰۰ مشاور فعالیت می‌کنند. هر سال، شرکت الف، ۵۰۰ پروژه انجام می‌دهد، در حالی که تعداد پروژه‌های شرکت ب، هزارتاست. شکل ۱، نحوه‌ی کسب دانش در این شرکت‌ها را با شبیهی متفاوت نشان می‌دهد (با فرض آنکه کسب دانش به ازای هر پروژه، برای هر دو شرکت، یکسان باشد). در مدت زمانی ده ساله، شرکت الف، ۵۰۰۰

^۱Brain Consultancy

^۲ Maister

پروژه در پایگاه دانش خود ذخیره خواهد کرد، در حالی که شرکت ب، ده هزار پروژه به پایگاه دانش خود، افزوده خواهد کرد. این مثال، صرفه جویی در مقیاس را در توسعه‌ی دانش برای صنعت مشاوره را نشان می‌دهد.



شکل ۱ کسب دانش به اندازه‌ی شرکت بستگی دارد.

نکته: «تولید سالانه» به تعداد پروژه‌هایی که سالانه انجام می‌شوند، اشاره می‌کند. «پایگاه دانش»، تعداد انباشته شده‌ی پروژه‌ها در طی سال‌هاست.

مشاوران با تجربه

مشاوران ممکن است با بهره‌گیری از دانش خود به حل مشکلات مشتریان بپردازند. آنها مدعی هستند که: ما به شما به بهترین نحو کمک می‌کنیم، چرا که قبلاً مشکلات مشابهی را حل کرده‌ایم. مشاوره مبتنی بر بهره‌گیری از دانش را «مشاوره مبتنی بر تجربه» گویند (میسستر، ۱۹۸۲). «مشاوره مبتنی بر تجربه»، بر تجربه به جای قدرت ذهن و ذکاوت تأکید دارد. مشاوران باید از تجربه برخوردار باشند. این نوع مشاوره تنها برای مسایلی مناسب است که قبلاً حل شده باشند نه مسایل جدید.

مشاوره مبتنی بر رویه‌ی کار

برای افزایش بیشتر کارایی، مشاوران مدیریت در تلاشند تا تجارب خود را به شکل رویه‌های کاری، تدوین کنند. رویه‌های کاری به صورت، روش‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها بیان می‌شوند، مثلاً، چارچوب‌ها، مدل‌ها، نقش‌ها،

چک‌لیست‌ها و برنامه‌های قدم به قدم. اگر مشاوران بتوانند دانش خود را به شکل رویه‌های کاری، تدوین کنند، دیگر نیازی به تکیه بر مشاوران مجرب نخواهند داشت. شرکت‌های مشاوره می‌توانند مشاوران بی تجربه یا حداقل کم تجربه را استخدام کنند. دستمزد این مشاوران پایین‌تر است و ممکن است راحت‌تر به قالب پیش نیازهای شرکت، درآیند. این مشاوران باید تحت آموزش رویه‌های کاری شرکت قرار بگیرند. با کمک این رویه‌ها، آنها می‌توانند مسایل شناخته شده‌ی مشتریان را حل کنند. از آنجایی که این رویه‌ها برای خلق ارزش در پروژه‌ی مشاوره، ضرورت دارند و از آنجایی که مالکان شرکت مشاوره، مالک این رویه‌ها هستند، این مالکان می‌توانند بزرگترین بخش حق الزحمه پروژه را از آن خود کنند (مالکیت معنوی).

کارآیی و قدرت نفوذ^۴

مشاوره مبتنی بر رویه‌ی کار (میستر، ۱۹۸۲)، دو منفعت قابل توجه را برای شرکت مشاوره، ارائه می‌دهد. منفعت نخست، صرفه‌جویی در هزینه و دستیابی به کارآیی است. رویه‌های کاری امکان استخدام مشاوران بی تجربه را برای شرکت‌های مشاوره فراهم می‌آورند. دستمزد مشاوران بی تجربه، نسبت به مشاوران مجرب، پایین‌تر است. علاوه بر این، رویه‌های کاری سبب می‌شوند که مشاوران کارآمدانه‌تر روی پروژه‌ها کار کنند. دومین منفعت، قدرت نفوذی است که رویه‌های کاری فراهم می‌آورند. رویه‌های کاری، شرکت‌های مشاوره را قادر می‌سازند تا از تجارب خود نیرو و قدرت بگیرند و راحت‌تر مقیاس عملیات خود را گسترش دهند. دیگر، شرکت‌های مشاوره محدود به موجود بودن افراد باتجربه نیستند. فراوانی افراد بی تجربه از مشاوران با تجربه، بیشتر است. برای آنکه فردی تبدیل به یک مشاور مجرب شود، زمان قابل توجهی صرف می‌شود. استخدام و آموزش یک مشاور با تکیه بر رویه‌ی کار، کمتر زمان می‌برد و در نتیجه، کسب و کار مشاوره، مقیاس پذیرتر می‌شود.

تدوین در مقابل دانش ضمنی

مسلماً تمامی دانش مشاوره، قابل تدوین نیست. تدوین دانشی ضمنی که در ذهن مشاوران مجرب است، اگر ناممکن نباشد، دشوار است. علاوه بر این، تقلید و پیروی از رویه‌های کاری، نسبت به دانش ضمنی، زحمت کمتری دارد. مشاهده‌ی دانش تدوین شده، آسانتر است، در نتیجه، راحت‌تر تقلید می‌شود. علاوه بر این، رویه‌های کاری مشاوره‌ی مدیریت را نمی‌توان همیشه با قانون حقوق حفاظت از مالکیت معنوی، حفظ کرد. نمونه‌ای معروف از این دست، ماتریس گروه مشاوره‌ی بوستون است. اساساً هر شرکت مشاوره، گونه‌ی مختص به خود از این ماتریس را به کار می‌بندد. تدوین دانش مشاوران مجرب، این فرصت را در اختیار شرکت‌های مشاوره قرار می‌دهد که به دنبال بهترین رویه‌ها (که توسط مشاوران مجرب، توسعه یافته‌اند) باشند و آنها را

^۴ leverage

به مشتریان خود ارائه دهند. این تقلید، نیاز به نوآوری را موجب می‌شود. اگر دانش و رویه‌ی کاری پیروان مشاوره‌ی مجرب و رهبر، با آن رهبر برابری کند، آنگاه وی باید به دنبال ایده بزرگ دیگری باشد تا همچنان صدرنشین باقی بماند.

مشاوره‌ی مبتنی بر نرم‌افزار

مشاوره‌ی مبتنی بر رویه‌ی کار، به عنوان یک خدمت ارائه می‌شود. هرچند، این نوع شرکت‌های مشاوره، دیگر نیازی به کارکنان مجرب ندارند، اما همچنان به افرادی برای ارائه‌ی کمک و مشاوره به ارباب رجوعان، نیازمندند. بنابراین، مشاوره‌ی مبتنی بر رویه‌ی کاری، به شدت مبتنی بر نیروی کار (کاربر) است و از این‌رو، نسبتاً فعالیتی هزینه‌زا محسوب می‌شود. برای کاهش بیشتر هزینه‌ها، شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت ممکن است برای تدوین دانش خود به صورت نرم‌افزار تلاش کنند. مشاوره‌ی مدیریت، «خدمتی است که تبدیل به محصول می‌شود».

مثالی از چنین محصولی، نرم‌افزارهای «تحلیلی» برای تشخیص مسایل مشتری است. به دو روش از این نرم‌افزار می‌توان استفاده کرد. راه اول آن است که مشاوران برای آنکه خدمتی کارآمدتر و مؤثرتر ارائه دهند، از این نرم‌افزار استفاده کنند. در نتیجه، بهره‌وری آنها افزایش می‌یابد. برنامه‌ی اکسل مایکروسافت^۵ محصول تحلیلی و مقدماتی است که همه مشاوران از آن استفاده می‌کنند. مشاوران از دستورها و قالب‌های استاندارد شده برای موردهای کسب و کار و ارزیابی‌ها، بهره می‌جویند. راه دیگر آن است که شرکت مشاوره این نرم‌افزار را به مشتری بفروشد. برای مثال، ممکن است شرکت مشاوره‌ای یک ابزار برای بهینه‌سازی راه در کارهای لجستیک، طراحی کند. دفعه بعد، این شرکت می‌تواند این ابزار – با چند اصلاح کوچک – را به سایر شرکت‌های لجستیک، بفروشد. آنگاه، مشتریان بدون نیاز به کمک مشاوران، از این نرم‌افزار استفاده می‌کنند. مقیاس‌پذیری نرم‌افزار از رویه‌های کاری بیشتر است. به محض طراحی یک نرم‌افزار، هزینه‌های حاشیه‌ای آن به صفر میل می‌کنند. نسخه‌های بعدی آن نرم‌افزار، با تلاش کمی حاصل می‌آیند.

مثال این نرم‌افزارها، نرم‌افزار «راه‌حل‌های مک کینزی» است. شرکت مک کینزی، به پورتفلیو ارائه خدمات خود، خدمات مبتنی بر وب را افزوده است. این نرم‌افزار، پورتفلیویی از دانشی مبتنی بر وب (شامل داده‌های محک زنی اختصاصی و نشریات)، ابزارها (نظیر الگوریتم‌های تحلیلی) و پشتیبانی تخصصی به مشتریان برای کمک به شناسایی فرصت‌ها برای بهبود عملکرد و طراحی و پیاده‌سازی راه‌حلهایی برای این بهبود، ارائه می‌دهد.

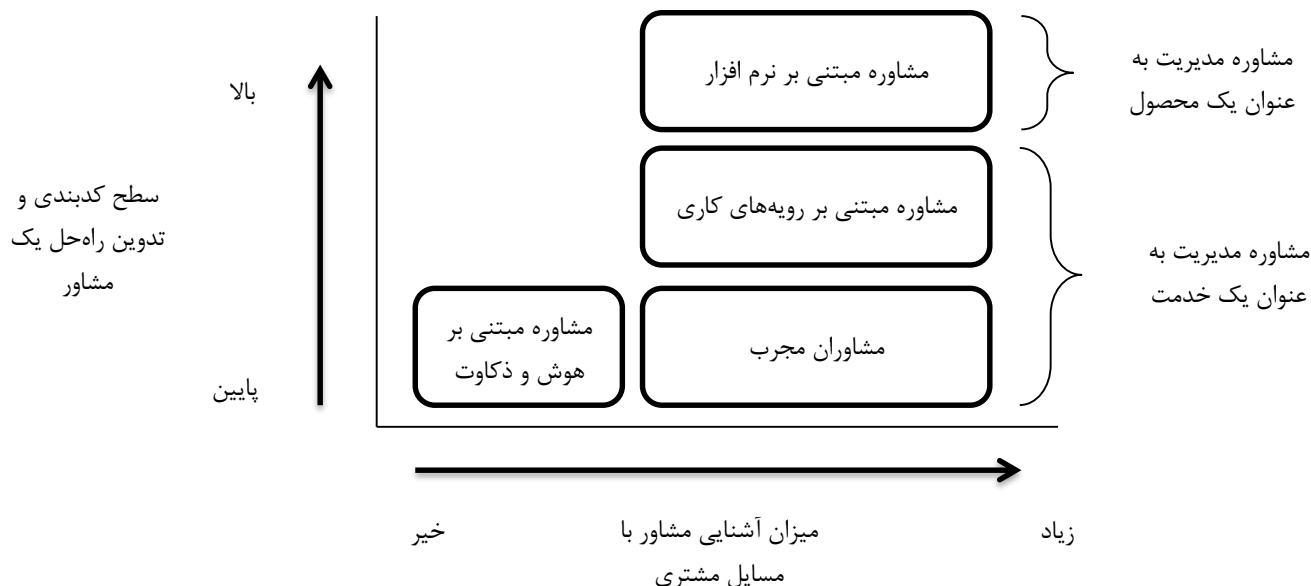
^۵productized

^۶analytics

^۷Microsoft Excel

مقایسه میان چهار نوع مشاوره‌ی مدیریت

شکل ۲، چهار نوع مشاوره‌ی متفاوت را مبتنی بر آشنایی با مشکلات و قابلیت تدوین دانش، به تصویر می‌کشد. به علت پتانسیل کارآیی‌ای که در تدوین وجود دارد، شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت تلاش خواهند کرد که دانش خود را به صورت کد درآوردند. در کنار کارآیی، تدوین به حفظ و نگاهداشت دانش درون شرکت، هم کمک می‌کند. دیگر، شرکت به میزان قبل به مشاوران مجربی که ممکن است بازنشسته شده یا سازمان را ترک کرده باشند، وابسته نیست. دانش مشاوره معمولاً در طول چرخه‌ی عمر خود، از الگویی پیروی می‌کند که در آن هر روز بیش از گذشته به شکل کد درمی‌آید و تدوین می‌شود. هنگامی که هوش و ذکاوت مشاور، به خلق دانش جدیدی می‌انجامد، معمولاً سطح تدوین و کدبندی، بسیار پایین خواهد بود. در طول زمان، مشاوران تلاش خواهند کرد تا دانش خود را به صورت کد درآورند. تجربه‌ها به رویه‌های کاری ترجمه خواهند شد و در نهایت این رویه‌های کاری، ممکن است به صورت نرم‌افزار درآیند. تمامی دانش مشاوره، از چنین الگویی پیروی نخواهد کرد، بلکه تنها انواع خاصی از دانش در نهایت تدوین و کدبندی می‌شوند. مسایل مدیریتی که نیاز به دانش ضمنی دارند با تجربه، تکامل نخواهند یافت، در حالی که برخی از انواع دانش (تدوین شده) ممکن است مستقیماً به صورت رویه‌های کاری یا نرم‌افزار، درآیند.



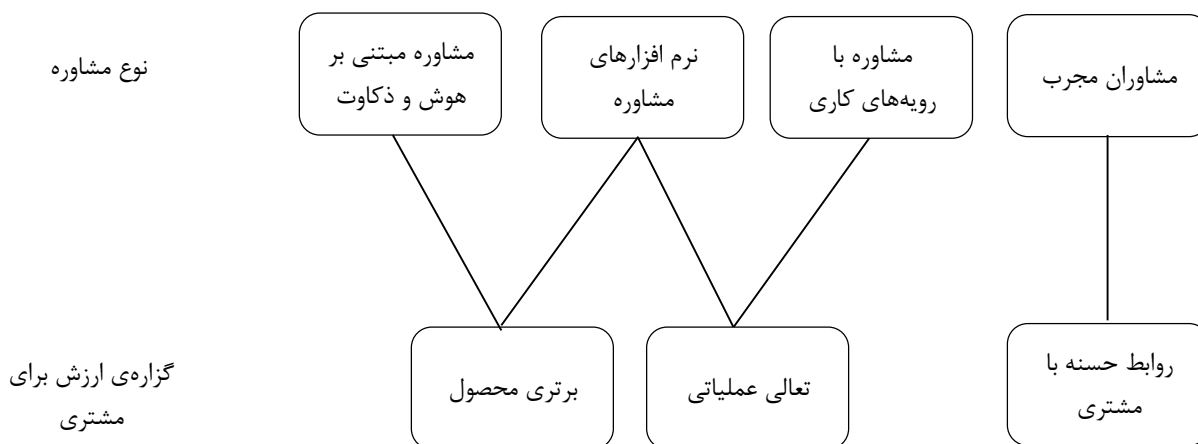
شکل ۲ مقایسه میان چهار نوع مشاوره

ارزش های پیشنهادی برای مشتری

شکل ۳، نحوه ی ارتباطی که چهار نوع مشاوره می توانند با انواع ارزش های پیشنهادی برای مشتری داشته باشند را نشان می دهد. در بخش قبل، بیان کردیم که نرم افزار، شکل نهایی تدوین و کدبندی دانش به حساب می آید. نرم افزارها نه تنها می توانند رویه های کاری ای که از تعالی عملیاتی پشتیبانی می کنند را به صورت برنامه کامپیوتری درآورند، بلکه همچنین، می توانند نرم افزارهایی مبتنی بر دانشی برگرفته از هوش و ذکاوت باشند و به تسلط و برتری این محصول در بازار کمک کنند. (شکل ۳).

تریزی و ویرسما^۸ (۱۹۹۳)، به سه نوع گزاره ی ارزش اشاره کردند: برتری محصول^۹، تعالی عملیاتی^{۱۰}، و روابط حسنه با مشتری^{۱۱}. این گزاره ها را در متن مشاوره ی مدیریت ترجمه می کنیم.

برتری محصول. برتری محصول، از خلاقیت و نوآوری صحبت به میان می آورد و مبتنی بر کاوش دانش است. برتری محصول در یک شرکت مشاوره ی مدیریت، راهکارهای خلاقانه برای مشکلات مشتریان معنا می شود، یعنی «رهبر تفکر» بودن. این گزاره ی ارزش با مشاوره ی مبتنی بر هوش و ذکاوت و نرم افزارهای مشاوره ی مبتنی بر دانش حاصل از هوش، متناسب است.



شکل ۳ ارتباط میان انواع مشاوره با گزاره های ارزش برای مشتری

تعالی عملیاتی. شرکت های مشاوره ی مدیریتی که گزاره ی ارزش تعالی عملیاتی را ارائه می دهند، بر بخش هزینه ی راهکارهای مشاوره، تمرکز می کنند و تلاش دارند به کمترین هزینه ها دست یابند. این تلاش لزوماً به

^۸Treacy and Wiersema

^۹product leadership

^{۱۰}operational excellence

^{۱۱}customer intimacy

^{۱۲}thought leader

این معنا نیست که چنین شرکت‌های مشاوره‌ای بر سر قیمت به رقابت می‌پردازند. هر جا که لازم باشد، تا حد ممکن قیمت محصولات و خدمات خود (حق الزحمه‌های پروژه) را بالا نگاه خواهند داشت و به علت هزینه‌های پایین، سود حاشیه‌ای بیشتری نصیب می‌برند. تعالی عملیاتی، مبتنی بر بهره‌گیری از دانش است. از آنجایی که راهکارهای این شرکت‌ها به اندازه خدمات شرکت‌ها با برتری محصول، نوآورانه نیست، گزاره‌ی ارزش تعالی عملیاتی باید ارزان‌تر باشد. هزینه‌های پایین‌تر این گزاره، کاملاً متناسب با کارایی مشاوره‌ی مبتنی بر رویه‌ی کاری و نرم‌افزارهای مشاوره‌ی مبتنی بر رویه‌ی کاری است (شکل ۳).

روابط حسنه با مشتری. سومین گزاره‌ی ارزش، نه نوآورانه است (مانند برتری محصول)، و نه هزینه‌ی پایینی (مانند تعالی عملیاتی) دارد. گزاره‌ی ارزش روابط حسنه با مشتری، مبتنی بر روابط حسنه میان مشاوران و مشتریان است. مشاوران با استفاده از روابط حسنه با مشتریان، با اذعان داشتن روابطی برتر با مشتریان و پاسخگویی‌ای برتر به نیازهای آنها، خود را از رقبای متمایز می‌سازند. این گزاره‌ی ارزش ممکن است در میان مشاوران مجرب متداول باشد. مشاوره‌ی مبتنی بر تجربه به میزان مشاوره‌ی مبتنی بر هوش و ذکاوت، نوآورانه نیست و به میزان مشاوره‌ی مبتنی بر رویه‌ی کار، کم هزینه. این نوع مشاوره، ارزش متمایز و مشخص خود را از روابط حسنه با مشتریان، کسب می‌کند (شکل ۳).

تمرکز یک شرکت مشاوره بر گزاره‌ی ارزش دیگری، نظیر تعالی عملیاتی و برتری محصول، به معنای آن نیست که آن شرکت می‌تواند از روابط حسنه با مشتریان، صرف‌نظر کند. این روابط حسنه برای تمامی شرکت‌ها - با درجات مختلف- اهمیت دارد. اکثر شرکت‌های مشاوره، بخش عمده‌ی درآمدهای خود را به سبب مشتریان فعلی خود دارند. همه‌ی شرکت‌های مشاوره، به درجه‌ای از روابط حسنه با مشتریان خود نیاز دارند، اما برخی از شرکت‌ها ممکن است تصمیم بگیرند که این روابط را مرکز توجه خود قرار دهند.

هزینه در مقابل استراتژی‌های متفاوت و متمایز

گزاره‌های ارزش برای مشتری را با چارچوب نیروهای رقابتی پورتر (۱۹۸۵) شرح می‌دهیم. پورتر میان دو پایگاه رقابت، تمایز قایل می‌شود: هزینه‌های پایین و متمایز بودن. گزاره‌های ارزش را با این استراتژی‌های رقابتی بیان می‌کنیم.

گزاره‌های برتری محصول، مبتنی بر نوآوری در محصول هستند. نوآوری، حالتی از متمایز بودن در محصول، معنا می‌دهد. این گزاره‌ها، متناسب با یک استراتژی تمایز^۱ هستند. اگر نوآوری در محصول، از دید مشتریان،

^۱Differentiation strategy

ارزش بالایی دارد، آنگاه آنها حاضرند بهای بیشتری برای گزاره‌های برتری محصول پرداخت کنند. این بهای بیشتر، محرک اصلی سود در این گزاره‌ها محسوب می‌شود.

با توجه به استراتژی تمایز، برتری محصول، تنها گزاره‌ی متمایز کننده به حساب نمی‌آید. متمایزکننده‌ی مهم دیگر، کیفیت خدماتی است که شرکت‌های مشاوره ارائه می‌دهند. این کیفیت تا حد بسیاری به دانش و مهارت‌های مشاوران، بستگی دارد. در یک شرکت (بزرگ) مشاوره، دانش و مهارت‌های مشاوران به علت تفاوت در استعداد و تجارب، ممکن است متنوع و گوناگون باشد.

در گزاره‌های تعالی عملیاتی، هزینه‌های پایین مطرح هستند و به رقابتی هزینه محور، اشاره دارند. رهبری هزینه محور^۴ و استراتژی‌های متمرکز بر هزینه^۵ متناسب با گزاره‌های ارزش تعالی عملیاتی هستند. هزینه‌های پایین، محرک اصلی سود در این گزاره‌ها به حساب می‌آیند. تأکید می‌کنیم که معمولاً در مشاوره‌ی مدیریت، بر سر قیمت، رقابت نمی‌شود. پایین آوردن هزینه‌ها، ممکن است معنا و مفهومی اشتباه برای مشتریان بعدی داشته باشد. به طور کلی، برای مشتریان آینده، تعبیر و تفسیر کیفیت خدمات مشاوره، دشوار است، بنابراین، ممکن است قیمت را علامت و نشانی از کیفیت بدانند. شرکت‌های مشاوره خواهان نشان دادن برتری خود هستند. در نتیجه، باید قیمت‌های بالایی مطالبه کنند. چنین کاری، همیشه ممکن نیست. بسیاری از مشتریان (بزرگ) دست به مناقصه خواهند زد تا شرکت مشاوره با کمترین هزینه‌ی برای انجام پروژه خود را برگزینند.

گزاره‌های روابط حسنه با مشتریان، مبتنی بر هزینه‌ای پایین نیستند. داشتن رابطه‌ای حسنه با مشتری، شیوه‌ای است که با آن مشاوران مدیریت خود را از رقبا متمایز می‌سازند. بنابراین، این گزاره، شکلی از استراتژی تمایز به حساب می‌آید. از آنجایی که گزاره‌ی روابط حسنه با مشتریان، نسبتاً کاربر است، نمی‌تواند بر سر قیمت به رقابت بپردازد. تمایز به سبب روابط، نسبت به تعالی عملیاتی، سبب می‌شود تا شرکت‌های مشاوره، دستمزدهای بالاتری، خواستار باشند، البته نه به میزان مشاوره‌ای با گزاره‌ی برتری محصول. این بهای بیشتر، محرک اصلی سود در این گزاره‌ها محسوب می‌شود.

مزیت رقابتی

مناسب‌ترین استراتژی رقابتی برای یک شرکت مشاوره‌ی مدیریت کدام است؟ آیا شرکت مشاوره‌ی مدیریت باید به دنبال کاهش هزینه‌ها باشد یا ایجاد تمایز؟ اگر شرکت مشاوره‌ای تصمیم بگیرد از استراتژی تمایز

^۴Cost leadership

^۵Cost focus strategies

استفاده کند، پایه و مبنای ایجاد تمایزش چه باید باشد؟ انتخاب استراتژی رقابتی به چندین عامل بستگی دارد. بر سه عامل مهم، تمرکز می‌کنیم: مشتریان، رقبا و خود شرکت مشاوره‌ی.

مشتریان. استراتژی رقابتی، تحت تأثیر انتخاب مشتریان است. مشتریان هدف شرکت مشاوره، چه کسانی خواهند بود؟ همانطور که در مقاله قبلی بیان شد، قلمروی شرکت‌های مشاوره، طیفی از گزینه‌ها را نشان می‌دهد که از یک طرف، به قلمروی بسیار محدود و باریکی اشاره دارد که در آن شرکت در یک حوزه‌ی کاری مشتری در مقیاسی محلی، متخصص می‌شود و از طرف دیگر، قلمرویی وسیع را در برمی‌گیرد، به طوری که شرکت در خصوص حوزه‌های کاری مختلف مشتری و در مقیاسی جهانی، در حال فعالیت است.

رقبا. در بخش قبلی، به رابطه‌ی مستقیم میان نوع مشاوره و گزاره‌ی ارزش، اشاره شد. هرچند، موقعیت رقابتی ممکن است بر این رابطه تأثیر گذارد. اگر رقابت ضعیف باشد، آنگاه یک شرکت مشاوره‌ی مدیریت، می‌تواند تنها با یک گزاره‌ی ارزش قوی، از این رقابت سربلند بیرون آید. برای مثال، شرکت الف (شرکتی ساختگی)، که شرکتی مبتنی بر مشاوره با هوش و ذکاوت، ممکن است بر گزاره‌ی برتری محصول و در نتیجه، یک استراتژی تمایز، تمرکز کند. اما اگر رقابت قوی و سنگین باشد، آنگاه شرکت مشاوره‌ی مدیریت باید چند گزاره‌ی ارزش قوی را با هم ترکیب نماید. در مثال مربوط به شرکت الف، اگر شرکت با رقابتی سنگین با دیگر شرکت‌های مشاوره‌ی مبتنی بر هوش و ذکاوت، مواجه شود، آنگاه تمایز به سبب برتری محصول، ممکن است برای پیروزی در این رقابت، کافی نباشد. در چنین موقعیت رقابتی‌ای، این شرکت باید تمایز به سبب برتری محصول را با دیگر گزاره‌های ارزش، نظیر تمایز به سبب روابط حسنه با مشتری، تا حدی ترکیب کند. شرکت الف باید بر روابط حسنه با مشتری، سرمایه‌گذاری کند تا پیروز این رقابت باشد.

شرکت مشاوره. تنها مشتریان و رقبا نیستند که استراتژی رقابتی را پیش می‌برند. منابع و قابلیت‌های شرکت مشاوره‌ی نیز بر انتخاب استراتژی، تأثیر گذارند. تفکری از بیرون به داخل (محیطی که توسعه‌ی استراتژی را هدایت می‌کند) را با تفکری از داخل به بیرون (منابع و قابلیت‌های شرکت، توسعه‌ی استراتژی را هدایت می‌کنند)، مقایسه کنید. شرکت‌های بزرگ مشاوره‌ی مدیریت از پتانسیل بیشتری، نسبت به شرکت‌های کوچک، برای صرفه‌جویی‌ها در مقیاس برخوردارند، در نتیجه استراتژی‌های مبتنی بر هزینه، برای آنها مناسب‌ترند. شرکت‌هایی که کارکنانی بسیار با استعداد و حرفه‌ای دارند، برای استراتژی تمایزی مبتنی بر برتری محصول، مجهزتر خواهند بود. یک شبکه قوی از مشتریان، بنیاد خوبی برای استراتژی تمایزی مبتنی بر روابط حسنه با مشتریان، محسوب می‌شود.

سبک و سنگین کردن

تصمیمات مربوط به بنیاد و اساس مزیت رقابتی در شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت، تحت تأثیر سبک و سنگین کردن میان مزایای رقابتی متفاوت است. در شکل ۴، سه بنیاد مزیت رقابتی، نشان داده شده است. پورتر به استراتژی‌های مبتنی بر تمایز و هزینه اشاره می‌کند. بر مبنای گزاره‌های ارزشی که تریسی و ویرسما، به آنها اشاره کردند، استراتژی تمایز را به تمایز در محصول و تمایز به سبب روابط حسنه با مشتری، تجزیه می‌کنیم. هزینه‌های حاشیه‌ای مربوط به یک مزیت رقابتی خاص، افزایش می‌یابد؛ یعنی هزینه‌های حاشیه‌ای مزیت رقابتی یک شرکت مشاوره، هنگامی که مزیت مشخصی را پیش می‌برد، افزایش می‌یابد. هزینه‌های افزایشی مربوط به مزایای رقابتی به رابطه‌ای تحدیدی میان دو مزیت رقابتی، اشاره می‌کنند. این منحنی، به معنای سبک و سنگین کردن میان مزایای رقابتی است. با توجه به مجموعه‌ای مفروض از منابع، یک شرکت مشاوره‌ی مدیریت قادر نیست چند مزیت رقابتی را به طور همزمان، پیش ببرد. استراتژی، یعنی گرفتن تصمیم. برای ساده کردن این موضوع، در شکل ۴، تنها سبک و سنگین کردن‌های دوطرفه (میان دو استراتژی) نمایش داده شده‌اند. در زندگی واقعی، شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت با سبک و سنگین کردن‌های سه طرفه‌ای میان سه بنیاد مزیت رقابتی، مواجه می‌شوند. رهبران مشاوره باید به طور همزمان در خصوص نحوه‌ی قرارگیری شرکت-شان در میان این سه محور، تصمیم بگیرند. شرکت‌های بزرگی که در چند بازار فعالیت می‌کنند، ممکن است در بازارهای مختلف، بسته به چند عامل، دست به سبک و سنگین کردن‌های مختلفی بزنند؛ عواملی نظیر بلوغ بازارها و تمایل شرکت به گسترش فعالیت خود در یک بازار. در طی زمان، همانطور که شرایط دگرگون می‌شوند، مشاوران ممکن است تصمیمات خود در این خصوص را تغییر دهند؛ یعنی، تصمیمی پویا.



قلمروی رقابتی

معمولاً تصمیمات در خصوص «نحوه‌ی رقابت» (مزیت رقابتی) و «مکان رقابت» (قلمروی رقابتی)، به هم تنیده شده‌اند. برای ساده کردن مطلب، دو تصمیم را یکی بعد از دیگری، بررسی می‌کنیم. تصمیم درباره‌ی «مکان رقابت» را در سه بُعد قالب‌بندی می‌کنیم: خدمات، حوزه‌های کاری مشتری، و منطقه‌ی جغرافیایی.

خدمات. با توجه اولین بُعد، این مقاله بر خدمات مشاوره‌ی مدیریت تمرکز می‌کند، یعنی ارائه‌ی مشاوره و کمک در وظایف مدیریتی مربوط به پیاده سازی راهکار ارائه شده. هرچند ممکن است در شرکتی، مشاوره‌ی مدیریت با مشاوره‌ی کسب و کار، خدمات کسب و کار و خدمات دیگری، ترکیب شود. می‌توان قلمروی خدمات را روی یک طیف در نظر گرفت که از مشاوره مدیریت تخصصی تا مخلوطی از انواع خدمات مختلف را در برمی‌گیرد. شرکت مک کینزی را می‌توان نمونه‌ای از یک شرکت مشاوره‌ی مدیریت تخصصی نامید. شرکت IBM، مثالی از شرکتی با قلمرویی وسیع از چند خدمت است.

حوزه‌های کاری مشتری. دومین بُعد مربوط به تعداد حوزه‌های کاری‌ای است که به آنها خدمات مشاوره ارائه می‌شود. برخی از شرکت‌ها، در یک حوزه‌ی کاری خاص، متخصص هستند، در حالی که سایر شرکت‌ها، با تعمیم خدمات خود، دامنه‌ی بزرگی از حوزه‌های کاری را پوشش می‌دهند.

منطقه‌ی جغرافیایی. سومین بُعد، مربوط به قلمروی جغرافیایی شرکت است. اکثریت شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت، شرکت‌های (بسیار) کوچکی هستند که بر بازارهای ملی یا داخلی، تمرکز می‌کنند. برای این شرکت‌ها، رقابت در محیط داخلی یا در مقیاسی ملی، خلاصه شده است. هرچند، تعدادی شرکت بزرگ مشاوره هم هستند که در مقیاس جهانی فعالیت می‌کنند، مانند بازوهای مشاوره‌ای مربوط به شرکت‌های دل‌ویته و PWC.

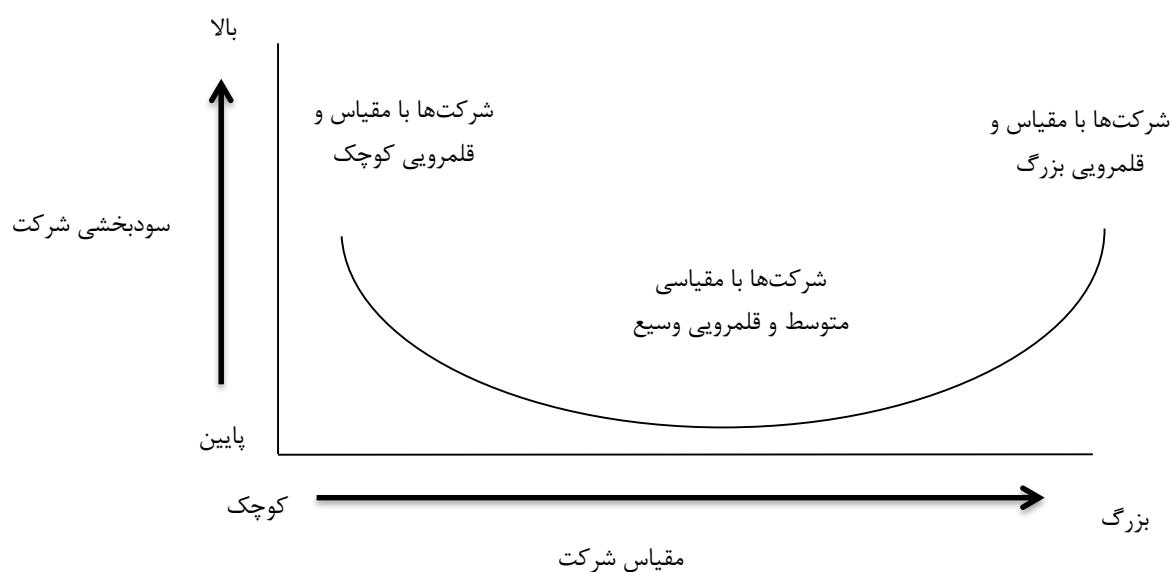
مقیاس و قلمرو

شکل ۵، سه گروه متفاوت از شرکت‌های فعال در صنعت مشاوره‌ی مدیریت را نشان می‌دهد. محور افقی مربوط به مقیاس و قلمرو این شرکت‌هاست. سه گروه شرکت وجود دارند. در سمت چپ این شکل، شرکت‌هایی با قلمرویی کوچک قرار می‌گیرند، شرکت‌هایی که معمولاً کوچک و تخصصی هستند. در سمت راست، شرکت‌هایی با قلمرو و مقیاسی گسترده و بزرگ، قرار می‌گیرند، شرکت‌هایی بزرگ و جهانی که خدمات مشاوره‌ی مدیریت را با سایر خدمات حرفه‌ای ترکیب می‌کنند.

در میانه‌ی این شکل، شرکت‌های متوسط با قلمرویی نسبتاً گسترده قرار می‌گیرند. برای مثال، شرکت‌های عمومی مشاوره‌ی مدیریت که دامنه‌ی وسیعی از خدمات را به گستره‌ای از حوزه‌های کاری مشتری در کشورهای مختلف، ارائه می‌کنند.

محور عمودی، سودبخشی شرکت‌ها را اندازه می‌گیرد. در شکل ۵، یک «منحنی باز» نشان داده شده است. شرکت‌ها در دو سر انتهای این طیف، از سودبخشی بالایی برخوردارند، در حالی که شرکت‌های میانی، سودبخشی کمتری دارند. آنها به معنای واقعی کلمه، در وسط این طیف گیر کرده‌اند.

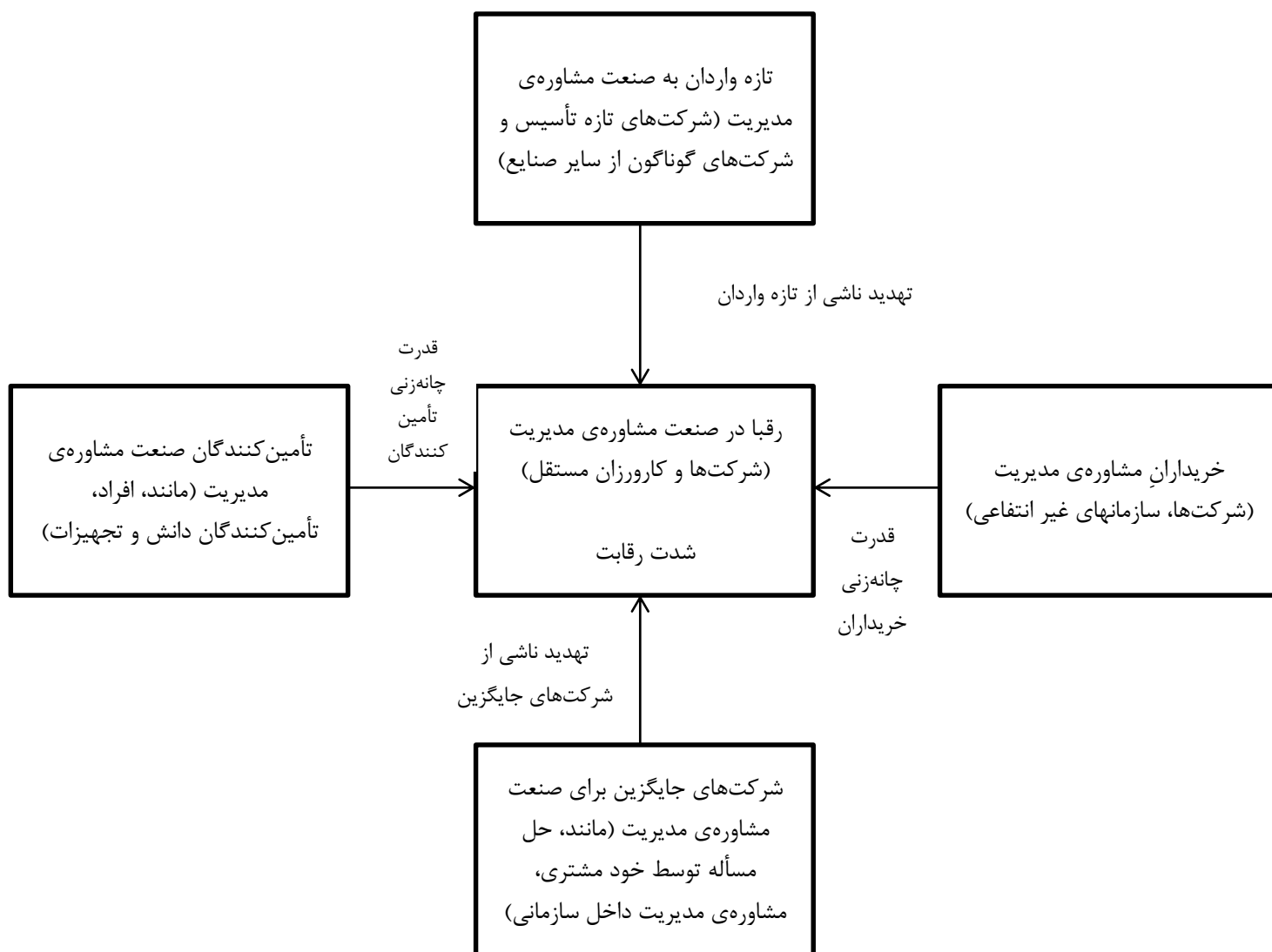
شرکت‌های کوچک و تخصصی ممکن است به علت مزایای حاصل از تخصصی بودن و اثرات حاصل از تجربه، به سود بخشی بالایی دست یابند. علاوه بر این، مسلماً این شرکت‌ها در گوشه‌های بازارها فعالیت می‌کنند که برای شرکت‌های بزرگ مشاوره جذابیت ندارند. بخش بزرگی از شرکت‌های عرصه‌ی مشاوره، از فرصت صرفه‌جویی‌ها در مقیاس و قلمرو، بهره می‌گیرند. شرکت‌های متوسط با قلمرویی نسبتاً گسترده، عایدی‌ای از صرفه‌جویی‌ها در مقیاس ندارند، حال آنکه باید با پیچیدگی مدیریت عملیاتی با قلمرویی گسترده کنار آیند. این قلمروی وسیع در ترکیب با مقیاسی کوچک، معمولاً دلالت بر وجود فرصتی کم برای دستیابی به اثرات حاصل از تجربه دارد.



شکل ۵ ترکیبی از مقیاس و قلمروی شرکت، بر سودبخشی آن مؤثر است.

نیروهای رقابتی

در این بخش، مروری بر ارکان اصلی صنعت مشاوره‌ی مدیریت، ارائه می‌شود. به این منظور، از چارچوب نیروهای رقابتی پورتر (شکل ۶) استفاده می‌کنیم و هر کدام از این ۵ گروه بازیگر در عرصه‌ی صنعت مشاوره را شرح می‌دهیم: رقبا، خریداران، تأمین‌کنندگان، شرکت‌های جایگزین و شرکت‌های جدید. رقبا، شرکت‌های لازم و پابرجا در صنعت مشاوره‌ی مدیریت محسوب می‌شوند. خریداران، مشتریان این شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت هستند. از آنجایی که مشاوره‌ی مدیریت، کسب و کاری درگیر با افراد است، تأمین‌کنندگان اصلی آن، افراد علاقه‌مند به کار کردن برای شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت هستند. شرکت‌های جایگزین در مشاوره‌ی مدیریت، به گزینه‌هایی نظیر حل مسایل مدیریتی مشتری و پیاده‌سازی راه‌حل‌ها بدون کمک گرفتن از مشاوران مدیریت، اشاره می‌کند. جایگزین‌های دیگر، شرکت‌های تحقیقاتی، مؤسسات تبلیغات و سازمان‌های خیریه‌ی متشکل از متخصصان بازنشسته‌ی مشاوره هستند که رایگان، برخی مدیران (برای مثال، مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی یا مدیران کشورهای در حال توسعه) را راهنمایی می‌کنند. شرکت‌های جدید (تازه واردان)، عبارتند از شرکت‌هایی که به تازگی تأسیس شده‌اند و همچنین شرکت‌های قدیمی در صنایع دیگر که شرکت مشاوره‌ای تأسیس کرده‌اند. برای هر کدام از این گروه‌ها، عوامل اصلی تعیین‌کننده‌ی نیروی رقابتی مرتبط با آن گروه خاص، بررسی می‌شوند (شکل ۶).



شکل ۶ ارکان ساختار صنعت مشاوره‌ی مدیریت

رقبای صنعت یا رقابتی داخلی

نمونه‌ای از رقیب صنعت مشاوره‌ی مدیریت وجود ندارد. این صنعت متشکل از جمعیتی ناهمگن از ارائه‌دهندگان خدمات مشاوره‌ی مدیریت است. میان بازیگران اصیل و ناب این صنعت و کسانی که مشاوره، شغل دوم آنها به حساب می‌آید، تفاوت قایل می‌شویم. در این مقاله، منظور بازیگران اصیل و ناب است؛ شرکت‌ها و کارورزان مستقلی که منحصراً بر خدمات مشاوره‌ی مدیریت تمرکز می‌کنند. از آنجایی که قلمرویی جهانی مدنظر است، بازیگران اصیل با حضور جهانی را کانون توجه خود قرار می‌دهیم.

عوامل تعیین کننده در رقابت

پورتر میان ۱۱ عامل تعیین کننده در شدت رقابت میان رقبای یک صنعت، تمایز قایل شد که در جدول ۱ به اختصار به آن پرداخته شده است. هر چه شدت رقابت بالاتر باشد، فشار بر سوددهی رقیب، بیشتر است.

جدول ۱ عوامل تعیین کننده رقابت

عامل تعیین کننده رقابت	توضیح	تعدیل رقابت	تشدید رقابت
رشد صنعت	رشد درآمد مشاوره	رشد بالا	رشد پایین یا کاهش رشد
نسبت هزینه‌های ثابت به ارزش افزوده	دستمزدها اکثراً هزینه‌های ثابت را تشکیل می‌دهند.	نسبت پایین	نسبت بالا
گاه و بیگاه پروژه‌ای برای برخی از کارکنان وجود ندارد (ظرفیت مازاد بر تقاضا)	ظرفیت (تعداد) کارکنان شرکت مشاوره	عدم وجود ظرفیت مازاد	شدت ظرفیت مازاد بر تقاضا
تمایز در محصول	تمایز به سبب روابط با مشتری، کیفیت و کارکنان	تمایزی فاحش	تمایزی کم یا عدم تمایز
هویت برند	برند شرکت مشاوره	برندهای قوی	برندهای ضعیف یا عدم وجود برند
هزینه‌های جابه‌جایی	جابه‌جایی میان شرکت‌های مشاوره	هزینه‌های بالای جابه‌جایی	هزینه‌های پایین جابه‌جایی یا عدم وجود آنها
تراکم و توازن	سهام بازار مربوط به ۴ شرکت برتر مشاوره. توازن میان سهم‌های بازار	تراکم بالا، تفاوت‌های عمده میان اندازه‌ی شرکت‌ها	تراکم پایین، شرکت‌ها با اندازه‌های یکسان
پیچیدگی در اطلاعات	شفاف‌سازی اطلاعات برای خریداران خدمات مشاوره	پیچیدگی بالا در اطلاعات	پیچیدگی پایین در اطلاعات
گوناگونی رقبا	تفاوت‌ها میان شرکت‌های مشاوره	گوناگونی پایین	گوناگونی بالا
سهام شرکت‌های بزرگ	مالکان شرکت‌های بزرگ مشاوره	سهام پایین شرکت‌های بزرگ	سهام بالای شرکت‌های بزرگ
موانع خروج از بازار	سهولت خروج از صنعت مشاوره	موانع کم برای خروج از بازار	موانع زیاد برای خروج از بازار

عوامل تعیین کننده در قدرت چانه زنی خریدار

در جدول ۲، به عوامل تعیین کننده در قدرت چانه زنی خریداران، اشاره شده است.

جدول ۲ عوامل تعیین کننده در قدرت چانه زنی خریداران

عامل تعیین کننده قدرت خریدار	توضیح	کاهش قدرت چانه زنی خریدار	افزایش قدرت چانه زنی خریدار
تراکم خریدار در مقابل تراکم شرکت	تسلط خریداران مشاوره در مقابل تسلط شرکت های مشاوره	تراکم خریداران نسبت به تراکم شرکت های مشاوره، کمتر است.	تراکم خریداران نسبت به تراکم شرکت های مشاوره، بیشتر است.
حجم بودجه ی خریدار	اندازه و میزان بودجه خریدار برای خدمات مشاوره	حجم پایین بودجه ی خریدار	حجم بالای بودجه ی خریدار
هزینه های جابه جایی خریدار به هزینه های جابه جایی شرکت وابسته است	انعطاف پذیری خریداران و شرکت های مشاوره	هزینه های جابه جایی خریداران از هزینه های جابه جایی شرکت های مشاوره، فراتر رود.	هزینه های جابه جایی شرکت های مشاوره، از هزینه های جابه جایی خریداران، فراتر رود.
اطلاعات خریدار	اطلاعات درباره ی مشاوره ی مدیریت	فقدان اطلاعات خریداران از مشاوره	فراوانی اطلاعات خریداران از مشاوره
قابلیت یکپارچگی رو به عقب	قابلیت خریداران برای تأسیس بخش مشاوره ی مدیریت داخلی	قابلیت ضعیف	قابلیت قوی
محصولات جایگزین	توانایی خریداران به حل مسایل خود	دسترسی پایین به محصولات جایگزین	دسترسی بالا به محصولات جایگزین
دور زدن شرکت های مشاوره	دور زدن شرکت های مشاوره توسط خریداران برای دسترسی به خود مشاوران	پتانسیل پایین	پتانسیل بالا

عوامل تعیین کننده در حساسیت خریدار نسبت به قیمت

جدول ۳، طرح و نمای عوامل تعیین کننده در حساسیت خریدار نسبت به قیمت را نشان می‌دهد.

جدول ۳ عوامل تعیین کننده در حساسیت خریدار نسبت به قیمت

عامل تعیین کننده قدرت خریدار	توضیح	کاهش حساسیت خریدار نسبت به قیمت	افزایش حساسیت خریدار نسبت به قیمت
نسبت قیمت به کل خرید	سهم خرید از مشاوره در کل خریدهای مشتری	نسبت پایین قیمت به کل خرید	نسبت بالای قیمت به کل خرید
تمایز در محصول و هویت برند	تمایزسازی شرکت‌های مشاوره	تمایز فاحش در محصول و هویت قوی برند	تمایز پایین در محصول و هویت قوی برند
اثر بر کیفیت و عملکرد خریداران	اثر خدمات مشاوره‌ی مدیریت بر کیفیت و عملکرد خریداران	اثر بالای بر کیفیت و عملکرد خریداران	اثر کم بر کیفیت و عملکرد خریداران
منافع خریدار	امکان خرید (استفاده) خدمات مشاوره	منافع زیاد خریدار	منافع کم خریدار
انگیزه‌های تصمیم‌گیرندگان	انگیزه‌های خریداران برای صرف بودجه برای خدمات مشاوره	انگیزه‌های ضعیف تصمیم‌گیرندگان	انگیزه‌های قوی تصمیم‌گیرندگان

تأمین‌کنندگان

مشاوره‌ی مدیریت، یک خدمت دانش محور است. مهمترین ورودی این صنعت، افرادی حائز دانش و شایستگی- های پردازش دانش برای حل مسایل و پیاده‌سازی راهکارها، هستند. پیش‌نیازهای مربوط به انتخاب افراد بسته به نوع مشاوره، متنوع است؛ مشاوره‌ی مبتنی بر هوش و ذکاوت، مشاوران مجرب؛ مشاوره‌ی مبتنی بر رویه‌های کار. مهمترین تأمین‌کنندگان شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت، افراد جویای کار هستند. البته، تأمین‌کنندگان دیگری هم هستند. برای مثال، معمولاً شرکت‌های مشاوره، دفاتری اجاره می‌کنند، رایانه و دیگر تجهیزات اداری می‌خرند، خودروهایی برای شرکت خود اجاره می‌کنند، بلیط هواپیما می‌خرند و از هتل‌ها و رستوران‌ها استفاده می‌کنند. علاوه بر این، ممکن است به برون‌سپاری فعالیت‌هایی نظیر تحقیقات (بازار) و خدمات (کارهای) اداری دست بزنند. هرچند، در این بخش، تمرکز بر افراد است.

عوامل تعیین کننده در قدرت تأمین‌کننده

جدول ۴، عوامل تعیین کننده در قدرت تأمین‌کننده را نشان می‌دهد.

جدول ۴ عوامل تعیین کننده در قدرت تأمین کننده

عامل تعیین کننده در قدرت تأمین کننده	توضیح	تعدیل قدرت تأمین کننده	تشدید قدرت تأمین کننده
تمایز در ورودی ها	تمایزهای (شایستگیها) میان افراد مشاور	تمایز کم	تمایز فاحش
هزینه های جابه جایی تأمین کنندگان با هزینه های جابه جایی شرکت رابطه دارد.	انعطاف پذیری تأمین کنندگان و شرکت های مشاوره	هزینه های جابه جایی تأمین کننده از هزینه های جابه جایی شرکت مشاوره بیشتر باشد.	هزینه های جابه جایی شرکت از هزینه های جابه جایی تأمین کننده بیشتر باشد.
حضور جایگزین محصولات	جایگزین هایی برای افراد (با استعداد) در مشاوره، مانند رویه های کاری و نرم افزارها	دسترسی بالا به محصولات جایگزین	دسترسی کم به محصولات جایگزین
تراکم تأمین کننده به تراکم شرکت مشاوره وابسته است.	تسلط و غلبه ی تأمین کنندگان در مقابل تسلط و غلبه ی شرکت های مشاوره	تراکم تأمین کننده ها از تراکم شرکت های مشاوره، کمتر است.	تراکم تأمین کننده ها از تراکم شرکت های مشاوره، بیشتر است.
اهمیت حجم کار برای تأمین کننده	تأمین کنندگان ساعات کاری بالا را مطالبه می کنند.	اهمیت بالای حجم کار برای تأمین کننده	اهمیت پایین حجم کار برای تأمین کننده
نسبت هزینه به کل خرید	سهم هزینه های مربوط به تأمین کننده در کل خرید شرکت های مشاوره ی مدیریت	نسبت بالای هزینه به کل خرید	نسبت پایین هزینه به کل خرید
اثر ورودی ها بر هزینه ها یا تمایزسازی	اثر تأمین کنندگان بر هزینه ها یا تمایزسازی در شرکت های مشاوره ی مدیریت	اثر پایین تأمین کنندگان بر هزینه ها یا تمایزسازی در شرکت های مشاوره ی مدیریت	اثر فاحش تأمین کنندگان بر هزینه ها یا تمایزسازی در شرکت های مشاوره ی مدیریت
تهدید ناشی از یکپارچگی رو به جلو	توانایی تأمین کنندگان برای ورود به مشاوره ی مدیریت	تهدید ضعیف	تهدید قوی

تازه واردان به صنعت مشاوره

تازه واردان به صنعت مشاوره ی مدیریت ممکن است اشکال متفاوتی داشته باشند. نوعی از این تازه واردان، فارغ التحصیلان شرکت های مشاوره ی مدیریت قدیمی هستند که شرکت شخصی خود را تأسیس کرده اند. این افراد ممکن است به طور مستقل کار کنند یا شرکت مشاوره ی مدیریت جدیدی راه اندازی کنند.

شرکت‌های بین و مشاوران رولاند برگر استراتژی^۱، را افراد فارغ التحصیل از شرکت BCG تأسیس کردند. نوع دیگری از تازه واردان، شرکت‌های صنایع دیگر هستند که دست به تأسیس شرکت مشاوره‌ای تابعه، می‌زنند. شرکت IBM مثالی از این نوع است. شرکت IBM، شرکتی فعال در زمینه‌ی IT بود که در سال ۱۹۹۱ پس از آنکه دولت تحریم ۱۹۵۶ مربوط به این شرکت را برداشت (وزارت دادگستری آمریکا، قانون ضدانحصاری را در سال ۱۹۸۲ ملغی اعلام کرد) وارد صنعت مشاوره‌ی مدیریت شد.

عوامل تعیین کننده در تهدید ناشی از تازه واردان به صنعت

جدول ۵، به تشریح عوامل تعیین کننده در تهدید ناشی از تازه واردان به صنعت می‌پردازد.

جدول ۵ عوامل تعیین کننده در تهدید ناشی از تازه واردان به صنعت مشاوره

عامل تعیین کننده در تهدید ناشی از تازه واردان به صنعت	توضیح	کاهش تهدید ناشی از تازه واردان	افزایش تهدید ناشی از تازه واردان
صرفه جویی‌ها در مقیاس	سرمایه‌گذاری‌های شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت در مدیریت دانش و تبلیغات، در میان سایر سرمایه‌گذاری‌ها	صرفه جویی‌های بالا در مقیاس	صرفه جویی‌های کم در مقیاس
تمایزها در مالکیت انحصاری محصول	حقوق مالکیت معنوی برای شرکت‌های مشاوره	تمایزهای فاحش	تمایزهای کم
هویت برند	هویت برند شرکت‌های فعلی مشاوره‌ی مدیریت	هویت قوی برند	هویت ضعیف برند
هزینه‌های جابه‌جایی	هزینه‌های جابه‌جایی مربوط به خریداران خدمات مشاوره‌ی مدیریت	هزینه‌های بالای جابه‌جایی	هزینه‌های پایین جابه‌جایی یا عدم وجود آنها
سرمایه‌های مورد نیاز	سرمایه مورد نیاز برای تأسیس یک شرکت مشاوره‌ی مدیریت	نیاز به سرمایه‌ی بالا	نیاز به سرمایه کم
دسترسی به خریداران	روابط میان خریداران و شرکت‌های فعلی مشاوره‌ی مدیریت	دسترسی پایین به خریداران	دسترسی بالا به خریداران

^۱Roland Berger Strategy Consultants

مالکیت منحنی یادگیری و طرح کم هزینه	دسترسی به دانش توسعه‌ی یافته توسط شرکت‌های فعلی مشاوره‌ی مدیریت	مالکیت منحنی یادگیری و طرح کم هزینه، اختصاصی است	منحنی یادگیری و طرح کم هزینه در اختیار عموم است.
دسترسی به ورودی‌های ضروری	دسترسی به افراد با استعداد در مشاوره‌ی مدیریت	دسترسی محدود یا عدم دسترسی	دسترسی آسان
سیاست دولت	سیاست دولت به عنوان مانعی برای ورود شرکت‌های جدید	موانع سخت ورود به بازار	موانع کم ورود به بازار
عکس العمل مورد انتظار	عکس العمل شرکت‌های فعلی نسبت به تازه واردان	عکس العمل شدید نسبت به تازه واردان	عکس العمل ضعیف نسبت به تازه واردان

جایگزین‌ها

اینکه خریداری (مشتري) خود مشکلش را حل و راه کار آن را پیاده سازی کند، جایگزینی برای مشاوره مدیریت محسوب می‌شود. اینجا پای تصمیم ساختن یا خریدن^۷ در میان است: یا خودت انجام بده یا مشاور مدیریتی از خارج از سازمان، استخدام کن. ممکن است خریدار خود کارهای مشاوره را انجام دهد. یک راه آن است که ارباب رجوع در سازمان خود یک واحد داخلی مشاوره راه‌اندازی کند. جایگزین دیگر مشاوره‌ی مدیریت، شرکت‌هایی هستند که دسترسی افراد مشاور مستقل را برای مشتریان فراهم می‌سازند. مشتری به جای آنکه از یک شرکت مشاوره‌ی مدیریت کمک بگیرد، تیمی از فارغ‌التحصیلان مشاوره گرد هم می‌آورد.

عوامل تعیین کننده در تهدید ناشی از جایگزین‌ها

جدول ۶ عوامل تعیین کننده در تهدید ناشی از جایگزین‌ها را نشان می‌دهد.

^۷make or buy

جدول ۶ عوامل تعیین کننده در تهدید ناشی از جایگزین‌ها

عامل تعیین کننده در تهدید ناشی از جایگزین‌ها	توضیح	کاهش تهدید	افزایش تهدید
قیمت نسبی عملکرد جایگزین‌ها	نسبت قیمت به عملکرد جایگزین‌های مربوط به مشاوره‌ی مدیریت	نسبت پایین قیمت به عملکرد جایگزین‌ها	نسبت بالای قیمت به عملکرد جایگزین‌ها
هزینه‌های جابه‌جایی	هزینه‌های مربوط به تعویض شرکت‌های مشاوره با جایگزین‌های آنها	هزینه‌های بالای جابه‌جایی	هزینه‌های پایین جابه‌جایی
تمایل و رغبت خریدار نسبت به جایگزین‌ها	احتمال آنکه خریداران شرکت مشاوره‌ی را با جایگزینی تعویض کنند.	تمایل کم خریدار نسبت به جایگزین‌ها	تمایل بالای خریدار نسبت به جایگزین‌ها

توسعه‌های کلیدی

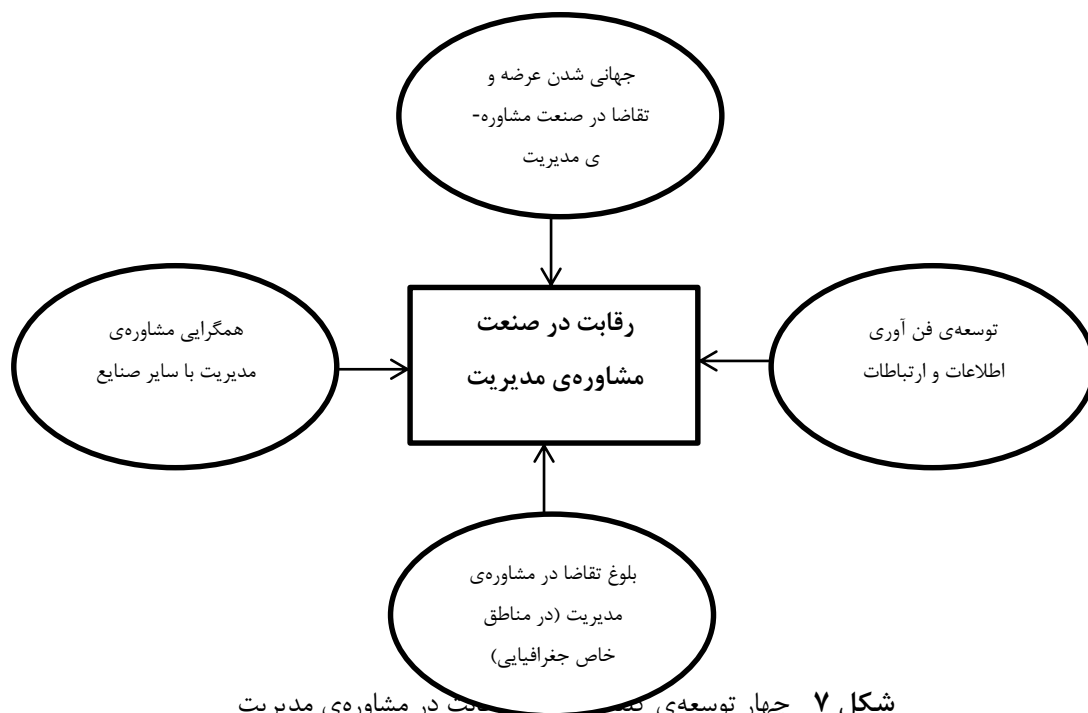
در این بخش به طرح و بررسی چهار توسعه‌ی کلیدی که اثری مهم بر نیروهای رقابتی در صنعت مشاوره‌ی مدیریت دارند (شکل ۷) می‌پردازیم. اولین مورد، همگرایی مشاوره‌ی مدیریت با دیگر صنایع مرتبط؛ مورد دوم، جهانی شدن تقاضا و عرضه؛ مورد سوم، توسعه‌ی فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات؛ و مورد چهارم، بلوغ تقاضاست (در مناطق خاص جغرافیایی).

همگرایی صنعت

تاریخچه صنعت مشاوره‌ی مدیریت نشان می‌دهد که شرکت‌های فعال در سایر صنایع وارد صنعت مشاوره‌ی مدیریت می‌شوند. تا دهه ۳۰ میلادی، هنگامی که قانون جدید معرفی شد، بانک‌ها و حسابداران در مشاوره‌ی مدیریت در آمریکا فعال بودند. در دهه ۵۰ میلادی، شرکت‌های حسابداری به صنعت مشاوره‌ی مدیریت بازگشتند. در این زمان، این شرکت‌ها بر مشاوره‌ی فن‌آوری اطلاعات، به جای رسیدگی به مدیریت، تمرکز کردند. در دهه ۹۰ میلادی، صنعت مشاوره‌ی مدیریت، شاهد ورود شرکت‌های بزرگ کامپیوتری به این عرصه بود. این شرکت‌ها، محصولات خود را با ارائه سخت افزارها، نرم‌افزارها و خدمات IT در حوزه‌ی مشاوره‌ی

مدیریت، گسترش دادند. از آنجایی که برخی شرکت‌ها موفق به کارگزینی^۸ افراد مشاور به عنوان محصولی مجزا شدند، صنعت کارگزینی، وارد صنعت مشاوره‌ی مدیریت می‌شود.

همچنین، شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت هستند که زمینه‌ی فعالیت خود را در سایر صنایع گسترش می‌دهند. مثالی از این نوع، شرکت‌های مشاوره‌ی IT هستند که وارد صنعت برونسپاری شدند. مثال دیگر، شرکت‌های مشاوره‌ی سازمانی و استراتژی، مانند شرکت بین هستند که وارد صنعت سهام خصوصی می‌شوند.



شکل ۷ چهار توسعه‌ی کلیدی رقابت در مشاوره‌ی مدیریت

جهانی شدن

از لحاظ جهانی شدن مشاوره‌ی مدیریت، سه پیامد قابل بررسی هستند: گشایش بازارهای جدید از لحاظ جغرافیایی، برون سپاری منابع و کارکنان، و ظهور شبکه‌های جهانی.

گشایش بازارهای جدید از لحاظ جغرافیایی

نزدیک به اواخر دهه ۸۰ میلادی و در دهه ۹۰ میلادی، اقتصادهای سوسیالیست سابق، مانند، جماهیر شوروی، چین، کشورهای اروپای شرقی، تبدیل به یک سیستم بازاری کاپیتالیست شدند. این تغییر و تحول، همراه با آزادسازی بازار، قانون زدایی صنعت و خصوصی سازی شرکت‌های دولتی بود. این توسعه‌ها، تقاضا برای

^۸staffing

شرکت‌های (غربی) مشاوره‌ی مدیریت را موجب شد. این رشد در تقاضا، از رقابت میان شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت کاهید.

برونسپاری منابع و کارکنان

در دهه ۹۰ میلادی، یکپارچگی روزافزون در محصول، عامل و بازارهای سرمایه فراتر از مرزهای ملی منجر به تغییر در الگوهای تجارت و تولید شد. برونسپاری و سرمایه‌گذاری خارجی مستقیم، شامل برون سپاری تولید و سایر فعالیت‌ها با ارزش افزوده، تبدیل به رویه‌های معمولی شدند. شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت از درخواست و تقاضایی که از مشاوره‌ی آنها به سبب این فعالیت‌ها می‌شد، سود بردند. بار دیگر، رشد در تقاضا، منجر به کاهش رقابت داخلی شد. همچنین صنعت مشاوره‌ی مدیریت از فرصت‌های برون سپاری منابع و کارکنان، استفاده کرد. برخی از شرکت‌های مشاوره، فعالیت‌های غیر اصلی خود، نظیر خدمات اداری و استخراج (ارائه) نمودارها را به ارائه‌دهندگان چنین خدماتی، سپردند. برخی از شرکت‌های مشاوره‌ی IT، برخی از فعالیت‌های اداری و تولیدی را به خارج از مرزها و به مناطق با هزینه‌ی پایینتر انتقال دادند.

شبکه‌های جهانی

برای ارائه خدمت به مشتریان در جهان و بهره‌گیری از فرصت‌ها در بازارهای در حال ظهور، شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت باید در مقیاس جهانی فعالیت می‌کردند. افتتاح دفاتر در سراسر دنیا، رویکردی برای ایجاد حضوری جهانی محسوب می‌شد. شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریتی که از منابع لازم برای چنین کاری برخوردار نبودند، از گزینه‌ی همکاری با (پیوستن به) شرکت‌های مشاوره‌ی خارجی، بهره بردند. شرکت‌های ملی مشاوره‌ی مدیریت با هم می‌توانند شبکه‌های بین‌المللی تشکیل دهند که قادر به رقابت با شرکت‌های جهانی مشاوره، باشد.

توسعه‌ی فن‌آوری اطلاعات

دهه ۵۰ میلادی، شاهد ورود کامپیوترها به سازمان‌ها، سازمان‌های خارج از ارتش و بخش دفاعی کشور بود. استفاده از کامپیوترها منجر به فرصت‌ها و مسایل جدیدی برای خریداران شد. برای پاسخ به این نیازهای جدید خریداران، خدمت جدیدی از مشاوره‌ی مدیریت، شکل گرفت: مشاوره‌ی IT. فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات، در اقتصاد دانش، نقش دارند. اقتصاد دانش به محصولات، خدمات و مدل‌های کسب و کار جدید، هم برای خریداران و هم برای شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت، اشاره دارد. فن‌آوری اطلاعات، تقاضا برای مشاوره‌ی مدیریت را برانگیخت. توسعه‌های فن‌آوری همچنان مسایل و فرصت‌های جدیدی را برای خریداران ایجاد می‌کردند. برای مثال در دهه ۲۰۰۰ میلادی، بسیاری از خریداران، رو به خرید آنلاین آوردند. رشد تقاضای

مشاوره‌ی مدیریت، کاهش در رقابت داخلی را موجب شد. هرچند فرصت مشاوره‌ی IT، راه‌های جدیدی را به صنعت مشاوره‌ی مدیریت فراهم ساخت.

تازه واردان

شرکت‌های جدید مشاوره، به جای شرکت‌های سنتی ارائه دهنده مشاوره در زمینه‌های سازمان، استراتژی و عملیات، از فرصت ورود به مشاوره‌ی IT، بهره جستند. میزان این تقاضا و ماهیت خدمات آن، مقیاس بزرگتری را بر شرکت‌های مشاوره، تحمیل می‌کرد. بنابراین، شرکت‌های مشاوره‌ی IT، معمولاً از نظر اندازه از شرکت‌های سنتی مشاوره، بزرگتر بودند. برای مدتی، شرکت‌های مشاوره‌ی IT و شرکت‌های سنتی مشاوره به عنوان گروه‌های استراتژیک مجزا از هم در صنعت مشاوره‌ی مدیریت، کنار هم فعالیت می‌کردند. هرچند، در بسیاری از موارد، مسایل مربوط به IT، سازمان، استراتژی و عملیات را نمی‌توان از هم تفکیک کرد. هنگامی که خریداران به طور روز افزونی خواستار راهکارهای یکپارچه برای مسایل به هم تنیده‌ی IT، سازمان، استراتژی و عملیات در سازمانشان بودند، شرکت‌های مشاوره باید پاسخگو می‌بودند. شرکت‌های مشاوره‌ی IT کوشیدند تا مشاوره‌ی سازمان، استراتژی و عملیات را به خدمات خود بیفزایند. شرکت‌های سنتی مشاوره‌ی سازمان و استراتژی، تلاش کردند تا خدمات خود را در زمینه‌ی IT گسترش دهند. هر دوی این شرکت‌ها با مشکلات (قابل توجهی) هنگام ورود به این حوزه‌های جدید شدند، چرا که تفاوت‌های فاحشی در عناصر مدل‌های کسب و کار این حوزه‌ها وجود داشت، مانند روابط با مشتریان منابع مشاوره، اقتصاد مشاوره و شهرت و اعتبار مشاوره. همانطور که این دو گروه از شرکت‌های مشاوره، وارد این حوزه‌ها می‌شدند، رقابت داخلی افزایش می‌یافت. به علت تفاوت‌ها میان این شرکت‌ها، تنوع رقابت هم افزایش یافت. این تنوع افزایش یافته، رقابت میان شرکت‌های مشاوره را بیشتر دامن زد.

برون سپاری

برخی از شرکت‌های بزرگ مشاوره، خدماتی ورای حوزه‌ی مشاوره مدیریت هم به خدمات خود افزودند. این شرکت‌ها، از مرزهای مشاوره‌ی مدیریت پا را فراتر نهادند و به سمت برون‌سپاری قدم گذاشتند. خدمات شرکت‌های مشاوره‌ی IT از ارائه مشاوره و کمک در پیاده سازی به سمت انجام عملیات IT در سازمان مشتری، گسترش یافتند. به طور اخص، برون سپاری عملیات IT، عملی نسبتاً سرمایه‌بر است. بنابراین ورود به عرصه برون سپاری، به معنای افزایش قابل توجهی در نیاز این شرکت‌ها به سرمایه بود. چنین نیازهایی از بودجه و منابع شرکت‌های خصوصی بیشتر بودند. شرکت‌های مرکب از مشاوره و برون‌سپاری به سمت بازارهای سرمایه حرکت کردند تا بودجه‌ی کسب و کار برون‌سپاری را تأمین کنند. معمولاً شرکت‌های مشاوره و برون‌سپاری،

شرکت‌های سهامی عام هستند. شرکت‌های سنتی مشاوره‌ی سازمان و استراتژی، شرکت‌هایی معمولاً با سهامی خاص و ساختارهای شراکتی هستند.

نوآوری در مدل کسب و کار

فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات بر خدمات شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت و نحوه‌ی کار آنها نیز اثر گذاشت. قبلاً گفتیم که چگونه شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت، دانش خود را به شکل رویه‌های کاری و نرم‌افزار، تدوین و کدبندی می‌کردند. بدینسان، فن‌آوری اطلاعات، گسترش خدمات مشاوره را از طریق ارائه‌ی نرم‌افزار ممکن کرد. اینترنت فرصت‌های جدیدی برای تحویل خدمات مشاوره‌ی مدیریت به صورت آنلاین را موجب شد. توسعه‌های فن‌آوری، امکان شکل‌گیری مدل‌های جدید کسب و کار در صنعت مشاوره‌ی مدیریت را فراهم کرد. تحویل سنتی خدمات مشاوره از طریق تعامل شخصی، میان مشاور و ارباب رجوع، صورت می‌گیرد. هرچند، برخی از مسایل مشتریان را می‌توان به صورت آنلاین حل کرد. مناسب بودن مدل‌های آنلاین مشاوره، در کنار سایر مسایل، به قابلیت کدبندی و تدوین دانش و نیاز مشتری به اعتماد، بستگی دارد. اگر فهمیدن و حل مسأله‌ی مشتری، به دانشی ضمنی نیاز دارد، آنگاه تعامل فرد به فرد، لازم است. ارتباطات آنلاین برای تبادل دانش ضمنی، کمتر مناسب است. اگر اعتماد، نقش مهمی برای مشتریان بازی می‌کند، آنگاه مشاوره‌ی آنلاین، گزینه‌ای کمتر مناسبی در اینجا است.

مشاوره‌ی آنلاین

مشاوره‌ی آنلاین، به دو صورت انجام می‌پذیرد. نخست، مشاوران مدیریت در مکان‌های دور از دسترس، از طریق اینترنت با مشتری برای حل مسأله‌ی وی در تعامل هستند. این نوع از مشاوره‌ی آنلاین، مبتنی بر برونسپاری کارکنان در مشاوره‌ی مدیریت است. برونسپاری کارکنان مشاوره‌ی مدیریت این امکان را در اختیار شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت قرار می‌دهد که از مجموعه‌ی گسترده و بین‌المللی نیروی کار، بهره‌جویند. دوم آنکه، ممکن است مسأله مشتری از طریق نرم‌افزار قابل حل باشد. در این گزینه، ارائه شخصی خدمات با ارائه مبتنی بر نرم‌افزار، جایگزین می‌شود. مشتریان ممکن است با استفاده از نرم‌افزارهای آنلاین شرکت‌های مشاوره، مسأله خود را تشخیص دهند و آن را حل کنند. چنین خدمتی، شبیه نسخه‌ی اتوماتیک نقش تسهیل‌کننده‌ی مشاوران مدیریت است. به عنوان مثال به راهکارهای مک‌کینزی می‌توان اشاره کرد.

بلوغ بازار

مشاوره‌ی مدیریت در آمریکا در طول اواخر دهه‌ی ۱۹ میلادی رخ داد. در اوایل قرن ۲۱، بازار برای مشاوره‌ی مدیریت، حداقل در برخی از مناطق جغرافیایی مانند آمریکا، ژاپن و اروپای غربی، به مرحله بلوغ نزدیک می‌شد. در این بازارهای بالغ، به چند نتیجه و پیامد در رقابت میان شرکت‌های مشاوره، اشاره می‌کنیم. در این بخش به پیامدهای بلوغ بازار برای:

۱. شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت

۲. خریداران

۳. فارغ‌التحصیلان از شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت

۴. محصولات مشاوره‌ی مدیریت

می‌پردازیم.

بلوغ بازار و شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت

نیاز به بازاریابی. مناطق جغرافیایی جدید و مشاوره‌ی IT، حرکت موتور رشد مشاوره‌ی مدیریت را سرعت بخشیدند. هرچند، تقاضای بخش‌های قدیمی (بیشتر در بازارهای غربی) برای استفاده از خدمات سنتی (عملیات، سازمان و استراتژی) شاهد رشدی ساکن و راکد بود. این رشد راکد منجر به افزایش رقابت شد. به علت این رشد راکد، شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت باید برای خدمات خود (به شدت) بازاریابی می‌کردند. در گذشته، بیشتر شرکت‌های مشاوره‌ی تنها برای استخدام، دست به فعالیت‌های تبلیغاتی می‌زدند. امروزه، برخی از شرکت‌ها برای برانگیختن و بالابردن فروش، درگیر فعالیت‌های تبلیغاتی و ترویجی می‌شوند.

عمق بخشیدن به روابط با مشتریان. به علت آنکه توسعه‌ی ارباب‌رجوعان جدید در یک بازار راکد، هر روز بیش از گذشته دشوار می‌شود، شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت به دنبال حفظ روابط با مشتریان فعلی خود هستند. به جای آنکه مشتریان جدید بیابند و تنها یک مرتبه پروژه‌ای برای انجام داشته باشند، شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت تلاش می‌کنند تا روابط بلند مدتی با مشتریان فعلی خود شکل دهند و به طور مرتب پروژه‌ای برای انجام داشته باشند. شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت بر پایگاه کوچکتري از مشتریان تمرکز می‌کنند که برای آنها پروژه‌های بیشتری انجام می‌دهند. تکرار کسب و کار، سهم در حال رشدی در کار مشاوره‌ی مدیریت محسوب می‌شود. در همین راستا، روابط حسنه با مشتریان، هر روز بیش از گذشته تبدیل به گزاره‌ی ارزش مهمی برای مشاوران می‌گردد.

بلوغ بازار و رفتار خریدار

تجربه‌ی خریدار. یک بازار بالغ مشاوره مدیریت به معنای آن است که (اکثر) خریداران تجربه‌ی (قابل توجهی) استفاده از خدمات مشاوره‌ی مدیریت را داشته اند. این تجربه منجر به افزایش اطلاعات خریدار در خصوص این خدمات می‌شود. بنابراین، خریداری که برای بار دوم از خدمات مشاوره‌ی مدیریت استفاده می‌کند، اطلاعات بهتری از آنچه مشاوره‌ی مدیریت انجام می‌دهد، داراست.

کمرنگ شدن تقاضا برای نقش دکتری مشاوره. خریداران با تجربه، نقش‌های مشاوره‌ی مدیریت متفاوتی از آنچه خریداران بی تجربه خواهانند، طالب هستند. خریداران بی تجربه ممکن است به نقش دکتری مشاور برای تشخیص مسأله نیاز داشته باشند. خریداران با تجربه ممکن است خود بتوانند مسأله‌یشان را تشخیص دهند و مشاوران با تخصص ویژه برای این کار استخدام کنند. تقاضا به سمت نقش متخصص بودن مشاور، تغییر جهت داده است. علاوه بر این، ارباب رجوعان با تجربه، ممکن است تصمیم بگیرند مسأله‌یشان را خود حل کنند و مشاوران مدیریت را برای تسهیل فرآیند حل مسأله، استخدام کنند، یعنی نقش تسهیل کننده‌ی مشاور مدیریت.

از گزارش دهی به نتایج. تجربه خریدار، همچنین منجر به حساس شدن خریدار نسبت به اثر مشاوره مدیریت بر عملکرد آنها می‌شود. این حساسیت نسبت به اثر مشاوره، نیز بر قدرت خریدار می‌افزاید. در گذشته، خدمات مشاوره‌ی مدیریت، محدود به ارائه مشاوره بود. مشاوران مدیریت، گزارشی برای مشتری تهیه می‌کردند و تمام گزارش مدیریت، محصول نهایی‌ای بود که شرکت مشاوره‌ی مدیریت، عرضه می‌کرد. مشتریان، خود باید توصیه‌های مشاوران را پیاده سازی می‌کردند. مشتریان بیشتر بر عملکرد متمرکز شده اند. در نتیجه، بر اثر مشاوره‌ی مدیریت بر عملکرد آنها، بیشتر متمرکز شده‌اند. دیگر گزارش‌ها، آنها را قانع نمی‌کند، بلکه نتیجه می‌خواهند. توصیه‌های مشاوره نیز دیگر کافی نیستند. مشتریان از مشاوران می‌خواهند که توصیه‌های خود را اجرا کنند. در نتیجه، مشاوره‌ی مدیریت از تنها ارائه‌ی مشاوره، به ارائه‌ی مشاوره و کمک به وظایف مدیریت در پیاده‌سازی، تکامل یافت. این صنعت در حال دور شدن از تعریف محدود و باریک‌بینانه ما از مشاوره‌ی مدیریت (تنها ارائه‌ی مشاوره)، است و تعریفی گسترده را پوشش می‌دهد (مشاوره و کمک).

بلوغ بازار و فارغ التحصیلان

افزایش تعداد فارغ التحصیلان. بیشتر شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت، خط مشی «بهترین باش، یا بیرون برو»^۱ را در مسیر شغلی مشاوران پیاده می‌کنند. مشاوران به طور مرتب ارزیابی می‌شوند. بر اساس این ارزیابی‌ها، و فرصت‌های شغلی در شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت، مشاوران یا ارتقای درجه یا پست پیدا می‌کنند یا مجبور به ترک شرکت می‌شوند. در فواصل معینی، مشاوران باید با تصمیم «بهترین باش، یا بیرون برو» مواجه شوند. به علت ساختار سازمانی هرمی در بیشتر شرکت‌های مشاوره، خط مشی «بهترین باش یا بیرون برو» به چرخش و جابه‌جایی نسبتاً بالای کارکنان مشاوره و جریان پیوسته‌ای از فارغ التحصیلان، دلالت می‌ورزد.

فارغ‌التحصیلان به عنوان وکلای مدافع. فارغ‌التحصیلان ممکن است وکیل مدافع کارفرماهای قبلی خود (شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت) شوند. با توجه به پست و مقام آنها در سلسله مراتب سازمانی، این نوع فارغ‌التحصیلان، ممکن است دست به استخدام مشاور از شرکت‌های سابق خود برای پروژه‌های مشاوره در سازمان جدید خود زنند یا آنها را به این کار ترغیب کنند.

فارغ‌التحصیلان به عنوان ارباب رجوعان متوقع. همچنین ممکن است فارغ‌التحصیلان تبدیل به مشتریانی بسیار متوقع و منتقد شوند. فارغ‌التحصیلان از دانش بیشتری از نحوه‌ی فعالیت شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت برخوردارند. بنابراین، بهتر می‌دانند که چگونه بیشترین ارزش را از شرکت‌های مشاوره درخواست کنند.

بلوغ بازار و محصولات

کالایی شدن: صنایع بالغ میزان نوآوری در محصول پایین‌تری نسبت به صنایع جوان دارند. در طول چرخه عمر یک صنعت، میزان نوآوری در محصول، معمولاً کمرنگ می‌شود. هنگامی که مشاوره‌ی مدیریت به عنوان یک صنعت مطرح شد، تمامی مسایل مشتریان، مسایلی جدید بودند، بنابراین، به نوآوری، بسیار نیاز بود. مشاوران مدیریت باید دست به نوآوری می‌زدند و راه‌کارهایی برای مسایل جدید مشتریان بکاوند، یعنی مشاوره‌ی مبتنی بر هوش و ذکاوت. در طی زمان، میزان مسایلی که برای مشاوران، جدید باشند، کم می‌شود. البته، توسعه‌های جدیدی که در داخل و خارج سازمان‌های مشتری رخ می‌دهند، ممکن است منجر به مسایل و فرصت‌های جدیدی شوند. هرچند، به طور کلی، میزان سهم مسایل جدید در کل مجموعه‌ی پروژه‌های سالانه‌ی مشاوره، روندی کاهشی دارد. در نتیجه، نقطه‌ی توازن صنعت مشاوره‌ی مدیریت از کاوش دانش به سمت بهره‌گیری از دانش تغییر مکان می‌دهد. همانطور که شرکت‌های مشاوره می‌کوشند تا دانش خود را به شکل نرم‌افزار درآورند تا بهتر از دارایی دانش بهره‌جویند، آنگاه صنعت مشاوره به سمت مشاوره‌ی مبتنی بر نرم‌افزار حرکت می‌کند. کدبندی ممکن است منجر به کالایی شدن مشاوره گردد. احتمال تقلید از دانش کد

^۱Up or out

^۲commoditization

بندی شده بسیار بیشتر است. تقلید شرکت‌های رقیب از این دانش، رویه‌های کار را تبدیل به محصولاتی کالایی خواهد کرد و قیمت از اهمیت بسیار بالایی برخوردار خواهد شد. کالایی شدن به معنای آن است که تمایزها میان محصولات شرکت‌های مشاوره، کمرنگ شود. در نتیجه، رقابت داخلی میان شرکت‌های مشاوره به تناسب افزایش می‌یابد، که در پی آن، فشار قیمت، افزایش خواهد یافت.

جداسازی و تخصصی‌سازی^۲ توسعه‌ی دیگری که می‌توان بررسی کرد، جداسازی فعالیت‌های مشاوره‌ی مدیریت است. در گذشته، شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت، بسته‌ی کاملی از فعالیت‌ها را ارائه می‌کردند. آنها پروژه‌های مشاوره را به مشتریان می‌فروختند، این پروژه‌ها را طراحی می‌کردند و با استفاده از مشاوران خود، افرادی را به استخدام این پروژه‌ها در می‌آوردند و این مشاوران، تمامی وظایف لازم در این پروژه‌ها را انجام می‌دادند. در سالهای ۲۰۰۰ میلادی، ارائه‌های جدید، بسیار هویدا شدند. شرکت‌های تازه وارد، از طریق محصولات تخصصی و مطابق با نیاز مشتری، به رقابت پرداختند. در نتیجه، این صنعت شاهد افزایشی چنین محصولاتی بود. تازه واردان و افزایشی که به موجب آنها در تنوع رقابت می‌شود، منجر به شدت یافتن رقابت در صنعت مشاوره می‌گردد.

جمع بندی

این مقاله، معرفی کوتاهی از استراتژی‌های رقابتی که در صنعت مشاوره‌ی مدیریت متداول هستند، ارائه می‌کند. در این صنعت دانش محور، کاوش و بهره‌گیری از دانش، نقش مهمی را در استراتژی رقابتی ایفا می‌کند. کاوش دانش، منجر به تمایز بخشی میان استراتژی‌ها می‌شود. کالایی شدن دانش، رقابت بر سر هزینه را افزایش می‌دهد. علاوه بر تمایز سازی و رقابت بر سر هزینه، می‌توان به روابط حسنه با مشتری به عنوان گزاره‌ی ارزشی برای شرکت‌های مشاوره اشاره کرد.

برای فهم عمیق‌تر نیروهای رقابتی در صنعت مشاوره‌ی مدیریت، عوامل تعیین کننده در هر یک از نیروها، بررسی شدند. هر عامل تعیین کننده، در متن صنعت مشاوره‌ی مدیریت، تعبیر و تفسیر شد. نحوه‌ی تأثیر عوامل تعیین کننده در کاهش یا افزایش نیروی رقابتی در صنعت مشاوره‌ی مدیریت، بررسی شد. خوانندگان می‌توانند با استفاده از این تعبیر و تفاسیر، تحلیلی از نیروهای رقابتی مربوط به گروه استراتژیک خاصی از شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت یا شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت مستقر در منطقه‌ی جغرافیایی خاصی، انجام دهند.

^۲disaggregation

در این مقاله، اثر چهار توسعه‌ی کلیدی بر نیروهای رقابتی بررسی شد.

نخست، همگرایی صنعت مشاوره‌ی مدیریت و برخی از صنایع دیگر، مانند حسابداری، کامپیوتر، مالکیت خصوصی، مرزهای نامشخصی را برای مشاوره‌ی مدیریت، شکل می‌دهد.

دوم، جهانی شدن نه تنها منجر به گشایش بازارهای جدید برای شرکت‌های مشاوره می‌گردد، بلکه همچنین برون‌سپاری کارکنان و منابع را برمی‌انگیزاند. شرکت‌های مشاوره از طریق ایجاد شبکه‌های جهانی، در کنار سایر کارها، به جهانی شدن، پاسخ می‌دهند.

سوم، توسعه‌ی فن‌آوری اطلاعات، حوزه‌ی جدیدی در مشاوره ایجاد کرد و راه‌های جدیدی را برای ورود به این صنعت گشود. فن‌آوری اطلاعات، مدل‌های جدید کسب و کار در مشاوره‌ی مدیریت را سبب شد.

چهارم، بلوغ بازار، حداقل در برخی از مناطق، بر کار شرکت‌های مشاوره و رفتار خریداران تأثیر می‌گذارد. بلوغ بازار، با افزایش تعداد فارغ‌التحصیلان و کالایی شدن محصولات مشاوره‌ی مدیریت، همراه است.