

مشاوره مدیریت

— از توهم تا واقعیت —

SHOKOUHINIYA.IR



مشاورین مدیریت چه کاری انجام می دهند؟

از توضیحات مکنزی:

«ما به مشتریان خود در هر سطحی از سازمان خدمت رسانی می کنیم، به هر نحوی که بتوانیم بیشترین تاثیرگذاری را داشته باشیم. به عنوان یک مشاور معتمد به مدیران سطح بالا، یا راهنمای دست به کار در کنار کارکنان صف. برای هر پروژه ما تیمی از کارشناسان با بالاترین همخوانی تخصص و تجربه برای آن پروژه را گرد هم می آوریم.»



مشاوره

مشتریان چه کسانی هستند؟



سرمایه گذاران

صندوق های سرمایه گذاری، مخصوصا PE ها
و M&A بوتیک ها



ارگان های غیر انتفاعی

خیریه ها، NGO ها و سایر نهادهایی که
مستقیما به دنبال کسب درآمد نیستند



شرکت های پیشرو

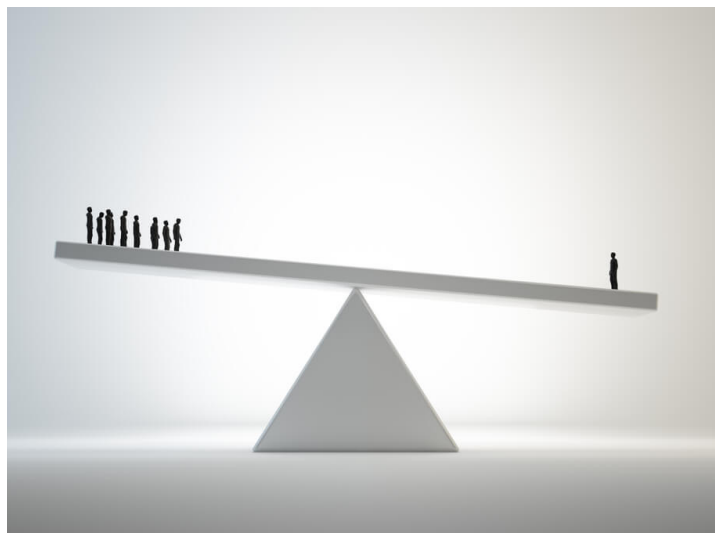
شرکت های پولدار و بزرگ، مخصوصا شرکت
های سهامی عام با مدیریت غیر مالک



دولت یا حکومت

دولت های کشوری و استانی، شهرداری ها،
وزارت خانه ها و ...

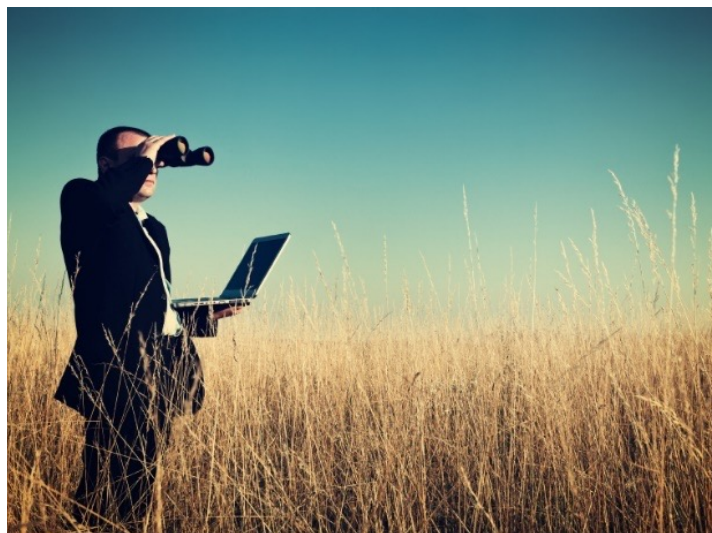
مشاورین مدیریت چه کاری انجام می دهند و چه فایده ای برای مشتریان دارند؟



قوه فکری در اختیار

مشکل «درگیر بودن» نیروهای تحت
استخدام شرکت در امور روزمره

۳



نظر بیرونی

مشکل «عدم اجماع» هیات مدیره ها
در تصمیمات استراتژیک

۲



تخصص حوزه ای

مشکل «اعتماد به نفس» شرکت ها
برای کارهایی که برایشان جدید است

۱

انواع مشاورین

پیاده سازی

اکسچر
دلویت



McKinsey & Company

استراتژی

مکنزی
بی سی جی
بین



تخصص عملکرد

ورشکستگی
مشاوره اقتصادی
قیمت گذاری
طراحی



تخصص صنعت

سلامت
آموزش
حمل و نقل
غیر انتفاعی





ترندهای صنعت مشاوره



۲- حوزه های جدید تخصصی

مشتریان برای مباحث جدیدی مثل هوش مصنوعی، بلاکچین، اقتصاد اشتراکی و ... دنبال مشاوره خواهند بود و مشاورین باید قبل از آنها در این حوزه ها به متخصص تبدیل شوند!

۱- پا تو کفش هم کردن

مشاورین استراتژی از درآمدهای پایدار خدمات پیاده سازی خوششان می آید و مشاورین پیاده سازی از درآمدهای هنگفت مشاورین استراتژی! قبل اینطور نبود.





مشتریان چه چیزی می خرند؟

توصیه یا پیشنهاد!

یک پروژه مشاوره استراتژیک با مکنزی بیشتر از یک میلیون دلار خرج دارد و چیزی که مشتریان می خرند فقط پیشنهاد است. ولی مکنزی صد سال است که پیشنهادات گران می فروشد و اگر پیشنهاداتش خوب نبودند تا الان زنده نمی ماند. مشاورین مدیریت استراتژیک مثل مکنزی خود را به عنوان باهوش ترین انسان های قابل اتکا تبلیغ کرده اند و رضایت مشتریانشان منجر به ادامه حیات آنها شده است.



اطلاعات رقبا

با وجود اینکه مشاورین اسرار مشتریان را حفظ می کنند، بهترین راه برای اطلاع از اینکه بقیه رقبا چه کاری انجام می دهند این است که با کسی صحبت کنی که به او مشاوره داده است!



دانش

محصول اصلی مشاورین مدیریت دانش است. دانشی که مشتریان به آن دسترسی ندارند. پایگاه های دانش و شبکه متخصصین به بزرگترین مزیت رقابتی مشاورین بزرگ تبدیل شده است.



مشاور کسی است که ساعت تو را می گیرد و به تو می گوید ساعت چند است!



مکنزی

چرا می خواهی بدونی ساعت چنده؟

۳



آرتور دی لیتل

۹:۴۳:۵۳ به وقت گرینویچ

۲



بوزالن همیلتون

دوست داری ساعت چند باشه؟

۱



توصیه از چه طریقی به دست مشتری می رسد؟



تحلیل و ارائه

یک سری تحلیل های داده محور در راستای مشکل شناسایی شده و یک سری ارائه ها به مشتری که شامل ارائه شروع کار، گزارش پیشرفت هفتگی، گزارش وسط پروژه و ارائه نهایی (معمولا ارائه شده به هیات مدیره) می باشد.

مشتری در تمامی مراحل پیشرفت کار در جریان کارهایی که انجام می شود قرار می گیرد و معمولا سورپرایزی در ارائه نهایی وجود ندارد.

برای سالیان متوالی دفترچه گزارشی که مکنزی در انتهای پروژه در اختیار مشتری قرار می داد تنها خروجی پروژه هایش بود.

پروژه در چه محلی پیاده می شود؟

معمولا تیم تشکیل شده توسط شرکت مشاوره در محل مشتری مستقر می شود. ولی این استقرار به نقش اعضای تیم هم بستگی دارد. چهار روز اول هفته تیم در دفتر مشتری مستقر می شود و روز آخر کاری هفته به دفتر شرکت مشاوره بر می گردند تا با اعضای شرکت هم دما شوند.

این استقرار خارج از دفتر باعث می شود هزینه های سفر و اقامت یکی از بزرگترین هزینه های جاری شرکت های مشاوره شود و دوری از خانواده یکی از بزرگترین دغدغه های مشاورین.



تیم مشاوره از چه اعضای تشکیل می شود؟

کمک دست کارشناسان
تحقیقات، جمع آوری داده و تحلیل



آنالیزست ها (۲ نفر)
Analysts

پیشبرد استریم های کاری پروژه
نیرویی که کار واقعی را انجام می دهد.



کارشناسان (۲ نفر)
Associates

مدیریت روزمره پروژه
تمام وقت



مدیر پروژه
Engagement
Manager/Principal

مشتری را آورده است.
یک سوم وقت



اعضای دائم شرکت
Partner

Team member	Quantity (#)	Compensation (\$)	Allocation (%)	Year (%)	Cost (\$)
Partner	1	\$700K	33%	25%	\$58K
Principal	1	\$400K	100%	25%	\$100K
Associates	2	\$225K	100%	25%	\$113K
Analyst	2	\$100K	100%	25%	\$50K
Support staff	2	\$80K	10%	25%	\$4K
Personnel subtotal					\$324K

Type	Staff (#)	Days (#)	Daily cost (\$)	Cost (\$)
Lodging	5.53	48	\$300	\$80K
Travel	5.53	12	\$800	\$53K
Food	5.53	48	\$75	\$20K
Overhead	5.53	60	\$250	\$83K
Other subtotal				\$236K

شرکت مشاوره مدیریت هم مثل هر کسب و کار دیگری قصد دارد حاشیه سود خود را بالاتر برد. قیمت ها همین الان هم بالا هستند. پس دو راهکار برای افزایش سوددهی استفاده می شود:

۱- کاهش هزینه ها: این کار از طریق کار اضافه کشیدن از تیم اجرا می شود. به قول یکی از مدیران مکنزی «ما قانون ۳۵ ساعت کار در هفته رو به قدری دوست داریم که هفته ای دو بار پیاده ش می کنیم!»

۲- چسباندن پروژه های بعدی به انتهای هر پروژه: ضرب المثل معروف در مورد مشاورین مدیریت «مهمانی که برای شام آمد و هیچ وقت نرفت!»

هزینه های یک پروژه
یک میلیون دلاری

۱- پیشنهاد

در پیشنهاد اولیه اسکوپ کلی کارهایی که قرار است انجام شود و تیم مجری به همراه هزینه اعلام شده (معمولا فیکس) معرفی می شود.



۲- مصاحبه

مصاحبه پیدا کردن مشکل به قدری مهم است که بیشترین آموزش ها به کارکنان در زمینه بهبود تکنیک های مصاحبه داده می شود. مشاورین کلی کتاب در این مورد نوشته اند.



۳- فرضیه

روش علمی مدیریت و داده محور بودن آنالیزها به معنی پیشنهاد فرضیه هایی است که قابل اثبات شدن یا رد شدن باشند.



۴- اعتبارسنجی

آنالیز اصلی بر روی فرضیه های مختلف با استفاده از داده های پایگاه دانش و منابع بیرونی انجام می شود. ولی قضاوت مشاور نیز سندیت دارد و همه چیز داده محور نیست.



۵- ارائه

در نهایت خروجی تحلیل ها به پیشنهادات و توصیه هایی تبدیل می شود که در قالب ارائه به مشتری تحویل داده می شوند.





طراحی آنالیز

اینکه از چه طریقی فرضیات را
اعتبارسنجی خواهیم کرد در این مرحله
مشخص می شود.



پیدا کردن مشکل

هدف از این مرحله تفکیک علایم بیماری
از علت بیماری است. کاربرد اصلی
مصاحبه در این قسمت است.



تحلیل نتایج

هنر یک تحلیل گر در رسیدن به
پیشنهادهای مناسب از روی آنالیزهای
صورت گرفته است.



جمع آوری داده ها

شرکت های مشاوره مدیریت یکی از
بزرگترین مشتریان شرکت های تحقیقات
بازار هستند.



مشاوره مدیریت یک مفهوم آمریکایی به شدت فرد محور

در سالهای اولیه به وجود آمدن مشاوره مدیریت ماهیت وجودی این کسب و کار زیر سوال بود. همچنان هم بیشتر مشاورین خود را یک متخصص نمی داند. ویژن مکنزی این بود که شرکت های حقوقی را کپی کند. همان طور که شرکت های بزرگ بدون مشاوره با وکلای حقوقی هیچ قدم بزرگی را بر نمی دارند، بدون استفاده از خدمات مشاورین مدیریت نیز هیچ کاری نکنند. ساختار شراکتی ای که بیشتر کسب و کارهای تخصصی در آمریکا از آن استفاده می کنند به افراد اجازه می دهد کنار هم کار کنند و همه شرکا از منافع بزرگتر بهره مند شوند تا انگیزه فعالیت انفرادی کاهش پیدا کند.



جمعی از

تافته های جدا بافته



مرد سفید پوست قد بلند

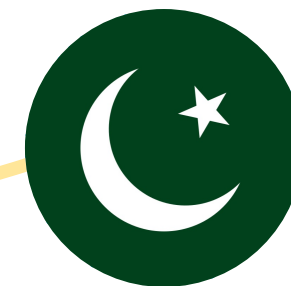
مکنزی همواره دنبال مستعدترین ها بوده است. استخدام باهوش ترین نیروهای تازه فارغ التحصیل شده و آموزش آنها برای کار بهتر از استخدام نیروهای باتجربه جواب داده. همواره مشاورین مکنزی با حس خودبرتربینی به مشتریان صحبت می کردند.

از جنرالیست به
متخصص، روندی که
سالها طول کشید.

مکنزی نقش گسترده ای در شکل گیری HBS و دوره MBA داشته است. نفوذ باور در این دانشکده به قدری بالا بود که وقتی این دانشکده می خواست روش آموزش خود را از بررسی کیس به مطالعه موردی تغییر دهد به خاطر مخالفتش اجرا نشد! مک هاروارد یکی از القاب مکنزی است.



در اندیشه تسخیر جهان حضور در هر کشوری که کسب و کار دارد.





نیاز به مشاوره همه جا هست.

اگر شرکت های آمریکایی اجازه
داشتند در ایران دفتر داشته
باشند حتما داشتند!

