

به نام خالق هستی



Cambridge
Elements
Business Strategy

Strategy Consulting

Jeroen Kraaijenbrink

مشاوره استراتژی

اصول کمبریج، استراتژی کسب و کار

جرون کراینبرینگ

دانشگاه آمستردام

ترجمه:

رامتین افشین فر

سرشناسه	:
عنوان و نام پدیدآور	:
مشخصات نشر	:
مشخصات ظاهری	:
شابک	:
وضعیت فهرست‌نویسی	:
یادداشت	:
موضوع	:
موضوع	:
موضوع	:
موضوع	:
شناسه افزوده	:
شناسه افزوده	:
شناسه افزوده	:
شناسه افزوده	:
رده‌بندی کنگره	:
رده‌بندی دیویی	:
شماره کتابشناسی ملی	:

نام کتاب: مشاورهٔ استراتژی (اصول کمبریج، استراتژی کسب‌وکار)

جرون کرایبیرینگ، دانشگاه آمستردام

ترجمه: رامتین افشین فر

ناشر:

طراح جلد: بهناز براتی

ویراستار و صفحه‌آرا: حامده حاجی ابراهیمی

قطع: رقعی

تعداد صفحه: ۱۴۵ صفحه

نوبت چاپ: اول / بهار ۱۴۰۱

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

شابک:

بها: ریال

تقدیم نامہ:

سخن مترجم:

فهرست مطالب

چکیده	۱۰
فصل اول: مقدمه	۱۲
۱-۱- کارهای مرتبط	۱۴
۱-۲- تعریف مشاوره استراتژی	۲۱
۱-۳- مشاوره استراتژی به عنوان یک حرفه	۲۸
۱-۴- دیدگاه ایده آلیستی در مورد مشاوره استراتژی	۳۵
۱-۵- سازمان‌دهی بخش‌ها	۳۸
فصل دوم: ریشه‌های مشاوره استراتژی	Error! Bookmark not defined.
۱-۲- تاریخچه بسیار مختصر مشاوره استراتژی	Error! Bookmark not defined.
۱-۲- چرا مشاوره استراتژی وجود دارد	Error! Bookmark not defined.
۱-۲- تاریخچه جایگزین	Error! Bookmark not defined.
فصل سوم: مشاوره استراتژی سنتی و محدودیت‌های آن	Error! Bookmark not defined.
۱-۳- رویکرد مشاوره استراتژی سنتی.	Error! Bookmark not defined.
۲-۳- فرآیند مشاوره سنتی	Error! Bookmark not defined.
۳-۳- مشکلات و محدودیت‌های آن ..	Error! Bookmark not defined.
فصل چهارم: ماهیت و هدف مشاوره استراتژی	Error! Bookmark not defined.
۱-۴- ماهیت مشاوره استراتژی	Error! Bookmark not defined.
۲-۴- مشتری و نیازهای او	Error! Bookmark not defined.

Error! Bookmark ۳-۴- مشاوره استراتژی به چه چیزی باید منجر شود
not defined.

فصل پنجم: فرآیند مشاوره استراتژی. **Error! Bookmark not defined.**

Error! Bookmark not defined. ۱-۵- ماهیت فرآیند.....

Error! Bookmark not defined. ۲-۵- بخش‌های فرآیند.....

فصل ششم: نقش مشاوره استراتژی... Error! Bookmark not defined.

۱-۶- شنونده دقیق Error! Bookmark not defined.

۲-۶- بررسی کننده اصلی Error! Bookmark not defined.

۳-۶- رهبر مباحث Error! Bookmark not defined.

۴-۶- الهام بخش نکته سنج Error! Bookmark not defined.

۵-۶- کانال ارتباطی Error! Bookmark not defined.

۶-۶- مدیر پیشرفت Error! Bookmark not defined.

۷-۶- تکیه گاه پایدار Error! Bookmark not defined.

۸-۶- راهنمای اخلاقی Error! Bookmark not defined.

۹-۶- مربی عملی Error! Bookmark not defined.

۱۰-۶- نقش هایی که نباید آنها را ایفا کرد Error! Bookmark not defined.

defined.

فصل هفتم: نتیجه گیری و چشم انداز.. Error! Bookmark not defined.

۱-۷- مشاوره استراتژی تمام مغز، تمام شخص Error! Bookmark not defined.

defined.

۲-۷- هشدارها و محدودیت ها Error! Bookmark not defined.

۳-۷- حرکت به جلو Error! Bookmark not defined.

چکیده

مشاوره استراتژی یکی از مشاغل بسیار مورد احترام و هم‌زمان عمیقاً منفور در این سیاره است. علیرغم همه توجهات و بحث‌ها، به‌طور شگفت‌انگیزی مطالب کمی در مورد آن نوشته شده است. برای رفع این خلأ، این کتاب یک نمای کلی از این حرفه جذاب و در حال ظهور را ارائه می‌دهد. با تکیه بر تحقیقات موجود و تجربه عملی، نویسنده توضیح می‌دهد که مشاوره استراتژی چیست، از کجا نشأت گرفته، چگونه می‌توان به نحوی مؤثر آن را تمرین کرد و در آینده آن را در کجا به کار گرفت. با پذیرش جایگاه مشاور استراتژی، این کتاب دیدگاه روشنگری را ارائه می‌دهد که می‌تواند برای محققان، دانشجویان، مشاوران و مشتریان مشاوره استراتژی مفید باشد. برای انجام این کار، از رویه غالب شرکت‌ها در خصوص مشاوره استراتژی تحلیلی دور شده و در عوض، دیدگاه ایده‌آل شده، کاملاً عقلانی و فردی در مورد اینکه مشاوره استراتژی می‌تواند و باید چگونه باشد تا به‌طور کامل به وظیفه خود به‌عنوان یک شغل مفید برای به‌جامعه عمل کند را ارائه می‌نماییم.

کلمات کلیدی: مشاوره استراتژی، مشاوره کامل فردی، استراتژی‌سازی،

نقش‌های مشاوره، آینده مشاوره

فصل اول

مقدمه

هر مدیر اجرایی که مشاور را برای ارائه استراتژی به آن‌ها استخدام می‌کند، باید اخراج شود. (هنری مینتزبرگ)¹

به‌عنوان یک مشاور استراتژی، فکر نمی‌کنم افراد با هیچ شغل دیگری تا این حد رابطه عشق و نفرت داشته باشند. این شغل باعث ایجاد وحشت و حسادت می‌شود. اگرچه شاید نه به‌اندازه گذشته، یک حرفه با درآمد خوب به‌عنوان مشاور استراتژی هنوز در لیست آرزوهای بسیاری از دانشجویان MBA قرار دارد؛ و در کل بازار مشاغل مشاوره‌ای، مشاوران استراتژی در بالای سلسله‌مراتب قرار داشته یا حداقل خودشان دوست دارند این‌گونه تصور کنند. از سوی دیگر، مشاوران استراتژی و شرکت‌های مشاوره‌ای به‌شدت مورد انتقاد محققانی هستند که در مورد آن‌ها می‌نویسند و مدیران اجرایی که با این افراد کار کرده‌اند. اگر از آن‌ها بپرسید، به‌شدت به ارزش‌آفرینی، اخلاق و روش کار مشاوران استراتژی انتقاد دارند. نمونه‌ای برای این دیدگاه انتقادی، کتاب‌هایی پیرامون مشاوره با عناوینی مانند همراه خطرناک (اوشی و مدیگان،

¹ Henry Mintzberg

² Master of Business Administration

۱۹۹۸)؛ شیاطین مشاور (پینالت، ۲۰۰۹)^۲ و پزشکان جادوگر (میکلت ویت و وولدریج، ۱۹۹۶)^۳ هستند.

در میان تمامی شرکتهای مشاوره، وحشت و انتقاد شدیدتری نسبت به مک‌کینزی و شرکا^۴ یا به‌طور خلاصه مک‌کینزی اعمال می‌شود؛ و همراه با آن، این موضوعات برای سایر شرکتهای مشاوره‌ای بزرگ مانند گروه مشاور بوستون^۵ بین و شرکا^۶ ای. تی. کرنی و بوز آلن همیلتون^۷ نیز صادق است. به نظر می‌رسد افراد یا آن‌ها را دوست دارند و یا از آن‌ها متنفرند و یا هم‌زمان هر دو حس را نسبت به آن‌ها دارند. این نگرش متناقض نسبت به مشاوره استراتژی، قابل‌تأمل است. این واقعیت که شرکتهای مشاوران استراتژی را استخدام می‌کنند و مبالغ قابل‌توجهی در ازای خدماتشان پرداخت می‌کنند، نشان می‌دهد که آن‌ها هدف مهمی را دنبال می‌کنند که برای مشتریانشان ارزشمند است. درعین حال، حجم زیاد و شدت انتقادات، نشان می‌دهد چیزی در مورد نوع مشاوره استراتژی که امروزه انجام می‌شود، کاملاً درست نیست. بنابراین هدف این کتاب کشف این است که مشاوره استراتژی چیست، باید به چه چیزی منتهی شود و چگونه می‌توان آن را به‌طور مؤثر تمرین کرد. من به‌طور خاص بر روی مشاوره استراتژی تمرکز می‌کنم، زیرا علیرغم تأثیر و جنجال پیرامون آن، مطالب زیادی در مورد آن نوشته نشده است. آثار

¹ Dangerous Company (O'Shea & Madigan, 1998)

² Consulting Demons (Pinault, 2009)

³ Witch Doctors (Micklethwait & Wooldridge, 1966)

⁴ McKinsey & Company

⁵ Boston Consulting Group

⁶ Bain & Company

⁷ A. T. Kearney and Booz Allen Hamilton

متعددی در مورد کلیت مشاوره مدیریت (بایج، ۲۰۱۳؛ کیپینگ و کلارک، ۲۰۱۲؛ نیوتن، ۲۰۱۰)^۱ و حتی بیش از آن درباره کلیت استراتژی و مشاوره وجود دارد؛ اما در مورد ویژگی‌های مشاوره استراتژی، به استثنای چند مورد (آرمبروستر و کیپینگ، ۲۰۰۲؛ بلوم و لوندگرن، ۲۰۱۳؛ دلانی، ۱۹۹۵؛ پین و لومزدن، ۱۹۸۷؛ وان دن بوش، بایج، و ولبردا، ۲۰۰۵)، مطالب چندانی وجود ندارد. این خلأ آشکار باعث شد سعی نمایم با این کتاب در این خصوص اقدام نمایم. به‌عنوان یک محقق، هدف من این است که مروری متوازن بر تحقیقاتی که دیگران در مورد مشاوره استراتژی انجام و تجربیاتی که آن‌ها توضیح داده‌اند را ارائه دهم. من نظرات و تجربیات خودم را به‌عنوان مشاور استراتژی به بیانات آنان اضافه خواهم کرد. با ترکیب این دیدگاه‌های درونی و بیرونی، این کتاب در نظر دارد دیدگاه تازه‌ای در مورد ویژگی‌های مشاوره استراتژی ارائه دهد که فراتر از وضعیت موجود است.

۱-۱- کارهای مرتبط

اگرچه مطالب زیادی به‌طور خاص در مورد مشاوره استراتژی نوشته نشده است، ادبیات گسترده‌ای در مورد مشاوره مدیریت وجود دارد. از آنجایی که مشاوره استراتژی بخشی از این حوزه محسوب می‌شود، بسیاری از این ادبیات موضوعی با مشاوره استراتژی نیز مرتبط است. بنابراین، به‌عنوان نقطه شروع

¹ management consulting in general (Baaij, 2013; Kipping & Clark, 2012; Newton, 2010)

² Armbrüster & Kipping, 2002

³ Blom & Lundgren, 2013

⁴ Delany, 1995

⁵ Payne & Lumsden, 1987

⁶ Van den Bosch, Baaij, & Volberda, 2005

این کتاب، به‌طور خلاصه پنج نوع اصلی مطالب منتشرشده موجود را شرح خواهم داد. این کمک می‌کند تا بفهمید که این کتاب درباره چیست و به‌عنوان یک نقطه مرجع برای مطالعه بیشتر عمل می‌کند.

اولین نوع مطالب منتشرشده، کار جامعی است که یک نمای کلی تقریباً دائره‌المعارفی از آنچه مشمول مشاوره مدیریت می‌شود، اینکه از کجا نشأت گرفته است و چگونه کار می‌کند، ارائه می‌نماید. من سه مورد از آن‌ها را بیان می‌کنم. اولین کتاب مرجع با بیش از ۸۰۰ صفحه، "مشاوره مدیریت: راهنمای مشاغل" است که توسط میلان کوبر^۲ (۲۰۰۲) ویرایش شده است. این کتاب عمدتاً مشاوران (چشم‌انداز) را هدف قرار داده، حاوی همکاری نویسندگان متعددی است که درک عملی عمیقی از مشاوره مدیریت و استراتژی ارائه می‌دهد. دومین اثر مرجع، کتاب "راهنمای جامع مشاوره مدیریت آکسفورد"^۳ است که توسط ماتیاس کیپینگ و تیموتی کلارک^۴ (۲۰۱۲) نوشته شده است. این کتاب دانشگاهیان را هدف قرار داده و به این ترتیب درک نظری بیشتری از این رشته ارائه می‌دهد و راه‌هایی را برای تحقیقات بیشتر مشخص می‌کند. سوم، من به مک‌کنا^۵ (۲۰۰۶) با عنوان "جدیدترین حرفه جهان: مشاوره مدیریت در قرن بیستم" اشاره می‌کنم. این یک تحلیل تاریخی از جانب نویسنده و مورد تحسین گسترده در حوزه مشاوره مدیریت

¹ Management Consulting: A Guide to the Profession

² Milan Kubr (2002)

³ Oxford Handbook of Management Consulting

⁴ Matthias Kipping and Timothy Clark (2012)

⁵ McKenna's (2006)

⁶ The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century

است؛ همچنین درک عمیق و شگفت‌انگیزی از مشاوره مدیریت به‌عنوان یک حرفه در حال ظهور ارائه می‌دهد. برای درک کامل مشاوره مدیریت و استراتژی که در قرن گذشته بررسی و مطالعه شده‌اند، هر سه کتاب توصیه می‌شود.

همچنین کتاب‌های درسی مشاوره مدیریت مختلف که نوشته شده است جامع، اما کاربردی‌تر هستند. مشاوره استراتژی و مدیریت در لیست آرزوهای بسیاری از دانشجویان MBA قرار دارد. کتاب‌های درسی متعددی دوره‌های آموزشی در این زمینه را تسهیل و تکمیل می‌کنند. سه نمونه از آن‌ها عبارتند از: مقدمه‌ای بر مشاوره مدیریت نوشته مارک بایج (۲۰۱۳)^۱، مشاوره مدیریت: انجام یک پروژه مؤثر نوشته فیلیپ ویکهام و جرمی ویلکاک (۲۰۱۶)^۲ و مشاوره مدیریت جو اوماهونی و کالورت مارکهام (۲۰۱۳)^۳. این‌ها کتاب‌های درسی جامعی هستند که نمایانگر این می‌باشند که مشاوره مدیریت در شرکت‌های بزرگ مشاوره چگونه به نظر می‌رسد. آن‌ها معمولاً یک نمای کلی از تاریخچه مشاوره و صنعت را با توصیه‌های کاربردی‌تر در مورد نحوه مشاوره، در عمل ترکیب می‌کنند.

در جنبه عملی، کتاب‌هایی نیز وجود دارد که مستقیماً مشاورین مشتاق یا نیازمند یادگیری را هدف قرار داده‌اند. کتاب‌های "مشاوره بی‌عیب و نقص:

¹ Introduction to Management Consultancy (Baaij, 2013)

² Philip Wickham and Jeremy Wilcock's Management Consulting: Delivering an Effective Project (Wickham & Wilcock, 2016)

³ Joe O'Mahoney and Calvert Markham's Management Consultancy (O'Mahoney & Markham, 2013)

راهنمای استفاده از تخصص شما" نوشته پیتز بلاک^۱ (بلاک، ۲۰۰۰) و "مشاورهٔ میلیون دلاری: راهنمای حرفه‌ای برای رشد یک خط‌مشی" نوشته آلن ویس (۲۰۰۰)^۲ که اولین نسخه‌های آن‌ها در سال‌های ۱۹۸۱ و ۱۹۹۲ چاپ شد و فروش بسیار خوبی داشت، از جمله تأثیرگذارترین این کتاب‌ها هستند. آن‌ها توصیه‌های گسترده‌ای را در مورد چگونگی تبدیل شدن به یک مشاور کارآمد ارائه می‌دهند. مثال دیگر کتاب "مشاور مدیریت: تسلط بر هنر مشاوره" اثر ریچارد نیوتن^۳ است. اگرچه این کتاب نیز مطالب مشابهی را پوشش می‌دهد، اما این واقعیت که از منظر شخصی‌تر نوشته شده است، آن را به یک مطالعهٔ اضافی مفید تبدیل می‌کند. چهارمین کتاب در این دسته، "مشاور مورد اعتماد" اثر دیوید مایستر، چارلز گرین و رابرت گالفورد (۲۰۰۰)^۴ است. مانند سه کتاب قبلی، این کتاب نیز یک اثر ابزاری است و به خواننده توضیح می‌دهد که چگونه به یک مشاور مورد اعتماد تبدیل شود. به‌خصوص به دلیل تمرکز آن بر مفهوم مشاور مورد اعتماد به جای مشاورهٔ مدیریت، این کتاب ارزش مطالعه را دارد. بعداً در این کتاب به این مسئله و چرایی مرتبط بودن آن با موضوع این کتاب بازخواهیم گشت.

¹ Peter Block's *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used* (Block, 2000)

² Alan Weiss' *Million Dollar Consulting: The Professional Guide to Growing a Practice* (Weiss, 1992)

³ Richard Newton's *The Management Consultant: Mastering the Art of Consultancy*

⁴ fourth book in this category is *The Trusted Advisor* by David Maister, Charles Green and Robert Galford (Maister, Green, & Galford, 2000)

چهارم، برخلاف سه دسته قبلی، این کتابها روی یک شرکت مشاور تمرکز کرده و به تفصیل توضیح می‌دهند که مشاور مدیریت در آن شرکت خاص چگونه کار می‌کند. اکثریت این کتابها درباره مک‌کینزی است. به‌عنوان مثال می‌توان به "راه مک‌کینزی" نوشته ایتان راسیل (۱۹۹۹)؛ "ذهن مک‌کینزی" اثر اتان راسیل و پل فریگا (۲۰۰۱)؛ "اصل هرم" اثر باربارا مینتو (۲۰۰۹)^۳ و "شرکت: داستان درونی مک‌کینزی: جنجالی‌ترین مشاور مدیریت جهان" اثر اف. مک‌دونالد (۲۰۱۳)^۴ اشاره کرد. سه مورد اول توسط کارکنان سابق مک‌کینزی نوشته شده‌اند و به‌طور فعال روش کار مک‌کینزی را تبلیغ و تبیین می‌کنند. به این ترتیب، آنها دیدگاه درونی را در مورد معنای کار برای غالب‌ترین شرکت مشاوره جهان ارائه می‌دهند. آنها نه‌تنها به دلیل محتوایشان، بلکه به دلیل سبک نوشتاری خاص خود، مطالبی را در مورد این شرکت آشکار می‌سازند. کار مک‌دونالد متفاوت است. این اثر نگاهی عمیق به عملکرد درونی مک‌کینزی در طول زمان ارائه می‌دهد. این یک تحلیل بی‌طرفانه‌تر و جامع‌تر از مک‌کینزی است که هم نقاط قوت و هم نقاط ضعف آن را نشان می‌دهد.

سرانجام، نقدهایی وجود دارد که قبلاً نیز به آنها اشاره شد: "همراه خطرناک: مشاوران مدیریت و کسب‌وکارهایی که آنها را نجات می‌دهند یا

¹ McKinsey Way by Ethan Rasiel (1999)

² McKinsey Mind by Ethan Rasiel and Paul Friga (2001)

³ Pyramid Principle by Barbara Minto (2009)

⁴ Story of McKinsey: The World's Most Controversial Management Consultancy by Duff McDonald(2013)

تخریب می‌کنند" اثر جیمز اوشی و چارلز مادیگان (۱۹۹۸)؛ "شیاطین مشاور: درون دنیای بی‌پروای مشاوره شرکتی جهانی" اثر لوئیس پینو (۲۰۰۹)^۲ و "پزشکان جادوگر: آنچه اساتید مدیریت می‌گویند، چرا مهم است و چگونه می‌توان آن را معنا کرد" اثر جان میکلت ویت و آدریان وولدبریج (۱۹۹۶)^۳. این‌ها آثار جدی هستند که مشاوره مدیریت را از منظرهای مختلف نقد می‌کنند. کتاب "مشاوره حیاتی: چشم‌اندازهای جدید در صنعت مشاوره مدیریت" که توسط تیموتی کلارک و رایین فینچم (۲۰۰۲)^۴ نوشته شده است، موضوعی کمتر بحث‌برانگیز اما انتقادی است. این کتاب در درجه اول بر خصوصیات سخنورانه بسیاری از مشاوره‌های مدیریتی تأکید می‌کند. همچنین کتاب "استراتژی خوب/ استراتژی بد: تفاوت و چرایی اهمیت" اثر ریچارد روملت (۲۰۱۱)^۵ در این زمینه بسیار روشنگر است. این انتقادی نه فی‌نفسه به مشاوره استراتژی، بلکه به‌طور کلی به استراتژی می‌باشد. با این حال، با توجه به اینکه مشاوران استراتژی یکی از مهم‌ترین دلایل اتخاذ "استراتژی بد" هستند، بینش و اطلاعات مفیدی در مورد کار آن‌ها ارائه می‌دهد. ششمین اثر در این رده، کتاب "جنگ اسلایدها و بازی مسخره: کتابچه راهنمای مشاوران مدیریت، قربانیان و آشنایان آن‌ها" اثر اوالد ویدن

¹ James O'Shea's and Charles Madigan's *Dangerous Company: Management Consultants and the Businesses They Save and Ruin* (O'Shea & Madigan, 1998)

² Lewis Pinault's *Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting* (Pinault, 2009)

³ *Witch Doctors: What the Management Gurus Are Saying, Why It Matters and How to Make Sense of It* (Micklethwait & Woodridge, 1996)

⁴ *New Perspectives on the Management Advice Industry*, edited by Timothy Clark and Robin Fincham (2002)

⁵ *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters* (Rumelt, 2011)

(۲۰۱۴) می‌باشد. این کتاب بیشتر یک تقلید است که به مشاوره مدیریت از منظر طنز می‌پردازد. ارزش آفرینی اصلی آن این است که کمک می‌کند تا شما مشاوران را خیلی جدی نگیرید. رویکرد انتقادی در این آثار باعث می‌شود ارزش مطالعه داشته باشند، زیرا به درک برخی از کمبودها و نقاط ضعف مشاوره مدیریت و استراتژی تا به امروز، کمک می‌کنند. با برجسته‌تر کردن این موارد، آن‌ها نشان می‌دهند که برای ارتقای مشاوره استراتژی به سطح بعدی، باید تغییرات و اصلاحاتی در آن انجام شود.

در مجموع، این کتاب‌ها دیدگاهی کامل و متعادل از اینکه مشاوره مدیریت تاکنون چگونه بوده، چگونه برای رسیدن به این مرحله تکامل یافته است و جوانب مثبت و منفی آن کدامند، ارائه می‌دهد. و حتی اگر به‌طور کلی در خصوص مشاوره مدیریت باشند، اما بسیاری از آنچه می‌گویند مستقیماً در مورد مشاوره استراتژی نیز صدق می‌کند.

این بدان معناست که این کتاب تلاشی برای ارائه یک نمای کلی جامع از مشاوره استراتژی نبوده و همچنین توضیح نمی‌دهد که چگونه شرکت‌های مشاوره بزرگ، مشاوره استراتژی را انجام می‌دهند و حتی اگر حاوی نکات انتقادی باشد، این یک حمله جدی به مشاوره استراتژی نخواهد بود.

¹ Ewald Weiden's *Folienkrieg und Bullshitbingo: Handbuch für Unternehmensberater, Opfer und Angehörige (Slide War and Bullshit Bingo: Manual for Management Consultants, Victims and Relatives)* (Weiden, 2014)

هدف اصلی این کتاب این است که به آینده نگاه کرده و مشخص کند که مشاوره استراتژی می‌تواند و باید در آینده چگونه باشد تا به‌طور کامل به وعده خود به‌عنوان یک حرفه مفید برای جامعه عمل نماید. بنابراین، این کتاب بیشتر یک چشم‌انداز ایده‌آل آتی است تا یک گزارش دقیق یا نمایشی از مشاوره استراتژی امروزی. همان‌طور که در بخش‌های بعدی خواهید دید، این رویکرد منجر به ایجاد یک دیدگاه تمام‌مغز و تمام‌شخص در مورد مشاوره استراتژی می‌شود که فراتر از عملکرد غالب مشاوره استراتژی تحلیلی است.

۱-۲- تعریف مشاوره استراتژی

برای بحث در مورد مشاوره استراتژی، ابتدا بهتر است که معنای آن را تعریف کنیم. هدف از این کار ارائه یک تعریف نهایی یا فراگیر نیست. هدف ایجاد زیربنایی است که دیدگاه مشاوره استراتژی در این کتاب بر آن استوار است. از آنجایی که هر دو بخش از عبارت "مشاوره استراتژی" جای بحث دارد، ابتدا آن‌ها را جداگانه تعریف می‌کنیم.

۱-۲-۱- استراتژی

تقریباً به تعداد نویسندگان در این زمینه، تعاریف مختلف برای استراتژی وجود دارد. این بدان معناست که هر تلاشی برای تعریف استراتژی، باعث ایجاد بحث‌ها و اختلاف‌نظرهای فراوانی می‌شود. با این وجود، برای تعریف مشاوره استراتژی، ضروری است که منظور خود از استراتژی را بیان کنیم.

¹ strategy consulting

این نه تنها برای تعیین تفاوت بین استراتژی و سایر انواع مشاوره مهم بوده بلکه بر آنچه مشاوره استراتژی می‌تواند و باید باشد، نیز تأثیرگذار است. همان‌طور که در دو کتاب قبلی توضیح داده شد - کتاب راهنمای استراتژی، بخش‌های ۱ و ۲ (کراینبینک، ۲۰۱۵، ۲۰۱۸) - من استراتژی را به‌عنوان روش منحصربه‌فرد سازمان برای ایجاد ارزش پایدار تعریف می‌کنم. این بدان معناست که استراتژی یک سازمان بیان‌کننده این است که آن سازمان چه ارزش‌هایی را برای چه کسانی ایجاد می‌کند و چگونه این کار را به‌گونه‌ای انجام می‌دهد که آن را از رقبای اصلی خود متمایز می‌سازد و بتواند این تفاوت را برای مدت زمان طولانی‌تری حفظ کند.

این تعریف نه منحصربه‌فرد است و نه اصیل. این تعریف متکی بر تعاریف مختلف قبلی به‌ویژه بر اساس کارهای بنیادی مایکل پورتر^۱ (۱۹۸۰، ۱۹۹۱) و هنری مینتزبرگ^۲ (۱۹۸۷) و مینتزبرگ و واترز^۳ (۱۹۸۵) است؛ اما تأکید آن بر ارزش‌آفرینی، منحصربه‌فرد بودن، پایداری و روشی که سازمان‌ها به آن دست می‌یابند، به چهار جنبه مهم اشاره می‌کند:

* برخلاف بسیاری از تعاریف دیگر، تمرکز بر خلق ارزش است، نه ایجاد مزیت رقابتی. البته داشتن مزیت رقابتی به‌عنوان یک سازمان موضوعی مفید است، اما استراتژی تنها وسیله‌ای برای خلق ارزش منحصربه‌فرد و پایدار است،

¹ Kraaijenbrink

² Michael Porter

³ Henry Mintzberg

⁴ Mintzberg & Waters

نه یک هدف. دلیل وجود هر سازمان ارزشی است که برای مشتریان خود فراهم می‌آورد. بنابراین، ارزش آفرینی محور اصلی استراتژی است.

* تأکید بر منحصربه‌فرد بودن به این معنی است که هدف استراتژی، برجسته شدن در مقایسه با رقباست. این نشان می‌دهد که یک استراتژی مشخص می‌کند که چگونه یک سازمان قصد دارد از نزدیک‌ترین رقبای خود متمایز باشد. در حالت ایده‌آل، این تفاوت هم نشان‌دهنده نقاط قوت منحصربه‌فرد سازمان و هم نیازهای خاص مشتریانی است که سازمان آن‌ها را هدف قرار می‌دهد.

* تمرکز بر پایداری به این معنی است که استراتژی دارای جهت‌گیری بلندمدت است. یک استراتژی زمانی پایدار است که: بازدهی کافی برای سازمان فراهم کند، مبتنی بر منابعی نباشد که به زودی تمام می‌شوند، منافع سهامداران کلیدی را در نظر بگیرد و تقلید یا دور زدن آن توسط دیگران دشوار باشد. اگر هر یک از این چهار الزام برآورده نشود، یک استراتژی واقعاً پایدار نیست.

* استراتژی مربوط به روشی است که سازمان‌ها برای تحقق سه جنبه قبلی از آن بهره می‌گیرند. این یک برنامه، یک سند، مجموعه‌ای از اهداف، آرزوها یا رؤیاهای نیست. این یک راه، مجموعه‌ای از مراحل یا اقداماتی است که سازمان را قادر می‌سازد تا به روشی منحصربه‌فرد و پایدار ارزش آفرینی نماید؛ و با توجه به اینکه هم سازمان و هم محیط آن به‌طور مداوم تغییر می‌کند، این راه هرگز ثابت نخواهد بود. این بدان معناست که استراتژی یک فرآیند پیوسته است که هرگز متوقف یا شروع نمی‌شود.

این تعریف مختصر از معنای استراتژی، پیامدهای مهمی برای مشاوره استراتژی به همراه دارد. همان‌طور که در بخش‌های ۵ و ۶ خواهیم دید، ماهیت مستمر و کنش‌گرای استراتژی که از آن ناشی می‌شود، پیامدهای مهمی برای آنچه مشاوران استراتژی می‌توانند یا نمی‌توانند انجام دهند و اینکه فرآیند مشاوره استراتژی چگونه باید باشد، به ارمغان می‌آورد. علاوه بر این، همان‌طور که در بخش ۴ بحث خواهد شد، تمرکز آن بر ایجاد ارزش پایدار نیز پیامدهای مهمی برای هدف و نتایجی دارد که مشاوره استراتژی باید به دنبال کسب آن‌ها باشد.

۱-۲-۲- مشاوره

مانند استراتژی، تعاریف متعددی برای مشاوره وجود دارد. مثال‌هایی از آن عبارتند از "هر شکلی از ارائه کمک در مورد محتوا، فرآیند، یا ساختار یک کار یا مجموعه‌ای از وظایف، که در آن مشاور در واقع خود مسئول انجام کار نیست، اما به کسانی که آن کار را انجام می‌دهند، کمک می‌کند" (استیل، ۱۹۷۵، صفحه ۳)؛ "شما هر زمانی که سعی در تغییر یا بهبود وضعیت دارید، مشورت می‌کنید، اما کنترل مستقیمی بر اجرا ندارید" (بلاک، ۲۰۰۰، صفحه XXI)^۲ و "مشاوره مدیریت نوعی کمک برای موقعیت‌های خاص است که توسط یک کارشناس مستقل، خارجی و حرفه‌ای که مدیریت سازمان هدف را قادر می‌سازد تا در یک موقعیت مدیریتی بیش از حد پیچیده کار کند، انجام

¹ Steele

² (Block, 2000, p. xxi)

می‌شود" (هاینمایر، ۲۰۰۷ صفحه ۱۱۰). درحالی‌که این تعاریف متفاوت هستند، اما به‌طور کلی تعدادی از ویژگی‌های مشاوره را برجسته می‌سازند:

* خارجی: مشاور فردی خارجی است که از یک سازمان یا واحد سازمانی حمایت می‌کند، اما بخشی از آن نیست. این امر در مورد مشاوران درون سازمانی نیز صدق می‌کند: آن‌ها نسبت به واحدهایی که با آن‌ها مشورت می‌کنند، خارجی محسوب می‌شوند.

* استقلال: درحالی‌که مشاورین هرگز ۱۰۰ درصد مستقل نیستند چون دستمزد آن‌ها به عملکرد مشاوره بستگی دارد، اما می‌توانند تا حد امکان مستقل باشند. این بدان معنی است که آن‌ها هیچ سهم شخصی در موضوعی که در مورد آن مشورت ارائه می‌دهند یا راه‌حلی که به دنبال آن هستند، ندارند.

* متخصصین: مشاوران افراد واجد شرایطی هستند که ذهنیت، تجربه، مهارت‌ها و تخصص لازم برای حمایت از مشتریان خود را دارند. آن‌ها استانداردهای بالایی دارند و متعهد هستند که بهترین کار را برای مشتریان خود انجام دهند.

* پشتیبانی: مشاوران به سازمان‌ها در حل مشکلات، اجرای وظایف یا دستیابی به اهدافی که به تنهایی قادر به انجام آن‌ها نیستند، کمک می‌کنند. این همچنین به این معنی است که مشاوران مسئولیت یا کنترل آنچه را که در مورد آن مشورت ارائه می‌دهند، ندارند.

¹ Hagenmeyer

* تغییر: یک مشاور تغییرات را در سازمان‌ها آغاز، طراحی، تسهیل و یا اجرا می‌کند. وظیفه آن‌ها این است که به سازمان کمک کنند تا پیشرفت‌هایی را به دست آورد که به بقا و شکوفایی آن کمک می‌کند.

در این راستا، مشاور یک فرد خارجی مستقل و متخصص است که از سازمان‌ها برای انجام تغییرات حمایت می‌کند.

۱-۲-۳- مشاوره استراتژی

مشاوره استراتژی با ترکیب دو تعریف فوق‌الذکر، از سازمان‌ها برای ایجاد تغییراتی به‌منظور دستیابی به ارزش‌آفرینی منحصربه‌فرد و پایدار به‌عنوان یک متخصص خارجی و مستقل حمایت می‌کند. یا به زبان ساده، کمک به سازمان‌ها برای دستیابی به ارزش‌آفرینی منحصربه‌فرد و پایدار به‌عنوان یک متخصص خارجی و مستقل. با این تعریف ساده به‌عنوان نقطه شروع، اکنون می‌توانیم عمیق‌تر شده و در این کتاب با جزئیات بیشتری بررسی کنیم که مشاوره استراتژی شامل چه چیزی بوده و نحوه انجام آن چگونه است.

قبل از انجام این کار، لازم است دو بررسی دیگر برای تکمیل این تعریف انجام دهیم. اولاً، مشاوره استراتژی چیزی نیست که مختص شرکت‌های بزرگ، نه از طرف مشتری و نه از طرف مشاور، باشد. همه سازمان‌ها هرچقدر هم که کوچک باشند، به استراتژی نیاز دارند. حتی شرکت‌ها و مؤسسات آزاد و مستقل نیز برای بقا و شکوفایی باید روشی منحصربه‌فرد و پایدار برای خلق ارزش داشته باشند. و مشاوران استراتژی نیز می‌توانند به‌صورت شرکت‌های بزرگ، شرکت‌های کوچک یا مشاوران مستقل باشند. همه آن‌ها می‌توانند با

ایجاد تغییرات به‌عنوان متخصصان خارجی و مستقل، از مشتریان خود پشتیبانی کنند. بنابراین، هر آنچه در مورد مشاوره استراتژی در این کتاب گفته می‌شود، در مورد این انواع مشاوره‌ها و مشتریان صدق می‌کند.

دوم، درحالی‌که تعریف بیان‌شده ساده است، مشاوره استراتژی موضوعی پیچیده می‌باشد. همان‌طور که کوبر^۱ (۲۰۰۲) به ما یادآوری می‌کند، این موضوع هم چندرشته‌ای بوده (شامل جنبه‌های اجتماعی، روانی، حقوقی، فنی و غیره) و هم چندمنظوره (مربوط به بازاریابی، تولید، مهندسی، مالی، منابع انسانی، تحقیق، توسعه و غیره). این چندجنبه بودن استراتژی، مشاوره استراتژی را به یکی از پیچیده‌ترین انواع مشاوره تبدیل می‌کند. با فرض اینکه کارکردهای دیگری مانند بازاریابی، مهندسی یا امور مالی دارای پیچیدگی‌های داخلی خاص خود باشند، این واقعیت که استراتژی به یکپارچگی آن‌ها مربوط می‌شود، سطح دیگری از پیچیدگی را به مشاوره استراتژی می‌افزاید. علاوه بر این، با توجه به اینکه استراتژی در محیطی اتفاق می‌افتد که دارای نوسانات و عدم قطعیت بالایی می‌باشد، بدیهی است که مشاوره استراتژی یک کار چالش‌برانگیز محسوب شود. مهم‌تر از آن و همان‌طور که در نقل‌قول مقدماتی به آن اشاره شد، مشاوره استراتژی در مورد موضوعات فراوانی بوده، اما نه در مورد چیزی به‌اندازه‌ی ارائه‌ی یک استراتژی به یک سازمان، ایستا و غیرفعال.

^۱ Kubr

۳-۱- مشاوره استراتژی به عنوان یک حرفه

کلمات "حرفه" و "حرفه‌ای" چندین بار در متن فوق آمده است. این ما را به بحثی قدیمی در مورد اینکه آیا مشاوره مدیریت - و بنابراین مشاوره استراتژی - یک حرفه است یا نه، می‌رساند. به عنوان مثال، مک‌کنا^۱ (۲۰۰۶) و کوپر (۲۰۰۲) به صراحت از کلمه حرفه در عنوان کتاب‌های خود استفاده می‌کنند و همچنین چندین اثر مذکور دیگر، به صراحت به این سؤال می‌پردازند. بنابراین، باید در این کتاب نیز به آن پرداخته شود.

۱-۳-۱- چرا مهم است؟

این سؤال که آیا مشاوره استراتژی یک حرفه است یا نه، بخشی از یک بحث گسترده‌تر در مورد اینکه آیا مدیریت و استراتژی یک حرفه هستند یا نه و اینکه آیا باید باشند یا خیر، مربوط می‌شود (خورانا،^۲ ۲۰۰۷؛ روسو،^۳ ۲۰۱۲؛ اسپندر،^۴ ۲۰۰۷). توجه محض به این سؤال توسط فرهیختگان نشان از اهمیت آن داشته و دو دلیل برای آن وجود دارد.

اولین دلیل این است که مشاوران استراتژی از طریق زبان و رفتار خود تمایل دارند خود را حرفه‌ای و شغل خود را به عنوان یک حرفه معرفی کنند. با انجام این کار، آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که برای مثال، مانند ارائه‌دهندگان خدمات مراقبت‌های بهداشتی، وکلا و حسابداران، از رویه‌ها، قوانین و دستورالعمل‌های مورد توافق پیروی کنند. اگر آن‌ها خود را این‌گونه معرفی

¹ McKenna

² Khurana

³ Rousseau

⁴ Spender

می‌کنند، جا دارد که پرسیم آیا به‌درستی چنین عمل می‌کنند یا خیر. زیرا اگر این‌طور نباشد، این امر ممکن است اعتبار و اخلاق مشاوران را به چالش بکشد.

دلیل دوم این است که اگر مشاوره استراتژی یک حرفه است یا می‌خواهد یک حرفه باشد، ایده‌هایی که یک حرفه مستلزم آن است به‌عنوان یک چارچوب مرجع برای ارزیابی عملکرد فعلی مشاوره استراتژی عمل خواهند کرد. سپس می‌توانیم ارزیابی کنیم که آیا مشاوره استراتژی معیارهای یک حرفه بودن را برآورده می‌کند یا خیر؛ و در جایی که این‌طور نیست، این جهت‌گیری‌ها برای اینکه مشاوره استراتژی باید به چه سمتی برود را مشخص می‌کند. به عبارت دیگر، اگر مشاوره استراتژی می‌خواهد یک حرفه باشد، معیارهای حرفه یک چارچوب هنجاری برای آنچه مشاوره استراتژی باید متضمن آن باشد، ارائه می‌کند.

۱-۳-۲- مشاوره استراتژی به چه معناست؟

اینکه مشاوره استراتژی یک حرفه است یا نه، بستگی به این دارد که چگونه تشخیص دهیم که چیزی یک حرفه می‌باشد. سه راه برای این کار وجود دارد. اولین رویکرد، مبتنی بر صفات است. این به معنای فهرست کردن ویژگی‌های یک حرفه و ارزیابی اینکه آیا مشاوره استراتژی دارای این ویژگی‌هاست یا خیر، می‌باشد. ویژگی‌هایی که ذکر شده‌اند عبارتند از (۱) یک یا چند انجمن حرفه‌ای، (۲) آموزش‌های رسمی و اخذ گواهینامه، (۳) دانش استاندارد و اشتراک‌گذاری شده، (۴) یک دستورالعمل اخلاقی که فرد

به آن متعهد باشد، (۵) مسئولیت حرفه‌ای برای امور انجام‌شده، (۶) خود انضباطی و خودتنظیمی و (۷) تمرکز بر کمک به منفعت بزرگ‌تر (بایج؛ ۲۰۱۳؛ کیپینگ و کلارک؛ ۲۰۱۲؛ کوبر، ۲۰۰۲؛ مک‌کنا؛ ۲۰۰۶).

راه دوم برای ارزیابی اینکه آیا مشاوره استراتژی یک حرفه است یا خیر، پیروی از رویکرد توسعه‌ای است. این بدان معنی است که آیا دینفعان درگیر در مشاوره استراتژی در حال حاضر اقدامات لازم را برای تبدیل آن به یک حرفه انجام می‌دهند یا خیر. این به معنای ارزیابی این است که آیا تلاشی هدفمند، آگاهانه و هماهنگ برای تبدیل مجموعه‌ای از منابع کمیاب فرهنگی و فنی به یک سیستم امن و نهادینه‌شده از پاداش‌های اجتماعی و مالی در جریان است یا خیر (کرک پارتیک، موزیو و آکروید؛ ۲۰۱۲).

راه سوم این است که چندان به این نپردازیم که آیا این رشته در حال تبدیل شدن به یک حرفه یا در حال توسعه است یا خیر، بلکه بررسی نماییم که آیا مشاوران استراتژی حرفه‌ای عمل کرده و از یک رویکرد حرفه‌ای پیروی می‌کنند یا نه. این شامل داشتن شایستگی‌های مناسب، اجتناب از تضاد منافع، بی‌طرفی و عینی بودن، برخورد محرمانه با اطلاعات حساس، عدم پذیرش پرداخت‌های نامناسب، ارائه ارزش مناسب در ازای پرداخت پول و در نظر گرفتن نگرانی اجتماعی و اصول اخلاقی به‌طور گسترده است (کوبر، ۲۰۰۲).

¹ Baaij

² Kipping & Clark

³ McKenna

⁴ Kirkpatrick, Muzio, & Ackroyd

۱-۳-۳- اینکه آیا مشاوره استراتژی یک حرفه است یا خیر

در مقایسه با هفت ویژگی رویکرد اول، یک نتیجه مشترک به طور گسترده وجود دارد که مشاوره مدیریت و در نتیجه مشاوره استراتژی، در بهترین حالت یک حرفه در حال ظهور است. ما این نتیجه را به وضوح در کار مک‌کنا (۲۰۰۶) و همچنین در آثار دیگری از جمله کوپر (۲۰۰۲)، بایج (۲۰۱۳)، کیپینگ و کلارک (۲۰۱۲) و گرینر، معتمدی و جیمیسون^۲ (۲۰۱۱) می‌یابیم. همه آن‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که مشاوره مدیریت تا حدودی به‌عنوان یک حرفه در هر یک از این هفت ویژگی واجد شرایط می‌باشد. به‌عنوان مثال، مؤسسات حرفه‌ای (مانند شورای بین‌المللی مؤسسات مشاوره مدیریت یا ICMCI^۳) وجود دارد، اما عضویت در آن‌ها کم است و هیچ اختیاری ندارند. به‌عنوان مثال، همان‌طور که در وبسایت آن‌ها ذکر شد، ICMCI نماینده ۶۴۲۰۰ مشاور فردی می‌باشد که این کمتر از ۱۰ درصد تعداد کل مشاوران مدیریت در ایالات متحده است. همچنین، آموزش‌های مشاوره استراتژیک زیادی وجود دارد اما این آموزش‌ها بیشتر در محدوده یک شرکت مشاوره واحد ارائه می‌شوند و به جای تمرکز بر ایجاد یک مجموعه دانش مشترک، بر متمایزسازی متمرکز می‌باشند. علاوه بر این، هیچ‌گونه دستورالعمل اخلاقی مشترک، مسئولیت حرفه‌ای، خودتنظیمی و تمرکز

^۱ Greiner

^۲ Motamedi, and Jamieson

^۳ Management Consulting Institutes, ICMCI

آشکار بر منفعت بزرگ وجود ندارد. در پرتو این، همان‌طور که امروزه انجام می‌شود، مشاوره استراتژی به‌وضوح یک حرفه نمی‌باشد.

هنگام پیروی از رویکرد توسعه‌ای، نتیجه مشابه است. اگرچه مشاوره استراتژی اغلب خود را به‌عنوان یک حرفه معرفی می‌کند، اما هیچ نشانه‌ای از توسعه آن در این جهت وجود ندارد. ابتکارات پراکنده‌ای وجود دارد (به‌عنوان مثال توسط ICMCI)، اما هیچ تلاش گسترده یا هماهنگی برای تحقق این امر وجود ندارد و این تعجب‌آور نیست. همان‌طور که مک‌کنا (۲۰۰۶) و کرک پاتریک، موزیو و آکروید^۲ (۲۰۱۲) مشاهده کرده‌اند، مشاوران علاقه‌ای به تبدیل شدن به یک حرفه ندارند زیرا حرفه‌ای شدن صرفاً آن‌ها را محدود می‌کند. در حال حاضر آن‌ها از تصویر حرفه‌ای خود بدون محدودیت‌ها و مسئولیت‌هایی که با یک حرفه واقعی همراه است، بهره می‌برند.

با توجه به دو رویکرد اول، می‌توان نتیجه گرفت که مشاوره استراتژی نه یک حرفه است و نه در حال توسعه در جهت آن. با این حال، به نظر می‌رسد توافقی وجود دارد که مشاوران استراتژی از یک رویکرد حرفه‌ای پیروی می‌نمایند. در حالی که همیشه استثناء وجود خواهد داشت، اکثریت مشاوران استراتژی به روشی که کوبر قبلاً توضیح داده است، عمل می‌کنند: آن‌ها دارای شایستگی‌های مرتبط هستند، از تضاد منافع اجتناب می‌کنند، در تلاش هستند بی‌طرف و عینی باشند و غیره. این سه ارزیابی کوتاه در کنار یکدیگر

¹ Kirkpatrick

² Muzio, and Ackroyd

به یک نتیجه‌گیری مستقیم منجر می‌شوند: مشاوران استراتژی حرفه‌ای هستند اما نه به‌عنوان یک حرفه عمل می‌کنند و نه در آن جهت توسعه می‌یابند.

۱-۳-۴- آیا مشاوره استراتژی باید یک حرفه باشد یا خیر

آخرین سؤال مهم این است که آیا مشاوره استراتژی باید یک حرفه باشد؟ ما در اینجا می‌توانیم دو دیدگاه داشته باشیم: دیدگاه اجتماعی و دیدگاه فردی. هنگام اتخاذ یک دیدگاه اجتماعی، پاسخ به‌وضوح تأییدکننده به نظر می‌رسد. همان‌طور که در آثار جامع مذکور به‌خوبی با شواهد و مثال‌ها از این مسئله حمایت شده است (کیپینگ و کلارک، ۲۰۱۲؛ کوبر، ۲۰۰۲؛ مک‌کنا، ۲۰۰۶) و آثار انتقادی (مک‌دونالد، ۲۰۱۳؛ میکلت ویت و وولدریج، ۱۹۹۶؛ اوشیا و مدیگان، ۱۹۹۸؛ پینالت، ۲۰۰۹)، مشاوران نقش مهمی در شکست بسیاری از مشتریان خود و همچنین در تحریک اقدامات غیرقانونی و غیراخلاقی داشته‌اند که رسوایی انرون^۵ و دخالت مک‌کینزی در آن بارزترین نمونه است. بنابراین، از دیدگاه اجتماعی، می‌توان به‌راحتی استدلال کرد که قدرت نامحدود و رفتار منفعت‌طلبانه مشاوران باید توسط نهادهای سازشی، آموزش رسمی، اعطای گواهینامه و خودتنظیمی محدود شود.

¹ McDonald

² Micklethwait & Wooldridge

³ O'Shea & Madigan

⁴ Pinault

⁵ Enron

پاسخ به همان سؤال از دیدگاه شخصی من به‌عنوان یک مشاور استراتژی، به نتیجه‌ای متفاوت منجر می‌شود. به‌عنوان یک مشاور، من نمی‌خواهم محدود باشم. من آزادم و این واقعیت که هیچ استانداردی برای اینکه چگونه باید کار کنم، وجود ندارد را دوست دارم. علاوه بر این، من نیازی به نهادی ندارم که به کاری که انجام می‌دهم مشروعیت ببخشد؛ فکر نمی‌کنم آموزش رسمی از من مشاور بهتری بسازد و فکر نمی‌کنم که دریافت گواهینامه یا عضویت در یک نهاد، اعتبار من را افزایش دهد؛ و همچنین فکر نمی‌کنم که مقررات یا منشور اخلاقی باعث شود اخلاقی‌تر رفتار کنم یا بیشتر روی کمک به منفعت عمومی تمرکز کنم. این‌ها کارهایی است که من ذاتاً قصد انجام آن‌ها را دارم. بنابراین از دیدگاه شخصی و به‌عنوان مشاور استراتژی، نتیجه‌گیری من این است: فکر نمی‌کنم نیازی به حرفه‌ای‌سازی بیشتر باشد و حتی به آن اعتراض خواهم کرد، به‌خصوص اگر به معنای رسمی‌سازی و پایبندی به هنجارها و مقررات تحمیلی توسط نهادها باشد.

آنچه از این دو دیدگاه متضاد برمی‌آید این است که اگرچه بسیاری از تأثیرات حرفه‌ای‌سازی با توجه به انتقاداتی که نسبت به مشاوره وجود دارد، مطلوب است؛ اما راه پیش رو لزوماً تلاشی سیستمی برای حرفه‌ای‌سازی نیست. من انتظار دارم که بسیاری از مشاوران دیگر به دلایل مشابه من با این قضیه مخالفت کنند. علاوه بر این، به دلیل تمام منافع اختصاص داده‌شده توسط شرکت‌های مشاوره بزرگ و قدرتمند، بسیار بعید است که در آینده قابل پیش‌بینی پیشرفت قابل توجهی به سمت حرفه‌ای‌سازی صورت پذیرد. در نتیجه، تغییر تدریجی از پایین به بالا توسط مشاوران فردی با هدف اصلاح

رویکردها و طرز فکرها، ممکن است بهترین و تنها راه پیشرفت باشد. در همین راستا و با این نیت است که این کتاب به رشتهٔ تحریر در آمده است.

۱-۴- دیدگاه ایده‌آلیستی در مورد مشاورهٔ استراتژی

این کتاب دیدگاه ایده‌آلیستی در مورد مشاورهٔ استراتژی ارائه می‌دهد. این یعنی دیدگاهی در مورد اینکه مشاورهٔ استراتژی می‌تواند یا حتی باید چگونه باشد ارائه می‌دهد. با توجه به انتقادات، تنها توضیح دادن اینکه مشاورهٔ استراتژی امروزه چگونه است، کافی نیست. علاوه بر این، همان‌طور که در بخش ۱-۱ اشاره شد، دیگران قبلاً این کار را انجام داده‌اند. بنابراین، آنچه در ادامه می‌آید، دیدگاهی آینده‌نگر در مورد مشاورهٔ استراتژی است که فراتر از وضعیت موجود حرکت می‌کند و به انتقادات می‌پردازد.

۱-۴-۱- مشاورهٔ کاذب

دلایل مختلفی برای استخدام مشاوران استراتژی وجود دارد که ممکن است مفید و مشروع باشند، اما می‌توان آن را "مشاورهٔ کاذب" در نظر گرفت زیرا هیچ مشاورهٔ واقعی انجام نمی‌شود. این‌ها مواردی است که مشاوران استراتژی عمدتاً به دلایل شعاری یا به‌عنوان سپر بلا استخدام می‌شوند. درحالی‌که این مسئله برای بسیاری از شرکت‌های مشاوره صادق است. در این موارد، استخدام مشاوران استراتژی در درجهٔ اول یک عمل شعاری برای اجرای تصمیمات قبلی می‌باشد. این نوع مشاورهٔ کاذب، خارج از محدودهٔ این کتاب است.

برخی از محققان منتقد حتی تا آنجا پیش می‌روند که مشاوران را قبل از هر چیز به‌عنوان سازندگان تبوتاب و شعارپراکنان تعریف می‌کنند. نیکولوا و دوینی^۱ (۲۰۱۲) این را "مدل انتقادی" مشاوره می‌نامند، بنابراین به دیدگاه مشاوره ارائه‌شده توسط آلوسون^۲ (۲۰۰۲) و کلارک (۱۹۹۵) اشاره می‌کنند. نکته کلیدی این مدل مشاوره این است که مشاوران در زمینه مدیریت تأثیرگذاری و در ایجاد این تصور که مشتریان چیزی با ارزش را (اغلب بدون ایجاد ارزش واقعی) خریداری می‌کنند، متخصص هستند. درحالی‌که این ممکن است یک تفسیر بیش‌ازحد انتقادی از مشاوره به‌طور کلی باشد، اما گاهی واقعاً این‌گونه است. این نوع مشاوره نیز خارج از محدوده این کتاب است.

چیزی که این کتاب روی آن تمرکز می‌کند، مشاوره استراتژی اصیل و واقعی است که هدف آن کمک به مشتریان برای پیشبرد استراتژی می‌باشد. یا در امتداد تعریفی که قبلاً ارائه شد، کاری که بر کمک به سازمان‌ها در دستیابی به ارزش آفرینی منحصربه‌فرد و پایدار به‌عنوان یک متخصص خارجی و مستقل متمرکز است.

۱-۴-۲- یک رویکرد کاملاً شخصی به مشاوره استراتژی

رویکرد مشاوره استراتژی که در این کتاب مشخص شده است را می‌توان به‌عنوان یک رویکرد "تمام مغز، تمام شخص" توصیف کرد. جزئیات این رویکرد در طول بخش‌های بعدی بیان خواهد شد، اما ایده کلی آن را می‌توان

¹ Nikolova and Devinney

² Alvesson

به صورت زیر خلاصه کرد. تاکنون، مشاوره استراتژی تا حد زیادی یک فعالیت مربوط به نیمه سمت چپ مغز بوده است. این نیمه از مغز به شدت مبتنی بر تمرکز شناختی - تحلیلی واقعیت‌گرا با هدف ساختار شکنی و حل مشکلات به روش علمی یا مهندسی می‌باشد. اما نیمه راست مغز که با خلاقیت، شهود، تفکر کل‌نگر، همدلی و خودآگاهی مرتبط است تا حد زیادی نادیده گرفته می‌شود. با توجه به اینکه مشاوره استراتژی به هر دو نیمه مغز نیاز دارد و با توجه به اینکه همه ما دارای دو نیمه مغز هستیم، بدیهی است که برای داشتن حداکثر تأثیرگذاری، به یک رویکرد "تمام مغز" برای مشاوره استراتژی نیاز باشد.

حتی بیش از آن، ما به یک رویکرد "تمام شخص" برای مشاوره استراتژی نیاز داریم. تاکنون، مشاوره استراتژی در درجه اول یک فعالیت صرفاً مبتنی بر سر بوده است. تصویری از مشاوران استراتژی که تاکنون از توضیحات به دست آورده‌ایم، تصویر "سرهای سخنگوی" سردی است که قرار است احساسات خود را خاموش کنند، توصیه‌های عملی ارائه دهند و قرار نیست دست‌هایشان را آلوده کنند. اما در کنار سر، افراد قلب و دست نیز دارند. استفاده نکردن از مشاوران استراتژی در محیط چالش‌برانگیز امروزی، نوعی هدر دادن پتانسیل است. علاوه بر این، در واقع کمک به سازمان‌ها در ایجاد تغییرات مستلزم آن است که مشاوران استراتژی از تمام ظرفیت خود به عنوان انسان، از جمله شخصیت خاص، ترجیحات، آرمان‌ها، دیدگاه‌ها و احساساتشان بهره بگیرند.

دلیل دیگری نیز وجود دارد که چرا به یک رویکرد تمام مغز و تمام شخص برای مشاوره استراتژی نیاز است: این همان چیزی است که نسل بعدی کارمندان به دنبال آن هستند. همان‌طور که مطالعات مختلف نشان می‌دهد، افرادی که وارد بازار کار می‌شوند به‌طور فزاینده‌ای به دنبال مشاغل جالبی می‌گردند که به آن‌ها آزادی عمل بدهد و حس مشارکت را در آن‌ها ایجاد کند. افراد به‌طور فزاینده‌ای می‌خواهند تغییر ایجاد کنند. در رقابت برای استعدادیابی، یک رویکرد تمام مغز و تمام شخص، می‌تواند تضمین نماید که تبدیل شدن به یک مشاور استراتژی، یک انتخاب شغلی جذاب باشد.

۱-۵- سازمان‌دهی بخش‌ها

این کتاب به‌صورت زیر سازمان‌دهی شده است. فصل ۲ مروری مختصر از تاریخچه استراتژی ارائه می‌دهد، بنابراین در درجه اول بر چرایی وجود و چگونگی به وجود آمدن آن تمرکز می‌کند. فصل ۳ شیوه سنتی مشاوره و انتقاداتی که نسبت به آن وارد شده است را خلاصه می‌کند. این دو فصل در کنار هم، بستری را فراهم کرده و درک درستی از اینکه مشاوره استراتژی تاکنون چگونه بوده است ارائه می‌دهند. سه فصل بعدی دیدگاهی را در مورد مشاوره استراتژی ترسیم می‌کنند که از زمان حال جداشده و مشاوره استراتژی را به سمت آینده می‌برد. فصل ۴ هدف و نتیجه مشاوره استراتژی، فصل ۵ فرآیند مشاوره استراتژی و فصل ۶ نقش‌های مختلف مشاوران استراتژی در طول این فرآیند را مورد بحث قرار می‌دهند. کتاب در فصل ۷ با یک نتیجه‌گیری و چشم‌انداز به پایان می‌رسد.

