

الفصل الثالث

التعريف إلى المستشار والجهات الاستشارية

١. من هو المستشار؟
٢. حالة عملية (المطربة).
٣. الجهات التي تقدم الخدمات الاستشارية.
٤. كيف تختار المستشار؟
٥. حالة عملية (ارفضوا المال!).
٦. الأعمال التي يمارسها المستشار.
٧. حالة عملية (تجاهل الاستشارة).
٨. حدود المستشار.

من هو المستشار؟

المشورة لا تأتي إلا من حكيم، فما صفات ذلك الحكيم؟
وما أدواته؟ وما مدى فاعليته؟

الجهة الاستشارية هي الجهة التي تتمتع بالمؤهلات والخبرات التي تضعها في خدمة العمل الاستثماري؛ وذلك بهدف استثمارها وترجمتها إلى مكاسب ملموسة من خلال دراسات جدوى، أو تخطيط سليم، أو خلق الطول الصحيحة والمناسبة، أو برامج تدريبية، أو تحديث لأسلوب الإدارة، أو تسويق، أو إعادة هيكلة، أو دمج، أو شراء، أو توسع، أو انكماش... أو غير ذلك مما يرى المستشار أو الجهة الاستشارية فيه أنه يصب في مصلحة مؤسسة العميل.

وعادة ما يكون لدى هذا المستشار دلائل على قدراته؛ إما من خلال التأهيل الأكاديمي، أو الخبرة العملية، أو حقيبة من النجاحات التي تشهد له، ولعل من أهم المواصفات التي لا بد أن تُلاحظ على المستشار، بالإضافة إلى خبرته العملية، هي خلق التوازن والالتزان، وحسن المظهر، وسعة الأفق، والقدرة على الحوار، وعرض الأفكار بطريقة واضحة.

وعلى العميل التحقق من كل ذلك، والتأكد أن هذا المستشار يزاوج بين المعرفة النظرية وأدوات التنفيذ اللازمة.

عمل المستشار دقيق للغاية، وليس بإمكان أي شخص أن يسمي نفسه مستشاراً للأعمال الخاصة، على عكس

بعض المهن؛ كالمستشار القانوني، أو المستشار الهندسي، اللذين يعملان في نطاق محدد الأبعاد وبمهنية واضحة؛ إذ إن مستشار العمل الاستثماري يتعامل مع كل جوانب العمل الاستثماري الداخلية والخارجية، ومن هنا تكتسب مهمة مستشار العمل الاستثماري أهمية ودقة خاصة بخلاف غيره.

حالة عملية (المطرقة)

في أحد الأيام تعطل المحرك الرئيسي لسفينة عملاقة^(١)، فاستعان أصحاب تلك السفينة بجميع عمال الصيانة الذين يعملون على متنها، ولكن لم يستطع أحد منهم معرفة كيف يصلح المحرك.

تواصل القبطان المسؤول عن السفينة مع رجل عجوز يعمل في إصلاح السفن منذ أن كان شابًا، فقدم هذا الرجل العجوز ومعه حقيبة أدوات كبيرة، وعندما وصل إلى السفينة بأشر بعمله... ففحص المحرك بدقة، من القمة إلى القاع، وكان مسؤولو الصيانة بالسفينة يراقبونه عن قرب، وهم يحاولون معرفة ماذا يفعل هذا العجوز!! وماذا سيفعل للإصلاح المحرك؟؟!

بعد الانتهاء من الفحص... ذهب الرجل العجوز إلى حقيبته، وأخرج مطرقة صغيرة... وبكل هدوء طرق على جزء من المحرك، فعاد من فوره إلى العمل... ثم أعاد المطرقة إلى مكانها، وهو مبتسم، وقال: المحرك أصلح... .

وبعد أسبوع تسلّم أصحاب السفينة فاتورة الإصلاح من الرجل العجوز وكانت بقيمة عشرة آلاف دولار!!!

صرخ أصحاب السفينة قائلين: ما هذا؟؟؟! وما الذي فعله هذا العجوز؟

وأرسلوا رسالة إلى العجوز مكتوباً فيها:
«أرسل لنا فاتورة مفصلة».

فأرسل التفصيل الآتي:

١. الطرق بالمطرقة: (١) دولار واحد فقط.

٢. معرفة أين تطرق: (٩,٩٩٩) دولارًا فقط.

الإجمالي: (١٠,٠٠٠) دولار فقط.

الجهات التي تقدم الخدمات الاستشارية

تتنوع مصادر الحصول على الخدمات الاستشارية، والجهات التي تقدمها، ولكنها تنحصر فيما يأتي:

أ. الاستشاريون من الداخل:

وهم أشخاص من أصحاب المهارات والخبرات، متخصصون في البحوث والاستشارات، ولديهم الخبرة الكاملة عن المنشأة، وهم موظفون يؤدون دورهم الاستشاري المهني داخل المؤسسة أو المنشأة.

ب. المكاتب والجهات الاستشارية الخارجية وتشمل:

١. الأجهزة الحكومية للبحوث والاستشارات.
٢. مكاتب استشارية محلية.
٣. مكاتب استشارية أجنبية.

ج. فرق العمل المكونة من الاستشاريين من الداخل والخارج:

وهم من الذين يكون تعيينهم وتجميعهم بقرارات من الإدارة العليا للمنشأة، ويطلق عليها (اللجنة الاستشارية)، وهي تعطي بدورها الآراء والحلول والاستشارة لهذه الإدارة.

كيف تختار المستشار؟

من أبرز التحديات التي تعترض العمل الاستشاري غياب تنظيم مهنة الاستشارات، بحيث يمكن لأي شخص فتح مكتب استشاري دون الخضوع لامتحانات عامة، أو التحقق من المؤهلات، على الرغم من أن بعض المهمن، كالمحاسبة والقانون، تنظمها الاتحادات التي تحكمها.

ويشير (لويس)^(٢٧) إلى أنه في بريطانيا لا يسمح لأي كان بفتح مكتب استشاري لتخطيط المدن إذا لم يكن عضوًا في المعهد الملكي لتخطيط المدن، ولا يسمح للمحاسب بفتح مكتب استشاري إذا لم يكن عضوًا في معهد المحاسبين القانونيين.

وهنا يبرز سؤال مهم: كيف يمكن لرواد الأعمال أن يختاروا المستشار المؤهل؟

هناك معايير مهمة في تصنيف المكاتب الاستشارية، أبرزها على سبيل المثال:

شهادة اعتماد الجودة، وهي تشير إلى علامة الجودة (ISO ٩٠٠١)؛ وهي العلامة التي لا تعطى إلا بعد قدوم لجنة اعتماد لضبط الجودة لتطلع على سير العمل في المكتب الاستشاري، وتقويمه، ومن ثم منح هذه العلامة، فإذا وجدت هذه العلامة على مستندات المكتب الاستشاري فهذا يعني أنه يتمتع بمستوى مهني جيد، وذلك نظرًا إلى المتطلبات الدقيقة التي تلزم الجهة الاستشارية للحصول على شهادة الأيزو، ومن ثم فإن حصول المكاتب على هذه الشهادة يعد أداة تسويق جيدة لها في ظل التنافس الشديد بين المكاتب الاستشارية، ومع ذلك يرى (لويس)^(٢٨) أن امتلاك شهادة (الأيزو) قد لا يعكس مستوى ريفيغا للأداء فعليًا؛ إذ إن بعض المكاتب تسعى إلى الحصول عليها بهدف التسويق، وعندما تحصل عليها ينخفض

مستوى أدائها، وعلى أي حال فإن شهادة (الأيزو) هي فقط إحدى دلائل الجودة.

ومن الدلائل الأخرى وجود تأمين للتعويض المهني^(٤)؛ وذلك لاستيعاب تعويضات أي دعوى قضائية قد يرفعها العملاء على الشركة الاستشارية؛ إذ إن غطاء التعويض المهني هو لحماية المؤسسة الاستشارية وليس العملاء، وهو لا يعد دليلاً على جودة الخدمة بقدر ما يعد دليلاً على القدرة المالية لديها، وقد يكون هناك مستشارون وخبراء مستقلون لا يستطيع الواحد منهم التغطية بتأمين ضد القضايا المرفوعة بشأن المسؤولية المدنية للمستشار، ولكنه ذو خبرة، ويستطيع تقديم خدمة استشارية أجود من الشركات الاستشارية التي لديها تأمين على القضايا.

ويورد (مايستر وغرين وكالفورد)^(٥) أن المعايير الأساسية في اختيار المستشار هي كسب ثقة العميل من خلال:

١. التركيز على الزبون بالإصغاء جيداً قبل أن يقرروا، وطرح الأسئلة بهدف فهم الموقف جيداً.
٢. يحترمون عقلية الزبون ومستواه.
٣. يشاركون الزبون في اتخاذ القرار.
٤. التركيز على المشكلة وليس التألق.
٥. لديهم روح التنافس من حيث تحسين مستوى الأداء.
٦. يركزون على العملية قبل النتائج.
٧. يهتمهم مستوى الأداء أكثر من المكافأة.
٨. ملمون بالوسائل والأساليب، ويميزون بينها، ويعرفون مدى جدوى كل منها.
٩. يستفيدون من خبرة زبائنهم ويتواصلون معهم.
١٠. المحبة والخدمة للزبائن لكسب الثقة.
١١. يدركون الفرق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، ويستخدمون المهارات التي تصب في مصلحة عملهم.

ولا شك أن هذه الآراء صحيحة، ولكنها مثالية إلى حد ما، إذ إن الاهتمام بالجواهر أكثر أهمية من المظهر، ولكن الاهتمام بالمظهر في عصرنا الحديث يفوق أهمية الجواهر، ومن خلال خبرتنا مع عملائنا -للأسف الشديد- نلاحظ أن أغلب العملاء ينجذب إلى المظهر، والأناقة، وفخامة مبنى المكتب الاستشاري، وتأثيره، والمنشورات الطموحة، قبل أن يتعرفوا مستوى الخدمة ومدى فاعليتها.

يمكن كسب الثقة من خلال القدرة على الإقناع، وتوضيح الإجراءات التي سيمارسها المستشار، بحيث يقنع الزبون ويجعله يطمئن إلى مصداقية شركة الاستشارات، ويبقى الفيصل الحاسم هو تطبيق ما قيل له، وتحقيق النتائج المرجوة.

إذن فكسب الثقة ليس بالأمر الآني، ويمكن للزبون أن يقع ضحية المظهر البراق، أو القدرة على الإقناع والاهتمام والتفهم في اللحظة نفسها، وبعد التجربة فإن هذه الثقة تختفي في ضوء ما أنجز على أرض الواقع، ولكن بعد أن يخسر الزبون ماله ووقته.

ولكي يكون رائد الأعمال على الجانب الآمن، يتعين عليه معرفة الشركات الاستشارية العاملة في السوق، وإنجازات كل منها، فهناك شركات لديها تاريخ في الإنجازات يمكن معرفته، وعلى الرغم مما لدى الشركات من القدرة على إخفاء إخفاقاتها والتعظيم عليها، فإنه بمقدور رواد الأعمال الاستفادة من مقدمي الخدمات الاستشارية، ومعرفتهم، ومعرفة مدى خبراتهم، وذلك بطلب سابقة أعمال الجهات الاستشارية، أو استشارة معارفهم من أصحاب الأعمال، والحصول على ترشيحات

مناسبة لهم، فهذه الطريقة صحية وصحيحة، يلجأ إليها معظم العاملين في السوق؛ نظرًا لأن الناس ينقلون تجاربهم ويوصون بالجهة التي سبق أن قدمت لهم خدمة جيدة، ويذكرون أيضًا تجاربهم السيئة مع الجهات التي لم تقدم لهم الخدمات المطلوبة، أو ألحقت بهم ضررًا.

لذلك فالخبرة السابقة مع المكاتب الاستشارية تكشف مدى رضا العملاء عنهم، ويمكن لرواد الأعمال الاحتفاظ بملف خاص للجهات التي تعاملوا معها، وتحديد مدى رضاهم عنها لكي يقرروا فيما بعد الاستعانة بهم مجددًا أم لا.

وحتى تكون أكثر مهنية واحترافية لكيفية اختيار الجهة الاستشارية المناسبة، أنقل لك اقتراح (لويس)⁽⁷⁾؛ وهو:

«أن يقوم صاحب العمل بإعداد نماذج يلخص فيها وصفًا للشركات الاستشارية، يحتوي على عناصر مهمة؛ مثل مجالات الخبرة، والموظفين المستعان بهم، وتقويم مستوى الأداء، قبل التعاقد وعند التعاقد وبعد التعاقد، والتعليقات، والاحتفاظ بهذه المعلومات للرجوع إليها مستقبلاً، وعند مراجعة منشورات الشركات الاستشارية»

يجب على رواد الأعمال عند اختيار جهات استشارية أو الاستعانة بها أن يبحثوا عن أدلة تأييد من العملاء، وبيان واضح بالغرض المهني، وحقائق حول الجهة، ومعايير الجودة التي تميزها عن غيرها، والدراية بمتطلبات العميل، وجوانب الإبداع لديها.

وعلى الرغم من أن منشورات الدعاية ليست موثوقة تمامًا، ولكنها قد تكون دليلًا على ما يمكن أن تقدمه مكاتب الخدمات الاستشارية.

وعندما يحتاج رواد الأعمال إلى خدمات المكاتب الاستشارية، ويعمدون إلى البحث المستفيضة عن المستشار الموثوق، يجب عليهم أن يختاروا ثلاثة بدائل وليس واحدًا فقط، ثم يعمدوا إلى الاتصال بهم للتفاهم المبدئي والتحاور معهم، وتعرّف أسلوب عملهم، والطلب منهم تحديد أسماء ثلاثة من عملائهم لاستشارتهم بشأن أداء خدماتهم.

وبعد الاجتماع معهم يتخذ رائد الأعمال قرارًا يتعلق بالجهة الاستشارية المناسبة التي يود التعامل معها بناءً على ما يأتي:

١. السعر المناسب.
٢. وضوح خطوات العمل وآلية تنفيذها.
٣. المدة الزمنية لإنجاز المهمة.
٤. الفرق الفنية التي ستعمل على المهمة الاستشارية وخبراتهم الشخصية.

ترى (جين نيومان)^(٧) أن مرحلة المفاوضات أهم مرحلة، وقد تستغرق زمنًا طويلًا، وعلى العميل أن يتأكد من وضوح الرؤية لدى المستشار، ويفضل أن يطرح عطاء ويتلقى العروض خطيًا بالتفاصيل الواضحة والدقيقة.

وفي المقابل يجب على المستشار التحقق من الوضوح لدى العميل؛ لأن العملية ذات طرفين يجب أن تقوم علاقتهما على المشاركة والتعاون، فعلى

المستشار التحقق من أهداف العميل ودوافعه من طلب الاستعانة بالمستشار، إذ إنه لا يمكن للمستشار البدء بتقديم خدمته في ظل وجود لبس في الأهداف المراد تحقيقها.

حالة عملية

(ارفضوا المال!)

مساعدة رواد الأعمال على اتخاذ قرار بيع الشركة أو عرضها للاستحواذ، وكيفية فعل ذلك، أمر لا يقدّر بثمن، ويبدو ذلك جليًا في قصتنا الآتية^(٨) التي تكشف أحداثها عن أن الخدمات الاستشارية والاستشارات عمومًا لها قيمة ثمينة في كثير من الحالات...

قصتنا حدثت في الأرجنتين في أواسط العقد الأول من الألفية الثانية، إذ واجهت (جلوبانت)، إحدى أسرع شركات تكنولوجيا المعلومات نموًا في مدينة (بوينس أيرس)، واجه أصحابها وملاكها المؤسسون قرارًا صعبًا في الاختيار بين أمرين لتحديد مصير الشركة:

١. الخيار الأول: بيع الشركة إلى أحد المشتريين المحتملين.
٢. الخيار الثاني: المغامرة والاستمرار في تشغيلها، وسط بيئة اقتصادية متقلبة في الأرجنتين.

ولكنّ الرئيس التنفيذي والمؤسسين لجؤوا إلى شبكة رواد الأعمال الموجودة في (بوينس أيرس) للحصول على الاستشارة المناسبة في عملية اختيار القرار المناسب، وفاجأهم الجواب الذي كان واضحًا: «مستقبلكم قوي، ولديكم فرص حقيقية للنمو، فارفضوا المال».

شعر الرئيس التنفيذي والمؤسسون في الشركة بالتردد في تطبيق هذه الاستشارة، غير أنّ الدعم الذي حصلوا عليه أنعشهم، ويذكر أحد المؤسسين قائلاً: «كان يمكن أن نصبح من أصحاب المليارات في سنّ الثلاثين، وكان ذلك مغربًا جدًّا، لكننا في نهاية المطاف قرّرنا ألا نبيع الشركة».

وبدلاً من ذلك استمرّ الفريق في التوسّع حتى باتت شركة (جلوبانت) من أهم الشركات ذات القيمة السوقية الهائلة التي دخلت بورصة نيويورك في عام (٢٠١٤م)، حيث تقدر قيمتها بأكثر من مليار دولار أمريكي!!

الأعمال التي يمارسها المستشار

هناك ثلاثة أنواع من الأعمال التي يمارسها المستشار من خلال تقديمه للخدمات الاستشارية هي⁽⁹⁾:

١. عمل تنفيذي.
٢. عمل تكتيكي.
٣. عمل إستراتيجي.

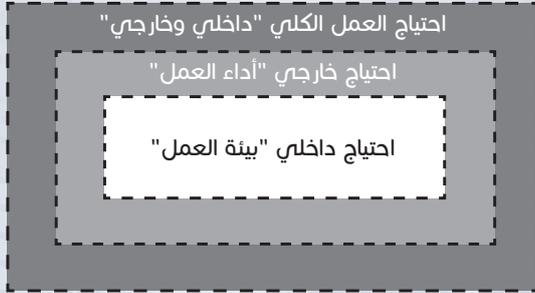
• وكما هو واضح فإن العمل التنفيذي يقتصر على تنفيذ قرارات تم اتخاذها؛ كفتح فرع للشركة في مكان آخر، أو إدخال جهاز جديد إلى الشركة، أو عقد دورة تدريبية للعاملين، وغيرها.

• في حين يكون العمل التكتيكي مستندًا إلى قرار تتخذه الجهة الاستشارية؛ كخفض الأسعار لمدة معينة، أو تطوير منتج جديد، أو إبرام عقد تزويد مع جهة معينة.

• أما العمل الإستراتيجي فهو يتعلق بخطة عمل المنشأة؛ كأن تندمج في شركة أخرى، أو تغلق قسمًا معينًا، أو تغير أسلوب الإدارة من التسلسل الهرمي إلى التعاون الأفقي، وغيرها من القرارات الإستراتيجية.

إذن فالعمل الاستشاري يتكون من مستويات، وبناء على ذلك فهو يتطلب مستويات من الخبرة والكفاية والجاهزية، وبالمثل فكما أن هناك مستويات للعمل الاستشاري فهناك أيضًا نطاق للعمل.

ويحدد (روبنسون)^(١٠) نطاقات العمل كما هو مبين في الرسم التوضيحي الآتي:



يظهر الرسم السابق أن حاجات المؤسسة الاستشارية قد تكون داخلية تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وتطوير أداء الأفراد وقدراتهم، أو تكون متعلقة بتطوير الأداء المؤسسي؛ أي أسلوب إدارة عمل المؤسسة بأقسامها المختلفة، أو تكون متعلقة باحتياجات العمل الاستثماري الكلي، وهي متعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية معاً، وهو أوسع نطاق للعمل الاستشاري.

لا ريب أن ضمن هذه النطاقات فئات من الإجراءات يخطط لها المستشار، فإذا كانت الإجراءات داخلية، فإنه يضع خطة تتعلق إما بسياسات المؤسسة، أو بتطوير قدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية، وإذا كانت تتعلق بإستراتيجية المؤسسة، فإن المستشار يعمد إلى تعديلها أو تغييرها إذا تطلب الأمر، وإذا كان الأمر يتعلق بالبيئة الخارجية، كالقوانين والتشريعات، أو تغير الأوضاع الاقتصادية، أو تغير اللاعبين الاقتصاديين في المنطقة، أو دخول منافسين جدد، أو منتجات مضاربة، أو تغير في اتجاهات العملاء، فهنا يتطلب الأمر من المستشار

وضع خطة واضحة لتكيف المؤسسة أو المنشأة مع مستجدات الواقع؛ ليعيد تمركزها، واكتسابها لزمج جديد، وتنشط الخدمات الاستشارية في مجال إدارة الأزمات، ليس فقط الواقعة فعليًا، بل أيضًا تلك المتوقع حدوثها، وتضع برنامجًا لإدارتها في ضوء المعطيات التي حصل عليها من واقع الشركة، أخذه بالحسبان إستراتيجية العمل، والموارد اللوجستية والبشرية، والمتغيرات البيئية؛ والاجتماعية والاقتصادية والتشريعية والسياسية، بالإضافة إلى العلاقات العامة^(١٠).

حالة عملية (تجاهل الاستشارة)

من بين الطول الاستشارية التي نقدمها لإحدى شركات عملائنا حلول التوظيف؛ وقد طلب أحد عملائنا رأينا في اختيار الموظفين الأكفاء في المستويات الإدارية المختلفة، وكانوا قد أرسلوا إلينا ملفًا متكاملًا عن أحد المرشحين لشغل منصب (مدير مالي) في شركتهم الرائدة.

وعليه؛ أجرى خبراء التوظيف لدينا الفحص اللازم ومقابلة الشخص المرشح لشغل منصب (مدير مالي)، وقدمنا رأينا فيه بكل مهنية؛ أنه غير مناسب لشغل هذا المنصب؛ لأنه لا يملك المهنية والكفاءة اللازمة، إلا أن شركة العميل لم تأخذ برأينا ونصحتنا، وكان تسويغهم لذلك بأن هذا الشخص يمتلك المظهر اللائق، والقدرة على الإقناع والتفاوض، وهو ما لم يكن - بحسب رأينا - دليلًا على أنه مناسب ليشغل هذا المنصب، مع أنه من الممكن أن ينجح في مجال آخر!!

أدى توظيف المدير المالي هذا إلى خسارة (10%) من عملاء الشركة تقريبًا، بالإضافة إلى قضايا في المحاكم أدت إلى الإساءة لسمعة الشركة.

عادت الشركة مرة أخرى للاستعانة بنا، وأكد القائمون على الشركة أنهم سيأخذون بنتائج استشارتنا، بكل صراحة.

حدود المستشار

هل صحيح ما يشاع أن عمل المستشار يشبه سؤال شخص ما عن الوقت، فينظر إلى ساعته ويخبرك ثم ينصرف؟

إن حقيقة عمل المستشار يقتصر على التوجيه، والتوصية باتخاذ إجراءات معينة بهدف حل مشكلة معينة، أو تطوير مؤسسة العميل، وهذا يدل على أن المستشار ليس هو من ينفذ المهام أو التوصيات التي يوجه بها، بل يقع التنفيذ على عاتق المؤسسة التي تختار تنفيذ التوصيات، والمتابعة، من خلال الأقسام المتوافرة لديها، والإمكانات المتاحة، أو التعاقد مع جهة خارجية تتولى التنفيذ بإشراف المستشار^(١٢)، ومن ثم فهناك فرق بين المنفذ والمستشار، فإذا كانت خطة المستشار هي التدريب، فإن المدرب هو الذي يتولى تنفيذ خطة المستشار، وعلى المستشار متابعة المدرب للتحقق من أن التنفيذ يجري بحسب المواصفات التي حددها؛ لكي يضمن نجاح خطته، وهذا ينطبق على جميع جوانب العمل الاستشاري.