

## كيف تختار -وتعمل مع- مستشارين؟

توم رودنهاوزر

أثار كتاب صُحبة خَطرة صخباً السنة الماضية بانتقاد النصائح الزائفة التي تقدّمها غالباً شركات استشارية رائدة - مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group وشركة مونيتور Monitor. بوصفهما مثالين. لم يكن ذلك مفاجئاً: قد يكون العالم السري نسبياً لاستشارات الإدارة، غير المعتاد ذلك التمحيص العلني، حسّاساً أحياناً. على الرغم من أن المؤلفين جيمس أوشيا وتشارلز ماديفان كانا يقصدان الإثارة، وركّزا على أمثلة عن علاقات استشارية سيئة وصلت إلى المحاكم، إلا أن عملهما برغم ذلك شدّد على أهمية القول المأثور ليكن المشتري على حذر عندما يتعلق الأمر بانتقاء مستشارين والتعاون معهم.

ما أنواع المشروعات التي يمكن الاستعانة بمستشارين خارجيين لإنجازها على أفضل وجه؟ كيف تختار أفضل مستشار أو شركة استشارية؟ ما مستوى الخدمة الذي ينبغي أن تتوقعه؟ وما المبادئ الرئيسية لإدارة العلاقة؟ تقدم مانجمنت أباديت Management Update من هارفارد المبادئ الأساسية الآتية للتعاون بفاعلية مع مستشارين.

## متى توظف مستشاراً؟

عادة، هناك سببان للاستفادة من خدمات شركة استشارات. الأول: هناك مشكلة معينة ينبغي التعامل معها - نظام إصدار فواتير عفا عليها الزمن بحاجة إلى تجديد - وتقتصر إلى الخبرة الداخلية. الثاني: تواجه قضية إستراتيجية في مجال عملك - تفكر شركتك في التوسع نحو أوروبا - وتحتاج إلى مستشار موضوعي من خارج الشركة. يقدم المستشارون، أولاً وقبل كل شيء، النصح. لكن نصائحهم ليست بديلاً عن العمل الأساسي الذي ينبغي أن تقوم به أنت (أو شركتك). لهذا، قبل التفكير في توظيف مستشار، اطرح على نفسك أربعة أسئلة:

### • هل تفهم بوضوح هدف المشروع؟

يملك العملاء والمستشارون غالباً أفكاراً مختلفة عن الغاية النهائية، وتكون الأهداف ضبابية في معظم الأحيان (مثلاً: «تطوير العمل»). غالباً ما ينجم عن تعيين مستشار دون وجود أهداف محددة خيبة أمل. قبل التعاقد مع مستشارين، أوضح هدف المشروع المقترح وغايته.

### • هل تدعم الإدارة على كامل - تنظيمياً ومادياً - مهمة المستشار؟

يؤدي عدم تعاون الإدارة العليا مع المستشار إلى فشل ذريع. في أغلب الأحيان، يؤيد مديرو الأقسام الحصول على خدمات استشارية دون دعم كامل من الإدارة العليا. بخلاف ذلك، قد يفرض أفراد الإدارة العليا مستشاريهم على مديرين متشككين. يهدر عدم التواصل الداخلي وقتاً ومالاً، ويؤدي إلى جو من عدم الثقة يمكن أن يؤثر سلباً على المشروع.

ينبغي أن يكون هناك اتفاق على الحاجة إلى العمل مع مستشار خارجي قبل المضي قدماً.

#### • متى ينبغي أن ينتهي العقد؟

الاستفادة من الاستشارات والمصادر الخارجية نشاطان مختلفان تماماً. إدارة مشروع، كما يُطلق على مصدر خارجي عادة، هي عقد طويل الأمد بين الشركة ووكيل خارجي لتولي إدارة عملية مركزية. ينبغي أن يكون التعاقد مع مستشارين محدداً ببداية ونهاية واضحتين. لن يكون حكيماً أو مربحاً توظيف مستشارين لإدارة العمل كله، وهو ما يحدث في عقود غير محددة المدة.

#### • هل يمكن لشركتك تقديم الدعم المستمر الضروري بعد إنجاز المشروع؟

الاستشارات مثل تدريب؛ دون متابعة حثيثة، تصبح جهداً ضائعاً. لضمان استمرار النجاح، راقب البرنامج عن كثب بعد انتهاء الاستشارات.

#### العثور على المستشار المناسب

قد تكون هذه مهمة متعبة لأولئك الغرباء عن الصناعة. تقدّم بعض شركات قواعد البيانات والأدلة، مثل دن وبرادستريت Dun & Bradstreet وغيل Gale للأبحاث، أكثر من 200.000 شركة استشارات. يمكن العثور على العدد نفسه من الشركات في أوروبا وآسيا. قد تكون هذه المصادر مفيدة لتحديد شركات الاستشارات وفقاً للصناعات التي تخدمها، أو موقعها الجغرافي، أو الخدمات التي تقدمها. تمتلك معظم شركات الاستشارات الكبيرة مكاتب في كل مدينة رئيسية، ولهذا يسهل الاتصال

بها. نحو متزايد، تقوم شركات أصغر حجماً بالإعلان عن خدماتها عبر مواقعها الإلكترونية أو خدمات وساطة مثل إكسبريت ماركتبليس (سوق الخبراء) Expert Marketplace أو مانجمنت كونسلتانت نيتورك (شبكة الاستشارات الإدارية) Management Consultant Network.

### عروض الخدمات

بعد أن تحدّد مرشحين محتملين عدّة، اطلب منهم عروضاً بخدماتهم. عدّ العروض بطاقات زيارة شركات الاستشارات. لا تدفع، تحت أي ظروف، شيئاً مقابل العرض أو تقبل «اتفاقاً ودياً» للحصول على خدمات استشارية. وبرغم عدم وجود نمط ثابت للعروض، إلا أن وثيقة جيدة ينبغي أن توضح وتجيّب باختصار على الآتي:

- هل يفهم المستشار المشكلة؟
- هل مقارنة حل المشكلة وأساليبها واضحة ومقنعة؟
- هل يمكن قياس الفوائد؟
- ما مؤهلات الفريق الاستشاري وخبرته؟
- ما المبلغ المطلوب؟

ستمنحك دراسة العرض شعوراً جيداً بمدى توافق المستشار مع شركتك. العروض المكتوبة بلغة متكلفة، ولا تحدد المنتج النهائي عديمة الفائدة، كما يقول طوني أبانتي من مجموعة سي-إس-سي CSC الاستشارية. «ينبغي أن يفهم العملاء بوضوح النتائج المتوقعة والإطار الزمني لتحقيقها».

نادراً ما يصف المستشارون تفاصيل عملهم لأشخاص خارج شركاتهم؛ خوفاً من خرق خصوصية عملائهم. يجعل ذلك تدقيق المراجع صعباً - لكنه ضروري برغم ذلك. اطلب من الشركات التي تقدمت بعروضها أن تزودك بأسماء وأرقام عملاء يعملون على مشروعات تشبه إلى حدٍ كبير ما تقوم به.

### المبلغ المطلوب

بعد الاتفاق مع العميل، يصبح مبلغ الأتعاب المطلوب الموضوع الأكثر حساسية لدى المستشارين. تقدم معظم شركات الاستشارات أوراق حساب خدماتها على أساس وحدة العمل، في حين يتم الحصول على مقدم أتعاب لمشروعات طويلة الأمد. قد تبدو المبالغ كبيرة في ظاهرها، لكن الاستشارة الجيدة تستحق ثمنها، خاصة عندما تكون النتائج محددة بدقة. تقول مارشا ليفن، مستشارة إدارية: «يستغرق وضع معيار بعض الوقت.

لكن العملية تسمح للمستشار والعميل بإنشاء المقاييس اللازمة لإنجاز العمل. العلاقة المادية مهمة على وجه الخصوص، ويمكن للعميل تحديد القيمة المالية للمنافع التي سيحصل عليها، في حين يعرف المستشار ما سيحصل عليه من ذلك العمل».

### كيف تضمن النجاح

لاتزال الاستشارات خدمة شخصية يقدمها أفراد. نظراً لأن التوصيات التي تتم عن ثقافة الشركة، ربما تكون هي المؤشرات الأكثر دقة عن توافق الاستشارات مع شركتك واحتياجاتها المحددة. يقول دوغلاس فيرغسون، شريك في مجموعة تخطيط التقانة: «انتقِ مستشاراً بناءً على الانسجام الشخصي مع الشركة.

تستند علاقة عميل-مستشار جيدة في نهاية المطاف على الثقة، حيث يعمل المستشارون بجد لإحداث تغيير في شركة بمرور الوقت. إذا لم يكن هناك توافق شخصي، فلن تكون هناك ثقة أو تغيير». إضافة إلى ذلك، يفضل كثير من المستشارين عندما يتخلى العملاء عن مسؤولياتهم في إدارة العلاقة. تعين الشركات الاستشارية دائماً مدير مشروع للإشراف على فريقها - ينبغي أن يحذو العملاء حذوها.

أسئلة ينبغي طرحها قبل توقيع عقد مع شركة استشارات  
ما أنواع الأعمال التي كانت الشركة قد نفذتها ويمكن أن تنطبق على  
مشكلتك؟ المستشارون خبراء في نقل أفضل الأساليب عبر طيف واسع  
من الأعمال. برغم ذلك، ستحصل على خدمة أفضل بانتقاء شركات  
لديها سجل أعمال ناجح في التعامل مع قضايا تواجهها شركتك.  
ما سمعة الشركة في مجتمع الأعمال، خاصة في صناعتك؟  
إحدى أكبر الانتقادات الموجهة للشركات الاستشارية هي أنها ترسل  
حشوداً من حملة شهادة الماجستير لمعرفة صناعة العميل. وجهة  
النظر الخارجية أساسية لعملية تقديم الاستشارات، لكن الاستعانة  
بمستشارين لا يعرفون شيئاً عن صناعتك قد يكون خطراً.  
من المستشار الرئيس أو قائد المشروع، وما خلفيته وخبرته؟  
تتمتع الشركات الاستشارية بسمعة سيئة في «التفريغ» بالعملاء:  
شركاء مثيرون للإعجاب مع وثائق رائعة تدفع العملاء لتوقيع عقود،  
ثم يظهر مستشارون مبتدئون لتولي العمل.

ما خلفيات الأعضاء الآخرين في الفريق الاستشاري؟ تقديم الاستشارات عمل مضمّن: سيقوم أعضاء الفريق المبتدئون بكل أعمال التحليل بإشراف شركاء يتمتعون بالخبرة. إن معرفة أعضاء الفريق المبتدئين يساهم في بناء الثقة والأمان.

ما الإجراءات المحددة ذات القيمة المضافة التي تستخدمها الشركة في كل عمل؟ يستخدم مستشارو الإستراتيجية عادة تقنيات لقياس رضا العملاء (دراسات العملاء) أكثر مما يلجأ إليها مستشارو العمليات، الذين يطلبون غالباً أموالاً مقابل إجراء تطويرات محددة. على نحو متزايد، يقبل المستشارون الحصول على حصة من عمل العميل بوصفها طريقة للدفع، ويسعون لزيادة قيمة تلك الحصة عبر جهودهم.

هل يمكن للشركة تقديم تفصيلات عن الأتعاب، تتضمن كل تكاليف أعضاء الفريق إضافة إلى النفقات الإدارية والمكتبية؟ تتعامل الشركات الكبيرة مع نفقات عامة، ولهذا ينبغي أن توزّع تلك النفقات على كل أنشطة الخدمات الاستشارية. برغم ذلك، ينبغي أن يكون لدى العملاء فهم واضح عن النفقات وطريقة ارتباطها بخدمات معينة.

هل تضمن الشركة عملها؟ ستعمل معظم الشركات الاستشارية لإرضاء العميل، لكن نادراً ما تقدم أياً منها ضمانات كاملة بإعادة الأموال. خلال مرحلة تقديم العرض، تحقق أن المستشارين يحددون ما سيقدمونه بأكبر دقة ممكنة.

هل تقوم الشركة بإجراء تحليل بعد الانتهاء من العمل؟ تصرّ بعض الشركات الاستشارية على إجراء تقييم بعد الانتهاء من كل عمل. هذه إشارة على أن الشركة تعتني بالجودة: تهتم مثل تلك الشركات بكل وضوح بتقديم خدمة ممتازة.

ما تأثير تلك الاستشارات على نمو شركتك؟ ينبغي أن يساعدك المستشارون على إحياء عملك. لا تحتاج إلى مساعدة لتحقيق نمو بنسبة 10% - ابتعد عن أي شركة استشارات لا تعود إلا بتحقيق تلك النسبة.

لن تجد تسعون في المئة من الشركات الاستشارية طريقها أبداً إلى صفحات صُحبة خَطرة، لأنها ناجحة. برغم ذلك، لا يحمل المستشارون عصا سحرية، والعملاء ليسوا عاجزين - كل منهم مسؤول عن التحقق أن العلاقة تحقق النتائج المرجوة. عندما يفشل طرف أو آخر في الوفاء بمسؤولياته، ينبغي إلقاء اللوم على كلا الطرفين.

### قراءات إضافية

*Harvard Business School 1999 Career Guide: Management Consulting* edited by L. Neil Hunn (1998, Harvard Business School Press)

*Consultants and Consulting Organizations Directory, 1999 19th Edition* (1998, Gale Research)

*Dangerous Company: Management Consultants and the Businesses They Save and Ruin* by James O'Shea and Charles Madigan (1998, Viking Penguin)

*How to Select and Use Management Consultants* (1994, Association of Management Consulting Firms)