

# **DOKTORI (Ph.D.) ÉRTEKEZÉS**

**VICZE GÁBOR**

DOI: 10.18136/PE.2014.544

**VESZPRÉM**

**2014**

**PANNON EGYETEM**

**Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola**

**Vicze Gábor**

**Versenyképességi tényezők és kitörési  
lehetőségek a magyar szolgáltató  
szektorban –  
a vezetési tanácsadás esete**

Doktori (Ph.D) értekezés

**Témavezető: Dr. Török Ádám**

Veszprém

2014

**VERSENYKÉPESSÉGI TÉNYEZŐK ÉS KITÖRÉSI LEHETŐSÉGEK A MAGYAR SZOLGÁLTATÓ SZEKTORBAN – A VEZETÉSI TANÁCSADÁS ESETE**

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Írta:  
**Vicze Gábor**

\*\*Készült a Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori iskolája keretében

Témavezető: **Dr. Török Ádám**

Elfogadásra javaslom (igen / nem)

(aláírás)\*\*

A jelölt a doktori szigorlaton .....%-ot ért el,

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom:

Bíráló neve: ..... igen /nem

.....  
(aláírás)

Bíráló neve: .....) igen /nem

.....  
(aláírás)

\*\*\*Bíráló neve: .....) igen /nem

.....  
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján .....%-ot ért el.

Veszprém,

.....  
a Bíráló Bizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

.....  
Az EDHT elnöke

Megjegyzés: a \* közötti részt az egyéni felkészülők, a \*\* közötti részt a képzésben résztvevők használják, \*\*\* esetleges

## Tartalomjegyzék

<b>1</b>	<b>Kivonatok .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Bevezetés .....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>A kutatási terület lehatárolása, alapfogalmak: a vezetési tanácsadás meghatározása .....</b>	<b>23</b>
3.1	A vezetési tanácsadás .....	23
3.1.1	Interneten fellelhető definíciók .....	25
3.1.2	A vezetési tanácsadói szövetségek definíciói .....	27
3.1.3	A vezetési tanácsadás szakirodalmi háttere .....	30
3.1.4	Szakirodalomban megjelent meghatározások .....	32
3.1.5	A szakmai szereplők definíciói.....	34
<b>4</b>	<b>A vezetési tanácsadás fajtái és folyamata.....</b>	<b>37</b>
4.1	A vezetési tanácsadás szegmentálása dimenziók mentén.....	37
4.2	A tanácsadói szolgáltatások piacának változása .....	45
4.3	A tanácsadás folyamata .....	48
4.3.1	A tanácsadási szolgáltatás értékesítése, az együttműködés alapjainak kialakítása.....	49
4.3.2	Az együttműködés formalizálása .....	52
4.3.3	A projekt stratégiai kidolgozása .....	55
4.3.4	Információgyűjtés, interjúk .....	61
4.3.5	Jelentések / megoldási javaslat készítése .....	67
4.3.6	A megoldási javaslat végrehajtása .....	69
4.3.7	Projekt befejezése .....	72
4.3.8	Értékelés.....	73
4.4	A vezetési tanácsadás és a hatékonyság kapcsolata.....	76

4.4.1	A vezetési tanácsadás, mint igénybe vett szolgáltatás hatékonysága, eredményessége .....	76
4.4.2	A vezetési tanácsadási tevékenység hatékonysága .....	82
<b>5</b>	<b>Vezetési tanácsadás és a többi iparág kapcsolata .....</b>	<b>85</b>
5.1	A vezetési tanácsadás helye és szerepe a gazdaságban .....	85
5.1.1	Gazdasági ágazatokon belüli tudástranszfer .....	85
5.1.2	Gazdasági ágazatok közötti tudástranszfer .....	86
5.1.3	Gazdasági élet és az egyetemi, kutatói szféra közötti tudástranszfer .....	87
5.1.4	Tudományos intézmények és a tanácsadás kapcsolata .....	88
5.1.5	Média és a tanácsadás .....	90
5.1.6	A vezetési tanácsadó cégek helye és szerepe Chesbrough nyílt innovációs modelljében .....	93
5.1.7	Egyetemek, kutatóintézetek és vezetési tanácsadás kapcsolata Magyarországon .....	94
<b>6</b>	<b>A magyar tanácsadási piac elemzése .....</b>	<b>97</b>
6.1	A piac elemzésének módszertana .....	97
6.2	Eredmény 1: Kérdőíves kutatás VTMSZ tagvállalatok között .....	97
6.2.1	Általános adatok .....	98
6.2.2	A cégek tevékenységi területei és életkora .....	99
6.2.3	Létszám és árbevétel adatok .....	100
6.2.4	Tudásmenedzsment .....	104
6.3	Eredmény 2: VTMSZ vezetési tanácsadó cég adatbázisa alapján elvégzett kutatás eredményei .....	109
6.3.1	Általános adatok .....	109
6.3.2	A cég tevékenységi területei és életkora .....	110
6.3.3	Létszám és árbevétel adatok .....	111
6.3.4	Tudásmenedzsment .....	115
6.4	Eredmény 3: AAM vezetési tanácsadó cég és VTMSZ által összeállított adatbázis ..	116
6.5	Eredmény 4: VTMSZ adatbázis, Budapest Business Journal és saját kiegészítéssel .	118

6.5.1	Általános adatok.....	118
6.5.2	A cég tevékenységi területei és életkora .....	119
6.5.3	Létszám és árbevétel adatok.....	120
6.6	A tanácsadó cégek hozzáadott értéke a magyar gazdaságban.....	127
6.7	Eredmény 5: A magyarországi vezetési tanácsadó piac vizsgálata esettanulmányok alapján130	
6.8	Eredmény 6: A magyarországi vezetési tanácsadási piac kitörési pontjai és nemzetközi versenyképessége.....	140
<b>7</b>	<b>Verseny a vezetési tanácsadási piacon .....</b>	<b>143</b>
7.1	A vezetési tanácsadási piac.....	143
7.2	A magyar piac.....	144
7.3	Piacra való belépés korlátai .....	149
7.4	A vezetési tanácsadói piac szerkezete .....	151
7.5	A vezetési tanácsadó cégek hatékonyságának elemzése Ricardo komparatív előnyök elmélete alapján.....	152
<b>8</b>	<b>Összegzés .....</b>	<b>155</b>
	<b>Felhasznált irodalom.....</b>	<b>163</b>

## Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani Török Ádám Professzor Úrnak, témavezetőmnek, aki időt és energiát nem kímélve nemcsak irányította és segítette doktori kutatásaimat, hanem mindvégig támogatott és inspirált a disszertáció elkészítése során.

A disszertáció készítése során elvégzett primer kutatásaim nem jöhettek volna létre a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének támogatása nélkül. Ki kell emelnem Kornai Gábor segítségét, aki a primer kutatásaim idején a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének elnöke volt. Köszönet a kutatás lebonyolításában nyújtott segítségért, a Szövetség adatbázisainak használatáért, illetve azért, hogy lehetőséget biztosított a Szövetség elnökségével való részletes workshopra, ahol hasznos ötleteket, tanácsokat kaptam a disszertáció elkészítéséhez.

A primer kutatásokhoz szükséges adatok másik forrásaként az Informatikai, Távközlési és Elektronikai Vállalkozások Szövetségének kell köszönetet mondanom, Laufer Tamás elnök úr és Major Gábor főtitkár úr mindvégig támogatta kutatásaimat.

Köszönet a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar munkatársainak, név szerint Csuka Gyöngyinek és Vida Zsuzsannának, akik tanácsaikkal, ötleteikkel segítették munkámat, illetve a disszertáció összeállításához kapcsolódó minden adminisztratív terhet levettek vállamról.

Külön kiemelném opponenseim segítségét, akik észrevételeikkel komoly támogatást nyújtottak a disszertáció színvonalának emeléséhez és inspiráló véleményükkel segítették a disszertáció minőségének javítását.

Végül köszönetet szeretnék mondani családomnak, akik munkám során mindvégig türelemmel mellettem álltak és folyamatos motivációt adtak a disszertáció elkészítése során.

# 1 Kivonatok

A vezetési tanácsadás fogalma napjainkban egyre gyakrabban bukkan fel az üzleti életben, a szakirodalomban azonban a téma feldolgozottsága nem eléggé kiterjedt, alig találhatók egyértelmű meghatározások és értelmezések. Mindez kapcsolatban áll az iparág második világháború utáni és 1990-es évekbeli robbanásszerű felfutásával, valamint a vezetési tanácsadás folyamatos változásával.

Közel 15 év vezetési tanácsadóként szerzett tapasztalat birtokában úgy éreztem, hogy gyakorlati ismereteimet érdemes rendszerezni és tudományos igényű, disszertáció formájában összegezni.

**Kutatásom célja a magyarországi vezetési tanácsadó piac átfogó elemzése, fogalmi keretrendszer megteremtése, a tanácsadó iparág más iparágakkal való kapcsolatának bemutatása, valamint az iparág versenyképességének elemzése, illetve kitörési pontjainak felderítése.**

Kutatási kérdéseim közé tartoznak az alábbiak: versenyképesség és K+F<sup>1</sup> kapcsolata a vezetési tanácsadás iparágban, valamint, hogy értelmezhető-e a vonósnégyes paradoxon<sup>2</sup> a vezetési tanácsadás iparágban? Az európai paradoxon igaz-e a vezetési tanácsadás iparágra, illetve hozzájárulhat-e az iparág az európai paradoxon néven ismert jelenség megoldásához?<sup>3</sup> Kísérletet teszek továbbá a vezetési tanácsadás iparág új tudásalkotási folyamatának megalkotására.

A disszertáció aktualitását adja Emily Brandon elemzése, amely 2012. február 27-én jelent meg a US News pénzügyi szekciójában. A cikkben részletes elemzés készült a vezetési tanácsadás helyzetéről és növekedési kilátásairól. Az elemzés az elkövetkező 10 évre óriási potenciált lát az iparágban, az Egyesült Államok Munkaügyi Hivatala szerint 2010 és 2020 között átlagosan évi 21,9 %-os növekedés várható a munkahelyek számában, ami kb. 157.000 új munkahely megjelenését prognosztizálja.<sup>4</sup>

A disszertáció magyarországi aktualitását adja a Runway Budapest 2.0.2.0 stratégia, mely a Közép-Magyarországi régió intelligens szakosodás stratégia<sup>5</sup> fő elemeként az innovációt, a startup-kat jelöli meg.

<sup>1</sup> K+F: Kutatás-fejlesztés. A fogalomról részletesebb lásd: Török Ádám [2006]: Stratégiai Ágazat Stratégia nélkül, Savaria University Press, 252.o; 13-28. o.

<sup>2</sup> A vonósnégyes paradoxonról részletesen: Török Ádám [2014 – megjelenés alatt]: Tudomány vagy versenyképesség? Tudomány és versenyképesség! Magyar Tudományos Akadémia, Budapest, 44. o.

<sup>3</sup> Papanek Gábor: Az "európai paradoxon" a Magyar K+F szférában; Fejlesztés és finanszírozás 2003/4. szám: letöltve: 2014. május 3. <http://www.ffdf.hu/hu/2003-4/az-europai-paradoxon-a-magyar-k-f-szferaban>

<sup>4</sup> Emily Brandon: Best Jobs 2012: Management Analyst, megjelenés: 2012. február 27.; letöltve: 2012. március 4. <http://money.usnews.com/money/careers/articles/2012/02/27/best-jobs-2012-management-analyst>

<sup>5</sup> Az Európai Unió intelligens szakosodás stratégiáról (smart specialization strategy) részletek az Európai Unió hivatalos honlapján található letöltve: 2014. május 3. [http://ec.europa.eu/research/regions/index\\_en.cfm?pg=smart\\_specialisation](http://ec.europa.eu/research/regions/index_en.cfm?pg=smart_specialisation)



## Abstract

Though the concept of management consulting increasingly appears in the business arena, this topic has still not been duly processed in academic literature; clear definitions and interpretations are hardly available. This is due to the extensive growth of the industry after World War II/the 1990s, and has been further enhanced by the constantly changing nature of management consulting.

After nearly 15 years of management consulting practice I felt that it's time to organize my experience in a scientific way and summarize my knowledge also in the form of a dissertation.

**In short, my research aims to provide a comprehensive analysis of the Hungarian management consulting market; to create a conceptual framework; prepare an overview of the relationship between consulting business and other industries; and present competitiveness of and international opportunities for the Hungarian consulting industry.**

Among my research questions are: the relationship of competitiveness and R&D<sup>6</sup> in the management consulting industry, and to examine if the string quartet paradox<sup>7</sup> is valid for the management consulting industry. I also analyze if the European paradox is valid for the management consulting industry and if the industry could contribute to fix the European paradox?<sup>8</sup> I make an attempt to define a new model of knowledge creation in the management consulting.

Emily Brandon's recent analysis gives relevance to the dissertation, which was published on the 27<sup>th</sup> February 2012, in the financial section of U.S. News. Her article shows a detailed analysis of the current situation of management consulting and its growth prospects. The analysis foresees tremendous potential for the industry in the next 10 years. The Labour Office of the United States forecasted an annual average growth of 21.9% in the number of jobs between 2010 and 2020, which means approximately 157,000 new jobs in the industry.<sup>9</sup>

The Runway Budapest 2.0.2.0 strategy gives relevance to the dissertation on Hungarian level. The strategy selected innovation and startups as the main focus of the Smart Specialization Strategy of the Central Hungarian region<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> R&D: Research and development More details: Ádám Török [2006]: Strategic Industry without Strategy, Savaria University Press, 252.o; 13-28. o.

<sup>7</sup> About the string quartet paradox in detail, see: Ádám Török [2014 – publishing in progress]: Science or competitiveness? Science and competitiveness! Hungarian Academy of Sciences, Budapest, 44. p.

<sup>8</sup> Gábor Papanek: The "European paradox" in the Hungarian R&D sector; Development and Finance 2003/4. issue; downloaded: 3rd May 2014. <http://www.ffdf.hu/hu/2003-4/az-europai-paradoxon-a-magyar-k-f-szferaban>

<sup>9</sup> Emily Brandon: Best Jobs 2012: Management Analyst, published on the 27th February 2012.; downloaded on the 4th March 2012. <http://money.usnews.com/money/careers/articles/2012/02/27/best-jobs-2012-management-analyst>

<sup>10</sup> Details about the Smart Specialization Strategy see the official website of the European Commission; downloaded on 3<sup>rd</sup> May 2014.: [http://ec.europa.eu/research/regions/index\\_en.cfm?pg=smart\\_specialisation](http://ec.europa.eu/research/regions/index_en.cfm?pg=smart_specialisation)

## Auszug

Obwohl das Konzept der Unternehmensberatung immer häufiger in der Wirtschaft erscheint, wurde das Thema in der akademischen Literatur nicht umfangreich bearbeitet, klare Definitionen und Interpretationen stehen kaum zur Verfügung. Das hängt mit dem explosive beschleunigten Wachstum der Industrie, die nach dem Zweiten Weltkrieg und in den 90er Jahren stattfand und mit den ständigen Veränderungen der Unternehmensberatung zusammen.

Nach fast 15 Jahre Erfahrung als Unternehmensberater hatte ich das Gefühl, es lohnt sich meine praktischen Kenntnisse zu organisieren und mit wissenschaftlichem Ansatz zusammenzufassen.

**Zusammenfassend waren die Ziele meiner Forschungen eine umfangreiche Analyse des Ungarischen Unternehmensberatungsmarktes vorzustellen, sowie die Rahmen für die wichtigsten Begriffe und Konzepte zu gestalten, die Struktur, Situation und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmensberatungsmarktes vorzustellen, und einen Überblick über das Verhältnis der Unternehmensberatung zu anderen Branchen zu präsentieren.**

Unter meine Forschungsfragen sind die folgenden: Analyse der Beziehung von Wettbewerbsfähigkeit und F&E<sup>11</sup> in Unternehmensberatung, sowie die Untersuchung von Streichquartett Paradox<sup>12</sup> in Unternehmensberatung. Ich ersuchte auch das Europäische Paradox in Unternehmensberatung zu validieren, und meine Analyse umfassen wie diese Industrie das Europäische Paradox lösen könnte?<sup>13</sup> Ich versuche ein neues Modell zu entwickeln, das die neue Gestaltung von Wissen in Unternehmensberatung umschreibt.

Die Analyse von Emily Brandon, die am 27. Februar 2012 im Finanzmagazin des US News veröffentlicht wurde, gibt meiner Arbeit eine besondere Aktualität. Das Arbeitsamt der Vereinigten Staaten erwartet zwischen 2010 und 2020 durchschnittlich 21,9% jährliches Wachstum in der Zahl der Arbeitsplätze, das heißt ca. 157.000 neue Arbeitsplätze erscheinen in dem oben genannten Zeitraum laut der Prognose.<sup>14</sup>

Die „Runway Budapest 2.0.2.0“ Strategie gibt eine besondere Aktualität meiner Dissertation, weil die Strategie die als Innovationstrategie „intelligent Spezialisierung“<sup>15</sup> der Zentral Ungarischen Region dient. Innovation und Startups stehen im Zentrum der Strategie.

---

<sup>11</sup> F&E: Forschung und Entwicklung. Über das Konzept mehr: Ádám Török [2006]: Strategischer Sektor ohne Strategie? Savaria University Press, 252.o; 13-28. o.

<sup>12</sup> Über das Streichquartett Paradox: Ádám Török [2014 – unter Veröffentlichung]: Wissenschaft oder Wettbewerbsfähigkeit? Wissenschaft und Wettbewerbsfähigkeit! Ungarische Akademie der Wissenschaft, Budapest, 44. o.

<sup>13</sup> Gábor Papanek: Das „Europäische Paradox“ in Ungarischem F&E Sektor; Entwicklung und Finanzwesen 2003/4.: heruntergeladet am 3ten Mai 2014. <http://www.ffdf.hu/hu/2003-4/az-europai-paradoxon-a-magyar-k-f-szferaban>

<sup>14</sup> Emily Brandon: Best Jobs 2012: Management Analyst, veröffentlicht am 27. Februar 2012.; untergeladet am 4. März 2012. <http://money.usnews.com/money/careers/articles/2012/02/27/best-jobs-2012-management-analyst>

<sup>15</sup> Über die Intelligente SpezialisationsStrategie der Europäischen Union Information an der offiziellen Seite der Europäischen Union; heruntergeladet am 3ten Mai 2014. [http://ec.europa.eu/research/regions/index\\_en.cfm?pg=smart\\_specialisation](http://ec.europa.eu/research/regions/index_en.cfm?pg=smart_specialisation)

## 2 Bevezetés

Európa a gazdasági válság hatásaként komoly kihívásokkal küzd; Amerika élenjár az informatikai innovációban; Kína pedig az alacsony (bér)költségekre alapozott nagyvolumenű gyártásban szerzett vezető szerepet. Az Európai Bizottság a 2008-ban megjelent *New Skills for New Jobs* közleményében<sup>16</sup> a versenyképesség visszaszerzéséhez a humán tőke fejlesztését és a foglalkoztatottság növelését jelölte ki legfontosabb feladatként. A munkavállalók készségeinek fejlesztése azonban önmagában nem elég; biztosítani kell a munkaerő-piaci kínálat összhangját a kereslettel, ugyanis jelenleg sok esetben az Európai Unió által finanszírozott képzések nem találkoznak a munkaerő-piaci kereslettel.

Az Európai Bizottság megbízta az Európai Képzési és Felnőttoktatási Kutatóintézet (European Centre for the Development of Vocational Training; röviden: Cedefop) kutatóit egy átfogó előrejelzés készítésével.<sup>17</sup> A kutatás célja, hogy a Bizottság jobb képet kapjon a piaci trendekről, az előrejelzés ugyanis a munkaerő-piaci keresletre fókuszál és különböző módszerek segítségével megpróbálja megbecsülni a 2020-ig szükséges munkavállalói készségeket és képességeket. Az elemzés elkészítéséhez elengedhetetlen volt megbecsülni az egyes iparágak várható fejlődési ütemét és a változás dinamikáját.

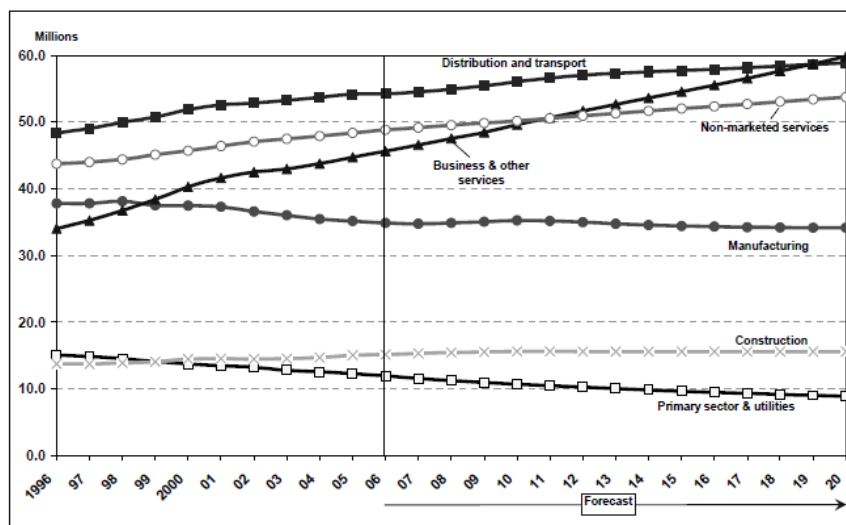
A kutatás megállapítja, hogy az elmúlt időszakban tapasztalható eltolódás a szolgáltatások és a tudás alapú gazdaság felé folytatódni fog, az elsődleges szektor (különösen mezőgazdaság), illetve a hagyományos gyártás jelentősége tovább csökken. (lásd 1. Ábra)

---

<sup>16</sup> European Commission [2008] Commission of the European Communities: COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS: *New Skills for New Jobs, Anticipating and matching labour market and skills needs*, {SEC(2008) 3058}; 2008

<sup>17</sup> Cedefop (European Centre for Vocational Training) [2008]: *Skills needs in Europe, Focus on 2020*; Cedefop Panorama Series 160, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008.

1. ábra: Várható trendek az egyes ipari szektorok munkahelyeinek alakulásáról



Forrás: Cedefop [2008]<sup>18</sup>

Az ábrán egyértelműen látható, hogy a legdinamikusabb fejlődés az üzleti és egyéb szolgáltatási területen fog bekövetkezni (Business & other services). Ez különösen fontos tény, és ha figyelembe vesszük azt, hogy sok EU tagállam még mindig nagy mértékben a mezőgazdaságra és a gyártásra támaszkodik, akkor megállapíthatjuk, hogy a tudás alapú gazdaság felé való eltolódás strukturális változtatásokat is megkíván a tagállamoktól. A strukturális eltolódás a gazdaság szerkezetében bekövetkező szerkezeti váltást vetíti előre, amihez a munkaerőpiac kínálati oldalának is igazodnia kell. Mindazonáltal az eltolódás nem robbanásszerűen következik be, hanem egy tartós folyamatról beszélhetünk, amely lehetőséget ad a tagállamoknak az alkalmazkodásra.

A kutatás előrejelzése szerint 2020-ig 20 millió új munkahely keletkezik, melyből 14 millió az üzleti és egyéb szolgáltatások területén jön létre. Az üzleti szolgáltatások az összes munkahelyek számát tekintve az 1996-ban 17,7%-t arányt képviselt, ami 2020-ra közel 26%-ra nő. Az üzleti szolgáltatások növekedésének legfőbb akadálya a képzett munkaerő hiánya jelenti, a kutatás több milliós szakemberhiányt jelez előre ezen a területen. Szinte magától értetődik, hogy ezen

<sup>18</sup> Cedefop (European Centre for Vocational Training) [2008]: Skills needs in Europe, Focus on 2020; Cedefop Panorama Series 160, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008.

munkaerő magas képzettséget igényel és a hiány elsősorban az infokommunikációs készségekkel rendelkező, magasabban képzett munkaerő piaci szegmensben fog jelentkezni.<sup>19</sup>

A fenti adatokat támasztja alá a magyarországi vezetési tanácsadó piac is, a vezetési tanácsadó cégek árbevétele 2002 és 2006 között megháromszorozódott.<sup>20</sup>

A 2008-2009-es válság és visszaesés komoly hatást gyakorolt a vezetési tanácsadási iparágra, az árbevételek a töredékükre estek vissza. Ezen kihívásokra válaszul a vezetési tanácsadási iparág és a szolgáltatás portfólió megújuláson ment keresztül, új szereplők növekedtek, új szolgáltatási területek indultak fejlődésnek (például az innovációs tanácsadás).

2014-re már látható a fejlődés a vezetési tanácsadási iparágban és látható az iparág átstrukturálódása is: számos szereplő a 2008-as válság nyomaként gyengülő magyarországi keresletet külpiazi terjeszkedéssel ellensúlyozta.<sup>21</sup>

Ezen tények tükrében megállapíthatjuk, hogy az elkövetkező években az üzleti szolgáltatások és a tudás alapú munkahelyek adják a gazdasági növekedés alapját, jelentőségük folyamatosan növekszik. Azonban a legtöbb üzleti szolgáltatás dinamikusan változik, illetve kevésbé megfogható (kategorizálható és mérhető), valamint kevés primer kutatási adat áll rendelkezésre, emiatt kevés tudományos elemzés készült ezen szektorokról, iparágokról.

Az üzleti szolgáltatások területe meglehetősen szerteágazó, ezért úgy döntöttem, hogy kutatásaimat az üzleti szolgáltatások egyik dinamikusan fejlődő területére, a vezetési tanácsadásra fókuszálom.

A vezetési tanácsadás fogalma ugyanis napjainkban egyre gyakrabban bukkan fel az üzleti életben, a szakirodalomban azonban a téma feldolgozottsága nem eléggé kiterjedt, alig találhatók egyértelmű meghatározások és értelmezések. Mindez kapcsolatban áll az iparág második világháború utáni és 1990-es évekbeli robbanásszerű felfutásával, valamint a vezetési tanácsadás folyamatos változásával.

A disszertáció aktualitását adja Emily Brandon elemzése, amely 2012. február 27-én jelent meg a US News pénzügyi szekciójában. A cikkben részletes elemzés készült a vezetési tanácsadás helyzetéről és növekedési kilátásairól. Az elemzés az elkövetkező 10 évre óriási potenciált lát az iparágban, az Egyesült Államok Munkaügyi Hivatala szerint 2010 és 2020 között átlagosan évi

---

<sup>19</sup> A kutatás pontos előrejelzést ad az egyes területeken várható új munkahelyek számát illetően, amelyek a szektor növekedéséből származik (expansion demand), illetve ezzel párhuzamosan becslést készít a jelenleg meglévő munkahelyek folyamatos betöltéséhez szükséges munkaerőutánpótlás mértékéről (replacement demand). Ez a fajta kereslet például abból származik, hogy a mostani szakemberállomány nyugdíjba megy, illetve nem képes lépést tartani a fejlődéssel és egyszerűen elavul a tudása és emiatt nem lesz képes betölteni az adott munkakört.

A legtöbb új munkahely létrejöttét a tapasztalt tisztviselők (senior officer), menedzserek, értelmiségi munkakörök (professionals), valamint a techikusi, mérnöki, műszaki értelmiségi területére jósolják (összesen 15 milliónál több munkahely, amelyből mintegy 13,5 millió munkahely az üzleti szolgáltatások területére összpontosul).

<sup>20</sup> Saját kutatás, erről részletesen lásd: 6.5.3 fejezet 18. ábra

<sup>21</sup> Erről részletesebben lásd 7. fejezet FEACO és IVSZ, valamint saját kutatási adatok

21,9 % növekedés várható a munkahelyek számában, ami kb. 157.000 új munkahely megjelenését prognosztizálja.<sup>22</sup>

**Tehát a vezetési tanácsadás kutatásával egy dinamikusan fejlődő, változó iparágról kaphatunk jobb képet, a magyarországi helyzet elemzésével rá szeretnék mutatni a hazai iparág jellemzőire, főbb problémáira és növekedési potenciáljára. A disszertáció fő kérdése, hogy a magyarországi vezetési tanácsadási iparág mennyire versenyképes – ezt több dimenzió mentén fogom vizsgálni, a legfontosabb ezek közül, hogy a tanácsadó cégek mekkora hányada képes külföldre exportálni.**

A magyarországi vezetési tanácsadó iparág versenyképességének elemzésekor részletesen meg fogom vizsgálni a piaci szereplők különböző kategóriáit (méret, specializáció, illetve egyéb szempontok szerint), valamint rámutatok a tanácsadási piac monopszónikus jellegére és a piacon tapasztalható belépési korlátokra. A versenyképesség mérésénél a külföldi tevékenység sikerét tekintem elsőszámú mutatónak, az eredményesség megítélésénél.

### **A kutatás célja, kutatási kérdések**

Közel 15 év vezetési tanácsadó karrier közben több kérdés fogalmazódott meg bennem a vezetési tanácsadással kapcsolatban, és úgy éreztem, hogy a gyakorlati tapasztalat birtokában érdemes ismereteimet rendszerezni és a vezetési tanácsadással kapcsolatban felmerült kérdéseket tudományos igényvel, disszertáció formájában megválaszolni.

A kutatás célja a vezetési tanácsadás gazdaságban betöltött helyének elemzése, valamint a következő kérdések megválaszolása:

1. Képes-e a vezetési tanácsadás iparág multiplikatorként és az innováció abszorpcióját felgyorsító tényezőként viselkedni? Képes-e a vezetési tanácsadás a gazdaság egyes ágazataira, valamint az akadémiai, egyetemi szféra közti tudástranszfer előmozdítására? Vagyis, kijelenthetjük-e, hogy a nemzeti innovációs rendszerekben (NIS)<sup>23</sup> kitüntetett helye van a tanácsadó cégeknek?
2. Az európai paradoxon igaz-e a vezetési tanácsadás iparágra, illetve hozzájárulhat-e az iparág az európai paradoxon néven ismert jelenség megoldásához?<sup>24</sup>
3. Milyen kapcsolat van a versenyképesség és a K+F között a vezetési tanácsadás iparágban, valamint, hogy értelmezhető-e a vonós négyes paradoxon<sup>25</sup> és a hatékonyság fogalma a vezetési tanácsadás iparágban?

<sup>22</sup> Emily Brandon: Best Jobs 2012: Management Analyst, megjelenés: 2012. február 27. <http://money.usnews.com/money/careers/articles/2012/02/27/best-jobs-2012-management-analyst>

<sup>23</sup> Nemzeti innovációs rendszerekről bővebben: A fogalomról részletesebb lásd: Török Ádám [2006]: Stratégiai Ágazat Stratégia nélkül, Savaria University Press, 252.o; 13-28. o., illetve 45 – 91. o.

<sup>24</sup> Papanek Gábor: Az "európai paradoxon" a Magyar K+F szférában; Fejlesztés és finanszírozás 2003/4. szám : letöltve: 2014. május 3. <http://www.ffdf.hu/hu/2003-4/az-europai-paradoxon-a-magyar-k-f-szferaban>

<sup>25</sup> A vonós négyes paradoxonról részletesen: Török Ádám [2014 – megjelenés alatt]: Tudomány vagy versenyképesség? Tudomány és versenyképesség! Magyar Tudományos Akadémia, Budapest, 44. o, itt: 15. o.

4. Versenyképes-e nemzetközi összehasonlításban a magyarországi vezetési tanácsadó iparág? Melyek az ágazat kitörési pontjai?

A fenti kérdések tudományos igényű megválaszolásához a kutatási módszertan és bizonyítás széles tárházát igyekeztem használni: szakirodalom elemzése, saját kérdőíves kutatás, egyedi megkérdezések, interjúk.

**A disszertáció szerkezete, módszertana**

Disszertációm fő kérdése a magyarországi vezetési tanácsadó iparág versenyképessége, helyzete és kitörési pontjainak kutatása. Az iparág elemzéséhez a fent említett szakirodalmi háttér tanulmányozása, valamint a vezetési tanácsadó cégek szövetségei által készített szakirodalom feldolgozása után megállapítottam, hogy az iparágban rengeteg definíció és értelmezés létezik magának a tevékenységnek a definiálásával kapcsolatban, ezért a disszertáció scope-jának meghatározásához elengedhetetlen volt a vezetési tanácsadás fajtáinak, illetve folyamatának áttekintése. A tevékenység és a folyamat megértése után felmerült a kérdés, a vezetési tanácsadási tevékenység hatékonyságával kapcsolatban – ezt fogalmaztam meg az 1. tézisben.

Az ötödik fejezet alapján tisztán látható, hogy a vezetési tanácsadó cégek szoros kapcsolatban állnak az üzleti élet számos szereplőjével, amely kapcsolatrendszer részletesebb elemzést igényelt. Az elemzés az ötödik fejezetben található, itt részletesen bemutatom a vezetési tanácsadó cégek üzleti partnerekhez való kapcsolódási modelljeit, majd a nemzeti innovációs rendszerben játszott szerepüket elemzem. Itt fogalmazom meg második tézisem.

Az elméleti kutatás után világosság vált számomra, hogy elengedhetetlen a primer kutatások elvégzése a magyarországi vezetési tanácsadási iparág részletes feltérképezéséhez. A primer kutatási munka megvalósításában nagy szerepe volt a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének (VTMSZ), egyrészt, hogy az általuk készített tanulmányokat és elemzéseket rendelkezésemre bocsátottak, valamint kulcsszerepet játszottak primer kutatásaim elvégzésében. Segítségüket ezúton is szeretném megköszönni, különös tekintettel Kornai Gáborra, aki a VTMSZ elnökeként segített a primer kutatások lebonyolításában, valamint a kutatási eredmények validációjában és észrevételeivel sok helyen felbecsülhetetlen segítséget nyújtott disszertációm elkészítéséhez.

A kutatási eredményeimet a VTMSZ 2009-ben Velencén megtartott workshopján validáltam a főbb piaci szereplők segítségével. A workshop-on 30 perces prezentáció formájában mutattam be a főbb téziseket, és Kornai Gábor, valamint a Vezetési Tanácsadók Országos Szövetségének (VTMSZ) nyolctagú vezetése segítségével egy óra időtartamban vitattuk meg a kutatás főbb eredményeit. A workshopon elhangzott észrevételeket beépítettem a hazai iparág elemzésébe.

A kutatást négy különböző adatbázison végeztem el, az eredményeket azonban csak nagy körültekintéssel lehetett elfogadni, ezért 2013 és 2014 folyamán további kutatásokat végeztem. Egyrészt esettanulmányok segítségével vizsgáltam a magyarországi vezetési tanácsadási piacot, majd az Informatikai, Távközlési és Elektronikai Vállalkozások Szövetségének (IVSZ) segítségével 2013-as kutatási adatok alapján további elemzéseket végeztem.

A kutatási eredményeimet 2011-ben, majd 2014-ben az Informatikai, Távközlési és Elektronikai Vállalkozások Szövetségének EU forrás és gazdaságfejlesztési munkacsoportjának mutattam be.

Az általuk adott visszajelzések és észrevételek szintén hozzájárultak a disszertációm szakmai színvonalának emeléséhez. Segítségüket ezúton is köszönöm.

A magyarországi vezetési tanácsadó iparág versenyképességéről csak a hat adatbázis elemzési munkáinak elvégzése, valamint a VTMSZ és IVSZ workshopok visszajelzései alapján fogalmaztam meg tézisémet.

A disszertáció következő fejezetében a vezetési tanácsadási piacon zajló verseny természetével és a belépési korlátok meglétével, továbbá a sikeres tanácsadási tevékenység bemutatásával foglalkozom. Ebben a fejezetben a vezetési tanácsadó iparág hatékonyságát Ricardo komparatív előnyök elméletének kiterjesztésével is elvégzem. Ez segített bizonyítani a negyedik tézist.

2. ábra: A disszertáció módszertana - folyamatábra



*Forrás: saját szerkesztés*

A fenti ábrán jól követhető kutatásom módszertana, illetve a kutatási kérdések igazolásának menete.

A kutatás során felhasznált adatbázisok mérete többször bővült, változott, mert a kis elemszám bizonyító erejét nem éreztem elfogadhatónak. Mindez, illetve az a tény, hogy a disszertáció készítését főállású vezetési tanácsadó munka mellett végeztem, valamint, az hogy a kutatási eredmények minőségével kapcsolatban nem voltam hajlandó kompromisszumot kötni a kutatás elhúzódsát okozta. Az egyes kutatási fázisok során kapott eredmények ugyanis önállóan nem voltak elég meggyőzőek, illetve a kutatás során újabb nézőpontok jelentek meg, és ki is bővítettem a kutatás terjedelmét.

Különösen igaz ez a magyarországi piac vizsgálatához használt négy adatbázis alapján történő vizsgálatokra: a kis elemszám miatt csak fenntartásokkal fogadtam el a megállapításokat, csak a négy adatbázison bizonyított állításokat tekintem bizonyítottnak. Ezen állításokat a Vezetési Tanácsadók Szövetségének elnökségi workshop-ján validáltam. Ezután a kitörési pontok



kutatásakor esettanulmányok elkészítésével tipizáltam a magyarországi vezetési tanácsadó piacot, majd az Informatikai, Távközlési és Elektronikai Vállalkozások Szövetségének exportadatai elemzésével újabb szempontrendszer segítségével elemeztem a kitörési lehetőségeket.

### **A szerző személyes kapcsolata, elkötelezettsége a vezetési tanácsadással**

Közgazdasági tanulmányaimat a Pécsi Tudományegyetemen végeztem, 1995 – 2000 között. Ezalatt a harmadik évfolyamon (1998-ban) egy ösztöndíj segítségével a németországi Tübingeni Eberhardt-Karls Egyetemen folytattam tanulmányokat; itt ismerkedtem meg a stratégia menedzsment, gazdaságinformatika és a vezetési tanácsadás témaköreivel. A későbbiekben egy újabb ösztöndíj segítségével 2000-ben a Bayreuth-i Tudományegyetemen már kimondottan nemzetközi marketing és nemzetközi gazdaságtan területére specializálódtam.

Karrierem kezdetén a tanulmányi specializációnak megfelelően a vezetési tanácsadás területe került fókuszba, első munkahelyem az Arthur Andersen vezetési tanácsadás részleg volt, majd az első karrierlépcsőt is az iparágon belül tettem meg, mikor 2001-ben csatlakoztam a KPMG IT Consulting csapatához, ahol több mint három évet töltöttem el különböző vezetési tanácsadási területeken, projekteken. Az Arthur Andersen-nél és a KPMG-nél eltöltött időszakban számos üzleti folyamat átszervezési (BPR), üzleti modellezés (szervezeti egységek kiszervezése, vagyis insourcing-outsourcing döntések alátámasztása), megvalósíthatósági tanulmányok és informatikai rendszerek bevezetéséhez kötődő projekten vettem részt (multinacionális cégek rendszereinek bevezetése és egyedi fejlesztésekhez kapcsolódó projektek egyaránt).

Ezután a Microsoft Magyarország csapatában folytattam karrieremet, ahol a partner ökoszisztéma EU források felhasználásáért felelős vezetője lettem 2004-2007 között. Ebben az időszakban napi szinten dolgoztam a legfontosabb hazai informatikai tanácsadó cégekkel és Európa szerte egyedülálló programokat dolgoztunk ki fejlődésük elősegítése érdekében.

2008 – 2010 között lehetőségem nyílt a Microsoft brüsszeli csapatához csatlakozni és az európai országokra vonatkozóan különböző partnerfejlesztési programokat irányítani. Ebben az időszakban a legfontosabb feladatom a legnagyobb VAR partnerek (value added reseller, vagyis informatikai termékekhez kötődő tanácsadást értékesítő partnerek) fejlődésének elősegítése, majd az európai startup cégek támogatása volt. Itt kerültem kapcsolatba több Szilícium völgybeli céggel, az Európai Bizottsággal, valamint számos partnerrel és ismerkedtem meg a tanácsadás legújabb módszertanaival (elsősorban on-line eszközökhöz kötődő módszerek).

2010-ben, 4 év vezetési és informatikai tanácsadó munka és 6 év tanácsadó cégek menedzsmentjében, támogatásában szerzett tapasztalat után, elfogadtam az Európai Unió egyik legnagyobb innováció finanszírozásra specializálódott cég partneri szerepkörét (**econet consultants**). Az elmúlt két évben a magyarországi tanácsadó cég háromszámjegyű bővüléssel fejlődött a teljes csapattal kb. 100 projektet hajtottunk végre. A projektek túlnyomó része infokommunikációs iparághoz kötődött, nagy potenciállal rendelkező, gyorsan fejlődő startup-kal, hazai kis és középvállalkozásokkal, kutatóintézetekkel és multinacionális cégekkel megvalósított K+F, innovációs, vagy inkubációs szolgáltatásokkal kapcsolatos projekt volt.

2004 óta vezetem az Informatikai, Távközlési és Elektronikai Vállalkozások Szövetségének (IVSZ) Gazdaságfejlesztés és EU forrás munkacsoportját, 2011 óta a szervezet startup és mikro vállalkozásokért felelős elnökségi tagja vagyok.

Ezen tisztségek révén 2004-től kezdve részt vettem szinte az összes magyarországi K+F-hez és innovációhoz kötődő stratégiai dokumentum kidolgozásában, véleményezésében, tagja vagyok a legtöbb innovációval foglalkozó testületnek. (példa: 2012-ben a Nemzeti Innovációs Hivatal által indított Infokommunikációs iparági fehér könyv kidolgozásában részt veszek).

2007 – 2011 között részt vettem a legtöbb Európai Unió által finanszírozott pályázat előkészítésében, bírálatában vagy megvalósításában (természetesen az összeférhetetlenségi szabályok szigorú figyelembe vételével). Szakértőként kb. 1000 kutatás-fejlesztési, vagy innovációs projektet értékeltem Magyarországon.

2006-tól kezdve részt vettem az Európai Bizottság kis és középvállalat fejlesztési stratégiáinak, programjainak kidolgozásában, véleményezésében.

Főbb szerepkörök, testületek, ahol a fenti véleményezési munkát ellátom:

1. **Digital Europe ([www.digitaleurope.org](http://www.digitaleurope.org), Brüsszel): Member of the Board** (igazgatótanács tagja), ezen keresztül 2011-től véleményezője a legfontosabb Európai Bizottsági infokommunikációhoz és innovációhoz kapcsolódó anyagnak (pl: Digital Agenda, Digital Assembly előkészítés stb.)
2. **Informatikai, Távközlési és Elektronikai Vállalkozások Szövetsége ([www.ivalsz.hu](http://www.ivalsz.hu)): Mikro és startup vállalkozásokért felelős elnökségi tag**, EU forrás és gazdaságfejlesztési munkacsoport vezetője: részvétel hazai operatív programok, akciótervek és pályázati koncepciók kidolgozásában 2006-tól, a fontosabb kormányzati programok, pályázatok véleményezése, alakításában való részvétel, javaslatok kidolgozása
3. **Magyar Spin-off és Start-up Egyesület (<http://www.europeanspinoff.com/>)** elnökeként előadások spin-off, startup, innováció, K+F és gazdaságfejlesztés témában (2013. januártól)
4. **e-skills Industry Leadership Board (<http://www.e-skills-ilb.org>): Executive Committee tag**, Európai Bizottság számára informatikai készségfejlesztés témakörében ajánlások kidolgozása 2009 – 2010 között
5. Számos **helyzetértékelés és Position Paper** megfogalmazása, valamint **véleményezése** az Európai Bizottság különböző szervei számára és a hazai közigazgatás szereplőinek részére innováció, infokommunikációs témakörben 2006 óta

A fenti szerepkörökben készített fontosabb véleményezési munkák, tanulmányok, javaslatok:

1. Vicze, Gábor (irányítóbizottság tagja 2010): **Financial and fiscal incentives for e-skills in Europe** (Member of Steering Committee), a tanulmányorozatot az EU-RA (European Research Associates) készítette, a Leeds-i Egyetemmel való együttműködésben (University of Leeds) az Európai Bizottság számára, Executive Summary, 28. o, kiadó: European Commission DG Enterprise and Industry, 2010.

2. Vicze, Gábor (szerzőtárs – Európai Szakérői Panel résztvevője, 2011. a munka vezetője: Dr. Julian Sesena): **Measures to foster SME's participation in R&D&I activities and synergies' promotion in support of innovation and SMEs**, a MaPeer-SME tanulmányosorozat, Member of European Expert Panel, a tanulmányosorozat az Európai Bizottság számára készült, 4 kötetből áll, ezen kötet 140. oldal terjedelmű  
<http://mapeer-sme.eu/en/~media/MaPEer-SME/DocumentLibrary/Useful%20general%20documents/EEPSMEMeasures%20to%20foster%20SMEs%20Researchv50publishable>
3. Vicze, Gábor (szerzőtárs, 2009.; további szerzők: Orosz Attila és Jusztin Tamás): **Hazai informatikai iparág fejlesztési stratégia** kidolgozás – a teljes hazai informatikai iparág helyzetelemzése, fejlesztési javaslatok kidolgozása Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium számára; az Informatikai Vállalkozások Szövetsége munkacsoport tagja; Kiadó: Informatikai és Távközlési Vállalkozások Szövetsége p. 140.
4. Vicze, Gábor (szerzőtárs, a munkacsoport vezetője, szerzőtárs: Papp Livia 2008): **TITAN program dokumentáció** – Magyarország informatikai készségének értékelése (három szinten, a digitális írástudástól, a kis és középvállalati helyzeten keresztül az informatikusok tudásszintjének felmérése), megoldási javaslat kidolgozása Magyar EU Fejlesztési Igazgató Tanács számára p. 151.;

Fontosabb hazai és nemzetközi előadások:

- 1) **1st European Conference on Future Internet:** OpenAxel nyílt innovációs és inkubációs projekt bemutatása; Brüsszel, 2014 április 3.
- 2) **Digital Europe NTA Day / General Assembly:** Európai innovációs és inkubációs modellek és finanszírozási lehetőségek, webentrepreneurship szekció levezető elnök, Brüsszel, 2014. május 15.
- 3) **Nyílt innovációs platformok szerepe a vezetési tanácsadásban:** Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara: **VI. Országos Tanácsadói Konferencia;** Budapest, 2013. március 21.
- 4) **European Commission, DG Research: Participation of innovative SMEs in Framework programs,** előadás, Brüsszelben, 2013. március 5.
- 5) **MaPeer European Expert Panel:** Innovation in Hungarian SME sector, 2011. május
- 6) **CEDEFOP eInclusion conference,** 2008. október 8-10 között, előadás témája: EU policy in the field of Employability (angol nyelven)
- 7) Informatikai Vállalkozások Szövetsége (IVSZ) **Innovációs konferenciák és Üzleti Akadémiák,** Budapest, 2006-2012 között több alkalommal, levezető elnök, valamint előadások fejlesztéspolitikai és K+F+I témában

- 8) Microsoft **Innovation Forum**, Brussels, 2007. jún, előadás témája: The system of Hungarian EU grants
- 9) **SME Day**, Brussels, 2008. jún, előadás témája: Best practices in Hungary in R&D in the SME sector
- 10) **Piac és Profit** roadshow sorozat az ország mind a hét régiójában, meghívott előadó, 2005, 2006, 2007 folyamán kb. 20 rendezvény. Előadások a hazai pályázati rendszerről, EU legjobb gyakorlatok
- 11) **e-Magyarország konferencia** 2006, 2007, 2008-ban, meghívott előadó, EU pályázatok, kormányzati informatikai fejlesztések témakörében

A fenti testületekben végzett évtizedes munka jól mutatja az iparaggal való kapcsolatom, a vezetési tanácsadás, a kutatás-fejlesztés és innováció, valamint a kis és középvállalatok fejlesztése területe iránti elkötelezettségem.

### **A disszertáció és a hipotézisek rövid áttekintése**

A vezetési tanácsadási iparág folyamatos változása, a szakirodalmi feldolgozottság alacsony foka miatt a disszertáció készítésénél az alábbi struktúrát követtem:

1. Vezetési tanácsadás és a kutatási terület lehatárolása, a fogalom meghatározása
2. Vezetési tanácsadás fajtáinak és folyamatának bemutatása
3. Vezetési tanácsadás és a többi iparág kapcsolatának leírása

Ezekben a fejezetekben a hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozása alapján ki kellett alakítani a kutatáshoz szükséges fogalomrendszert és meg kellett határozni a főbb célokat. A kutatások megkezdésének eredeti célja az volt, hogy a munka elvégzése után téziseket alakítok ki, azonban a szakirodalom és az iparági szttenderdek sokszínűsége miatt további, primer kutatásra volt szükség, hogy a megfelelő téziseket ki tudjam alakítani. Ezért a továbbiakban a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségéhez fordultam segítségért, hogy primer iparági kutatásokat végezzek.

Az iparág elmosódott határai és a tevékenység nehézkes lehatárolása miatt az iparág kutatását négy adatbázison is elvégeztem, és csak azon állításokat fogadtam el, melyet mind a négy adatbázison elvégzett kutatás megerősített. Ezen kutatások adtak megfelelő alapot arra, hogy disszertációm hipotéziseit meg tudjam fogalmazni.

A hipotézisek igazolásához pedig a szakirodalmat, valamint közel 15 éves nemzetközi szakmai tapasztalatom használtam fel és példákon keresztül mutatom be az egyes tézisek gyakorlati megvalósulását.

Disszertációmban a vezetési tanácsadás fajtáinak és folyamatának bemutatása mellett az alábbi területeken végeztem el vizsgálataimat:

- A vezetési tanácsadás fogalma
- A vezetési tanácsadás kapcsolata más iparágakkal

- Milyen a vezetési tanácsadási piac szerkezete, milyen az iparági verseny természete
- Milyen tudástranszfer zajlik le az egyes szereplők között
- Mi az iparági átlagos (gazdaságos) üzemméret Magyarországon
- Vannak-e iparági belépési korlátok<sup>26</sup>
- Melyek az iparág szereplőinek kitörési pontjai

A fenti kérdések tanulmányozása segíti a vezetési tanácsadási iparág működésének megértését, illetve választ ad a vezetési tanácsadással kapcsolatos egyik legfontosabb kérdésre: vannak-e az iparágnak áthúzódó hatásai? Vagyis, hogy az iparág jelentősége az infokommunikációhoz hasonlóan túlmutat saját súlyán a nemzetgazdaságon belül, mivel segíti a többi ágazat termelékenységének növelését.

Kutatási hipotéziseim:

#### **Hipotézis 1.**

A vezetési tanácsadási tevékenység eredménye rövidtávon nehezen mérhető, hatékonysága rövidtávon nem vagy nagyon nehezen számszerűsíthető, érvényesnek tekinthető rá a vonósnégyes paradoxon<sup>27</sup>.

#### **Hipotézis 2.**

A vezetési tanácsadó iparág a magyarországi nemzeti innovációs rendszerben kitüntetett szerepet játszik, elősegíti a tudástranszfert az akadémiai, kutató és az ipari szféra között, valamint katalizálja az innovációs folyamatokat.

#### **Hipotézis 3.**

A magyarországi vezetési tanácsadási iparág kiemelt hozzáadott értéket termelő szektor, mely nemzetközi összehasonlításban is versenyképes.

#### **Hipotézis 4.**

A vezetési tanácsadási tevékenység és a vezetési tanácsadó cégek hosszabb távon érvényesülő közgazdaságtani hatékonysága igazolható Ricardo komparatív előnyök elméletével<sup>28</sup>.

A fenti hipotézisek vizsgálatához szükséges első lépésben létrehozni a magyar vezetési tanácsadás fogalmi rendszerét, primer kutatások segítségével feltérképezni az iparág helyzetét,

---

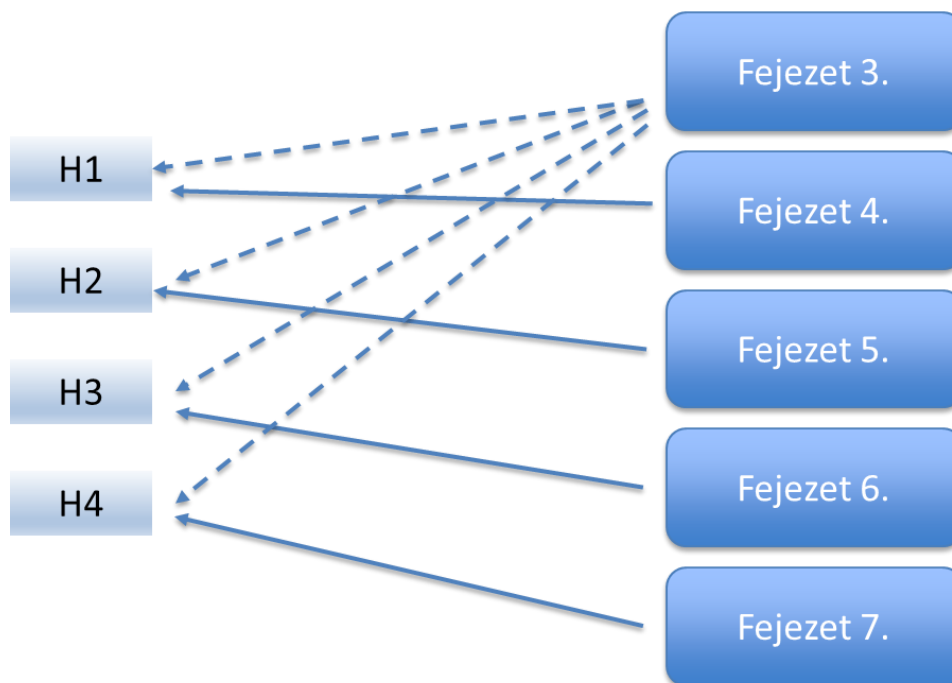
<sup>26</sup> Belépési korlátokról részletesebben: Carlton, Dennis W. – Perloff, Jeffrey M. [2000]: Modern Industrial Organization, Third Edition, Addison-Wesley Longman Inc., Massachusetts, itt: 76-83. o.

<sup>27</sup> A vonósnégyes paradoxonról részletesen: Török Ádám [2014 – megjelenés alatt]: Tudomány vagy versenyképesség? Tudomány és versenyképesség! Magyar Tudományos Akadémia, Budapest, 44. o, itt: 15. o.

<sup>28</sup> A fenti összefüggésre a házi védés során 2014. március 5-én Farkas Ferencné egyetemi docens hívta fel a figyelmemet, melyet ezúton is köszönök. Ricardo komparatív előnyök elméletéről részletesen lásd pl: Paul R. Krugman – Maurice Obstfeld [2003]: Nemzetközi gazdaságtan; Elmélet és gazdaságpolitika; Panem Könyvkiadó, 872., itt: 13-38. o. vagy Szentés Tamás [1999]: Világgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest; 944., itt: 187 – 201.

a kutatás eredményeképp pedig átfogó képet kapunk az iparág helyzetéről, nemzetközi versenyképességéről és lehetséges kitörési pontjairól.

3. ábra: Hipotézisek és vizsgálatuk az egyes fejezetekben



*Forrás: saját szerkesztés*

A fenti ábra az egyes tézisek kapcsolatát mutatja meg a disszertáció fejezeteivel. A 3. fejezetben lefektetett definíciós keret adja meg minden tézis fogalomrendszeri alapjait (ezt jelzi a szaggatott nyíl), majd az egyes fejezetek részletesen vizsgálják a hipotéziseket, majd igazolják a tézisek tartalmát (nyíllal összekötve).

### **3 A kutatási terület lehatárolása, alapfogalmak: a vezetési tanácsadás meghatározása**

A vezetési tanácsadás a kilencvenes évek sikertémája volt, azonban a szakirodalom nem tudott lépést tartani az iparág robbanásszerű fejlődésével. Az iparág gyors fejlődése és a tevékenységi területek folyamatos módosulása eredményeképp még a vezetési tanácsadás fogalmának meghatározása körül sincs egységes álláspont, emiatt az iparág lehatárolása nehézkes, gyakran merülnek fel értelmezési kérdések. A tudás alapú gazdaság kiépítésében azonban a vezetési tanácsadás és a hasonló iparágak kulcsszerepet játszanak, mivel felgyorsítják az információ és az innováció terjedését a gazdaság különböző területei között. Emiatt úgy döntöttem, hogy kutatásaimban a vezetési tanácsadás iparágát, az iparág fogalmi rendszerét és a tanácsadási tevékenység folyamatát fogom részletesebben megvizsgálni. Módszertanként azt választottam, hogy a szakirodalom feldolgozása, az interneten rendelkezésre álló adatok áttekintése után kérdőíves kutatás segítségével felmérem az iparág helyzetét, majd interjúzás és kvantitatív elemzések segítségével ellenőrzöm az eredményeket.

A kérdőíves kutatás lebonyolításához kulcskérdés volt a kutatás alanyainak kiválasztása. Az előbb említett fogalmi sokszínűség miatt el kellett dönteni, hogy ki minősül vezetési tanácsadónak. A Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségét (továbbiakban: VTMSZ) hívtam segítségül a minta kiválasztásához, mely segítséget ezúton is köszönök.

A VTMSZ-nek 42 tagja van, ami a kutatás készítéséhez egy értékes, de kis mintának bizonyult. Ezen kívül a Szövetség rendelkezésemre bocsátott egy 1005 cégből álló adatbázist, amely tartalmazta a vezetési tanácsadók magyar listáját (a Szövetség besorolása alapján). A megfelelő kutatási eredmény eléréséhez még két adatbázist kapcsoltam össze és használtam az elemzésben: a Budapest Business Journal által összeállított tanácsadó cégek listáját, valamint a VTMSZ nyilvános adatbázisokból összegyűjtött adatait.

A négy különböző adatbázis lehetőséget adott az adatok ellenőrzésére és több nézőpont beépítésére. Elsőként a legalapvetőbb kérdést kell körbejárni, vagyis a vezetési tanácsadás fogalmának meghatározását kell tisztázni.

#### ***3.1 A vezetési tanácsadás***

A vezetési tanácsadás körébe tartozó tevékenységeket sok elemző sokféleképpen definiálja. A sokszínűség bizonyításához segítségül lehet hívni az internetet. Az eredményeket csak nagy körültekintéssel szabad mostani tudományos igényű munkám alapjául venni (mint ahogy erre Szabó Lajos opponensem is felhívta a figyelmet értékelésében). Az internetes találatokat azonban mégis érdemes figyelembe venni egy szempont miatt: nagyon jól mutatja az iparág körüli érdeklődést, a találatok száma bizonyítja, hogy az iparágat élénk szakmai figyelem kíséri.

Néhány elterjedt internetes keresővel megpróbáltam a weben fellelhető definíciókat és kapcsolódó anyagokat összegyűjteni tanácsadás (consulting), vezetési tanácsadás (management consulting), tanácsadó vállalat (consulting company) fogalomkörében. A keresés eredménye:

1. táblázat: Internetes keresés eredményei tanácsadás, vezetési tanácsadás és tanácsadó vállalat esetén

Keresési feltételek	Internetes találatok száma a különféle keresőkkel		
	google.com	yahoo.com	bing.com
Consulting	214 000 000	131 000 000	146 000 000
Consulting company	47 800 000	118 000 000	105 000 000
management consulting	56 600 000	88 800 000	86 200 000
Tanácsadás	5 080 000	202 000	300 000
Tanácsadó cég	815 000	184 000	188 000
Vezetési tanácsadás	56 800	32 600	32 400

*Forrás: saját gyűjtés és szerkesztés<sup>29</sup>*

A keresés eredményeképp értelmezhetetlenül sok találatot kaptam, ami azt bizonyítja, hogy a fenti szavak nagyon gyakran jelennek meg különböző szövegekben, különféle összefüggésben, és hogy rengeteg cég dolgozik a piacon. A keresést a magyar piacra elvégezve szintén rengeteg találatot kaptam, azonban érdemes egy gyors összehasonlítást végezni: találatok száma alapján az angol nyelven fellelhető anyagok kb. százszor annyi találatot hoztak. Ez jól jelzi a tanácsadásban az angolszász dominanciát. Mindez természetesen összefüggésben van azzal is, hogy az angol a menedzsment elfogadott nyelve, a legtöbb publikáció angolul jelenik meg.

De mi is pontosan a vezetési tanácsadás, amiről a rengeteg dokumentum keletkezett az interneten?

A fenti találatok és a piaci szereplők számához hasonlóan a definíciók sora is csaknem végtelen, ezért a vezetési tanácsadás meghatározásához felhasznált forrásokat három csoportba soroltam:

- Interneten fellelhető meghatározások
- Külföldi és magyar vezetési tanácsadó szövetségek definíciói
- Külföldi és magyar szakirodalomban megjelent értelmezések

A továbbiakban a vezetési tanácsadás különféle értelmezéseit fogom bemutatni és elemezni.

<sup>29</sup> Találatok leggyűjtésének időpontja: 2011. február 15.; [www.google.com](http://www.google.com); [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com); [www.bing.com](http://www.bing.com)



### 3.1.1 Interneten fellelhető definíciók

A vezetési tanácsadás (management consulting) meghatározásához az előbb említett rengeteg internetes találatot látva kézenfekvőnek látszott szűkített kereséssel felderíteni a főbb internetes definíciókat. Az internetes definíciók tudományos használatakor körültekintően kell eljárni (erre több opponensem is felhívta a figyelmemet), ezért itt csak illusztrációként és a szakmai definíciókkal való összehasonlítási alapként fogom használni.

Két megközelítést érdemes kiemelni:

A princetoni egyetem WordNet keresőjét (WordNet Search - 3.030)

1. Vagyis: vezetési tanácsadás (főnév): szolgáltató iparág, amely üzleti tevékenységet végzők számára nyújt tanácsadást

Mivel ez a definíció elég általános, megközelítése inkább irodalmi-nyelvtani, mint szakmai, ezért segítségül hívtam a legnépszerűbb internetes lexikont, a Wikipedia-t.

2. Vezetési tanácsadás (gyakran stratégiai tanácsadásként említve): a fogalom egyszerre utal az iparágra és a tevékenységre. A tevékenység a vállalatok teljesítményének növelése érdekében elvégzett üzleti problémák elemzését, jövőbeni fejlesztési tervek kidolgozását foglalja magában. Az iparág pedig az előző tevékenységre specializálódott cégek összességét jelenti. A vezetési tanácsadás magába foglalja a legjobb vállalati gyakorlatok, analitikai módszerek, a változáskezelés és az új technológia bevezetésével kapcsolatos módszertanok azonosítását és széleskörű terjesztését, de segítséget ad vállalati stratégia továbbfejlesztéséhez, illetve gyakran egyszerűen a külső szemlélő semlegességével segíti a cégek fejlődését.

A professzionális szolgáltatások és a specializált tanácsadás iránti igény folyamatosan nő, a privát szektoron kívül is széles körben alkalmazzák. A kormányzati, kvázi-

---

<sup>30</sup> [wordnet.princeton.edu/perl/webwn](http://wordnet.princeton.edu/perl/webwn) Letöltés időpontja: 2009. szeptember 8. Eredeti szöveg:  
S: (n) management consulting (Noun): a service industry that provides advice to those in charge of running a business

kormányzati és non-profit szektor is egyre gyakrabban vesz igénybe vezetési tanácsadókat, hogy hasznosítsa az üzleti szféra vezetési és menedzsment módszereit.<sup>31</sup>

Ezen definíciók azonban távolról sem tekinthetők tudományos meghatározásoknak, bár a Wikipedia jól leírja a tevékenység lényegét. A Wordnet kereső definíciója rendkívül általános, az alapján nagyon széles tevékenységi kört kellene a vezetési tanácsadás témakörébe érteni. A Wikipedia definíciója a vezetési tanácsadás egyik ágát, a stratégiai tanácsadást azonosítja, a vezetési tanácsadás szinonimájaként. Ez valószínűleg nem pontos, hiszen a vezetési tanácsadás sokkal szélesebb tevékenységi kört tartalmaz, mint a stratégiai tanácsadás. Az iparág és a tevékenység összekapcsolása sem a legszerencsésebb, mert sok cég tevékenységének egyik részeként foglalkozik vezetési tanácsadással. Tehát az iparágban levő cégek legtöbbször szélesebb tevékenységi körrel rendelkeznek, mint a vezetési tanácsadás – különösen igaz ez például a Big 4-ként emlegetett négy nagy könyvvizsgáló és tanácsadó cégre (KPMG, PWC, Ernst&Young, Deloitte), amelyek a kiterjedt könyvvizsgálói tevékenység mellett végeznek vezetési tanácsadást. Véleményem szerint a vezetési tanácsadás és az iparág meghatározását teljesen ketté kellene választani.

A Wikipedia tevékenység leírás jó minőségű, a vállalatok teljesítményének növelése, a legjobb gyakorlatok meghonosítása a legtöbb tanácsadási projekt tárgya.

A szolgáltatás iránti igény növekedésével teljes mértékig egyetértek, mint ahogy azzal is, hogy a tevékenység a privát szférában alakult ki, majd ezután kezdett elterjedni a kormányzati, majd a

---

<sup>31</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Management\\_consulting](http://en.wikipedia.org/wiki/Management_consulting) (bár nem tudományos forrás a közösségi tudásmegosztás szempontjából fontos, illetve a későbbiekben számos, tudományos szakirodalomból származó definíciót is elemzek, összehasonlítok ezen közösségi definícióval) Letöltés időpontja: 2007. április 24.

Eredeti szöveg:

From Wikipedia, the free encyclopedia

Management consulting (sometimes also called strategy consulting) refers to both the practice of helping companies to improve performance through analysis of existing business problems and development of future plans, as well as to the industry composed of firms that specialize in this sort of consulting. Management consulting may involve the identification and cross-fertilization of best practices, analytical techniques, change management and coaching skills, technology implementations, strategy development or even the simple advantage of an outsider's perspective. Management consultants generally bring formal frameworks or methodologies to identify problems or suggest more effective or efficient ways of performing business tasks.

Management Consulting is becoming more prevalent in non-business related fields as well. As the need for professional and specialized advice grows, other industries such as government, quasi-government and not-for-profit agencies are turning to the same managerial principles that have helped the private sector for years.

non-profit szférában is. Ez a trend igaz<sup>32</sup>, ezt támasztja alá a szakirodalomban Biswas és Twitchell kutatása, azonban a tevékenység definíciójához nem tartozik hozzá.

A továbbiakban a vezetési tanácsadó szövetségek definícióit fogom bemutatni és értékelni.

### 3.1.2 A vezetési tanácsadó szövetségek definíciói

A vezetési tanácsadó iparág fejlődése a második világháború után felgyorsult. Erre az időszakra tehető a vezetési tanácsadó cégek szövetségeinek megalakulása a nyugati országokban (Németországban Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU 1954<sup>33</sup>; Nagy-Britanniában Management Consultancy Association MCA 1956<sup>34</sup>, Svájcban Association of Management Consultants Switzerland ASCO 1958<sup>35</sup>; Institute of Management Consultants USA IMC USA 1968<sup>36</sup>), majd a következő években kialakultak a nemzetközi szövetségek (European Federation of Management Consultancies Associations FEACO 1960<sup>37</sup>; International Council of Management Consulting Institutes ICMCI 1987<sup>38</sup>).

Az egyes definíciók elemzésénél érdemes a nemzetközi szövetségek meghatározásából kiindulni, mivel sok tagszervezet átvette a terminológiát. Elsőként az iparág nemzetközi szövetségének az ICMCI-i meghatározását érdemes megemlíteni:

Vezetési tanácsadás: független tanácsadás és segítségnyújtás vezetői felelősséggel bíró ügyfelek számára a vezetési folyamatról. (fordítás)<sup>39</sup>

A definíció központi eleme a függetlenség, a semleges szerep hangsúlyozása, hiszen ezáltal lesz képes a tanácsadó külső szemmel torzításmentes képet alkotni az ügyfél szervezetéről, problémáiról, lehetőségeiről (külső, elfogulatlan nézet – outsider, unbiased view)<sup>40</sup>

Az European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO) a következő kiegészítéssel vette át az ICMCI meghatározását:

*„The rendering of independent advice and assistance about the process of management to clients with management responsibilities. This typically includes identifying and*

<sup>32</sup> Sugata Biswas - Daryl Twitchell [2002]: Management Consulting. A Complete Guide to the Industry, John Wiley and Sons, Inc., New York, 336.

<sup>33</sup> <http://www.bdu.de/geschichte.html> Letöltés időpontja: 2007. április 24.

<sup>34</sup> <http://www.mca.org.uk/MCA/AboutUs/AboutUsHistory.aspx> Letöltés időpontja: 2007. április 24.

<sup>35</sup> <http://www.asco.ch/ueberuns/geschichte.php> Letöltés időpontja: 2007. április 24.

<sup>36</sup> [http://www.imcusa.org/about\\_imc\\_usa/imc\\_usa\\_history/](http://www.imcusa.org/about_imc_usa/imc_usa_history/) Letöltés időpontja: 2007. április 24.

<sup>37</sup> <http://www.feaco.org/content/content2.php?CatID=161&NewsID=392> Letöltés időpontja: 2007. április 24.

<sup>38</sup> <http://static.icmci.org/?page=1797435> Letöltés időpontja: 2007. április 24.

<sup>39</sup> <http://static.icmci.org/?page=1845486> Letöltés időpontja: 2007. április 24.

Management Consulting: the rendering of independent advice and assistance about the process of management to clients with management responsibilities.

<sup>40</sup> Anthony F. Buono: Developing Knowledge and Value in Management Consulting 2004. p.3. <http://books.google.com/books?vid=ISBN1931576033&id=jp-XKKRD9doC&pg=PA3&lpg=PA3&ots=M4isn1enPE&dq=The+rendering+of+independent+advice+and+assistance&sig=gq3ZSjUvkVZ4MWqMvb8LCFger48#PPA3,M1> Letöltés időpontja: 2009. szeptember 8.

*investigating problems and opportunities, recommending appropriate action and helping to implement those recommendations.”<sup>41</sup>*

Vezetési tanácsadás: független tanácsadás és segítségnyújtás vezetői felelősséggel bíró ügyfelek számára a vezetési folyamatról, amely általában magába foglalja problémák és lehetőségek azonosítását, elemzését, valamint megfelelő ajánlások kidolgozását, a szükséges lépések megtervezését, illetve az ajánlások megvalósításában való segédkezést.

Tehát a FEACO a függetlenség mellett elsősorban az elvégzett tevékenység jellemzőit emeli ki. A függetlenség a legtöbb tanácsadó projekt alapvető jellemzője, azonban a gyakorlatban mindig van valamilyen függelmi viszony. Ez kötődhet az ügyfél szervezetén belül a megbízó személyéhez, vagy a tanácsadó cég és az ügyfél munkatársai közötti informális kapcsolatokhoz.

A definíció legfontosabb eleme, hogy a tanácsadási tevékenység vezetői pozícióban levő ügyfelek kiszolgálását célozza, a szolgáltatás igénybe vételét gyakran az ügyfél szervezetének csúcs vagy felsővezetői kezdeményezik.

A tevékenység célja az ügyfél szervezetében bizonyos lehetőségek feltárása, folyamatok átvilágítása, módosítása, melyeket a definíció teljeskörűen tartalmaz. Magába foglalja azt a tényt is, hogy a vezetési tanácsadás egy folyamat, amely a problémák és lehetőségek azonosításával, elemzésével kezdődik, majd az azonosított problémák megoldására különböző javaslatok kidolgozásával folytatódik. Sok esetben a tanácsadási tevékenység az ajánlások kidolgozásával véget ér, azonban a kilencvenes évek tapasztalatai óta az ügyfelek nagyon gyakran ragaszkodnak ahhoz, hogy a tanácsadók kísérjék végig az adott projekt megvalósítását. Ezzel két célt érnek el:

- Egyrészt folytonosságot adnak a projektnek, vagyis a probléma feltárását és a megoldási javaslat kidolgozását, valamint a végrehajtást ugyanaz a csapat vezeti, ezért nincs szükség tudásátadásra
- Másrészt pedig biztosítja a felelősségi kérdéseket: vagyis a tanácsadók nem tudják azzal hárítani egy projekt sikertelenségét, hogy a kidolgozott megoldás jó volt, csak az ügyfél szervezete a végrehajtás során hibákat követett el

Összességében a FEACO definíciója rendkívül jól összefoglalja a vezetési tanácsadás lényegét és folyamatát, ezt jelzi az is, hogy nagyon sok vezetési tanácsadó cég is ezt a definíciót használja.

A nemzetközi szövetségek meghatározását az egyes országok szövetségei sok esetben átvették, de gyakran találkozunk más értelmezéssel is. A németországi tanácsadó szövetség megfogalmazása némileg eltér a nemzetközi szövetségek definíciójától:

*„Unternehmensberatung ist Rat und Mithilfe bei der Erarbeitung und Umsetzung von Problemlösungen in allen unternehmerischen, betriebswirtschaftlichen und technischen Funktionsbereichen.”<sup>42</sup>*

<sup>41</sup> <http://www.feaco.org/content/content2.php?CatID=121&NewsID=263> Letöltés időpontja: 2009. szeptember 8.

<sup>42</sup> [http://www.bdu.de/t\\_unt.html](http://www.bdu.de/t_unt.html) Letöltés időpontja: 2007. április 24.

Vezetési tanácsadás: tanácsadási szolgáltatás és szakértői közreműködés nyújtása problémák megoldási javaslatainak kidolgozásához és a javaslatok megvalósításához minden vállalati, gazdálkodási és technológiai funkcionális területen.

A BDU meghatározása a vállalati funkcionális területek szerepét hangsúlyozza, vagyis a vezetési tanácsadást a gazdálkodási, szervezési és technológiai problémák megoldásához és lehetőségek azonosításához kapcsolja. A meghatározás értelmezéséhez ki kell emelni a német vezetési tanácsadó cégek működési környezetét, hiszen egy exportorientált, ipari termékeket gyártó országban a vezetési tanácsadók szerepe a leggyakrabban a termelés és a gazdálkodás hatékonyságának növelése, tehát érthető a funkcionális területek hangsúlya.

Svájcban más értelmezést használnak, a svájci tanácsadó szövetség a tevékenység üzletszerű jellegét emeli ki:

„Vezetési tanácsadás: természetes személyek és vállalatok üzletszerű tevékenysége, melynek lényege a vállalati tervezés, szervezés és vezetés területén adódó feladatok megoldása.”<sup>43</sup>

A megfogalmazás a Németországban használnál sokkal általánosabb, hiszen a svájci gazdaság más szerkezetű, ipari termékek gyártása mellett szolgáltatásokra épül (bankszektor kiemelt szerepe). Mindez indokolja, hogy a meghatározás is sokkal általánosabb legyen.

Végül a magyarországi Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ) által ajánlott meghatározás a következő:

*„...a vezetési tanácsadás vezetési kérdésekben független személyek által nyújtott tanácsadási tevékenység, mely magában foglalja a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításukhoz nyújtott segítséget.”(VTMSZ, 2004)*

A magyar szövetség a FEACO definícióját vette át, melyben a függetlenség mellett hangsúlyos a tanácsadók tevékenységének eredménye. Ez beleilleszkedik az általános gazdasági trendekbe, hogy az EU által elfogadott irányelvek, módszerek Magyarországon is meghonosításra kerülnek.

A VTMSZ ezzel egyúttal egy komoly lépést is tesz a szakma definiálása felé, hiszen a vezetési tanácsadás, mint tevékenység egyik legnagyobb kérdése, hogy ki is tekinthető vezetési tanácsadónak. A fenti meghatározás egy széles körben elfogadott leírás, amely segít a szakma és a magyar gazdasági élet szereplőinek az egyértelműbb definiálására.

A fenti bemutatásban láthattuk, hogy a szövetségek definíciói a legtöbb esetben eltérőek, illeszkednek az adott ország gazdasági sajátosságaihoz. Fontos probléma azonban, hogy egyik sem emeli ki a tudás, a hozzáadott érték fontosságát, illetve a tanácsadó tevékenység időszzerű igénybevételét. Pedig a tudás, tapasztalat szerepe kiemelkedő a vezetési tanácsadásban! Csak

---

<sup>43</sup> Az eredeti definíció: „Unternehmensberater sind alle diejenigen natürlichen Personen und Firmen, deren gewerbsmässige Tätigkeit darin besteht, Aufgaben der Unternehmensplanung, -organisation und -führung zu lösen.” <http://www.asco.ch/pdf/Statuten%20ab%20GV%202006.pdf> Letöltés időpontja: 2007. április 24.

szakmailag hiteles tanácsadók tudnak a megfelelő módszertan birtokában megfelelő minőségű és színvonalú tanácsadási tevékenységet végezni.

### 3.1.3 A vezetési tanácsadás szakirodalmi háttere

A nemzetközi szerzők közül elsőként Milan Kubr jelentetett meg összefoglaló művet a tanácsadási szakmáról 1976-ban (első kiadás)<sup>44</sup>. Ez a könyv a tanácsadás alpműve, részletes áttekintést ad a professzionális tanácsadás fajtáiról, jellemzőiről, folyamatáról, módszereiről; szinte minden későbbi szerző hivatkozásként használja ezt a művet. A szerző a vezetési tanácsadó cégek irányításának módszereire is kitér.

A következő nemzetközi összefoglaló munkát Biswas – Twitchel jelentette meg 2002-ben. Könyvük a tanácsadás részletes leírása mellett külön fejezeteket szentel a tanácsadó életformának, a tanácsadási munka utáni karrierperspektíváknak – ebben a részben sikeres tanácsadók saját szavaikkal mesélnek életútjukról. A könyv végén módszertani összefoglaló található a főbb, tanácsadásban használatos technikákról. A szerzők kiemelik az e-consulting kérdéskörét, vagyis megmutatják, hogy az internet terjedése hogyan hat a vezetési tanácsadásra, illetve milyen új lehetőségek nyílnak az infokommunikáció fejlődésével. Az e-consulting kiemelése rendkívül haladó gondolkodásmódra vall, hiszen a könyv 2002-ben jelent meg, amikor az internet terjedésének első fázisában jártunk.

Matthias Kipping és Lars Engwall, valamint szerzőtársaik 2005-ben a tanácsadási iparág fejlődéséről és dinamikájáról írnak. A könyvben a tanácsadás és más iparágak (pl. média) kapcsolatának elemzése mellett összefoglalók találhatók az európai tanácsadási piacról és az európai tanácsadó karrierokról. A szerzők a tanácsadásban ritka kivételnek számítanak, mert az európai szemléletmódot képviselik a túlnyomóan tengerentúli cégek és szerzők által dominált témakörben. Magyarországról nézve ez fontos különbség a többi szerzővel szemben, hiszen a magyar piac működése sok szempontból különbözik az amerikai tanácsadási iparágtól.

A vezetési tanácsadás folyamatára koncentrálnak Linda Stroh és Homer Johnson 2006-ban kiadott könyve. A könyv a hatékony tanácsadás alapelveit mutatja be, gyakorlati segítséget adva az egyes lépésekhez. A szerzők a tanácsadási folyamat minden egyes lépését részletesen kifejtik, valamint ajánlásokat adnak a lépések végrehajtásának hatékony módszereire. Ezt a könyvet leginkább kezdő tanácsadóknak ajánlom, akik most ismerkednek a tanácsadási folyamat lépéseivel.

Gyakorlati szempontból Fiona Czerniawska és Paul May 2007-ben kiadott műve mutat be díjnyertes nemzetközi projekteket. Fiona Czerniawska maga is tanácsadó, az Arkimedia cég vezetője, illetve az angol tanácsadó szövetség (a Management Consulting Association) igazgatója. A szerzők kilenc tématerületről választottak kiváló projekteket, mint például az ügyféllel való együttműködés legjobb példái, vagy a változásmenedzsment területén sikeresen végrehajtott projektek. A példák nagy része az Egyesült Királyságból származik és átfogja az üzleti stratégia készítés témakörétől kezdve az elektronikus kereskedelem és a technológiai projektek területét. A könyv első kérdése, hogy mi alapján lehet kiválasztani a legjobb

<sup>44</sup> Milan Kubr (ed.) [2002]: Management consulting: A guide to the profession (fourth edition), ILO Geneva, 895.

projekteket, vagyis milyen módon mérhető a tanácsadás. A kérdésre csak a gyakorlati példák alapján válaszolnak a szerzők, az egyes projektek bemutatásával, azonban a mérési módszerek általánosítására nem dolgoznak ki módszertant.

A tanácsadási iparág elemzéséhez azonban szükség van az iparág elemzési módszereinek tanulmányozására is. Scherer – Ross (1990) megjelent könyve részletes bemutatást ad a piaci struktúrák és az iparági teljesítmény kapcsolatáról, valamint az iparági szerkezelemzés modelljeiről. Másrészt Carlton – Perloff modern piacelméletéről szóló műve segítséget ad az iparág struktúrájának megértéséhez.<sup>45</sup>

A magyar szakirodalomban elsőként Hoványi Gábor 1997-ben megjelent management consulting könyvét kell megemlíteni, amely az első részletes magyar nyelven megjelent mű a tanácsadási szakmáról.<sup>46</sup>

A vezetési tanácsadás területén a legszélesebb körben használt és hivatkozott összefoglaló művet Poór József és szerzői kollektívája készítette. A könyvet a magyarországi vezetési tanácsadás meghatározó szakemberei készítették, részletes áttekintést adva a vezetési tanácsadás szakmáról, az egyes funkcionális területekről. A mű bemutatja a tanácsadás határterületeit, valamint a meghatározó magyar szakmai szövetségeket is.

A magyar verseny- és iparág-elemzéssel kapcsolatban Török Ádám munkái szolgáltak részletes leírással. Disszertációm témájával kapcsolatban egyrészt az 1999-ben megjelent Verseny a versenyképességért című munkát kell megemlíteni, másrészt a tanácsadás, mint tudás intenzív iparág elemzéséhez a 2006-os Stratégiai ágazat stratégia nélkül című könyv szolgált elméleti háttérrel.

A vezetési tanácsadás elemzésében a szakirodalom leírása mellett meghatározó jelentőséggel bírnak az egyes tanácsadó szövetségek, ezért a szakirodalom tanulmányozása után a vezetési tanácsadó cégek egyes országokban működő szövetségeinek ajánlásait és tanulmányait vizsgáltam meg, különös figyelmet szentelve a vezetési tanácsadás gazdaságban betöltött szerepére, jelentőségére és feladataira. Mivel azonban ezek az információk jelentős eltérést mutattak, elvégeztem egy felmérést is a magyar iparág szereplőivel.

A nemzetközi szervezetek közül ki kell emelni a Vezetési Tanácsadó Intézmények Nemzetközi Tanácsát (International Council of Management Consulting Institutes ICMCI) és a Vezetési Tanácsadó Szövetségek Európai szervezetét (European Federation of Management Consultancies Associations FEACO). A nemzeti szövetségek közül fontos az amerikai (Institute of Management Consultants USA IMC), az angol (Management Consultancy Association MCA), a német (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU) és a svájci szervezet (Association of Management Consultants Switzerland ASCO).

Disszertációmban elemzem a vezetési tanácsadás gazdaságban betöltött helyét és az iparág szerkezetét, valamint megpróbálom összegezni a hatékony tanácsadási tevékenység jellemzőit.

---

<sup>45</sup> Carlton, Dennis W. – Perloff, Jeffrey M. [2000]: Modern Industrial Organization, Third Edition, Addison-Wesley Longman Inc., Massachusetts

<sup>46</sup> Hoványi Gábor [1997]: Menedzsment tanácsadás, Pécs, Janus Panonius Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, 1997. 397.

A vizsgálatok megkezdéséhez a vezetési tanácsadás definícióját és fajtáit kellett tisztázni, a szakirodalom, a vezetési tanácsadó szövetségek válasza és az elvégzett kutatások eredményei alapján.

### 3.1.4 Szakirodalomban megjelent meghatározások

A vezetési tanácsadás szakirodalmának egyik legfontosabb szerzője, Milan Kubr a következő megfogalmazást használja:

„A menedzsment tanácsadás egy olyan professzionális szolgáltatás, melyet szervezetek és azon vezetői számára nyújtanak abból a célból, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében a problémák feltárásában, megoldásában, új lehetőségek felkutatásában és azonosításában, a szükséges képességek elsajátításában és a változások megvalósításában.”<sup>47</sup>

A magyar szakirodalom egyik újabb, 2006-ban kiadott kötetében Pelczné – Szadai a következő értelmezéseket mutatja be:<sup>48</sup>

- „Tágabb értelemben: minden olyan tevékenységet jelent, amikor szakmai vagy közérdekű kérdésben szakmai tanácsot, tájékoztatást ad, illetve betanítást végez valaki
- Szűkebb értelemben: hivatásszerűen végzett tanácsadási, szakértői tevékenység.”

A fenti két definíció nagyon egyszerűen foglalja össze a vezetési tanácsadást, és rávilágít arra is, hogy a tevékenységet lehet szűkebb és tágabb értelemben használni. Erre egy jó példa lehet a kis- és középvállalatok számára végzett vezetési tanácsadás: ez a klasszikus definíciókba kevésbé fért bele, mert a kis cégeknél nehéz igazi felsővezetésről beszélni. Azonban fontosnak tartom a tágabb értelmezést, ugyanis napjainkra a szolgáltatások termékesedése és kommercializálódása jellemző, vagyis, hogy a szolgáltatásokat is ugyanúgy lehet kategorizálni és minősíteni, mint régebben a termékeket. Emiatt a szolgáltatások igénybe vételének hatékony csatornái alakulhatnak ki, amire példa lehet az on-line formában végzett vezetési tanácsadás.

A magyar tanácsadási szakirodalom talán legátfogóbb összefoglalójában Poór József és szerzőtársai a Vezetési Tanácsadó Magyarországi Szövetségének definícióját veszik át, amely a következő:

„Vezetési tanácsadás: vezetési kérdésekben független személyek által nyújtott tanácsadási tevékenység, mely magába foglalja a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításukhoz nyújtott segítséget.”<sup>49</sup>

A fenti definíció a legelterjedtebb a magyar piacon és gyakorlatilag minden vezetési tanácsadó cég ismeri. Az egyetemekről kikerülő kezdő tanácsadóknak leggyakrabban ezt a definíciót

<sup>47</sup> Milan Kubr (ed.) [2002]: Management consulting: A guide to the profession (fourth edition), ILO Geneva, 895., 12. oldal

<sup>48</sup> Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes [2006]: A vezetési tanácsadás alapjai, Bíbor Kiadó Miskolc, 39. oldal

<sup>49</sup> Poór József és szerzői kollektívája [2000]: Menedzsment tanácsadás kézikönyv, 524., Budapest, KJK-Kerszöv, 35. oldal



oktatják, ezért a piaci elterjedtsége tovább növekszik. A megfogalmazás jól leírja a vezetési tanácsadás legfőbb jellemzőit, vagyis hogy az ügyfelek vezetői veszik igénybe független személyektől. Kitér a vezetési tanácsadás folyamatára is, magába foglalja a problémák és lehetőségek azonosítását és a megoldások kidolgozását, valamint a projektek megvalósítási fázisát is.

Némileg eltérő értelmezéssel találkozunk Pelczné Gáll Ildikó<sup>50</sup> 2006-ban megjelent publikációjában: az „Üzleti tanácsadás alapjai” című műben az alábbi meghatározást használja:

„Az üzleti tanácsadás olyan szerződés alapján végzett független, objektív szakértői szolgáltatás, mely az ügyfelek számára értéket teremt: tudást és más eszközöket használ fel a teljesítmény növelése vagy más üzleti, szervezeti célok megvalósítása érdekében. Az ügyfelekkel közösen határozzák meg a problémát, illetve célokat, elvégzik a szükséges felméréseket, elemzéseket, értékeléseket, a cél megvalósítása illetve új lehetőségek azonosítása, és megragadása érdekében javaslatokat dolgoznak ki, ha igény merül fel, akkor közreműködnek annak bevezetésében.

Azaz:

Az üzleti tanácsadás olyan független, objektív szolgáltatás, mely üzleti, szervezeti célok elérése érdekében nyújt szakszerű segítséget.”<sup>51</sup>

A fenti értelmezésnek két előnye van:

1. Egyrészt ad egy részletes leírást, amely megfelel a részletesebb elemzésekhez, valamint egy rövid összefoglalót, amely jól használható a mindennapokban.
2. Az eddigi definíciók közül elsőként megemlíti, hogy tudásalapú szolgáltatásról van szó, ahol a gazdasági érték elsősorban a tanácsadó tudásából, tapasztalataiból származik.

A fenti megközelítés azonban kevésbé elterjedt, a piaci szereplők leginkább a Poór József által leírt meghatározást fogadják el.

---

<sup>50</sup> Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Intézete Üzleti Vállalkozási Tanszékének tanszékvezető egyetemi docense

<sup>51</sup> Szadai Ágnes (2006): Üzleti tanácsadás, mint fogalom meghatározása, angolszász és német megközelítései; eTudomány 2006/1. [http://www.e-tudomany.hu/etudomany/web/uploaded\\_files/20060104.pdf](http://www.e-tudomany.hu/etudomany/web/uploaded_files/20060104.pdf)

### 3.1.5 A szakmai szereplők definíciói

Az internetes találatok, a szakmai szövetségek és a szakirodalomban fellelt definíciók tanulmányozása után érdemes feltenni a kérdést, hogy mit értenek a fogalom alatt a szakma képviselői. Ezt 11 VTMSZ tagvállalat vezetői tanácsadó cég megkérdezése alapján állítottam össze.<sup>52</sup>

A 11 tagvállalat közül négy vállalat közvetlenül a VTMSZ megfogalmazását idézte, ami bizonyítja a definíció szakmai elterjedtségét. A további hét válaszdó közül két megfogalmazást érdemes kiemelni:

- A vezetési tanácsadás olyan független személyek által nyújtott szolgáltatás, amely segít a vezetőknek azonosítani, elemezni, és megoldani az irányelvekkel, a szervezettel, a folyamatokkal és módszerekkel kapcsolatos problémákat, amelyek vállalatuknál felmerülnek.
- Az ügyfelek támogatása komplex üzleti problémák megoldásában azzal a céllal, hogy javítsuk a teljesítményt, értéket teremtünk, és mindeközben a kockázatokat elfogadható szinten tartjuk.

Az első értelmezésnél a függetlenség és a vezetői támogatás kifejtése részletes, de a legfontosabb az adott vállalat, az adott piaci szereplő hangsúlyozása. Ez rávilágít arra az összefüggésre, hogy a vezetési tanácsadás egyik legfontosabb szerepe a piaci folyamatok által generált kihívások, környezeti változások által kialakított lehetőségek felismerése és az adott vállalat szempontjából kívánatos válasz megkeresése. Másrészt ez azt is jelenti, hogy a vezetési tanácsadás teljesen testre szabott szolgáltatás, vagyis a szolgáltatást hozzá kell igazítani minden ügyfél igényeihez és elvárásaihoz.

A második megfogalmazásban az üzleti problémák megoldása és a javuló teljesítmény, az ügyfél szempontjából mérhető érték előállítása a legfontosabb, mindezt elfogadható kockázatok mellett elérve.

Vezetési tanácsadás: olyan, az ügyfél sajátosságaihoz igazított tudásalapú szolgáltatás, amely segíti az egyes komplex üzleti problémák és lehetőségek feltárását és megvalósítását, a szervezet céljainak elérését, a hatékonyabb működést. Tipikusan olyan problémákról és lehetőségekről van szó, amelyek újszerűek, amellyel a szervezetek csak alkalmanként szembesülnek, speciális szakértelmet igényelnek, szükséges hozzá a külső, elfogulatlan nézőpont, vagy nagy kockázattal járnak.

A definícióban fontos kiemelni az ügyfelet, hiszen minden szolgáltatás sikerességének kulcsa az ügyfél, hiszen ő értékeli a folyamat eredményét. A vezetési tanácsadás területén összetett üzleti problémákról és lehetőségekről beszélhetünk, hiszen a szolgáltatás alapvetően a szervezetek<sup>53</sup>

<sup>52</sup> A VTMSZ-nek összesen 42 tagja van, tehát a szövetség tagjai közel 25 %-ának értelmezését foglalja össze

<sup>53</sup> Szervezet fogalma alatt értek minden gazdasági szervezetet, vállalatot, kormányzati intézményt, és non-profit szervezetet. Mindezt fontos kiemelni, ugyanis a vezetési tanácsadás hagyományosan a privát cégek felsővezetését támogatta, de napjainkra a menedzsment és infokommunikációs módszerek széleskörű elterjedése miatt a kormányzati és a non-profit szektor is igénybe vesz tanácsadási szolgáltatást.

felső vezetését célozza meg, amelyeknek napi szinten kell komplex kérdésekben állást foglalniuk.

A problémákra adott megoldások és a feltárt lehetőségek elemzése teljesen testre szabott módon kell, hogy történjen, hiszen minden szervezet eltérő és a tanácsadás sikere szempontjából kulcsfontosságú, hogy az adott szervezet igényeit mennyiben lehet kielégíteni. Másrészt a vállalati stratégia kialakításában és továbbfejlesztésében is elengedhetetlen az egyedi megközelítések használata. Napjainkra bevált módszer a legjobb gyakorlatok alkalmazása, azonban minden esetben figyelembe kell venni az adott szervezet egyedi jellemzőit. Fontos kiemelni, hogy melyek a cégek erősségei, melyek azok a tényezők, ahol eltér a legjobb gyakorlatoktól, mert csak így tudnak a cégek előnyre szert tenni versenytársaikkal szemben. Hiszen, ha minden cég a legjobb gyakorlatot alkalmazza minden tekintetben, akkor a versenytársak gyakorlatilag ugyanazt a módszertant követnék, vagyis a piacvezetők elvesztenék versenyelőnyüket.

A vezetési tanácsadók igénybe vétele nagyobb rugalmasságot nyújt, és speciális tudást biztosít az ügyfél számára, így az ügyfél az alaptevékenységére tud koncentrálni.

Fontos megemlíteni a tanácsadók alkalmazásával kapcsolatos méretgazdaságosságot. Amikor több vállalat szembesül hasonló üzleti problémával, amelynek megoldását tanácsadóktól várja el, akkor a megoldás kifejlesztésével kapcsolatos költségek összeggazdasági szinten csak egyszer merülnek fel (feltételezve, hogy egy tanácsadó működik a piacon); így a megoldás kifejlesztésének költsége nagyrészt megoszlik a cégek között.

A testre szabás miatt nyilván nem a teljes költség fog megoszlni, mert minden egyes esetben szükség van a megoldás továbbfejlesztésére, hogy a megoldási javaslatok az adott ügyfél specifikumaihoz igazodjanak. Mindazonáltal a szakosodás és specializáció lehetőséget ad a tanácsadó cégeknek bizonyos területeken kompetenciák építésére, így ki tudják használni az egyes projektek közötti szinergiákat.

Tanácsadók igénybevétele leginkább akkor hatékony, ha a probléma újszerű (megoldás kifejlesztésének költsége nagy), vagy ritkán merül fel (az egyszeri kifejlesztési költség nem tud megoszlni az adott ügyfél szervezetén belül). Amennyiben speciális szakértelemre van szükség, akkor általában szinte azonnal felmerül a specializált tanácsadó alkalmazása, mert ebben az esetben az ügyfél kénytelen a megfelelő képességet, kompetenciát megvásárolni.

A tanácsadók igénybe vételét sokszor a külső, elfogulatlan nézőpont indokolja, hiszen a külső szakértő mentesülni tud az ügyfél szervezetén végbemenő vitáktól és az állásfoglalás kialakításában sem befolyásolják múltbeli események, konfliktusok.

A különböző szervezetek néhány esetben nagyvolumenű átalakításon mennek keresztül, vagy egyéb magas kockázattal járó projekt végrehajtásához vonnak be tanácsadót. Ezt általában az indokolja, hogy az ügyfélszervezeten belüli vezető meg szeretné osztani a projekttel járó felelősséget. Így amennyiben a projekt nem váltja be a hozzá fűzött reményeket, akkor a külső tanácsadókra tudja hárítani a következmények egy részét.

Összegezve elmondható, hogy a vezetési tanácsadást a tudásgazdaság, a komplexebbé váló üzleti környezet, a kompetencia alapú vállalatvezetés és a méretgazdaságosság keltette életre és napjainkra a tanácsadók alkalmazása a vállalati és kormányzati gyakorlat részévé vált.

## 4 A vezetési tanácsadás fajtái és folyamata

### 4.1 A vezetési tanácsadás szegmentálása dimenziók mentén

Biswas és Twitchell<sup>54</sup> a tanácsadó piacot négy fő dimenzió szerint szegmentálja:

1. A megbízó céggel való kapcsolat szerint
2. Iparágak szerint, akiknek tanácsot ad a bizonyos cég
3. A tanácsadás feladata/funkciója szerint
4. Szektor szerint

A megbízó céggel való kapcsolat szerint megkülönböztetünk belső, illetve külső tanácsadókat. A tanácsadók többsége külső tanácsadó, vagyis nem állandó alkalmazottja a megbízó cégnek, hanem csupán egy megbízás erejéig dolgozik nekik. A külső tanácsadók között megkülönböztetünk szabadúszókat - akik egyedül végzik el a feladatukat -, illetve a tanácsadó cégek alkalmazásában állókat. Az akár több tízezer munkatárssal rendelkező globális tanácsadó cégek mellett rengeteg 10-20 fős, bizonyos szakterületre specializált cég van jelen a piacon. A legtöbb tanácsadó valamelyik tanácsadó cég alkalmazásában áll, ami jól jelzi az iparág hozzáadott értékre és tudásra alapozott jellegét: komoly kompetencia központot csak tapasztalt tanácsadók csapatban, közös munkával képesek építeni és ehhez többéves erőfeszítésre van szükség. Természetesen a méretgazdaságosságnak nagy szerepe van a tanácsadó cégek tevékenységében.

Közép-, és nagyvállalatoknál (200 fő fölött) jellemző, hogy saját, teljes munkaidős, belső tanácsadókat alkalmaznak; a kisebb vállalatoknál vagy nincs erre szükség, vagy a szűkösen rendelkezésre álló erőforrások nem adnak lehetőséget belső tanácsadó alkalmazására.

Az alapvető különbség a két típus között, hogy a külső tanácsadó független a cégtől, míg a belső része annak. Az előbbi előnye, hogy függetlenül, tiszta szemmel, objektíven tudja vizsgálni a felvetődő problémákat, a cégen belül meglévő formális vagy informális kapcsolatok, esetleges kötöttségek nem befolyásolják tevékenységét. Más részről pedig munkája során tudja hasznosítani a többi ügyfélnél megszerzett tapasztalatait. Külső tanácsadó alkalmazásának másik előnye, hogy csak akkor jelent költséget, amikor egy adott probléma felvetődik, nem kell folyamatosan számos terület szakértőit megfizetni.

A belső tanácsadásnak is megvannak a maga előnyei. Először is a saját alkalmazott folyamatosan jelen van, könnyebb a projekteket ütemezni és rangsorolni. Másrészt azáltal, hogy a vállalat része, sokkal jobban ismeri a vállalat kultúráját, jobban tudja kivel, hogyan kell kommunikálni, egyes intézkedéseket hogyan lehet a leghatékonyabban keresztülvinni. Míg a külső szakértők a projekt befejeztével elhagyják az ügyfelet, a saját alkalmazottaknak sokkal komolyabban kell viselni a projektek következményeit.

---

<sup>54</sup> Sugata Biswas - Daryl Twitchell [2002]: Management Consulting. A Complete Guide to the Industry, 336. p., John Wiley and Sons, Inc., New York, itt: 11. oldal

A belső és külső tanácsadók összehasonlítását az alábbi táblázat foglalja össze:

2. táblázat: Külső és belső tanácsadók összehasonlítása

KÜLSŐ TANÁCSADÓ	BELSŐ TANÁCSADÓ
<p>Tapasztalat más vállalatoknál</p> <p>Közvetlen tapasztalat hasonló problémákról</p> <p>Újszerű megközelítés (nem a cégen belül megszokott eljárásokat alkalmazza)</p> <p>Költséghatékony (alkalmanként lehet igénybe venni)</p>	<p>Mindig rendelkezésre áll</p> <p>Ismeri a vállalat kultúráját</p> <p>Tudja, hogyan lehet a változtatásokat végrehajtani az adott cégen belül</p> <p>Eredményeket kell felmutatnia, komolyabb következménye van a projekt eredményének a tanácsadóra</p>

Forrás: Stroh – Johnson [2006]<sup>55</sup>

A fenti táblázat a belső és külső tanácsadók közötti alapvető különbségeket foglalja össze. A belső tanácsadó az adott cég (jellemzően multinacionális nagyvállalat) alkalmazásában áll, ezért mindig elérhető (vagy legalábbis az erőforrás tervezés és a prioritások meghatározása teljes mértékben az adott cég kezében van). A belső tanácsadó előnye továbbá, hogy ismeri az adott vállalat kultúráját, emiatt pontosan tudja milyen eredményeket várnak el egy-egy projekttől, illetve, hogy milyen módon lehet a változásokat a legkönnyebben végrehajtani.

Az eredményorientáció is nagyobb, hiszen megoldást ad a vezetési tanácsadás egyik legnagyobb problémájára: a rövidtávon végrehajtott projektek eredményeit általában hosszabb távon lehet mérni (sok esetben azt is nehezen). A hosszú távon alkalmazásban álló tanácsadó emiatt akár évek múlva is szembesül a régebbi projektek eredményével (még ha nincs is formális értékelés vagy következmény, a régebbi események növelik/csökkentik a tanácsadó hitelességét a szervezeten belül).

Ezzel szemben a külső tanácsadó a projekt végrehajtásánál fel tudja használni a más cégeknél gyűjtött tapasztalatot, jobb rálátása van a hasonló helyzetekre, esetlegesen felmerülő problémákra. Mindezek eredményeképp nagyobb valószínűséggel képes egyedi megközelítéseket és újszerű módszereket alkalmazni. A rugalmasság is mindenképp a külső tanácsadó előnye, hiszen csak az adott projekt erejéig kell/lehet igénybe venni, az alkalmazó cég tervezni tudja a költségeket.

A két típus összehasonlítását meg lehet vizsgálni a munkavállaló tanácsadók szempontjából is. A belső tanácsadóknál gyakran előfordul, hogy javaslataikat nem veszik elég komolyan. Ennek oka, hogy ők középvezetői beosztásban vannak és a felsővezetők nem kezelik őket egyenrangú félként. A külső tanácsadók munkája izgalmasabb, sokat utaznak, változatos projekteken vesznek részt, sok különböző vállalatot ismernek meg, általában fizetési besorolásuk is magasabb, és esetleg még azt is megtehetik, hogy egyes munkákat visszautasítsanak. Az előbb

<sup>55</sup> Linda K. Stroh - Homer H. Johnson [2006]: The Basic Principles of effective consulting, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; Mahway, New Jersey, 178., itt: 9. oldal

felsorolt előnyöket hátrányként is fel lehet fogni. A sok utazás, bizonytalan munkaidő, a munkakeresés, a bizonytalan kifizetések egyesek terhére is lehetnek. Az alábbi táblázat ezeket a szempontokat hasonlítja össze.

3. táblázat: Külső és belső tanácsadó munka összehasonlítása

ELŐNY/HÁTRÁNY	BELSŐ TANÁCSADÓ	KÜLSŐ TANÁCSADÓ
Sok utazás		x
Rendszeres fizetés	x	
Változatos projektek		x
Folyamatos eredményfelmutatás	x	
Bizalom		x
Kevésbé unalmas		x
Cég által fizetett járulékok	x	
Kevésbé veszik komolyan	x	

Forrás: Stroh – Johnson [2006]<sup>56</sup>

A fenti táblázat a külső és belső tanácsadó munkát hasonlítja össze a tanácsadó szemszögéből. Egy amolyan segédletként is felfoghatjuk, aminek segítségével a tanácsadók összegyűjthetik a kétféle munkakör előnyeit, valamint hátrányait. Az elemzést aztán felhasználhatják saját karrierdöntéseikben, hogy mindenki a saját maga számára leginkább megfelelő tevékenységet tudja kiválasztani.

A belső tanácsadó szerepkör mellett szól a rendszeres fizetés, a folyamatos kontroll és visszacsatolás (az eredményeket jobban nyomon lehet követni, hosszú távú kapcsolat a tanácsadó és az ügyfél között).

A külső tanácsadó ezzel szemben az eltérő ügyfelek miatt sok utazással szembesül; változatosabb projekteken vesz részt, emiatt kevésbé unalmas, ugyanakkor sokkal több energiát felemésztő hivatást űz. A külső tanácsadó kiváló kommunikációs képességgel kell, hogy rendelkezzen, mert az eltérő ügyfelekkel villámgyorsan meg kell értetnie magát, hogy a projekt előrehaladása minél gyorsabb, sikeressége minél nagyobb legyen. Mindez természetesen nagyfokú rugalmasságot és alkalmazkodóképességet kíván.

Napjainkban (főleg a gazdasági válság hatására) a tanácsadó szakma is átrendeződik, mert követnie kell az üzleti élet igényeit, képesnek kell lennie rugalmasan, gyorsan alkalmazkodni a változásokhoz. Az ügyfelek a válságra leginkább a kockázatok minimalizálásával és a

<sup>56</sup> Linda K. Stroh - Homer H. Johnson [2006]: The Basic Principles of effective consulting, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; Mahway, New Jersey, 178., itt: 11. oldal

költségkeretek meghatározásával reagáltak. A tanácsadóknak ezért a bizonytalan gazdasági környezetben határozott idejű szerződések és korlátozott költségkeretek alapján kell dolgozniuk. Mindez a külső tanácsadók iránti igényt erősíti.

Visszatérve Biswas - Twitchell tanácsadó piac szegmentációjára, az utolsó három szempontot az alábbi táblázat összegzi:

4. táblázat: Biswas – Twitchell tanácsadó piac szegmentációja

IPARÁG	FELADAT	SZEKTOR
Kommunikáció	Vállalati stratégia	Nonprofit
Pénzügyi szolgáltatások	Emberi erőforrás	Magán
Egészségügy	Információ-technológia	Állami
Biztosítás	Üzletviteli tanácsadás (Operations management)	
Gyártás	Folyamatok újjászervezése (Reengineering)	
Média és szórakoztatás	e-business	
Olaj és gáz	Marketing stratégia	
Kiskereskedelem	Fúzió és akvizíció	
Szállítás	Változás menedzsment	

*Forrás: Biswas – Twitchell [2002] <sup>57</sup>*

A tanácsadó cégeket alapvetően három szempont alapján lehet osztályozni:

1. Milyen iparágban tevékenykedik
2. Milyen típusú feladatra specializálódott
3. Melyik szektor adja a legfontosabb ügyfeleit

A fenti szempontoknak megfelelően egyes tanácsadó cégek bizonyos iparágakra specializálódnak, ezáltal képesek saját területüket mélyebben, bonyolultabb összefüggésekben megismerni. Ez régebben leginkább a kis és közepes tanácsadó cégekre volt jellemző, viszont a globalizáció felgyorsulásával egyre inkább megfigyelhetők az egyes specifikus szektorokra szakosodott cégek, amelyek a globális ügyfeleket követve egy niche piacon tevékenykednek és egy adott országban bevált módszertanukat, tapasztalatukat kiterjesztik több országra. Ezen cégek extenzív növekedési stratégiát alkalmaznak, vagyis a bevált módszertant terjesztik szét a világon. Esetükben jól megfigyelhető a ciklikusság: amikor a cég módszertana újszerű és a globális terjeszkedés fázisában van, akkor a cég nagyon jó eredményeket ér el. Azonban,

<sup>57</sup> Sugata Biswas - Daryl Twitchell [2002]: Management Consulting. A Complete Guide to the Industry, 336. p., John Wiley and Sons, Inc., New York, itt: 16. oldal



amikor a módszertan elterjed a világon és az ügyfelek átveszik a legjobb gyakorlatot, vagy valamilyen külső ok miatt már nem aktuális a projekt, akkor e cégek egy hosszabb-rövidebb válságon mennek keresztül. Ebben az időszakban a megújulás a legfontosabb feladat és nagy szükség van a cégek innovációs képességére. A cégeket ebből a fázisból ugyanis csak egy új sikertermék kifejlesztése és világméretű elterjesztése tudja továbblendíteni.

A nagyobb, több területen dolgozó, diverzifikált cégek mellett szól az az érv, hogy a más iparágakban szerzett tapasztalatok beépítésével nagyobb sikert lehet elérni. A globális, nagy tanácsadó cégek árázása azonban meglehetősen magas, ami napjaink alacsony költségvetései mellett nagy hátrányt jelent.<sup>58</sup>

Az egyes feladattípusokra specializált tanácsadók száma egyre növekszik, ami alapvetően két trendből fakad:

1. A tanácsadási tevékenység egyre összetettebb lesz, szerteágazó területeit kevés cég képes követni
2. A tanácsadó cégeknek meg kell különböztetni magukat a piacon, ennek legfontosabb módja a specializáció

A feladattípusra való specializációra példa lehet az informatikai biztonságra vagy a folyamatátvszervezésre, illetve az innováció területére szakosodott tanácsadó.

Az említett két trendnek megfelelően egyre növekszik azon tanácsadó cégek száma, amelyek csakis egy szektorra, azon belül pedig egy feladattípusra szakosodnak. Példa lehet a banki informatikai tanácsadás, vagy az informatikai iparág értékesítés és marketing területére szakosodott tanácsadók.

A szektorok közti csoportosítás szerint megkülönböztetünk nonprofit-, magán-, illetve állami szektorból kikerülő ügyfeleket. A legtöbb tanácsadó cég a magánszektorra fókuszál, ugyanakkor a nagy tanácsadó cégek portfóliójában egyre nagyobb számban jelennek meg a nonprofit, és kormányzati megrendelések is. Ennek oka lehet a kapcsolati háló fejlesztése, presztízmunka, illetve az, hogy a jelenlegi gazdasági válságban a fizetőképes kereslet eltolódott az állami projektek irányába.

A kifejezetten non-profit szektorra specializált cégek száma alacsonyabb, méretük kisebb a másik két szektorban tevékenykedőkhöz képest. Egy nonprofit szervezet erőforrásai korlátozottak, ez korlátozza a velük foglalkozó tanácsadó cégek lehetőségeit is. Kevesebb tapasztalt szakembert tudnak foglalkoztatni, elsősorban az iskolából frissen kikerülő munkaerőből válogatnak.

---

<sup>58</sup> Lásd a nemzetközi tanácsadó cégek történetét, például a McKinsey és a Boston Consulting Group, valamint az Accenture példáját. A 90-es évek sztárja a McKinsey a 2000-es évek közepétől csak lassan fejlődött, míg a Boston Consulting Group innovatív értékesítési és termékfejlesztései révén maradni tudott a növekedési pályán. Az Accenture a teljes termékportfóliót fejlesztette, új szolgáltatásokat indított (a legjelentősebb az outsourcing) és ezáltal töretlen fejlődési ütemben növekszik még a mostani válság időszakában is. Ezt bizonyítja, hogy például Németországban több száz nyitott pozíciót hirdetnek 2011. decemberében is.

Részletek erről: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com); [www.bcg.com](http://www.bcg.com); [www.accenture.com](http://www.accenture.com); [www.accenture.de](http://www.accenture.de)

A fenti trend az elmúlt években jelentősen átalakulóban van, ugyanis a non-profit szektor látványos fejlődésen ment keresztül az elmúlt évtizedben és bőven akad példa olyan non-profit szervezetre, amely professzionális tanácsadót vesz igénybe. Pl: globális éghajlatváltozás ellen küzdő szervezet felhasználja egy elismert tanácsadó cég elemzéseit a probléma méretének érzékeltetésére és nyomatékosítására.

A funkció szerinti csoportosítás kategóriáiról a szakirodalomban változat található. Egyrészt előfordul, hogy bizonyos területre eltérő megnevezéseket használnak, illetve az egyes feladatcsoportokat különböző helyeken darabolják szét. A fenti Biswas-Twitchell felosztással összehasonlításképp Poór József felosztását fogom bemutatni, majd a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének (VTMSZ) csoportosítását részletesebben is elemezném.

Poór József könyvében<sup>59</sup> a tanácsadás funkcionális területei:

1. Stratégiai tanácsadás
2. Szervezetfejlesztési tanácsadás
3. Vállalati pénzügyi tanácsadás
4. Informatikai tanácsadás
5. Termelés- és működés-tanácsadás
6. Üzleti folyamatok újratervezése
7. Tanácsadás az emberi erőforrások területén
8. Minőségügyi tanácsadás
9. Marketing-tanácsadás

A két felsorolásból jól látható, hogy melyik szerző melyik földrajzi területen dolgozik, a helyi sajátosságoknak megfelelően eltérőek a csoportosítások.

Biswas-Twitchell az amerikai piacon az informatikai tanácsadásból érdemesnek találta kiemelni az e-business területét. Ez jól jelzi az amerikai gazdaság informatikával való kapcsolatát és globális erejét: a legtöbb infokommunikációs nagyvállalat az Egyesült Államokból indult világhódító útjára. A Szilícium-völgybeli informatikai kultúra meghatározó az egész Egyesült Államokra nézve, emiatt érthető, hogy Biswas-Twitchell az e-business területét külön kiemelte.

Poór József és szerzőtársai a reengineeringet bontották fel két kategóriára, szervezetfejlesztési tanácsadásra, illetve üzleti folyamatok újratervezésére. Ez teljesen érthető a kilencvenes évek magyarországi viszonyai között: az 1990 – 2005 időszakra esett a legtöbb állami nagyvállalat privatizációja, majd piaci alapon történő modernizációja. Ebben az időszakban a vállalati folyamatok felmérése és újjászervezése, valamint a szervezetfejlesztési tanácsadás virágkorukat élték Magyarországon.

---

<sup>59</sup> Poór József és szerzői kollektívája [2000]: Menedzsment tanácsadás kézikönyv, 524., Budapest, KJK-Kerszöv, itt: 11.o.

A magyar és a külföldi piac összehasonlítására a fejezet végén részletesebben is ki fogok térni, látható azonban, hogy az amerikai trendek előbb-utóbb Magyarországon is érezhetőek és befolyásolják az üzleti élet szereplőit, valamint viselkedésüket.

A VTMSZ a FEACO (Vezetői Tanácsadó Szövetségek Európai Föderációja) tagjaként, a tanácsadó szolgáltatásokat a FEACO-hoz hasonlóan csoportosítja:

5. táblázat: VTMSZ tanácsadó szolgáltatások csoportosítása

<p><b>STRATÉGIAI TANÁCSADÁS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégiai tervezés</li> <li>• Szervezetfejlesztés</li> <li>• Fúziók, felvásárlások</li> <li>• Piackutatás</li> <li>• Marketing és céggkommunikáció</li> <li>• Pénzügyi tanácsadás</li> </ul>	<p><b>HUMÁN ERŐFORRÁS TANÁCSADÁS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fejvadászat</li> <li>• Oktatás</li> <li>• Jövedelem, jutalmazás, juttatások</li> <li>• Outplacement</li> </ul>
<p><b>MŰKÖDÉSI (OPERATÍV) TANÁCSADÁS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üzleti folyamatok átszervezése</li> <li>• Változáskezelés</li> <li>• Projektvezetés</li> <li>• Ellátási lánc irányítása</li> </ul>	<p><b>INFORMATIKAI TANÁCSADÁS</b></p> <p>Általános informatikai tanácsadás</p> <p>Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció</p>
<p><b>OUTSOURCING</b></p> <p>Tevékenység kihelyezése</p> <p>Tevékenység kiszervezése</p>	

*Forrás: Pelczné –Szadai [2006]: A vezetési tanácsadás alapjai<sup>60</sup>*

A VTMSZ alapvetően öt területre csoportosítja a tanácsadási szolgáltatásokat és mind az öt területen belül számos alkategóriát definiál.

A legfontosabb a stratégiai tanácsadás, amelynek keretében a tanácsadó cégek a stratégiai tervezés, szervezetfejlesztés, valamint fúziók és felvásárlások támogatását nevezi meg. Ide tartozik továbbá a piackutatás, marketing és kommunikációs, valamint pénzügyi kérdésekben végzett konzultáció.

<sup>60</sup> Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes [2006]: A vezetési tanácsadás alapjai, Bíbor Kiadó Miskolc, itt: 136.o.

A működési tanácsadás a stratégiai kérdések helyett az operatív folyamatok hatékonyságnövelésére koncentrál, mint például az üzleti folyamatok átszervezése, változáskezelés, ellátási lánc átszervezése stb.

A humán erőforrás tanácsadás kifejezetten a szervezet munkavállalóinak megtalálását, képzését, motiválását támogatja.

Az informatikai tanácsadás a cégeket támogató informatikai infrastruktúra és üzleti alkalmazások hatékony bevezetésére és működtetésére koncentrál.

Az elmúlt években feljövőben van az outsourcing, vagyis az egyes tevékenységek kiszervezése, kihelyezése. Ezzel kapcsolatban jónéhány feladatkör a stratégiai tanácsadás témakörébe tartozik (pl: melyik folyamatot érdemes kiszervezni), a kiszervezések hatékony megvalósítása körültekintő szakértelmet (tervezést és végrehajtást) igényel, amelyre számos tanácsadó cég szakosodott. Különösen igaz ez olyan esetben, amikor a cég egy adott tevékenységet egy alacsony költségszerkezetű országba telepít (pl: gyártás kihelyezése Kínába). Ilyen esetekben szinte elengedhetetlen egy tapasztalt tanácsadó bevonása.

A VTMSZ kategóriákban minden magyar tanácsadó cég el tudja helyezni a tevékenységi körét, emiatt a kategorizálás jól megfelel napjaink magyar viszonyainak. Egyetlen területet kérdéses számomra, ez az innovációs tanácsadás, amely terület az ezredforduló után indult fejlődésnek és feltehetőleg nagy jövő előtt áll.

Innovációs tanácsadás: az ügyfelek számára kimondottan az innovációs tevékenység hatékonysága érdekében kifejtett tanácsadó tevékenység.<sup>61</sup>

Különösen fontos lehet például egy gyógyszergyár vagy egy informatikai cég esetében, hogy a kutatás-fejlesztésre és innovációra elköltött erőforrások milyen hatékonysággal hasznosulnak. A gazdasági válság hatására minden vállalkozás életében központi szerepbe helyezte az innovációt, hiszen látható, hogy csak az innovatív cégek tudnak hosszú távú sikereket elérni.

A magyarországi gazdasági környezetben is egyre nagyobb hangsúly kerül az innováció támogatására, EU-s és állami források is bőségesen állnak rendelkezésre a termékfejlesztés és a folyamatinnováció támogatására. Az Európai Bizottság is felismerte, hogy különösen a kis- és középvállalati szektorban szükség van külső segítségre az innovációs tevékenység fokozására, emiatt több kezdeményezést is indított a kis- és középvállalatok innovációs tevékenységének támogatására.

Az Európai Bizottság kezdeményezési között van, amelyik kommunikációs és figyelemfelkeltő céllal indul (példa: e-készségek birtokában nagyobb hatékonysággal működnek a cégek), van amely kimondottan az oktatást, ismeretterjesztést és tudatosítást célozza meg, és amely úgynevezett innovációs audit elvégzésére pénzügyi segítséget (vissza nem térítendő támogatást) ad.

A három elem nyilván egymást erősíti, ezáltal növekszik a cégek innovációs kapacitása, végső soron pedig erősödik a vállalkozói szellem.

---

<sup>61</sup> Saját definíció

## 4.2 A tanácsadó szolgáltatások piacának változása

Az alábbi fejezet célja, hogy az ezredforduló utáni időszakban, a vezetési tanácsadás egyes területei közötti hangsúlyeltolódásokat bemutassa és értelmezze.

Az öt fő tanácsadási terület aránya és szerepe folyamatos változásban van. A magyar helyzet elemzését az ezredforduló utáni helyzet áttekintésével kezdjük. További, napjainkat jobban jellemző adatokat a későbbiekben mutatok be, az alábbi táblázat csupán egy áttekintést ad az ezredforduló utáni helyzetről.

6. táblázat: A tanácsadási szolgáltatások részaránya Európában és Magyarországon – történeti áttekintés az ezredforduló utáni periódusról

	EURÓPA (%)			MAGYARORSZÁG (%)
	2000	2002	2003	2003
INFORMATIKA	40.3	28.5	28.1	9
VÁLLALATI STRATÉGIA	25.8	19.9	17.4	39
MŰKÖDÉSI TANÁCSADÁS	20.2	28.2	26.9	28
KISZERVEZÉS	8.3	12.7	17.4	-
EMBERI ERŐFORRÁS	5.4	10.7	10.2	24
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Forrás: Pelczné – Szadai [2006]: A vezetési tanácsadás alapjai<sup>62</sup>*

A fenti táblázat a tanácsadási bevételek megoszlását mutatja Európában és Magyarországon, szolgáltatási ágak szerint. Szembetűnő, hogy az IT tanácsadás piaci részesedése 2000 és 2003 között rendkívüli mértékben esett. Ennek oka, hogy ez a fajta tanácsadás integrálódott a tanácsadás más területeivel (működési tanácsadás), illetve az ilyen feladatokat egyre gyakrabban helyezik ki. Ezzel is magyarázható az outsourcing-feladatok iránti növekvő igény. Másrészt a 2000 utáni dotcom lufi kifulladás is csökkentette az informatikai tanácsadás iránti keresletet.

Annak ellenére, hogy a stratégiai tanácsadás volt az egyik legnagyobb kárvallottja a 2001 utáni tanácsadó piac csökkenésének<sup>63</sup>, megmaradt a vezetési tanácsadás meghatározó szakterületének. Napjainkban kevesebb vállalat veszi a bátorságot komplett stratégiájának felülvizsgálatára, mint a késői 90-s években. Míg az üzleti szférában csökkent a stratégiai tanácsadás szerepe, egyre több megrendelés érkezik a nonprofit- és a kormányzati szektorból.

<sup>62</sup> Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes [2006]: A vezetési tanácsadás alapjai, Bíbor Kiadó Miskolc, itt: 44.o

<sup>63</sup> Fiona Czerniawska - Paul May [2004]: Management Consulting in practice, Management Consultancies Association, London, 295. o., itt: 157. o.

7. táblázat: A tanácsadási szolgáltatások részaránya Európában és Magyarországon

Tanácsadási területek	Európa (%)	Magyarország (%)
Üzleti tanácsadás*	39,1	44
Outsourcing	19	n.a
Fejlesztés és integráció	19	4
IT tanácsadás	17	38
Egyéb**	5,9	14

*Forrás: Gonda György előadása EACO, VTMSZ adatok alapján [2011]*

\*Üzleti tanácsadás: stratégia, működés menedzsment, BPR, CRM, változáskezelés, HR tanácsadás, SCM, költségcsökkentés, M&A, projektvezetés, stb.

\*\* Egyéb tanácsadás: tréning, outplacement, piaci felmérések, munkaerő-toborzás, vezető-kiválasztás

A Gonda György<sup>64</sup> előadásában bemutatott tanácsadási területeket érdemes összehasonlítani a 2000-es évek első felében kiemelt területekkel. Jól látható, hogy az elmúlt években a vállalati stratégiai és működési tanácsadás összeolvadt, aránya és jelentősége csökkent Európában és Magyarországon is. Magyarországon 2003-ban a stratégiai és működési tanácsadás együttesen 67 %-os aránnyal részesedett a vezetési tanácsadási piac árbevételeiből, ezzel a legfontosabb tanácsadási terület volt. 2006-ra az arány 44%-ra csökkent, ami még mindig magasabb az európai átlagnál.

Hazánkban ugyanakkor még mindig nagyobb az üzleti tanácsadás részesedése, mint Európában – ennek oka a magyar gazdaságban az elmúlt húsz évben bekövetkezett átalakulás sorozat. A gazdasági átalakulással együtt a cégeknek, szervezeteknek is igazodni kell a megváltozott körülményekhez, ez pedig a stratégiára, belső működésre folyamatos hatással van.

Az elemzett időszak legnagyobb magyar nyertese az informatikai tanácsadás, melynek részaránya 38%-ra nőtt. A 2003-as európai, 28%-os arányt mostanra érte utol és előzte meg a magyar piac. Az informatikai terület elemzésénél együtt érdemes kezelni az informatikai, valamint a fejlesztési és integrációs tanácsadást, mivel ezen tevékenységek szorosan összekapcsolódnak és együttesen Európában 36%-os arányt adnak, míg Magyarországon 42%-ot.

<sup>64</sup> Gonda György: A vezetési tanácsadás helyzete és trendjei Európában és Magyarországon – előadás [www.vtmsz.hu/eloadas/GondaGy.ppt](http://www.vtmsz.hu/eloadas/GondaGy.ppt), letöltve: 2011. április 12.

4. ábra: Tanácsadási szolgáltatások aránya Magyarországon

Key service lines (%)	
Business Consulting	50%
IT Consulting	36%
Development & Integration	6%
Outsourcing	3%
Other Services	5%

Forrás: FEACO kutatás 2012<sup>65</sup>

Látható, hogy a 2000-től induló történeti elemzés 2012-ben folytatódik, az üzletviteli tanácsadás és az informatikai tanácsadás uralja a vezetési tanácsadási piac legnagyobb részét.

Az európai trendek általában néhány éves késéssel érkeznek Magyarországra, így várható, hogy az outsourcing 19%-os részesedése a magyar piacon is meg fog jelenni.

---

<sup>65</sup> FEACO: Survey of the European Management Consultancy 2011/2012, December 2012. letöltve: 2014. május 18. <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf> 28. oldal

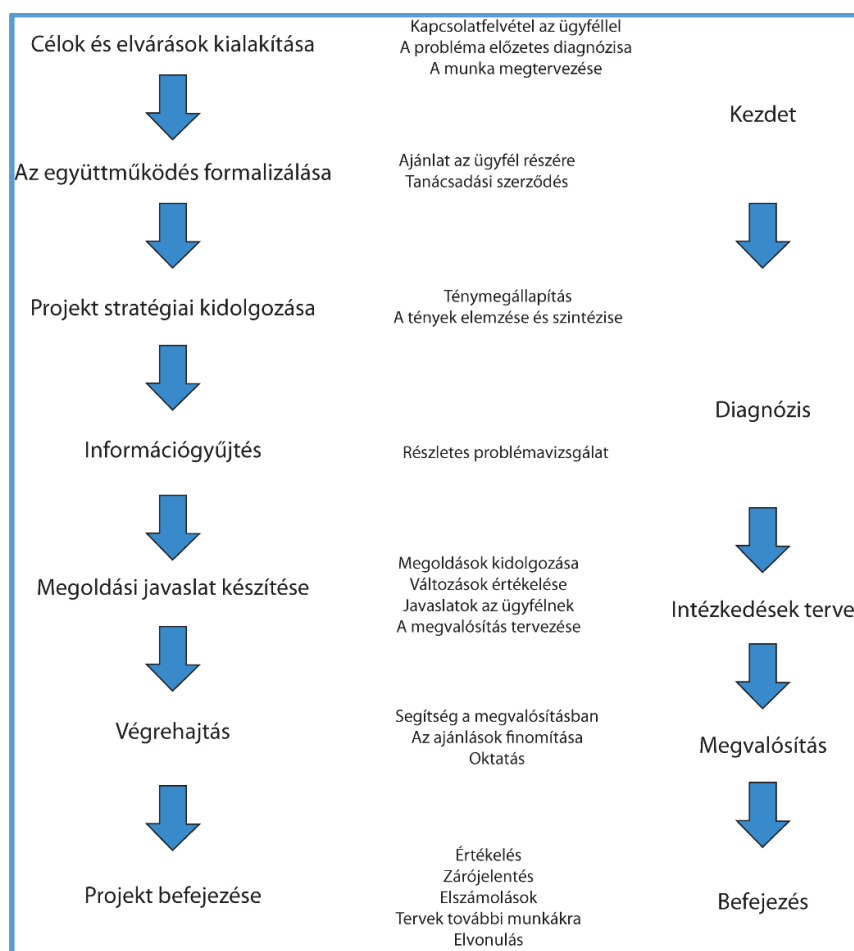
### 4.3 A tanácsadás folyamata

A tanácsadási folyamatot többféleképpen lehet szakaszokra bontani. Különböző szerzők általában 3-10 szakaszra osztják fel, mivel nem lehet olyan modellt felállítani, amely minden problémára alkalmazható.

Gyakorlati tapasztalatom alapján a szakirodalom két modellje írja le legjobban a tanácsadási folyamatot, melyet az alábbi ábrában foglaltam össze.

Az ábra bal oldalán Linda K. Stroh és Homer M. Johnson, jobb oldalán Milan Kubr folyamatfelbontása látható, amely modellek közötti átjárhatóság jól érzékelhető. A továbbiakban a bal oldali modell alapján fogom elemezni a tanácsadás folyamatát.

5. ábra: A vezetési tanácsadás folyamata



Forrás: saját szerkesztés, Stroh – Johnson és Kubr alapján<sup>66</sup>

<sup>66</sup> Saját szerkesztés, Linda K. Stroh - Homer H. Johnson [2006]: The Basic Principles of effective consulting, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; Mahway, New Jersey, 178., és Milan Kubr (ed.) [2002]: Management consulting: A guide to the profession (fourth edition), ILO Geneva, 895. alapján



Alkalmazás során az egyes szakaszok gyakran átfedik egymást, valamint előfordulhat, hogy egy későbbi fázisban kiderül, vissza kell lépni. A projektek lezárása után gyakran készül értékelés az ügyfél és a tanácsadó oldaláról is (nyilván eltérő szempontok szerint). A legtöbb tanácsadási projekt értékelése (főleg rövidtávon) azonban meglehetősen szubjektív, mivel hosszú távú folyamatokat módosít, amelyek hatása rövidtávon nehezen mérhető.

Természetesen sok esetben a folyamat lépései módosulhatnak, amennyiben a tanácsadó és az ügyfél gyakran dolgozik együtt akkor az együttműködés formalizálása és az információgyűjtési fázis radikálisan lerövidülhet, extrém esetben ki is maradhat.

Gyakran előfordul az is, hogy az egyes lépések ismétlődnek, például az ügyfél az első ajánlati fázis után szembesül az eredeti projekt erőforrás igényével, és a szűkös belső erőforrások miatt jelentősen csökkenti a projekt terjedelmét és új ajánlatot kér a tanácsadótól. Ez különösen gyakran fordul elő informatikai fejlesztési projektek esetében, amikor az ügyfél egy sztenderd szoftver bevezetése esetén mégis szinte minden folyamatot egyedileg testre szabva szeretne automatizálni, és kiderül, hogy a rendszer implementációja így az eredeti költség sokszorosát érné el. Miután az ügyfél megismeri a fejlesztések költségvonzatát, gyakran módosítja a projektbe bevont folyamatok (modulok) számát, hogy így maradjon az eredeti költségkeretek között.<sup>67</sup>

### **4.3.1 A tanácsadási szolgáltatás értékesítése, az együttműködés alapjainak kialakítása**

A tanácsadási folyamat első fázisában a megbízó és a tanácsadó felméri az együttműködés lehetőségeit, megpróbálják kideríteni, hogy gyümölcsöző lesz-e a közös munka. Ez az ismerkedési időszak akár több hónapra is elnyúlhat, de - például korábbi együttműködés után kialakított új projektnél - rendkívül rövid is lehet, belső tanácsadó alkalmazásakor pedig gyakorlatilag teljesen ki is maradhat.

Mindig meg kell vizsgálni, hogy egy adott feladat megoldásához valóban szükség van-e külső tanácsadó felfogadására. Amennyiben igen, szükséges megszerezni a szervezet többi tagjának támogatását, hogy a későbbiekben optimális együttműködés alakuljon ki. Egy külső ember bevonása rendkívül nehéz feladat, ezért érdemes a megfelelő személy kiválasztására sok időt és figyelmet fordítani.

A tanácsadók felkérésére többféle módszer ismert a nyílt tendertől kezdve a két-három cég megversenyeztetéséig. Célszerű a potenciális megbízottak listáját minél rövidebb idő alatt lecsökkenteni, a sok pályázó kiértékelése ugyanis sok időt és energiát vesz igénybe.

A tanácsadók felkutatásában segítséget nyújtanak a különböző országokban működő tanácsadó szövetségek, valamint különböző nemzetközi szervezetek (Világbank, ILO, FAO) adatbázisai. Az adatbázisok kiértékelését segíthetik az állami szervek és a bankok előminősítései, valamint a

---

<sup>67</sup> Saját tapasztalatok alapján. Saját praxisomban az is gyakran megesett, hogy tanácsadó cég vezetőjeként projektgenerálás (üzletfejlesztési tevékenység) szempontjait előtérbe helyezve a Stroh-Johnson modell második lépését (az együttműködés formalizálását) csak negyedik, vagy akár ötödik lépésben hajtottam végre, hogy csak akkor kelljen a tanácsadói szerződés részleteiről egyeztetni az ügyféllel, amikor már javultak az eladói pozícióim.

tanácsadó cégek publikációi, konferenciákon való szereplései. A döntéshozatali folyamat legfontosabb tényezője azonban a személyes ismeretség és/vagy a döntéshozó személyes tapasztalata (pl.: egy előző munkahelyen már dolgozott az adott céggel/tanácsadóval; ha személyesen ajánlanak valakit; esetleg egy sikeres projekt kapcsán hallja meg a nevét valakinek).

Az MCA Awards Survey<sup>68</sup> adatai alapján egy tanácsadó cég kiválasztásában a következő szempontokat veszik figyelembe (fontossági sorrendben):

*8. táblázat: A tanácsadó cégek kiválasztásának szempontjai*

Képesség a megvalósításra (ability to deliver) Tanácsadó cég tapasztalata Specifikus tapasztalatok Egyedi szemléletmód
Tapasztalatok a megbízó szektorában Reputáció Személyes kapcsolat Technológiai kutatások Ajánlások Létező kapcsolat a megbízó céggel Versenyképes ár Tanácsadó cég/team mérete Földrajzi lefedettség

*Forrás: Czerniawska – May [2004]*

Saját tapasztalatom alapján a vezetési tanácsadó tevékenység értékesítésekor a személyes kapcsolatnak van a legnagyobb szerepe – mindez kiemelt fontossággal bír a magyarországi vezetési tanácsadási iparág nemzetközi versenyképességének elemzésekor. Sok esetben ugyanis a személyes, üzleti kapcsolatok, vagy a nyelvismeret hiánya okozza az együttműködések meghiúsulását.

Az is elmondható, hogy nagyon nagy a különbség a multinacionális vállalatok, a kis és középvállalatok és a kormányzati szegmens vezetési tanácsadási együttműködéseinek kialakításában. A személyes kapcsolat a multinacionális vállalkozások esetében játszik a legkisebb szerepet, míg a kis- és középvállalati, valamint a kormányzati szegmensben kiemelt jelentőséggel bír.

<sup>68</sup> Fiona Czerniawska - Paul May [2004]: Management Consulting in practice, Management Consultancies Association, London, 295. o., itt: 7.o.

## A tanácsadó cégek kiválasztásának szempontjai

A legfontosabb szempont a megvalósítás képessége, ugyanis a 2008-as világgazdasági válság után az ügyfelek valós problémákra hatékony megoldásokat várnak (pl. magasabb hatékonysági szintre emelni a cég működését), és csupán tanulmányok, elemzések készítése már nem elegendő. A problémák egyedi szemlélete a negyedik helyen áll, ami azt jelenti, hogy az ügyfelek elvárják, hogy jól bevált, sokszor kipróbált módszerek egészüljenek ki a saját, speciális helyzetükre szabott megoldásokkal.

Érdeemes felhívni a figyelmet arra a tényre, hogy az ár csak a tizenegyedik helyen szerepel a listában – viszont a felmérés a világgazdasági válság előtti időkből származik. Úgy vélem, hogy az ügyfelek árérzékenysége jelentősen megnőtt az elmúlt években lezajlott világgazdasági átalakulások nyomán.

A fenti felmérésből ugyanakkor levonhatjuk azt a következtetést, hogy az ügyfelek tisztában vannak a tanácsadók hozzáadott értékével és döntésüket nem pusztán az ár alapján hozzák meg. Sokszor kerül előtérbe a ROI<sup>69</sup> számítás alapú megközelítés, vagyis akár nagyobb összeget is hajlandók egy-egy projektért fizetni az ügyfelek, ha az magasabb megtérüléssel kecsegtet. Ez egyébként összefügg a megvalósítás képességének kiemelt szerepével, hiszen az ügyfélnek el kell hinnie, hogy valóban megtérül a befektetése.

Az első találkozáson a potenciális tanácsadó legfontosabb célja minél többet megtudni a megoldandó problémáról és az ügyfélről, illetve, hogy eladja saját magát, cégét és szolgáltatását.

A következő lépésben tisztázni kell a tanácsadó pontos feladatát, hatáskörét (csak egy tanulmányt várnak-e el tőle, vagy szeretnék, hogy a tanácsadó részt vegyen a végrehajtásban is). Meg kell állapodni a projektszervezet kialakításában, vagyis, hogy ki kivel dolgozzon együtt, és kinek mi legyen a felelősségi köre, feladata és hatásköre.

A probléma meghatározása mellett definiálni kell az elérendő célt. Célszerű a projekt megvalósulásához irányszámokat (KPI)<sup>70</sup> meghatározni, így később mérhető lesz az eredmény. Meg kell tudni, milyen stádiumban van a projekt, mi a tervezett indulási dátum és milyen határidők kötik az ügyfelet. A legtöbb esetben a tanácsadóknak valamilyen folyamatba kell bekapcsolódnuk, így nagyon fontos, hogy minél többet megtudjanak a projekt háttéréről.

A valós üzleti életben azonban a tanácsadó szolgáltatás értékesítése, az együttműködés kialakítása a legkritikábban alakul a fenti példa szerint.<sup>71</sup> Gyakran találkozunk azzal, hogy például egy költségvetési intézmény a megmaradt büdzsáját szeretné gyorsan elkölteni az év utolsó napjaiban, akkor pedig ehhez igazítva kell egy gyors ajánlatot készítenie. Másrészt multinacionális cégek esetében gyakran egy-egy felsővezetői beszélgetés az alapja a tanácsadó megbízásnak, gyakorlatilag egy ebéd alatt el tud dőlni a projekt sorsa és főbb sarokszámai. A további lépések során csupán az együttműködés formalizálása történik meg a középvezetői réteg bevonásával.

---

<sup>69</sup> ROI: Return on investment

<sup>70</sup> KPI: Key Performance Indicator – a projekt eredményességének kulcsfontosságú mérőszámai

<sup>71</sup> A vezetési tanácsadás, mint szolgáltatás értékesítése és az ügyfélmegtartás aspektusairól részletesen lásd: Nádor Éva [2007]: Az üzleti tanácsadás marketingje, Akadémiai Kiadó, Budapest, 224. o.

Összegezve, az emberi tényező kritikus szerepet játszik a tanácsadási szolgáltatás értékesítésében, és a fenti lépések bármikor könnyen módosulhatnak személyes tapasztalatok alapján – például, ha az ügyfél egyik felsővezetője már dolgozott együtt az adott tanácsadóval, akkor az akár azonnali döntést is eredményezhet. Jó tapasztalat esetén pozitív döntés lehet, de gyakran előfordul a „csak vele ne” mentalitás, ami egy régebbi sikertelen projekt következménye lehet.

### 4.3.2 Az együttműködés formalizálása

A tanácsadó megbízás alapidokumentuma az ajánlat, ahol nagyvonalakban meghatározzák az együttműködés célját és módját. Később ez alapján készül el a szerződés, de az is gyakran előfordul (általában kisebb projektek esetén), hogy a két fél szignálása alapján az ajánlat lesz a szerződés.

Az ajánlat alapvetően az előzetes megbeszéléseken alapszik, kiegészülve egy projekttervvel, illetve egy pontosabban kalkulált árajánlattal.

Az ajánlattétel általában a következő részeket tartalmazza<sup>72</sup>:

#### 1. Bevezetés

- Az ügyfélszervezet jelenlegi helyzete
- Az ügyfél által megfogalmazott probléma
- A probléma megoldását célzó eddigi tevékenységek, törekvések

#### 2. Alkalmazott közelítésmód

- A feladat megoldásánál alkalmazandó módszer
- A várható eredmények, előnyök, esetleges negatív hatások

#### 3. Projektterv

- Feladatok és erőforrások
- Részt vevő személyek
- Ellenőrzési módszerek
- Tartalékok (előre nem látható események kivédésére)
- Feladatok ütemezése

#### 4. Tanácsadó cég és a kijelölt konzultánsok

- Tanácsadó cég bemutatása
- Tanácsadók iskolai végzettsége, szakmai és tanácsadási tapasztalatai
- Az adott feladattal szorosan összefüggő szakmai tapasztalatok/referenciák

---

<sup>72</sup> Poór József és szerzői kollektívája [2000]: Menedzsment tanácsadás kézikönyv, 524., Budapest, KJK-Kerszöv

## 5. Ár

- A munka tervezett kalkulációja
- Esetleges engedmények, módosítás lehetőségei

## 6. Kiegészítő rész

- Kísérőlevél
- Referenciallevelek
- Címlap
- Tartalomjegyzék
- Táblázatok és illusztrációk jegyzéke
- Függelék

A fenti részletes ajánlati struktúra azonban sok esetben akár el is maradhat, főleg nagy újdonságtartalmú projekt esetén, amikor a projekt célját és végeredményét is nehéz meghatározni. Például egy új értékesítési csatorna kialakításához vagy termékfejlesztéshez nyújtott tanácsadó segítség esetén sok esetben egy prezentáció is döntő jelentőségű lehet. Ha az ügyfél elfogadja a prezentációban vázolt lépéseket, aktivitásokat, akkor (egy jellemzően rövid) „pilot projekt” indításában gyorsan meg tudnak egyezni a partnerek. Később természetesen a „pilot” eredményei alapján a további fázisokra a cél és a végeredmény is meghatározásra kerül.

Az ajánlat pénzügyi részét néha az ügyfél külön dokumentumban kéri. Az árajánlat összeállítására többféle módszer létezik, a legáltalánosabbak:

- fix összegű vállalási ár
- felhasznált napok alapján történő fizetés
- költség és időfelhasználás alapú
- sikerdíjas kifizetés

Akarmelyik árazási módszert is választja egy tanácsadó cég a fentiek közül, megpróbálja azt a legmagasabb árat meghatározni, amit az egyes ügyfelek még hajlandóak megadni a nyújtott szolgáltatásért. A tanácsadók árképzése közelít a tökéletes árdiszkriminációhoz.

Míg Poór József az ajánlattétel tartalmát vizsgálja, Biswas és Twitchell<sup>73</sup> az elkészítés folyamatára koncentrálnak. A fent említett első három pontot négy lépcsős folyamatban foglalja össze.

Első lépés a probléma definiálása és a projekt tervezése. Ez leginkább adatgyűjtésből, a piac és a megrendelő feltérképezéséből áll. A probléma definiálásakor különös figyelmet kell szentelni annak, hogy amit a kliens kér, az gyakran nem fedi a valós problémát. Minden kapott adatot egészséges szkepticizmussal kell figyelembe venni.

A következő lépésnek az analízist nevezik meg. A begyűjtött elsődleges és másodlagos adatok elemzése alapján modelleket állít fel a tanácsadó. A modellekben meg kell találni az egyensúlyt

---

<sup>73</sup> Sugata Biswas - Daryl Twitchell [2002]: Management Consulting. A Complete Guide to the Industry, 336. p., John Wiley and Sons, Inc., New York

az absztrakció és a komplexitás között. Ha túl van absztrahálva, használhatósága veszik el, ha túl van bonyolítva, a lényegről vonhatják el a figyelmet a részletek. A modellekből különböző lehetséges megoldási javaslatok állnak össze, ezek összegzéséről szól a következő lépés, a szintézis. Amint a neve is mutatja, ez az előbb felállított hipotézisek, különböző kutatások összehangolásáról szól. Fontos az objektív szemléletmód, és az egyes elemek megfelelő súlyozása. Így megfelelő, alkalmazható tervet állíthatunk össze. A végső lépés az elemzés prezentálása az ügyfélnek.

A beérkezett ajánlatok, az előzetes találkozások alapján az ügyfél dönt a megfelelő tanácsadó kiválasztásáról. A kiválasztás fő kritériumai az alábbiak:

- az ajánlat versenyképessége és szakmai tartalma
- a javasolt közelítési mód (megoldási módszer) alkalmazhatósága a gyakorlatban
- a tanácsadók emberi és szakmai alkalmassága

Ha a megbízó cég elfogadja az ajánlatot, akkor megkezdődik az együttműködés formalizálása, a szerződéskötés. Az ügyfél a kiválasztott tanácsadóval szerződést köt, pontosan meghatározva a felek kötelelességeit és felelősségeit.

Elvileg szóban vagy ráutaló magatartás alapján is létrejöhet szerződés, de a megállapodásnak e módja egyre kevésbé elterjedt. Újabban még egy cégen belül is írásba foglalják a feladatokat, feltételeket, így nem fordulhat elő, hogy egyes részekre ki-ki máshogy emlékszik, esetleg elfelejti azokat. Az is megtörténhet, hogy a belső konzultáns otthagya a céget, és az utódját nem tájékoztatja a szóbeli megállapodásról. Ha a feladat írásban rögzítve van, ez is elkerülhető.

Rövidebb projektek esetén gyakran csak az ajánlatot szignálják a felek, s így szerződnek egymással. Ezt nevezzük letter of agreement-nek, amivel mindkét szereplő komoly időt és költséget spórolhat meg. Célszerű előre tisztázni, hogy az ügyfél a formalizálás melyik módját választja, s az ajánlatot ennek megfelelően kidolgozni.

A szerződés célja, hogy az elvégzendő feladatot meghatározza, és hogy a felek érdekeit megvédje. A munka elvégzése során megváltozhatnak a prioritások, az eredetileg szerződésben megfogalmazott problémák jellege és nagysága változhat, esetleg más témák kerülhetnek előtérbe. Ezt figyelembe véve szükséges a szerződésbe megfelelő rugalmasság beépítése. A gyakorlatban a vezetési tanácsadó szerződés csupán kiindulási pont, a projektek magas újdonságtartalma miatt számos olyan szituáció előáll, melyre egyik fél sem gondolt. Épp ezért a legutóbbi trend, hogy a tanácsadó szerződések egyre rövidebbek, csak a szükséges jogi formulákat tartalmazzák, a munka leírása pedig a részletes szakmai ajánlat alapján mellékletként kerül a szerződés mellé.

A szerződés készítésénél a fentiekben felsorolt fázisok időben gyakran eltérhetnek. Legtöbbször a szóbeli megállapodás alapján a projekt akár el is indul, a munkavégzés megkezdődik, de a szerződés kidolgozása és aláírása még nem történik meg. Ez leginkább olyan esetben fordul elő, ha az ügyfél és a tanácsadó már jól ismeri egymást és megvan a bizalom. Akkor is jellemző, amikor a projekt komplexitása miatt nem lehet előre definiálni a várható eredményeket – ilyen esetekben a leghasznosabb az erőforrás alapú megközelítés. Így a tanácsadók és az ügyfelek is a

befektetett erőforrásokat tudják maximalizálni, míg a projekt eredményei csak később látszanak. Ez a módszer különösen gyakori például egy új értékesítési módszer kidolgozásánál – a tényleges eladások fogják megmutatni a projekt sikerét, de ennek időhorizontja hosszabb, mint a tanácsadó-ügyfél kapcsolat.

### 4.3.3 A projekt stratégiai kidolgozása

A szerződés aláírása után a megbízó elvárja, hogy a tanácsadó végrehajtsa azt a feladatot, amiben megállapodtak, a rögzített időzítés szerint. Az ajánlatban általában már szerepel egy projekt- és ütemterv, a konkrét munka első fázisának részletesebb leírásával. Az ezt követő első lépésben fel kell építeni a projekt végrehajtásához szükséges infrastruktúrát, ki kell jelölni egy irányító szervezetet, létre kell hozni a projekt információs bázisát, s a megbízók és tanácsadók közti kommunikációs csatornát.

A rendszeres és gyakori kommunikáció különösen fontos, hiszen a szerződésben csak a sarokszámokat és a legfontosabb elvárásokat lehet megfogalmazni, sok kérdés csak a projekt megvalósítása során merül fel. Ez természetesen nagyfokú rugalmasságot igényel mindkét fél részéről és a tanácsadóknak a váratlan probléma azonosítása mellett minden esetben megoldási javaslatot is kell adniuk.

A projekt stratégiai kidolgozásának alapja a pontos probléma meghatározás és a szükséges adatok begyűjtése. A jó stratégia kialakításában elengedhetetlen a projekt pontos terjedelmének (scope) meghatározása, ugyanis csak egyértelmű definíciók, pontosan meghatározott célok mentén lehet sikeres projekttervet készíteni.

Az első feladat a diagnózis és információgyűjtés, melynek lépései<sup>74</sup>:

- a probléma diagnosztizálása
- a probléma megoldásához szükséges adatok meghatározása
- a fenti adatok elérhetőségeinek meghatározása
- az adatszerzés módjának meghatározása
- adatok összegzése, kiértékelése, konklúzió levonása

“A diagnózis célja, hogy a szükséges mélységben és részletességben vizsgáljuk és elemezzük az ügyfél problémáját. A diagnózis során meghatározzuk a problémát kiváltó okokat és tényezőket. Előkészítjük mindazokat az információkat, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a probléma megoldását orientáló döntésünket meghozzuk.” (Kubr, 1986)<sup>75</sup>

<sup>74</sup> Linda K. Stroh - Homer H. Johnson [2006]: The Basic Principles of effective consulting, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; Mahway, New Jersey, 178., itt: 60. o.

<sup>75</sup> Poór József és szerzői kollektívája [2000]: Menedzsment tanácsadás kézikönyv, 524., Budapest, KJK-Kerszöv, itt: 97-98.o.

Az első lépés tehát a probléma mélyebb szintű, részletes diagnosztizálása. Ha ezt nem végezzük el elég alaposan, könnyen lehet, hogy nem a valós problémával kezdünk el foglalkozni, s így nyilvánvalóan az elvárt eredmény sem teljesíthető.

A diagnózis során az is kiderülhet, hogy a kitűzött cél nem reális adott körülmények között (pl.: kevés erőforrás áll rendelkezésre). Ezt el kell magyarázni az ügyfélnek, és közösen meg kell keresni az optimális célkitűzést.

Poór József a diagnózis több típusáról beszél.<sup>76</sup>

- a) A legnagyobb léptékű (legkisebb részletezettségű) az átvilágítási célú felmérés és elemzés. Ebben az esetben a tanácsadó viszonylag rövid idő alatt megvizsgálja a problémás területet, s ez alapján ad fejlesztési ötleteket, meghatározza az esetleges további kutatások irányvonalát.
- b) Sokkal több időt vesz igénybe az előbbinél részletesebb nagyvonalú (high-level) helyzetfelmérés és elemzés. Ennek során már konkrét problémamegoldási javaslatok merülnek fel.
- c) A legpontosabb eredményt, javaslatokat az úgynevezett részletes diagnózis hozza.

A fenti típusok közül mindháromnak megvan az előnye és természetesen a hátránya is. Az egyes módszerek alkalmazásánál, illetve a kiválasztás során a legfontosabb az alábbi három tényező figyelembe vétele:

- költségek
- várható eredmények
- időhorizont

Nyilván a részletes diagnózis adja a legpontosabb eredményt, viszont ennek legnagyobb a költség- és idővonzata. Tapasztalataim alapján célszerű először a legnagyobb léptékű elemzést elvégezni, mert ezt kis költséggel, gyorsan meg lehet tenni és ez alapján hozható olyan döntés, hogy nagyvonalú vagy teljesen részletes diagnózisra van szükség.

A formalizált diagnózis során a tanácsadó a vizsgált rendszert és az általa végzett feladatokat elemeire bontja. Ezeket az elemeket önmagukban és egymással kölcsönhatásban vizsgálva fel lehet ismerni a probléma gócpontját. Erre szolgáló technika az úgynevezett root-cause analysis, amely a problémák gyökereit keresi meg.

---

<sup>76</sup> Poór József és szerzői kollektívája [2000]: Menedzsment tanácsadás kézikönyv, 524., Budapest, KJK-Kerszöv, itt: 97. oldal



Példa: Multinacionális ügyfél több száz partneren keresztül értékesíti termékeit. Sok esetben a termékek egy része visszáru formájában visszakerül a raktárakba és ezt a partnerek visszaszámlázzák a multinacionális cégnek. Mivel az eredeti megrendelések és a visszáruk közötti kapcsolatot nem tudta követni a cég, ezért évente egyszer az összes visszáru számlát átvizsgálták és visszafizették a partnereknek. Ez nem volt hatékony megoldás, hiszen a probléma minden évben újra előállt; olyan megoldást kellett keresni, amely a probléma gyökerét szünteti meg. Be kellett vezetni, hogy csak olyan visszáru számlát fogadnak el, amin az eredeti rendelésszám fel van tüntetve. Nyilván ez a megoldás egyszeri, bonyolult folyamatmódosítást jelentett (folyamat módosítása, informatikai rendszer továbbfejlesztése, partnerek informálása, motiválása stb.), viszont így probléma többé nem fordulhatott elő.

A diagnózis végén a tanácsadó egy problémakatalógust állít elő, ebből kiindulva lehet a változtatásokat megtervezni. Milan Kubr részletes iránymutatást ad a változások megtervezéséhez<sup>77</sup>, amely segít végiggondolni a projekt menetét, hasznos a lehetséges kockázatok azonosításához és a kockázatok minimalizására. Az ilyen módszerek segítenek abban, hogy a probléma elemzésénél a végrehajtók ne felejtkezzenek meg a fő tényezőkről, illetve segítenek az elemzés megkezdése előtt végiggondolni a munka menetét, erőforrásigényét.

A tanácsadó módszertanok használata fontos segítséget nyújt az egyes problémák elemzésében és megoldásában, hiszen a kipróbált módszerek alkalmazásával időt és energiát lehet megtakarítani.

Miközben a tanácsadó a diagnózist lefolytatja, adatokat gyűjt, interjúkat készít, bekerül a szervezet vérkeringésébe, és hatással van arra.

A hatás lehet pozitív, hiszen a beszélgetések során kérdéseivel, javaslataival egyrészt növeli az ügyfél és munkatársainak tájékozottságát a projekttel kapcsolatban, másrészt őket is bevonhatja a probléma kezelésébe. Ennek előnye, hogy az érintettek már a diagnózis lezárta után fel lesznek készülve a megoldási javaslat végrehajtására (vagyis a változásra).

Leggyakrabban a tanácsadó olyan megoldásokat választ, amelyek a diagnózis során már felmerültek. Sok esetben az ügyfél munkatársai közül néhányan ötlettel állnak elő a probléma megoldására, ilyen esetekben a tanácsadónak célszerű ezeket a megoldásokat felhasználnia, vagy módosítva beépítenie a végső javaslatba. A háttérben nyilván az az indok áll, hogy a munkavállalók (vagy a munkavállalók egy része) a sajátjuknak fogják érezni a megoldást és könnyebben fognak átállni az új modellre.

---

<sup>77</sup> Milan Kubr (ed.) [2002]: Management consulting: A guide to the profession (fourth edition), ILO Geneva, 895. o. itt: 164. oldal

Egyes esetekben megpróbálják titokban tartani a tanácsadó felfogadását. A gyakorlat azt mutatja, hogy ez amellet, hogy célszerűtlen, nem is nagyon lehetséges (csak nagyon speciális megbízások esetén). A hír az informális hálózatban elterjedhet, ezáltal bizalmatlanságot ébresztve a tanácsadóval, és magával a projekttel szemben is.

Célszerű a diagnózis megkezdésekor egy indító beszélgetést tartani, ahol a tanácsadó találkozik az ügyféllel és a változásban érintett területek dolgozóival. Itt ismerteti megbízásának célját és módszereit, véglegesítik az interjúk és vizsgálatok időpontját és azok helyszíneit.<sup>78</sup>

A tanácsadási projekt titokban tartása olyan esetekben lehet célszerű, ha az ügyfél például versenytársát akarja felvásárolni. Ekkor a felvásárlás sikertelensége esetén a projekt nem lesz köthető az ügyfél céghez, ezért a kudarc kevésbé lesz látványos. Egy felvásárlás során árnövelő tényező lehet az ügyfél cég ismerete, ezért is célszerű lehet a megbízó kilétének eltitkolása. A legtöbb tanácsadási projekt esetében azonban célszerű a tanácsadó bevonása az ügyfél szervezetébe, mert a nyílt kommunikáció segíti a megvalósítást.

Természetesen kiemelt jelentősége van annak, hogy a tanácsadó mit és hogyan kommunikál és főként, hogy mely érintettek számára juttat el információt.

A diagnózis során a rendszeres visszacsatolás tovább csökkentheti a tanácsadóval és a projekttel szembeni bizalmatlanságot. Így egyrészt biztosítva van az ügyfél, hogy halad a munka, másrészt az ő reakciója segíti a tanácsadót feladata további teljesítésében. A diagnosztikai fázis végén mindenképp szükséges megbeszélést (megbeszéléseket) tartani, mielőtt a zárójelentést elkészíti a tanácsadó. Itt még előkerülhet néhány hiányosság és az ügyfél is betekintést nyer az anyagba, amit majd később írásban fog kézhez kapni.

A tanácsadó munkában szereplő tipikus dokumentumok:

---

<sup>78</sup> Poór József és szerzői kollektívája [2000]: Menedzsment tanácsadás kézikönyv, 524., Budapest, KJK-Kerszöv, itt: 3. fejezet: A tanácsadás folyamata nyomán

9. táblázat: A tanácsadó munkában szereplő tipikus dokumentumok

Dokumentum	Források	Felhasználás
<i>Ajánlat</i>	1. Megbízóval történő egyeztetés 2. Előzetes helyzetfelmérés adatai 3. Korábbi tapasztalatok	Tanácsadási megbízáshoz nyújt alapot
<i>Szerződés</i>	1. Megbízó vagy a tanácsadó által használt formanyomtatványok	A hivatalos megbízás dokumentuma
<i>Projektterv (Határidőterv Poór József szóhasználatában)</i>	1. Hálók, tervek, vagy vonalas ütemtervek	A projekt munkáinak koordinálásához használják
<i>Részjelentés</i>	1. Munkanapló 2. Előzetes koncepció	Informálja a megbízót a munka állásáról
<i>Zárójelentés</i>	1. Kész jelentés, fejlesztési koncepció, implementációs terv 2. Műhelymunkák eredményeinek rögzítése 3. Bevezetett rendszer leírása	Tanácsadás eredményének rögzítése, prezentáció
<i>Kiegészítő anyagok</i>	1. Változó	A megbízó jövőbeni problémamegoldását segíti

*Forrás: Poór és szerzői kollektívája<sup>79</sup>*

A fenti dokumentumok a tipikus tanácsadási folyamatot kísérik, mely sok esetben módosulhat. A módosulás a legtöbb esetben azt jelenti, hogy a megbízó kérésére újabb dokumentumokat (illetve leszállítandó anyagokat) készítenek a tanácsadók. Gyakran előfordul az is, hogy a projekt során a már elkészült dokumentumokban visszamenőleg változásokat kér az ügyfél. Ez

<sup>79</sup> Poór József és szerzői kollektívája [2000]: Menedzsment tanácsadás kézikönyv, 524., Budapest, KJK-Kerszöv, itt: 97.o.

különösen gyakori informatikai fejlesztési projekteknél, ahol az ajánlatban részletesebb fejlesztési projekt a menetközben felmerülő üzleti igények miatt további feladatokkal bővül. Ilyen esetekben a tanácsadók rendszerint változás kérelmi dokumentum kitöltését kérik a megbízótól, ami tulajdonképp az eredeti ajánlatot egészíti ki. Általában a többletfeladatokért a tanácsadók külön díjazást számítanak fel, a projekt során kialakult erőviszonyok azonban ezt gyakran módosíthatják (pl.: a megbízó újabb feladatokat alkuszik a meglévő szerződéses keretbe).

Az ajánlat rendszerint tartalmazza az üzleti problémát, melyet a projekt keretében a tanácsadó megoldani kíván, referenciákat és utal a megoldási javaslatra (természetesen csak nagy vonalakban). Emellett az ajánlat tartalmaz vállalási árat, mely lehet egy összegben projektár, napidíjas vagy sikerdíjas konstrukció.<sup>80</sup>

Az ajánlat és a szerződés is tartalmaz valamilyen ütemtervet, melynek véglegesítése és részletezése az első feladat a projekt során. Az ütemterv nemcsak a mérföldköveket és leszállítandókat, hanem a szükséges erőforrásokat is tartalmazza (ügyfél és tanácsadó oldaláról egyaránt).<sup>81</sup>

A projekt végrehajtása során a tanácsadónak folyamatosan tájékoztatnia kell az ügyfelet, ezzel biztosítva, hogy

1. az ügyfél értesül az elvégzett munkáról
2. módosításokat hajtson végre a projekten
3. a projekt által generált változások a megbízó szervezetében ismertek legyenek (ne pedig bombaként robbanjon)

A tájékoztatásnak többféle formája lehet, a nagyobb projekteken rendszeres úgynevezett irányító bizottsági üléseket tartanak, ahol a tanácsadó szóban (illetve prezentáció keretében) beszámol a projekt státuszáról, ismerteti a továbblépéshez szükséges döntéseket stb.

A zárójelentés a projekt során létrehozott leszállítandók összesített verziója, amely minden fontosabb elemet tartalmaz, gyakran ez több száz oldalas dokumentum lesz.

Minden projekt során keletkeznek kiegészítő anyagok, melyek bizonyos háttérmunkák eredményeit foglalják össze.

---

<sup>80</sup> A lehetséges árazási stratégiákról részletesebben lásd: Gaál Zoltán – Szabó Lajos [2003]: Segédlet a projekt menedzsmenthez II., Veszprém, Veszprémi Egyetemi kiadó, 120. o., itt: 11. o – 23.o

<sup>81</sup> A lehetséges szerződéstípusokról részletesebben lásd: Gaál Zoltán – Szabó Lajos [2003]: Segédlet a projekt menedzsmenthez II., Veszprém, Veszprémi Egyetemi kiadó, 120. o., itt: 2. o – 11.o

### 4.3.4 Információgyűjtés, interjúk

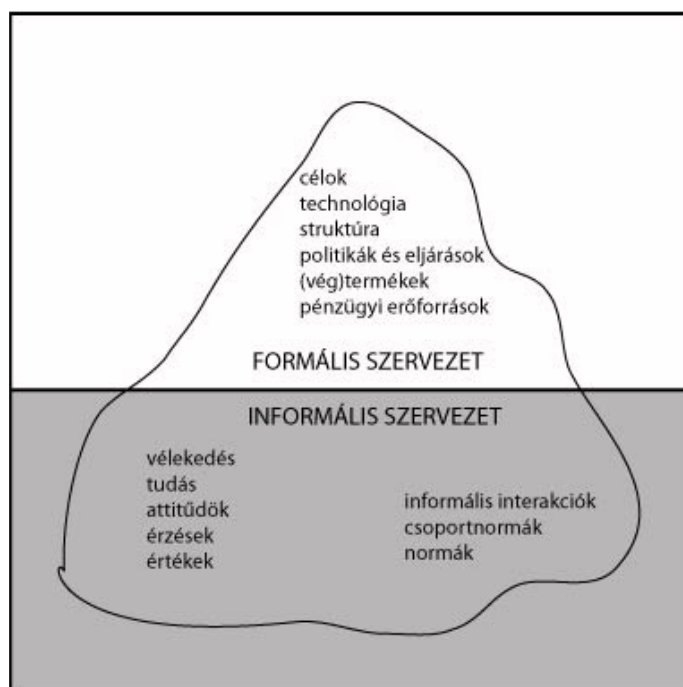
A probléma diagnosztizálásához és a megoldási javaslatok elkészítéséhez információkat kell gyűjteni.<sup>82</sup> Az adatgyűjtés legjellemzőbb módjai:

- interjúk készítése a cég vezetőivel, dolgozóival
- kérdőív készítése
- megfigyelés
- korábbi jelentések elemzése

Nagyon fontos meghatározni, hogy a szükséges adatokhoz milyen módon lehet hozzájutni. Általában a módszer nem ad-hoc kérdés, hanem a projekt természete határozza meg a legjobb

*Forrás: Stroh-Johnson [2006]<sup>83</sup>*

6. ábra: Formális és informális szervezet



módszereket, hiszen az információ minősége és megszerzésének költsége múlik rajta. Gyakran a módszerek különböző kombinációi vezetnek a legpontosabb eredményre.

A szervezetek felépítése egy jéghegyhez hasonlatos, a folyamatok nagy része a felszín alatt megy végbe. A problémák általában a felszínen jelennek meg, de alatta gyökereznek. A fent említett

<sup>82</sup> A tudományos kutatásokkal kapcsolatos információgyűjtésről részletesen lásd: Tomcsányi Pál [2000]: Általános kutatómódszertan, 473. o., Szent István Egyetem, Gödöllő, második és harmadik fejezet

<sup>83</sup> Linda K. Stroh - Homer H. Johnson [2006]: The Basic Principles of effective consulting, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; Mahway, New Jersey, 178., itt: 66. o.

módszerek közül a jelentés általában a könnyen látható dolgokat mutatja meg, a többi segítségével bele lehet látni az informális szervezet működésébe is.

A fenti tényező miatt nagyon fontos a tanácsadó tapasztalata és személye, hiszen a formális szervezet válasza gyakran eltérhet az informális szervezetétől. Ez előfordulhat, ha például egy régebbi ellentét miatt két kolléga nincs jó viszonyban. Ekkor a formális megbeszéléseken mindenki az előírásoknak megfelelően jár el (például támogat egy javaslatot), de amint nehezebben megfogható kérdéskör merül fel, már másképp jár el (vagyis ellenzi az adott javaslatot, vagy például lassítja az információkhoz való hozzájutást, nem biztosít elegendő erőforrást a feladat végrehajtásához stb.).

A tanácsadó feladata, hogy az ilyen eseteket felismerje és a felsővezetés elé tárja. A probléma természeténél fogva ez egy igen kényes kérdés, amihez megfelelő tanácsadó rutin szükséges (mind a probléma felismeréséhez, mind a probléma kezeléséhez).

#### 4.3.4.1 Interjúk

Az interjúkészítés az egyik legnépszerűbb módja az információszerzésnek, annak ellenére, hogy ez a legidőigényesebb változat és rendkívül nagy gyakorlatot kíván. Egy interjú során lehetőség van a probléma felszínéről a folyamatos kérdések segítségével a probléma mélyére hatolni. Amellett, hogy a beszélgetés során közelebb kerülünk a probléma megoldásához, az interjúalannyal való kapcsolatunk is javulhat.<sup>84</sup>

Az interjúk három típusát különböztetjük meg<sup>85</sup>:

- szemtől-szembeni
- csoportos
- telefonos

A három típus alkalmazását mindig érdemes végiggondolni, hiszen telefonos interjút gyorsabban le lehet bonyolítani, viszont a beszélgetés során a tanácsadó nem jut hozzá például a testbeszédéből származó információkhoz. Telefonos interjú alkalmas lehet visszajelzések gyűjtésére és rövid elemzéshez, mélyebb beszélgetést ellenben nem érdemes telefonon lebonyolítani.

A csoportos interjúk során nagy figyelmet kell fordítani a csoport tagjainak kiválasztására, hogy a megfelelő eredményhez jussunk.

Szemtől-szembeni egyéni megbeszéléseknél pedig az interjúkérdések összeállítása mellett sok más tényezőre is figyelni kell. Ilyen példa lehet a megbeszélés helyszínének kiválasztása – a

<sup>84</sup> A mélyinterjúk készítéséről részletesen lásd: Fodor Péter [2011]: Mélyinterjúk – Kézirat, Pécs, PTE-KTK, 8 o.

<sup>85</sup> Linda K. Stroh - Homer H. Johnson [2006]: The Basic Principles of effective consulting, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; Mahway, New Jersey, 178., itt: 71. o.

legtöbbször az interjúalany irodájába célszerű menni, ahol otthon érzi magát és fesztelen beszélgetést folytathatunk.

Az interjúk eredményes lefolytatásához Stroh – Homer [2006] nyújt részletes útmutatást.<sup>86</sup>

A jól végrehajtott interjú során a tanácsadó kötetlen légkörben tud beszélgetni az ügyféllel és egy előre kidolgozott kérdőív mentén tud végighaladni a legfontosabb témák mentén. Természetesen szükség van a nagyfokú rutinra, hiszen a különböző interjúalanyoknál különböző kérdéseket kell feltenni ugyanarra a témára. Nagyon fontos a közös kommunikációs alap megteremtése, vagyis, hogy a tanácsadó ugyanazt a szakmai „nyelvet” beszélje, mint az interjúalany. Az interjú során a tanácsadó szakmai felkészültsége általában meg tudja teremteni a szükséges bizalmat.

Objektív látásmódra mindenképp szükség van, hiszen az interjúalanyok saját látásmódjukon keresztül tekintenek a problémákra, amelyek gyakran egyoldalúak és félrevezetőek lehetnek.

A jó felkészülés már fél siker. Fontos az interjúalany és a beszélgetés háttérének ismerete, mert enélkül könnyen tévútra terelhetjük a beszélgetést.

Még a fenti szabályok betartásával sem lehet azonban mindig előre megtervezni az interjút, újszerű probléma felbukkanásakor annak mélyére kell ásni. Amennyiben ez nem megy, akkor következő megbeszélést kell kérni.

#### 4.3.4.2 Kérdőívek

Ez a módszer akkor hasznos, ha sok ember véleményére vagyunk kíváncsiak. Ilyen esetekben az egyenkénti megkérdezés nagyon költséges és időigényes lenne.

Tipikus felhasználása a piackutatás, illetve a fogyasztói és dolgozói elégedettség mérése. Előnye, hogy az eredmény számszerűsíthető, különböző időszakokkal jól összehasonlítható.

Egy kérdőív összeállításakor érdemes az alábbiakat figyelembe venni<sup>87</sup>:

- Megfelelő reprezentatív csoport kiválasztása. (kor, nem, beosztás,...)
- Meg kell szervezni az adminisztrációt. Egy kérdőív kitöltésének több módja van. Lehet e-mailen keresztül, postai címre kiküldeni, esetleg kiadni, hogy hozzák vissza. Újabban elterjedtek az online kérdőívek, ahol egy honlapon lehet válaszolni a feltett kérdésekre. Ennek előnye, hogy a feldolgozás folyamatos.
- A kitöltőkkel mindenképp érdemes tisztázni, hogy milyen célból készül a felmérés, azt a megbízó szervezet támogatja, valamint az adatok kezelésének módját is.

<sup>86</sup> Linda K. Stroh - Homer H. Johnson [2006]: The Basic Principles of effective consulting, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; Mahway, New Jersey, 178., itt: 71. o.

<sup>87</sup> Sugata Biswas - Daryl Twitchell [2002]: Management Consulting. A Complete Guide to the Industry, 336. p., John Wiley and Sons, Inc., New York, itt: 171-193. o. alapján

- A kérdések összeállításánál a legfontosabb szempont, hogy azok közelebb vigyenek a probléma megoldásához. A sorrendjüknel figyelni kell arra, hogy a már megadott válaszok ne befolyásolják az azt követőeket. A kérdéseket egyszerűen, célratörően kell megfogalmazni, nehogy félre lehessen értelmezni azokat. A kérdéseknek objektívnak kell maradniuk, nem szabad egyik válasz felé sem húzni. Ha nem vagyunk biztosak, hogy a kérdőív összeállítása megfelelő lett, ki lehet próbálni egy kisebb fókuszcsoporton, ami a reprezentatív mintából kerül ki.

A kérdőívek kiküldésénél fontos figyelembe venni a célcsoportot és motivációjukat, hiszen elfoglalt vezetők nem fognak részletes kérdőíveket töltögetni. Másrészt fontos, hogy a kérdőív egyértelmű és könnyen értelmezhető legyen a célcsoport egészére, ezzel el tudjuk kerülni, hogy téves válaszokat kapjunk.

#### **4.3.4.3 Direkt megfigyelés**

Az információszerzés egy másik módja az emberek megfigyelése munka közben, vagy más helyzetekben. Amit az emberek mondanak (például interjú során), gyakran nem fedik teljesen azt, mint amit csinálnak. Ez a módszer az emberek természetes tevékenysége alapján von le következtetéseket.

A módszer hátránya, hogy az emberek máshogy viselkednek, ha megfigyelik őket. Ennek elkerülése végett érdemes minél inkább háttérben maradni, és semmiképp sem szabad bekapcsolódni a történésekbe. Egy vezetői ülésbe bekapcsolódva eleinte még érezhető a tanácsadó jelenléte, de az egy óra múlva már biztos elkerüli a munkatársak figyelmét, akiknek természetes reakciói így könnyen megfigyelhetővé válnak.

Több módszere is ismert a megfigyelésnek. Egyre elterjedtebb a videófelvétel készítése, aminek az előnye, hogy utólag visszajátszva jobban kielemezhető az emberek viselkedése.

A megfigyelés megkezdése előtt célszerű az alábbiakat figyelembe venni:

- Listát kell készíteni, mi a megfigyelés tárgya, ezeket milyen helyzetekben lehet felfedezni. A megfigyelés alatt ezt a listát célszerű kiegészíteni.
- Meg kell őrizni a kívülállóságot, nem szabad belefolyani a történésekbe.
- A megfigyeléseket különböző időpontokban és különböző helyzetekben is el kell végezni, különösen, ha a megfigyelés tárgya ezekre érzékeny.

A megfigyelés során tekintettel kell lenni a jogi szempontokra, fontos, hogy minden érintettet tájékoztassunk a megfigyelés tényéről és beleegyezésükkel engedélyezzék a projekt végrehajtását. A direkt megfigyelés költségessége miatt ma már ritkán alkalmazott, azonban napjainkban a munka nagy része elektronikus formában történik; informatikai támogatással a



megfigyelést is sokkal költséghatékonyabb elvégezni és az eredmény is jobb, hiszen a munkatársak nem érzik a fizikai megfigyelést, ezért kevésbé érzik feszélyezve magukat.

#### 4.3.4.4 Meglevő tanulmányok felhasználása

Az adatgyűjtés legolcsóbb módja, ha azokat már létező tanulmányokból, belső anyagokból válogatjuk össze. Ehhez használhatjuk a vizsgált szervezet belső anyagait, valamint publikációkat, statisztikai adatokat, fogyasztók és versenytársak adatait, stb. Ez utóbbiak egy része ingyenesen hozzáférhető, a másik fele erre szakosodott kutató és elemző cégektől megvásárolható.

Részletesebben bemutatva a felhasználható információknak három tipikus forrása lehet<sup>88</sup>:

- Belső anyagok: minden vállalat rengeteg dokumentumot készít munkájáról, aminek egy részét tanácsadók számára elérhetővé tesznek. Az így megszerzett adatokkal óvatosan kell bánni, nem biztos, hogy ezen adatok objektívek (pl: a vezetők hajlamosak az egyes eredmények „pozicionálására”, vagyis érdekeiknek megfelelően javítják/rontják az adatokat – ez torzítja a vizsgálatot). Ilyen dokumentumok lehetnek: éves pénzügyi jelentés; pénzügyi, statisztikai, kereskedelmi és adózási kimutatások
- Nyilvános adatok: a közérdekű- és nyilvános adatok is forrásai lehetnek egy projekt kidolgozásának, ezek ingyenesen hozzáférhetőek.
- Egyéb dokumentumok: kutató- és elemző cégek rendszeresen gyűjtenek adatokat különböző ágazatokról, különböző témákban. Ezek általában nem ingyenesek, de nagyon hasznosak lehetnek. Ide tartoznak még a vizsgált szervezet, illetve a kapcsolódó publikációk is.

Az így fellelhető adatmennyiség óriási. Mielőtt kutatni kezdünk, alaposan fel kell mérni milyen adatokra van szükségünk, és azok honnan szerezhetőek be. Fontos a megrendelő számára valódi értéket szállítani, ezért a kutatómunka eredményeképp előálló információt mindenképp szűrni és testre szabni kell a megbízó igényei alapján.

Összegezve az adatszerzés mind a négy módja (interjú, kérdőíves kutatás, megfigyelés, jelentések tanulmányozása) hatékony eszköz lehet, természetesen minden módszernek megvan a maga előnye és hátránya. Ahhoz, hogy az egyes projekteken helyes döntést lehessen hozni az adatgyűjtés módszeréről, fontos áttekinteni a négy módszer jellemzőit.

Az alábbi táblázat összefoglalást ad a négy lehetőség használatának előnyeiről és hátrányairól:

---

<sup>88</sup> Linda K. Stroh - Homer H. Johnson [2006]: The Basic Principles of effective consulting, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; Mahway, New Jersey, 178., itt: 75-77. o.

10. táblázat: Az adatszerzés négy módszerének előnyei és hátrányai

Módszer	Előnyök	Hátrányok
Interjú	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rugalmasság</li> <li>2. Ki lehet deríteni mélyen lapuló információkat</li> <li>3. Testbeszéd megfigyelhető</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interjúztató elfogultsága</li> <li>2. Szociálisan elfogadható válaszadás</li> <li>3. Sok időt vesz igénybe</li> <li>4. Költséges</li> </ol>
Kérdőíves kutatás	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Könnyű sok embertől információt szerezni</li> <li>2. Jól mérhető</li> <li>3. Költséghatékony</li> <li>4. Jól összehasonlítható</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Korlátozott számú kérdés</li> <li>2. Válaszadó hibalehetősége</li> <li>3. Nincs visszakerdezési lehetőség</li> <li>4. Nehéz jelentést társítani hozzá</li> </ol>
Megfigyelés	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Résztételen alapuló tapasztalat</li> <li>2. Aktuális viselkedés megfigyelése</li> <li>3. Rugalmas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Megfigyelő elfogultsága</li> <li>2. Nehéz jelentést társítani hozzá</li> <li>3. Az alany félelme a megfigyeléstől</li> <li>4. Költséges</li> </ol>
Jelentések tanulmányozása	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Releváns háttérinformációkat nyújt</li> <li>2. Alacsony költségigényű</li> <li>3. Alacsony elfogultságfaktor</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Időigényes</li> <li>2. Szükségtelen adatokat is kihoz</li> <li>3. Nehéz interpretálni</li> </ol>

*Forrás: Stroh - Johnson [2006]<sup>89</sup>*

A legegyszerűbb módszer a jelentések tanulmányozása, ezzel a módszerrel kaphatunk általános képet például iparági és piaci trendekről. Elvégzése idő és költség szempontból széles skálán mozog, lehet nagyon rövid és igen bonyolult is. Napjainkban a felgyorsult üzleti világban általában gyors és általános információ beszerzésére használják.

A legrészletesebb az interjú, amely cégspecifikus információt ad és betekintést nyújt a cég formális és informális működésébe is. Megfelelő számú interjú alapján az eredmények összegzésével részletes jelentés készíthető, amely sok problémát felszínre tud hozni (sok esetben megoldások is szülehetnek).

<sup>89</sup> Linda K. Stroh - Homer H. Johnson [2006]: The Basic Principles of effective consulting, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; Mahway, New Jersey, 178., itt: 78. o.

A kérdőíves kutatás cégen belül és cégen kívül is alkalmazható, figyelni kell az egyértelműségre és a megválaszolt kérdőívek megfelelő számára, hogy statisztikailag elfogadható eredményt kapjunk. A módszert napjainkban is gyakran alkalmazzák, általában valamilyen ösztönzéssel egybekötve (pl: kérdőívet kitöltők között egy nyaralást sorsolnak ki stb.).

A megfigyelés klasszikus formája költségessége miatt napjainkra elveszítette jelentőségét, viszont az elektronikus megfigyelés és munkaelemzés egyre nagyobb teret nyer.<sup>90</sup>

A legtöbb projekten azonban a négyféle adatgyűjtési módszer kombinációja adja a legjobb eredményt, mert így gondos elemzéssel ki lehet küszöbölni az egyes módszerek hátrányait és átfogó képet lehet kapni a problémáról.

### 4.3.5 Jelentések / megoldási javaslat készítése

Az adatok begyűjtése, elemzése és összegzése a tanácsadó munka egyik legkomolyabb feladata. A jelentések/megoldási javaslatok kritikus szerepet játszanak abban is, hogy a munkavégzés menete és eredménye transzparens legyen az ügyfél számára.

Az elküldött jelentésnek gyakorlatiasnak és hasznosnak kell lennie az ügyfél értékrendszerében, világosan kell látszania az adatok, elemzések és a megoldandó probléma közötti összefüggésnek (összefüggéseknek). Ebben nagy segítséget nyújt, ha a tanácsadók a jelentést nemcsak írásos formában adják át, hanem prezentáció keretében is bemutatják az ügyfél vezetőinek. Így az elfoglalt felsővezetők rövid idő alatt képet kapnak a projekt státuszáról és a további lépésekről. A prezentációban kulcsfontosságú a megfelelő adatok vizualizációja, vagyis az elemzések és összefüggések grafikus ábrázolása. Bonyolult projekteken ez egy nagyon komplex feladat, a megfelelő információ kiválasztása és vizualizációja könnyen dönthet az adott projekt sikeréről vagy bukásáról.

Túl sok adat közlése könnyen összezavarhatja az ügyfelet. A jó jelentés világos, szakzsargonmentes, illetve az adott ügyfél által használt szakzsargont használja, hogy az mindenképp érthető legyen. A terjedelme változó lehet, azonban a hosszabb anyagokhoz célszerű egy maximum öt-tíz oldalas vezetői összefoglalót készíteni. Figyelembe véve, hogy gyakran fél éves, vagy még hosszabb elemzési munka eredményét kell benne összefoglalni, fontos tömören, célirányosan fogalmazni. Az elemzés megírása során érdemes elkerülni a saját vélemény kifejtését, sokkal inkább adatokra kell alapozni a következtetések levonását. Az objektivitás könnyebben védhetővé teszi az esetleges támadásokkal szemben.

A gyakorlatban legtöbbször a részletes jelentés (Word dokumentum) mellé készül egy kivonatos prezentáció (PowerPoint), mely tartalmazza és vizuálisan ábrázolja a jelentés legfontosabb pontjait, következtetéseit. Általában ezt használják az ügyfél felsővezetői, csupán az ügyféloldalon a projektért felelős operatív vezető tanulmányozza részleteiben a jelentés Word dokumentumát.

---

<sup>90</sup> Erről részletesen lásd: Tomcsányi Pál [2000]: Általános kutatómódszertan, 473. o., Szent István Egyetem, Gödöllő, 3.5.1. fejezet: A kutatás eredményeinek értékelése

Az elvárásoknak megfelelő jelentések készítéséhez Stroh – Johnson [2006] ad kitűnő iránymutatást<sup>91</sup>.

Az összegyűjtött adathalmazból ki kell választani a legfontosabb információkat. Interjúk elemzésénél célszerű összeszedni a vizsgált szempontokat és azokhoz összeszedni a megkérdezettek válaszait.

A jelentések formájára is külön figyelmet kell fordítani, megfelelően formázott és vizualizált adatok sokkal jobban megragadnak a megbízók fejében, mint a száraz számsorok és táblázatok.

A jelentéseknek mindenképp tartalmaznia kell egy összefoglalót az összegyűjtött adatokból. Előfordul, hogy a tanácsadót csak az információk összegyűjtésére, és azok feldolgozására kéri fel, mivel elképzelhető, hogy az ügyfélnek megvannak a saját emberei az akcióterv kidolgozására és annak végrehajtására.

A legáltalánosabb, hogy a jelentések az adatokból készült összefoglaló mellett javaslatokat is tartalmaznak. A tanácsadókat azért bízzák meg, mert bizonyos területen felhalmozott szakértelmükkel és tapasztalatukkal hatékonyan tudják segíteni az ügyfelet az adott kérdés megoldásában, illetve a tanácsadók a belső szervezet viszonyaitól mentesen, objektíven, elfogulatlan szakértőként látják a problémákat. A megoldási javaslatokat természetesen az ügyfél mérlegeli, és dönt arról, hogy meg akarja-e valósítani azokat.

Nagyon sok nagyobb tanácsadó cég nem áll meg az adatok összegyűjtésénél, és javaslatok meghozatalánál, hanem egy megvalósítási (implementálási) tervvel is előáll. Ez tartalmazza a projekt végrehajtásának főbb lépéseit, határidőit, és a megvalósítás költségeit. Az igazán nagy projektek esetén a legnagyobb költség a projekt megvalósításában van, ezért gyakran „önszorgalomból” (vagyis ingyen) dolgozzák ki a tanácsadó cégek a tervet, hátha megbízzák őket a lebonyolítással. Egy ilyen tervvel a kézben már csak egy lépés a megvalósítás elkezdése.

A későbbi viták, félreértések elkerülése végett célszerű még a szerződésben tisztázni, hogy a fenti fő tartalmi elemek közül melyeket tartalmazza a jelentés. El kell kerülni, hogy az ügyfél kevesebbet kapjon annál, mint amit várt, vagy a tanácsadó cég több munkát végezzen annál, mint amire felkérték.

Amellett, hogy a jelentések formátuma és felépítése a feladattól, ügyfél és tanácsadó stílusától függhet, kialakult egy sajátos struktúrájuk, melyet Stroh – Johnson [2006] mutat be részletesen<sup>92</sup>. Az általunk készített váz egy jól használható általános séma, az egyedi projektek során azonban az ügyféligények alapján ez gyakran módosul.

Az adatgyűjtés során előfordulhatnak nehéz, kellemetlen szituációk. Mindig jól át kell gondolni, hogy ezeket a jelentésben feltüntetjük-e. A nehéz helyzeteket Stroh –Johnson [2006] kategorizálja, illetve az egyes esetekre külön megoldásokat javasol<sup>93</sup>. Saját tapasztalatom szerint

---

<sup>91</sup> Linda K. Stroh - Homer H. Johnson [2006]: The Basic Principles of effective consulting, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; Mahway, New Jersey, 178., itt: 102-116. o. alapján

<sup>92</sup> Linda K. Stroh - Homer H. Johnson [2006]: The Basic Principles of effective consulting, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; Mahway, New Jersey, 178., itt: 111. o.

<sup>93</sup> Linda K. Stroh - Homer H. Johnson [2006]: The Basic Principles of effective consulting, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; Mahway, New Jersey, 178., itt: 114 - 115. o.

a legjobb az ilyen szituációkat a tanácsadási folyamat során minél gyorsabban az ügyfél megfelelő vezetőjével szóban tudatni. A kommunikációs készségeken is különös hangsúly van: a hogyan kommunikálunk gyakran fontosabb annál, hogy mit kommunikálunk. A nehéz helyzetek esetén a legjobb rögtön megoldási javaslatot is adni, ezáltal a negatív hír és a rossz helyzet felől a további lépések és a megoldás keresése felé tereljük el az ügyfél figyelmét, ezt általában értékelik az ügyfelek.

#### 4.3.6 A megoldási javaslat végrehajtása

A végrehajtás a tanácsadó munka egyik legizgalmasabb, és legnagyobb kihívást jelentő része. Ebben realizálódik a korábbi munkák (ajánlat írása, adatgyűjtés, elemzés) eredménye. A változás levezénylése ritkán zökkenőmentes, jól fel kell készülni az implementálásra.

A zárójelentés alapján az ügyfél dönt arról, milyen megoldást választ, és annak végrehajtásához milyen mértékben veszi igénybe a tanácsadó szolgáltatait.

Ha a tanácsadó folyamatosan részt vesz a munkában, annak az az előnye, hogy szükség esetén rögtön be tud avatkozni a folyamatba. Hátránya viszont, hogy nagyon költséges. Projektkísérésnek nevezzük azt, ha a tanácsadó csak időszakonként van jelen. Ez a módszer rugalmatlanabb, viszont olcsóbb.

A vállalatokon belüli változtatásokat levezetni egy több lépésből álló folyamat, nem elég csupán bevezetni egy adott rendszert, meg kell tanítani az érintetteket az új rendszerben (rendszerrel) élni is.

Kotler<sup>94</sup> az átalakítás folyamatát nyolc szakaszra bontja, mindegyik egy-egy súlyos hibával hozható összefüggésbe:

1. A változtatás halaszthatatlanságának érzékeltetése
2. A változást irányító csapat létrehozása
3. Jövőkép és stratégia kidolgozása
4. A változtatás jövőképének kommunikálása
5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez
6. Gyors győzelmek kivívása
7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése
8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában

Az átalakítási folyamat sorrendje és lépései nagyon jól használhatóak a gyakorlatban. Első feladat a jelenlegi helyzet tarthatatlanságának bizonyítása, az ügyfél szervezetén belül a változás iránti igény felkeltése. Ezután a változáshoz szükséges projektcsapatot létrehozni, ami tartalmazza a szükséges erőforrások hozzárendelését. Következő lépésként ki kell dolgozni a

---

<sup>94</sup> Kotler, P.J. – Keller, K. L. – Brandy, M. – Goodman, M. – Hansen, T. [2012]: Marketing management, Pearson Education Limited, Edinbrugh, 993 o., itt: 31.o.

jövőképet, amely megoldást ad a jelenlegi problémákra és meg kell mondani milyen lépéseken keresztül lehet a leghatékonyabban eljutni a kívánt állapotba. A projektbe bevont alkalmazottaknak rendelkezniük kell a változások végrehajtásának képességével, hatáskörüknek elegendőnek kell lenni a szervezeten belüli ellenállás megszüntetéséhez. Az ellenállás letörésének legegyszerűbb módja gyors győzelmek (quick wins) kivívása, amellyel példákön keresztül a teljes szervezettel érzékeltetni lehet a változás pozitív hatását.

Ezután a teljes változást végre kell hajtani és meg kell szilárdítani az új működési modellt; optimális esetben a projekt átmegy normál működésbe.

A fenti séma végrehajtásához megfelelő tanácsadó tapasztalat szükséges, ugyanis nagyobb szervezetek esetében a változás mindig valamilyen ellenállást fog kiváltani. Fontos megtalálni azokat a pontokat, ahol meggyőzéssel szükséges bevonni a munkavállalókat, illetve ahol egy vezető meggyőzése után egy egyszerű utasítással meg lehet oldani a helyzetet. Saját tapasztalatom alapján úgy vélem, hogy minden helyzetben egyedi megoldásokra van szükség, és a kommunikációs készségek jelentősége kulcsfontosságú. A szakirodalom alapján sok hasznos ismeretre szert lehet tenni, azonban egy ilyen projekt vezetéséhez elengedhetetlen a megfelelő személyiség és tapasztalat.

#### **4.3.6.1 Az ajánlások végrehajtásának előkészítése**

Az ajánlások végrehajtásánál elsőként meg kell határozni a tanácsadó szerepét. Ideális esetben a tanácsadó és a megbízó együtt hozza meg a fontosabb döntéseket a változás végrehajtása során.

Első lépésben létre kell hozni egy irányító teamet, aminek tagjai lehetnek a projekt munkálatait felügyelő felső vezetők, a projekt irányításával megbízott felső vezető, az érintett részlegek vezetői és a tanácsadó részéről a projektvezető is. A csoport ideális mérete 5-10 fő között van, így elég sokan vannak ahhoz, hogy sokféle vélemény és ötlet megjelenjen, és elég kevesen ahhoz, hogy a problémákat érdemben lehessen tárgyalni, döntéseket lehessen hozni.

Érdemes elkészíteni egy stakeholder analízist (vagyis a főbb érintettek elemzését), hogy megtudjuk, hogyan látják az érintettek a tervezett intézkedések előnyeit és hátrányait. Ennek első lépéseként az érintettekben belül olyan csoportokat kell elkülöníteni, amik hasonlóképpen érzékelik és értékelik a tervezett változást. Ki kell választani a legfontosabb stakeholdereket, és meg kell győzni őket a változás fontosságáról, meg kell nyerni támogatásukat. Minél több érintettet a projekt mellé állítunk, annál gördülékenyebb lehet a változtatás végrehajtása.

Nyilvánvaló, hogy a teljes támogatottság elérése lehetetlen, de mindenképpen tisztán kell látni, hol van ellenállás a változtatással szemben, és meg kell próbálni enyhíteni rajta.

Ehhez érdemes a következő dolgokra odafigyelni<sup>95</sup>:

---

<sup>95</sup> Linda K. Stroh - Homer H. Johnson [2006]: The Basic Principles of effective consulting, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; Mahway, New Jersey, 178., itt: 146. o.

- Komolyan kell kezelni az ellenállást. Meg kell próbálni megérteni az ellenállás okait, és válaszolni kell rájuk.
- Meg kell bízni az ügyfelet vagy a cégen belül egy kulcsembert, hogy az implementációs folyamat alatt lehetőséget biztosítson az ellenzőknek, hogy felismerjék saját érdekeiket a projektben.
- Ószinte és nyílt kommunikáció szükséges. Minden érintettnek kell tudnia, milyen változások zajlanak körülötte.
- A projektben érintetteket bátorítani kell arra, hogy olyan javaslatokat dolgozzanak ki, amik a változások lebonyolítását a legkevesebbé fájdalmassá teszik. Ideális esetben, ez az ellenállást lebontja, miközben tovább fejleszti a projekt célkitűzéseit.
- Nem szabad az ellenállást személyes sértésnek venni

A zárójelentésben felvázolt terv valószínűleg részletesebb kidolgozásra fog szorulni. Fel kell vázolni lépésről lépésre a feladatokat, be kell osztani az erőforrásokat. Meg kell határozni határidőket és mérföldköveket. A váratlan események kezelésére is fel kell készülni különböző tervvariánsokkal.

#### **4.3.6.2 Az ajánlások végrehajtása**

A projekt végrehajtásához lehetséges, hogy az előkészítést irányító team összetételét meg kell változtatni. Lehet, hogy néhány emberre már nincs szükség, néhányal pedig ki kell egészíteni a csapatot.

A változás többféle módon megvalósítható:

- egy adott határnapon, rögzített időpontban
- a korábbi rendszerrel párhuzamosan működtetjük a bevezetésre ajánlott új rendszert
- fokozatos átállással

Akarmelyik módszert is választjuk, az eredmény nem lesz rögtön érzékelhető. A potenciálisan megjelenő hátrányok, negatív hatások ellenállást válthatnak ki az érintettek közül. Ennek elkerülésének érdekében a tanácsadónak folyamatosan informálnia kell az embereket a projekt aktuális állásáról, és a várható pozitív hatásokról. Az implementálás során a tanácsadó és az irányító team egyik fő feladata a folyamatos kommunikáció.

A végrehajtás során fontos mindig figyelemmel tartani a projekt jelenlegi állását. A monitoring alapvető célja az ellenőrzés. Így rögtön lehet reagálni az esetlegesen felmerülő problémákra. A monitoring lehetőséget nyújt abban, hogy a korábban meghatározott terveket felülvizsgálhassuk, jobban ráigazítsuk a szervezetre. Nincs olyan projekt, ahol nem kell eltérni az

előre elkészített tervtől. A legfontosabb az, hogy a felmerülő nehézségekre a tanácsadó gyors és hatékony választ adjon.

Ha egyes részcélokat elértünk, érdemes széles körben ismertetni a résztvevőkkel, ezzel a sikerélménnyel motiválva őket az erőteljes folytatásra.

### 4.3.7 Projekt befejezése

A projekt befejezése formálisan és stratégiai szempontból is nagyon fontos. Elváláskor elengedhetetlen, hogy mindkét fél elégedett legyen.

Alapvetően a tanácsadó felelőssége a megbízó cégtől való kilépés megtervezése. Még a szerződésben meg kell határozni, mikor és milyen körülmények között van teljesítve a feladat. A közös munka akkor ér véget, ha teljesülnek a szerződésben foglaltak. A közös munka véget érhet úgy, hogy

- a projekt rendesen terv szerint befejeződik;
- nem fejeződik be és nem folytatódik (pl.: az ügyfél költségvetése nem teszi lehetővé);
- vagy tovább folytatódik, de már a tanácsadó közreműködése nélkül.

Elválás előtt mindenképp meg kell határozni a fentiek közül melyik eset áll fenn, a projekt befejező fázisát eszerint kell levezetni.

A befejező fázis céljai<sup>96</sup>:

- megtervezni az átmenetet, hogy a projekt folytatódni tudjon a tanácsadó részvétele nélkül is,
- érdemes széles körben ismertetni a projekt teljesítését, sikerét,
- feltárni a továbbiakban miként lehetne a jövőben még hatékonyabban együtt dolgozni az ügyféllel, kiemelve a projekt menedzseri képességeket,
- felkutatni további lehetőségeket az együttműködésre,
- megállapodni egymás ajánlásáról,
- biztosítani a csatornákat a kapcsolat fenntartására.

A projektek pozitív lezárása a tanácsadók elemi érdeke, hiszen csak így képes újabb projektötleteket adni a megrendelőnek (és végső soron további bevételt generálni). Napjainkban a szociális hálózatok és a web2.0 rendszereknek köszönhetően a tanácsadási munka is átláthatóbbá válik, az ajánlások és vélemények könnyen közzétehetőek. Ugyanakkor a negatív vélemények általában kevésbé kerülnek nyilvánosságra, hiszen egyetlen megbízónak

---

<sup>96</sup> Linda K. Stroh - Homer H. Johnson [2006]: The Basic Principles of effective consulting, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; Mahway, New Jersey, 178., itt: 152.o.



sem érdeke elismerni egy hibás projektet, még akkor sem, ha a tanácsadó vétett alapvető hibákat.

#### 4.3.7.1 Az átmenet megtervezése

Ha a tanácsadó teljesítette a szerződésben megfogalmazott kötelezettségeit, meg kell szervezni a gördülékeny átmenetet a cég további, immár tanácsadó nélküli működéséhez. Ehhez szükséges meghatározni a további elvégzendő feladatokat, határidőket kell szabni, és ki kell jelölni az ezekért felelős személyeket. Célszerű meghatározni, hogy milyen erőforrásokra és információkra van szükség ezen feladatok elvégzéséhez.

A gyakorlatban természetesen nem könnyű megtalálni a folyamat azon pontját, amikor a tanácsadó munkája véget ér, és egy másik személyre bízva a folytatást. A nem megfelelő pillanat megválasztása a projekt sikerességét boríthatja fel.

Az átmenet megtervezése nagymértékben függ a projekt természetétől: egy marketing tanácsadás projekt esetében lehet például egy kampány megtervezése a feladat, és a kivitelezés az ügyfélre hárul – itt viszonylag egyszerű a határvonalat meghúzni. Ugyanakkor például egy informatikai rendszer bevezetése, vagy egy vállalati szervezetfejlesztési projekt esetében sokkal nehezebb megtalálni azt a pontot, ahol a projekt átadható az ügyfelek részére.

#### 4.3.8 Értékelés

A projekt befejezésének talán legfontosabb része az értékelés. Az értékelés mutatja meg, hogy a projekt elérte-e a célját, megérte-e a ráfordításokat. Az értékelés gyakran nem egyszerű feladat, az elért eredményeknél nem mindig leválasztható, hogy az eredményből mennyi a tanácsadó szerepe. Bizonyos változásokat nehéz mérni, értékelni, illetve az eredmények hosszabb távon jelentkezhetnek.

Az értékelés a tanácsadó és az ügyfél közös feladata, de hasznos az ügyfélnek saját belső értékelést is készítenie. Egyrészt értékelni kell magát a projektet, másrészt szükség van az ügyfél értékelésére a tanácsadó teljesítményével kapcsolatban, és a tanácsadó is értékelheti az ügyféllel való együttműködést.

Az ügyfélnek hozott haszon értékelése során megnézik a javasolt és bevezetett változtatások hozadékát, összehasonlítva a projekt előtti és utáni állapotokat. A hozott hasznot három kategóriába lehet sorolni<sup>97</sup>:

- **Új képességek:**

Ezek azok a szakmai tapasztalatok, amelyeket az ügyfél kapott. Pl.: Kommunikációs gyakorlat, műszaki és vezetési képességek, stb.

---

<sup>97</sup> Milan Kubr (ed.) [2002]: Management consulting: A guide to the profession (fourth edition), ILO Geneva, 895. o. itt: 194. oldal

- **Új rendszerek és magatartás:**

Sok esetben a tanácsadási projekt során bevezetésre kerülnek új rendszerek, pl. információs rendszer, új üzleti folyamatok stb.

Ezeket a rendszereket akkor lehet a munka eredményének tekinteni, ha azokat sikerül működésbe hozni. Az új magatartási formák azt jelentik, hogy az emberek munkájukat megváltozott módon végzik. Vonatkozhat ez a személyek (pl.: vezetők, és beosztottak) közötti kapcsolatok átalakulására, vagy az osztályok, részlegek, projektcsapatok közötti együttműködési formák változására (pl. közös team). De vonatkozik ez az egyéni magatartásra is a műhelyekben: pl.: használják-e a balesetek megelőzését szolgáló védőfelszereléseket.

- **Új teljesítmények:**

Új teljesítmény úgy érhető el, hogy megváltoznak a képességek, rendszerek és magatartási formák, amelyek gazdasági, pénzügyi, társadalmi vagy más mutatókkal jellemezhetők. Ezeket a változásokat meg lehet figyelni egyének (munkahely), egységek (műhelyek, teamek, csoportok, osztályok) vagy egész szervezet (vállalat, hivatal) szintjén.

Egy megbízás legfontosabb célja a teljesítmény növelése, nem csupán a képességek fejlesztése, hiszen egy projekt teljesítménynövekedés nélkül feltehetőleg nem ellensúlyozza a ráfordítást, így az ügyfél értékítélete nem lesz kielégítő.

#### **A tanácsadási folyamat értékelése:**

Mivel a tanácsadási folyamat hatékonysága erősen befolyásolja a munka eredményeit, ezért szükség van az értékelésére is. Kubr [2002] szerint különös tekintettel a következő témákat érdemes megvizsgálni egy megbízás kapcsán<sup>98</sup>:

- A projekt tervét (szerződést)
- A ráfordítások mennyisége és minősége
- Az alkalmazott tanácsadási módszer
- A projekt menedzselése a tanácsadó és az ügyfél részéről

Az értékelést adatokra, tényekre támaszkodva kell elkészíteni, mert ezek egzaktan mutatják meg a projekt által hozott eredményeket. A számokkal nem leírható eredményeket, valamint a tanácsadó stílus elemzését a következő eszközökkel lehet vizsgálni:

- interjú

---

<sup>98</sup> Milan Kubr (ed.) [2002]: Management consulting: A guide to the profession (fourth edition), ILO Geneva, 895. o. itt: 195. oldal

- megfigyelés
- kérdőív
- értékelő megbeszélés

Az ügyfél és tanácsadó közti megbeszélést minél inkább nyíltan, őszintén kell véghezvinni, hogy mindkét fél hasznos tanulságokat tudjon levonni.

Az értékelést szükséges a projekt minden fontosabb mérföldkövéénél elvégezni, hogy a szükséges korrekciókat el lehessen végezni. A zárójelentést a befejezés előtt célszerű elkészíteni, amikor már látható a várható eredmény, és jól látható visszamenőleg az egész folyamat. A projekt utáni értékelés már nem ad lehetőséget a további beavatkozásra, viszont a megszerzett információkat jól lehet hasznosítani egy esetleges újabb megbízás, projekt során. Az értékelést a tanácsadási folyamat lezárta után fél-egy évvel a legjobb (újra) lefolytatni, amennyiben az ügyfél hozzájárul. Ennyi idő eltelte után, már jobban láthatóak az eredmények.

Az eredmények ismertetésekor ki kell emelni a projekt közvetlen és közvetett előnyeit. Az ügyfél össze szokta hasonlítani a projekt által hozott hasznot, megtakarítást a kifizetett díjjal. Egy ilyen felmérésnél figyelembe kell venni, hogy a hozott eredmény nem minden esetben számszerűsíthető.

A fenti teljesskörű értékelési módszerek ellenére a gyakorlatban a szubjektív értékelés a legelterjedtebb. Leggyakrabban a megbízó legfontosabb vezetője (projektszponzor) és a projektben résztvevő meghatározó vezetők együttesen alakítanak ki véleményt a tanácsadóval (tanácsadó céggel) kapcsolatban (jó volt-e együtt dolgozni, szakmailag hozzáértő-e a tanácsadó stb.). Ezen informális vélemények kritikus jelentőséggel bírnak a tanácsadók számára, ugyanis ez biztosítja a szakmán belüli jó hírnév építését.

### **Zárójelentés:**

Az ügyfélnek és a tanácsadó cégnek is szüksége van rá. A zárójelentés célja, hogy a tanácsadási folyamatról egy világosan látható összképet adjon, kiemelve a projekt lényeges pontjait, és a legfontosabb kérdésekre választ adjon. Szólnia kell az átmenet megszervezéséről is.

Kisebb projekt esetén ez lehet az egyetlen jelentés. Nagyobb projekt esetén érdemes minden fontosabb mérföldkö után részjelentéseket készíteni, amiket majd csatolni lehet a zárójelentéshez, vagy hivatkozni rájuk. A zárójelentésben fel lehet tüntetni a további együttműködés lehetőségeit.

A tanácsadási folyamat az előzőekben bemutatott nyolc lépésben ritkán valósul meg a gyakorlatban, a lépések gyakran időben átfedik egymás, kimaradhatnak, vagy egy adott lépést többször is meg kell ismételni. A lépések száma nagymértékben függ a projekt méretétől és komplexitásától: egy kisebb projekt esetén az adatok begyűjtése például lehet néhány kérdőív célzott kitöltése.

Mégis fontos kihangsúlyozni, hogy a vezetési tanácsadás egy folyamat, vagyis a tanácsadó és az ügyfél folyamatos együttműködésének eredménye. Az együttműködés sikerességének feltétele

a partnerek folyamatos jó kommunikációja és különböző kompetenciáik megfelelő szintetizálása.

A tanácsadó munka alapeleme a projektszemléletben való gondolkodás, vagyis, hogy az egyes előre definiált projektek az előzőkben bemutatott nyolc lépés szerint valósuljanak meg.

#### ***4.4 A vezetési tanácsadás és a hatékonyság kapcsolata***

A vezetési tanácsadás hatékonysága gyakran felmerülő kérdés a mindennapi életben, az ügyfelek minden esetben megtérülést szeretnének látni a vezetési tanácsadási szolgáltatás igénybevétele kapcsán. Másrészt a vezetési tanácsadó cégeket, mint gazdasági egységeket is lehet elemezni a hatékonyság szempontjából. Vajon a kétszeres árbevétel eléréséhez kétszer annyi tanácsadóra van szükség?

##### **4.4.1 A vezetési tanácsadás, mint igénybe vett szolgáltatás hatékonysága, eredményessége**

Vezetési tanácsadási szolgáltatás igénybevételénél az ügyfelekben mindig felmerül a kérdés, vajon a projekt során megtérülnek-e a befektetett erőforrások (emberi és anyagi erőforrás). A kérdés megválaszolása minden esetben nehéz, mert a tevékenység eredménye (a leszállítandó termékek és ezek hasznosulása a gazdaszervezetnél) általában hosszabb távon és csak nehezen mérhető. Emiatt a tanácsadóknak arra kell törekedniük, hogy az ügyfél a közös munka során folyamatosan érzékelje tevékenységük hasznát. Ilyen lehet például, hogy a tanácsadók a projekt során nem tévesztik szem elől a célt, nem hagyják, hogy az ügyfél elveszzen a (szükséges) részletek között. A sikeres együttműködés eléréséhez a tanácsadó cégeknek tevékenységük során szem előtt kell tartaniuk az ügyfél igényeit és a hatékony tanácsadás alapelveit.

A hatékony tanácsadóról a szakirodalomban Czerniawska-May (2004), Stroh–Johnson (2006), és Pelczné Gáll Ildikó (2006) összegzései találhatóak.

Czerniawska-May összehasonlítja, hogy a tanácsadó cég és az ügyfél a különböző feladatok megoldását mennyire tartják fontosnak a sikeres projekt eléréséhez. A táblázat első oszlopa a tanácsadó cég, a második az ügyfél értékelését tartalmazza.

Összesen 14 tényezőt azonosítottak, melyek nagymértékben befolyásolják a projekt sikerességét.

Érdeemes megfigyelni, hogy a 14 tényező mennyire jól jellemzi, hogy ki adta a válaszokat. Gyakorlatilag a fejléc ismerete nélkül meg lehetne tippelni, hogy melyik oszlopot készítette a tanácsadó cég, melyiket az ügyfél.

Komoly tanulság, hogy az ügyféloldali listában az erőforrások és a budget korlátai, valamint a belső szakértelem határai milyen fontos szerepet töltenek be.

11. táblázat: A sikeres projekt kulcsai

Rangsor	Tanácsadó cég sorrendje	Ügyfél sorrendje
1	Stakeholderek támogatása	Kulturális kihívás (cultural challenges)
2	A projekt komplexitása	Időbeosztás, határidők
3	Időbeosztás, határidők	A projekt komplexitása
4	Kulturális kihívás	A projekt mérete
5	Az ügyfél elvárása	A tanácsadó cég elkötelezettsége
6	A projekt mérete	Erőforrások korlátai
7	Az ügyféllel való kommunikáció	A költség korlátai
8	A tanácsadó cég mennyire látja át az ügyfél üzleteit	A szakértelem határai
9	A változás előfeltételei	A tanácsadó cég mennyire látja át az ügyfél üzleteit
10	A költség korlátai	A tanácsadók elvárásai
11	A szakértelem határai	A változás előfeltételei
12	A változás határídeje	A változás határídeje
13	A személyes változás (ügyfél)	A személyes változás (ügyfél) - changing personnel
14	A személyes változás (tanácsadó cég)	A személyes változás (tanácsadó cég) - changing personnel

*Forrás: Czerniawska – May [2004]<sup>99</sup>*

A komplexitás, és az idő beosztása mindkét félnél az első helyeken szerepel, hiszen a tanácsadó cégeket legtöbbször a projekt bonyolultsága miatt veszik igénybe. A tanácsadó cégek a stakeholder-ek meggyőzését, támogatását gondolják a kulcsfeladatnak egy sikeres projekt keresztülvitelénél. A problémának a másik oldalát, a tanácsadók támogatását, elkötelezettségét az ügyfél is előkelő helyre sorolja. Az ügyfél értelem szerűen sokkal érzékenyebb a cégén belüli kultúrában történő változásokra. A felmérés szerint ez utóbbit sorolják a legfontosabb helyre.

A tanácsadás sokszínűségéből adódóan, ez a rangsor nem tekinthető általánosnak, különböző területeken egyes attribútumok fontosságát különbözőképpen ítélik meg. Például HR-tanácsadásnál a tanácsadók is előbbre helyezik az ügyfél vállalati kultúrájában történő

<sup>99</sup> Fiona Czerniawska - Paul May [2004]: Management Consulting in practice, Management Consultancies Association, London, 295. o., itt: 11. o.

változásokat, míg egy változás-menedzsment projekt sokkal inkább az erőforrásokra, határidőkre koncentrálnak.

Egy Svájcban végzett ASCO felmérés<sup>100</sup> szerint az ügyfél 10 legfontosabb elvárása a tanácsadóval szemben (fontossági sorrendben):

1. Probléma megoldási ismeret
2. Projektmenedzsment tapasztalat
3. Coach, segítő, rávezető képesség
4. Becsület, tisztesség
5. Hitelesség, megbízhatóság
6. Gyakorlati hasznosság és változásorientáltság
7. Beleérző-képesség
8. Szociális kompetencia
9. Funkcionális/működési ismeretek
10. Ágazati ismeretek

Az ASCO rangsorban gyakorlatilag az ügyfelek a tanácsadó kompetenciáit keresik, ez a legfontosabb elvárás, hiszen a probléma megoldási készség, a projektmenedzsment tapasztalat, a coach képesség és a gyakorlati hasznosság mind erre utalnak. Másrészt az ügyfelek is felismerték, hogy az említett készségek, kompetenciák nélkül a projekt nem lehet sikeres, vagyis ez szükséges, de nem elégséges feltétele a közös sikernek. Viszont kell még a tanácsadó motivációja is, hiszen a mindennapi közös munka gördülékenységének kialakításához elengedhetetlen a becsület, tisztesség, megbízhatóság, beleérző képesség és szociális kompetencia. Véleményem szerint e puha tényezők a legfontosabbak, hiszen a problémával kapcsolatos ismeretekre viszonylag gyorsan szert lehet tenni (vagy bizonyos elemeket gyorsan lehet pótolni), de a közös munkához való jó hozzáállást gyakran nehéz megteremteni.

Napjainkban a tanácsadás komoly változásokon megy keresztül, ugyanis a probléma megoldási ismeret és tapasztalat önmagában nem elegendő, a legtöbb ügyfél a megoldási javaslat kidolgozása mellett a megvalósítást is elvárja. Ez a 90-es évek tanácsadó hullámából fakad, ugyanis akkor szinte az összes nagyvállalat tanácsadókat szerződtetett a vállalati stratégia kidolgozására és felülvizsgálatára, azonban ezek a projektek sok esetben csak dokumentumokat gyártottak, nagyon kevés valósult meg az ajánlásokból. Noha mind a mai napig léteznek kizárólag stratégiai tanácsadásra specializált és sikeresen tevékenykedő vállalatok (pl. McKinsey), az ügyfelek tanultak ebből és ma már a stratégia meghatározásán túl a megvalósításra is koncentrálnak, sok esetben az árazást is valamilyen sikerdíjas konstrukcióhoz kötik (például a javaslatok által elért megtakarításokból/többlet árbevételből részesül a tanácsadó is). Ezek az újfajta üzleti modellek sok tanácsadó számára komoly kihívást jelentenek, mások számára

---

<sup>100</sup> Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes [2006]: A vezetési tanácsadás alapjai, Bíbor Kiadó Miskolc, itt: 64. o.

azonban állandó bevételt generálnak. A piaci verseny rendkívül erős, kíméletlen rostán szűri a tanácsadókat.

Ahhoz, hogy a tanácsadó a fenti elvárásoknak, feladatoknak meg tudjon felelni, hatékony tanácsadást tudjon végezni, néhány alapelvet szem előtt kell tartania. Az egyik legfontosabb ilyen alapelv a tanácsadó függetlensége; ez szükséges ahhoz, hogy a tanácsadó ténylegesen az ügyfél érdekeit tartsa szem előtt, saját érdekeitől mentesen tudja a projektet kezelni és őszinte, nyílt véleményt alkothasson a megbízó cégről. Természetesen ez a függetlenség nem lehet száz százalékos, az emberek közti interakciókban mindenképp kialakul egy kapcsolat (és a tanácsadó cégnek is vannak érdekei, érdekeltségei), ami a későbbiekben befolyásolhatja a közös munkát. Ha egy tanácsadó több egymás utáni projektben segít ugyanazon ügyfélnek, ilyenkor nagyobb figyelmet igényel az objektivitás megtartása. A tanácsadó szakma integritását veszélyezteti, ha újabb megbízás elnyerése érdekében a tanácsadó túlságosan, kritika nélkül magáévá teszi a megrendelő előzetes, szinte már készen megfogalmazott, elvárásként tárlt feltételezéseit. Számos esetben azért kér fel egy cég külső tanácsadót, hogy utólag, „külső” forrással is alátámassza azt, amit egyébként a menedzsment már korábban eldöntött, azonban a cég stakeholderei (pl. tulajdonosok, munkavállalók) felé (akár jogszabály, akár csak belső kényszer alapján) muszáj egy „független” forrással is megerősíttetni. Ennek veszélyét egy tanácsadó cégnek már a munka legelején fel kell tudnia mérni és hatékonyan kell kezelnie.

Stroh-Johnson<sup>101</sup> öt pontban összegzi a hatékony tanácsadás alapelveit.

1. Emlékezni az alapokra: vagyis mindig a tanácsadási folyamat módszertanának megfelelő lépést kell megtenni (tehát ha például úgy hoz a tanácsadó cég megoldási javaslatot, hogy nincs pontosan tisztázva, mit vár az ügyfél, a projekt nagy valószínűséggel kudarcot fog vallani)
2. Jó munkakapcsolat a tanácsadó és az ügyfél között.
3. Fókuszban az ügyfél, a hatékony tanácsadás egyik alappillére az elkötelezettség.
4. Átláthatóság
5. A munka élvezete, pozitív szemlélet

Az előbbi alapelvek közül az első foglalkozik a tanácsadó szakértelmével, a többi az ügyfél és tanácsadó közötti kapcsolatának kezelésére ad iránymutatást. Mindez jelzi a szakértelem és az ügyféllel való együttműködés szerepét. Akárcsak az ASCO sorrendben, itt is a szakmai alapokra való építkezés a legfontosabb, mert enélkül a projekt nem lehet sikeres és hatékony.

Mivel ügyfélről és csapatmunkáról van szó, ezért a többi pont szinte kizárólag a közös munka hatékonyságának megteremtéséhez szükséges tényezőket veszi sorra. Vagyis öt szempontból egy a szakmai és négy a kapcsolati és egyéb puha tényezőkhöz kapcsolódik.

---

<sup>101</sup> Linda K. Stroh - Homer H. Johnson [2006]: The Basic Principles of effective consulting, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; Mahway, New Jersey, 178., itt: 162. o.

Az utolsó pontra mindenképp fel szeretném hívni a figyelmet: a munka élvezete, a pozitív hozzáállás kulcsszerepet játszik a tanácsadó munka sikerében. Ez véleményem szerint az élet minden területére igaz, hiszen a tanácsadó munkavégzés végülis akkor jó, ha az ügyfél élvezi a közös munkát.

Ahhoz, hogy egy bizalomra épült, hatékony kapcsolatot hozzunk létre, Czerniawska és May a következőket<sup>102</sup> tanácsolja:

#### **Diszciplína és elszámolhatóság**

A jó projektmenedzsernek lényegre törőnek kell lennie. Biztosnak kell lennie abban, hogy az ügyfél megértette-e, hogyan képzei el a rábízott projekt levezetését. Mindig szem előtt kell tartania azt, hogy a cél a hosszú távú növekedés elérése, nem szabad eltévedni a rövid távú célok útvesztőjében.

#### **Vezetői képesség**

Ha az ügyfél rászánja magát, és egy fontos kezdeményezés mögé egy tanácsadót állít, annak erős vezetőként kell viselkednie. Természetesen ebben is látni kell határvonalat. A hatékony tanácsadás csak úgy működhet, hogy maga mellé állítja a felső vezetőket, akik támogatása és döntésképesége nélkül a projekt halálra van ítéelve. Ebben segít, ha a tanácsadó érthetően, egyszerűen mondja el a teendőket, fokozatosan adagolja azokat. Oda kell figyelni az információk átláthatóságára, nem szabad egyszerre túl sok mindent napirendre tűzni.

#### **Rugalmasság**

A tanácsadók általában nagyméretű, komplex projekteken dolgoznak, ami csak a tanácsadó nagyfokú rugalmassága mellett vihetők véghez. A probléma megoldását az ügyfelekre kell bízni, hiszen ők azok, akik felelősek és számon kérhetőek. A tanácsadó feladata kontrollálni a folyamatokat, és a szükséges pillanatokban tanácsot adni, esetleg beavatkozni. Folyamatosan figyelni kell a megfelelő távolságot, érezni kell, mikor szükséges előtérbe kerülni és vezetőként átlendíteni a projektet az esetleges holtpontra, és mikor kell háttérbe húzódnia.

A fenti tanácsok mind arra irányulnak, hogy a jó munkakapcsolat a hitelességen alapszik. A hitelesség megteremtéséhez a tanácsadónak el kell érni, hogy az ügyfél egyenrangú partnerként kezelje. Mindez összefüggésben van azzal, hogy a legtöbb tanácsadó projekt esetén valamelyik felsővezető dönt a projekt indításáról, de a tanácsadónak napi szinten más alkalmazottakkal kell együtt dolgoznia, akikkel nincs semmilyen függőségi viszony. Ahhoz, hogy hatékony munka

---

<sup>102</sup> Fiona Czerniawska - Paul May [2004]: Management Consulting in practice, Management Consultancies Association, London, 295. o., itt: 13. o.



alakuljon ki, fontos, hogy mindkét fél partnernek érezze a másikat. Ennek megteremtése elsősorban a tanácsadó feladata, ezért fontos a diszciplína és elszámolhatóság, a vezetői képesség és a rugalmasság.

A hatékony tanácsadás végrehajtásához néhány alapvető tulajdonsággal kell rendelkezni. Ezeket szedi rendszerbe az alábbi sikerpiramis.

7. ábra: Tanácsadó sikerpiramis



*Forrás: Pelczné – Szadai [2006] <sup>103</sup>*

Az ábra a sikeres tanácsadási tevékenységhez elengedhetetlen tulajdonságokból indul ki, amelyek eredőjeként a tanácsadó kellő kreativitással, adaptációs készséggel és szakmai hitellel rendelkezik. E három tényező együttesen garantálja az innovatív javaslatokat és a meggyőző prezentálást (vagyis a projekt megfelelő kommunikációját és végrehajtását).

A piramis jól bemutatja a sikeres tanácsadó munka felépítésének sorrendjét. Az elméleti ismeretek megszerzése és folyamatos frissítése az első lépés. Ezután a tanácsadónak a gyakorlatban kell megszerezni a széleskörű tapasztalatot, vagyis pontosan tisztában kell lennie azzal, hogy az elméleti modellek közül melyek működnek Magyarországon. Mindezek birtokában az ügyféllel ki kell alakítani a hiteles kapcsolatot, ami csakis empátiával érhető el. Így a tanácsadó el tudja fogadni az ügyfél egyedi kéréseit, kezelni tudja az elsöre akár furcsán hangzó kívánságokat is. A tanácsadó munka során szükség van még neves referenciákra, hiszen a szakmai hitelesség és a személyes megbecsülés kialakításához ez a belépő/névjegykártya.

Ezen képességek birtokában a tanácsadó kreatív és adaptív tud lenni, ami segíti az ügyfél ad-hoc kéréseinek kezelését. Mindez megteremti a szakmai hitelességet. Ezek eredőjeként pedig innovatív megközelítések és javaslatok készülnek el, melyek meggyőző prezentáció formájában kerülnek az ügyfél döntéshozói elé.

<sup>103</sup> Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes [2006]: A vezetési tanácsadás alapjai, Bíbor Kiadó Miskolc, itt: 62. o.

A fenti tényezők összességéből pedig kialakul a menedzsment tanácsadó siker, ami az ügyfelek között fokozatosan elterjed. A jó hírnév birtokában a tanácsadónak könnyebb lesz új projekteket találnia, ami növelni fogja a tapasztalatait és a szakmai hitelét, tehát az egész egy önmagát gerjesztő körforgást indíthat el.

#### **4.4.2 A vezetési tanácsadási tevékenység hatékonysága**

A bemutatott modellek mindegyike a tanácsadás sikerességére koncentrál, és azt feltételezi, hogy az ügyfél elégedettsége az egyetlen cél. Nyilván a tanácsadó célja az, hogy az ügyfél elégedett legyen, de az is ugyanilyen fontos, hogy az ügyfél elégedettségét mekkora erőforrás ráfordításával éri el. Emiatt azt gondolom érdemes kitérni a hatékony tanácsadás erőforrásoldali kérdéseire is.

A legtöbb tanácsadó cég az erőforrások, vagyis az emberi munkaidő és az utazási költségek kontrolljára különféle módszereket fejlesztett ki. A munkaidőt leggyakrabban úgynevezett timesheet, vagyis munkaidő elszámolások alapján követik. Ezzel fel lehet mérni, hogy az egyes tanácsadók a különböző projekteken mennyi időt töltöttek és így össze lehet hasonlítani az egyes projektek megtérülését. Gyakran a megtérülésnél szubjektív szempontokat is figyelembe kell venni: példa lehet erre, ha egy új, fontos ügyfél megszerzéséhez a tanácsadó cég minimális áron vagy akár ingyen is elvállalja egy projekt végrehajtását.

Egy tanácsadó cég hatékonysága modern infokommunikációs eszközökkel is növelhető. Erre példa lehet, ha a tanácsadók egy személyes megbeszélést interneten keresztül lebonyolított úgynevezett live meeting keretében oldanak meg. Ekkor a munkamegbeszélés a kamerának és a jó minőségű hangátvitelnek köszönhetően szinte egyenértékű lesz a személyes megbeszélés hatékonyságával, viszont nem kell időt és energiát áldozni az utazásra.

A hagyományos tanácsadási felfogásban a fenti technológia csak már kialakult, jó személyes kapcsolat esetén alkalmazható. Napjainkban azonban nagyon előtérbe kerül az internetes kapcsolattartás és a kis- és középvállalati szegmens is tanácsadó kereslettel lép fel. Véleményem szerint a kisebb projektek, amelyek jól lehatárolható területeken, specifikus szállítandók esetén (például egy pályázat elkészítése), egyre inkább az on-line kapcsolattartás felé mozdul a piac.

Az infokommunikációs technológiák alkalmazása különösen fontos a globális jelenléttel bíró kis tanácsadó cégek esetében. A különböző dokumentumok megosztására, a csoportmunka támogatására már sokféle sztenderd szoftver áll rendelkezésre. A tanácsadó cégek ezek használatával jelentős költségcsökkentést tudnak elérni, illetve biztosítani tudják a belső szakértők több földrajzi területen való közreműködését, ezzel optimalizálni tudják erőforrás ráfordításaikat.

A vezetési tanácsadó cégek esetében felmerül még egy hatékonysággal kapcsolatos kérdés: érvényesül-e az úgy nevezett vonósnyégyes paradoxon<sup>104</sup>?

A vonósnyégyes paradoxon kiterjesztett értelmezése, hogy a hatékonyságalapú teljesítménynövekedés nem minden esetben lehetséges, különösen ott nem, ahol a kibocsátás és az erőforrások mennyiségi arányai nem, vagy csak félreértelmezhetően vizsgálhatók<sup>105</sup>. Tipikusan ilyen terület lehet a vezetési tanácsadás, ahol a vezetési tanácsadó tapasztalata a legfontosabb, viszont a tapasztalat és tudás nagyon specifikus (példa: egy informatikai tanácsadásban jártas projektvezető nem tudna pénzügyi tanácsadásban megfelelő munkát végezni). Ráadásul nagy különbség van a projektek első végrehajtásához szükséges erőforrás mennyisége, illetve a második vagy sokadik alkalommal való megvalósításkor.

A fenti paradoxon a vezetési tanácsadó cégek esetében komoly növekedési korlátot jelent – hiszen a megfelelő minőségű és szaktudású munkaerő nem minden esetben áll rendelkezésre (rövidtávon). Természetesen hosszú távon oktatással, mentorálással és egyéb technikákkal a probléma valamelyest orvosolható.

A vezetési tanácsadó iparágban azonban a hatékonyság a vonósnyégyeshez képest jobban mérhető, hiszen az egyes vezetési tanácsadó cégek egymással benchmarkot alkothatnak, nagyobb cégek esetében pedig az elemzés az egyes részegységek, országok összehasonlításával elvégezhető.

A vezetési tanácsadó cégek életében tehát a hatékonyság fontos szerepet játszik, még, ha az összehasonlítások, benchmarkok nem is lehetnek rövidtávon mindig teljesen objektívek.

Napjaink legfontosabb trendje, hogy a vezetési tanácsadási munka minél több elemét automatizálják (pl: on-line kérdőívek stb.), illetve a tanácsadó cégek új termékeket és szolgáltatásokat fejlesztenek, hogy egy adott területen kialakuló tudásmonopóliumként extraprofitra tegyenek szert. 2014-ben az egyik ilyen terület az innovációs tanácsadás, vagy a brüsszeli forrásokhoz (Horizon2020<sup>106</sup>) való hozzáférést elősegítő tanácsadás.

Összegezve elmondhatjuk, hogy bár a klasszikus vezetési tanácsadási szolgáltatásoknál a vonósnyégyes paradoxon fennáll, a vezetési tanácsadó cégek mindent megtesznek szolgáltatási hatékonyságuk növelése érdekében. Mindez összefüggésben van azzal, hogy a vezetési tanácsadó cégeknek, mint minden gazdasági egységnek az árbevétel és profit növelése, valamint a gazdálkodási egyéb eredményeinek javítása a végső célja.

Ezzel bizonyítást nyert az 1. hipotézis, vagyis megfogalmazhatjuk az 1. tézist.

<sup>104</sup> A vonósnyégyes paradoxonról részletesen: Török Ádám [2014 – megjelenés alatt]: Tudomány vagy versenyképesség? Tudomány és versenyképesség! Magyar Tudományos Akadémia, Budapest, 44. o, itt: 15. o.

<sup>105</sup> A vonósnyégyes paradoxonról részletesen: Török Ádám [2014 – megjelenés alatt]: Tudomány vagy versenyképesség? Tudomány és versenyképesség! Magyar Tudományos Akadémia, Budapest, 44. o, itt: 15. o.

<sup>106</sup> Az Európai Unió Horizon2020 programja 2014 – 2020 között több mint 70 milliárd € forrást tesz elérhetővé innovációs projektek végrehajtásához. Részletesen lásd: <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en>

### **1. Tézis**

***Habár a klasszikus vezetési tanácsadási szolgáltatásoknál a vonós négyes paradoxon rövidtávon és egyes projektek szintjén fennáll, azonban a vezetési tanácsadási szolgáltatás hatékonysága, és végső soron a tanácsadó cégek eredményessége ugyanúgy mérhető, mint bármely más gazdálkodási szervezet esetében (legfontosabb mutatószámok: árbevétel, növekedés, profit).***

## 5 Vezetési tanácsadás és a többi iparág kapcsolata

### 5.1 A vezetési tanácsadás helye és szerepe a gazdaságban

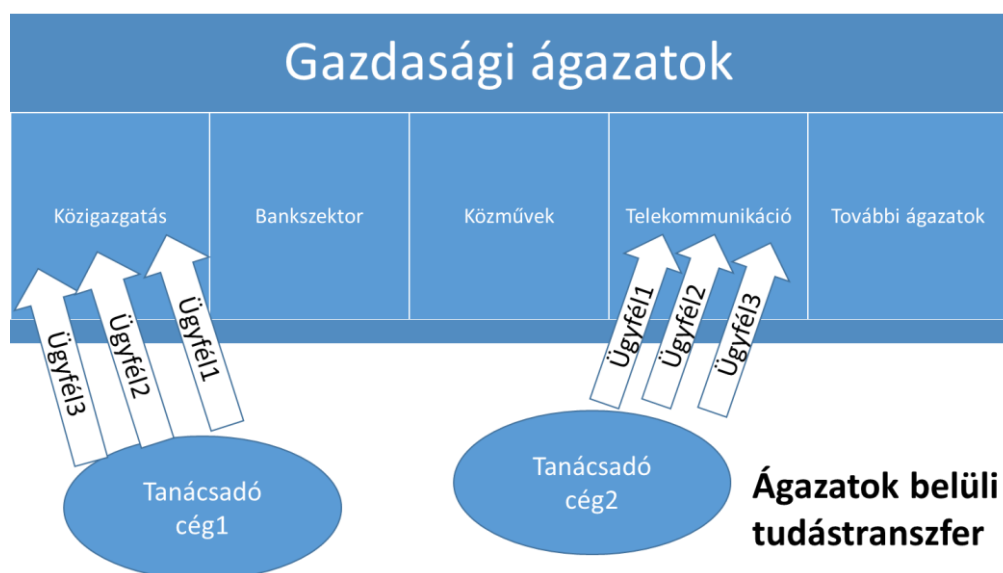
A disszertáció elején kifejtett definíciók, valamint a vezetési tanácsadás jellemzői alapján látható, hogy a vezetési tanácsadó cégek szoros kapcsolatban állnak a gazdaság más szereplőivel és fontos szerepük van a különböző típusú tudástranszferekben. Három alapvető típusról beszélhetünk:

1. Gazdasági ágazatokon belüli
2. Gazdasági ágazatok közötti
3. Gazdasági élet és az egyetemi, kutatói szféra közötti tudástranszferről

#### 5.1.1 Gazdasági ágazatokon belüli tudástranszfer

Sok tanácsadó cég egyedi kompetenciákat fejlesztett ki valamely iparág szereplőinek támogatására. Ilyen példa lehet, ha egy telekommunikációra szakosodott tanácsadó cég egy új kormányzati rendelkezés implementálásában nyújt segítséget az iparág több szereplőjének (természetesen a titoktartási nyilatkozatok betartása mellett). Ebben az esetben iparági szinten jelentkezik a tanácsadók alkalmazásából adódó hatékonyságnövekedés, hiszen csak egyszer kell kifejleszteni a szükséges módszertant, azt utána már „csak” testre kell szabni egy másik cég számára.

8. ábra: Iparági specializáció a vezetési tanácsadásban



Forrás: saját szerkesztés

A tanácsadó cég az évek során kifejlesztett közigazgatási, telekommunikációs stb. egyéb speciális tudását azután minden iparági szereplő számára hasznosítani tudja. A stratégia leginkább globális szinten lehet eredményes, hiszen így a piac mérete sokkal nagyobb és a különféle országokban eltérő időpontban léphet fel a tanácsadási igény, ami a tanácsadó cég számára folyamatos megrendelés állományt biztosíthat, amivel könnyebben tud tervezni, valamint biztosíthatja emberi erőforrásainak optimális kihasználását.

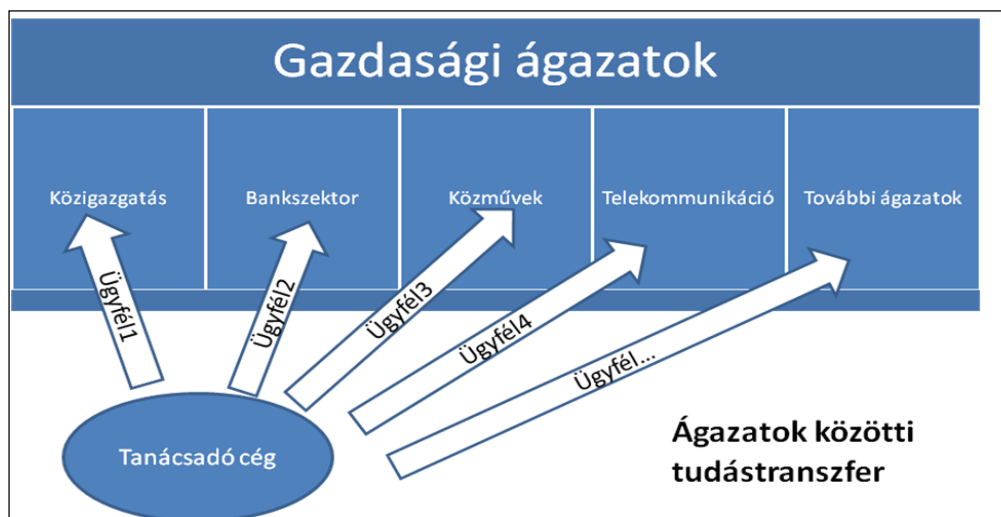
### 5.1.2 Gazdasági ágazatok közötti tudástranszfer

A nagyobb tanácsadó cégek ügyfelei gyakran eltérő szektorokhoz tartoznak, hiszen a cég növekedését egy idő után korlátozná az adott iparág piaci mérete. Jellemzően az ilyen esetekben a tanácsadó cégek egy horizontálisan alkalmazható módszertant implementálnak az ügyfelek részére. Ilyen példa lehet egy vállalatirányítási rendszer bevezetése előtt a folyamatok feltérképezése és újjászervezése (BPR), vagy az ügyfélkapcsolati folyamatok átalakítása (CRM).

Az elmúlt évek egyik tanácsadó sikerterülete az ügyfélkapcsolati projektek témaköre. Itt tipikusan több ágazat lehetett érintett, hiszen az ügyfélkezelés hasonló az összes közművállalat (gázszolgáltató, áramszolgáltató stb.), telekommunikációs cég, bankszektor és a közigazgatás számára is.

Természetesen ez azt jelenti, hogy a kifejlesztett módszertant minden egyes projekt során az ügyfél igényeihez kell igazítani, hiszen a legfontosabb cél az ügyfelek alapvető kompetenciáinak megtartása és versenyképességének növelése.

9. ábra: Ágazatok közötti tudástranszfer a vezetési tanácsadásban



Forrás: saját szerkesztés

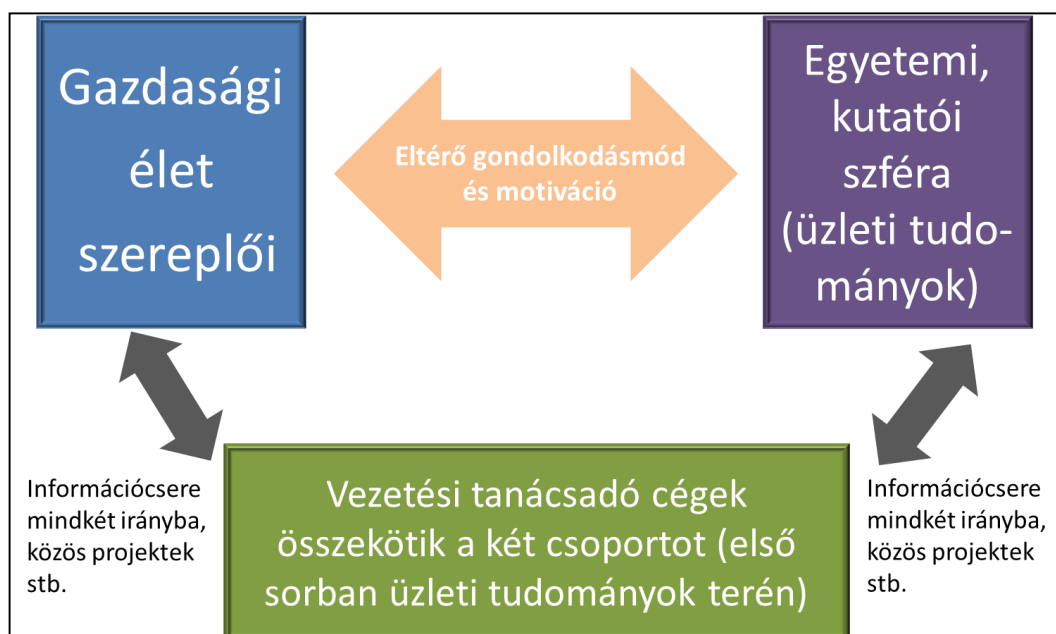
### 5.1.3 Gazdasági élet és az egyetemi, kutatói szféra közötti tudástranszfer

A tudástranszfer területén a tanácsadó cégek legfontosabb szerepe azonban a gazdasági élet és az egyetemi, kutatói szféra közötti információáramlás megteremtése és elősegítése (első sorban az üzleti tudományok területén).

A gazdasági élet szereplői és az egyetemi, kutatói szféra között azonban meglehetősen sok eltérő vonás figyelhető meg:

- A gazdasági élet szereplőit a rövid(ebb) távú szemlélet jellemzi, a cégek működésének alapvető hajtóereje a bevételtermelés és a profitorientáció, emiatt a befektetéseknél fontos a látható és mérhető megtérülés számítás. Emiatt az üzleti szemléletű cégek gyakran a meglévő tudást igyekeznek újszerűen alkalmazni és mindezt felhasználják üzletfejlesztésre. Emellett a cégek rendkívül féltve őrzik üzleti titkaikat, hiszen ez ad számukra piaci előnyt a versenytársaikkal szemben.
- Az egyetemi, kutatói szférának ezzel szemben lehetősége van teljesen újszerű témák kutatására, amelyek kevésbé kiszámítható és/vagy mérhető eredményt hoznak. Nyilván itt a kockázat nagyobb, hiszen a kutatás végeredménye lehet egy áttörő újdonás, de lehet, hogy nem vezet eredményre. Az időtáv is eltérő, mert különösen áttörő eredményeknél gyakran 10-20 évre is szükség van, amire az alapkutatási eredményből piacositott termék lesz. Az eredmények közzétételében is jelentős különbség van, mert a publikációk száma fontos mérőszám az egyetemi professzorok számára, ezért a kutatási eredmények gyakrabban kerülnek napvilágra.

10. ábra: Vezetési tanácsadás és egyetemi, kutatói szféra kapcsolata



Forrás: saját szerkesztés

A fenti ellentét áthidalására (különösen az elmúlt években) több kísérlet született, látható is egy folyamat, melyben az egyetemek közelebb kerülnek a gazdasági élethez. E folyamat egyik része a tanácsadó cégek számának növekedése, hiszen gyakran egyetemi professzorok alapítanak tanácsadó céget és így hasznosítják tudásukat az üzleti életben. Másrészt a tanácsadó cégek projektjeik révén kapcsolódnak a gazdasági élet szereplőihöz, illetve a kutatói szféra szereplőihöz is, mely folyamatot az EU forrásokból megvalósuló projektek nagy száma jelentősen felgyorsított, hiszen sok esetben a források elnyeréséhez alapkövetelmény a konzorciumok kialakítása (különösen igaz ez az Európai Unió keretprogramjaiban megvalósított projektekre).

#### **5.1.4 Tudományos intézmények és a tanácsadás kapcsolata**

Mielőtt az akadémiai intézmények szerepével foglalkoznánk, érdemes a tanácsadás két eltérő szemléletével, az elméleti vagy szakértői- és a gyakorlati megközelítéssel megismerkedni.

##### **Szakértői vs gyakorlati (folyamat) tanácsadás<sup>107</sup>**

A szakértői szemléletű tanácsadó a szaktudása és tapasztalatai alapján javaslatokat ad a megbízó szervezet számára, és segít azok megvalósításában. Ezt a munkamódszert az orvosokéhoz szokták hasonlítani. A tanácsadó az adott probléma diagnosztizálásához először adatokat gyűjt, majd a probléma feltárása után megoldási javaslatokat terjeszt a szervezet elé. A szakértői tanácsadót általában azért keresik fel, mert ő olyan tudáshalmazzal rendelkezik, ami a megbízó cégnél hiányzik. A módszer azért hibákat is rejt magában. Egyrészt az üzleti világ egyre komplexebb, gyorsabb, amivel nem mindig könnyű lépést tartani. Másrészt, sokkal jellemzőbben, a szakértő általában szervezeten kívülről szerzi az információit, a vállalat kulcsszereplőit kihagyja a probléma elemzéséből, és ennek következtében könnyen lehet, hogy a tálalt megoldás nem implementálható a szervezet kultúrájában.

A gyakorlati (folyamat) tanácsadó munkamódszere egészen más az előbb tárgyalthoz képest. A probléma megoldását a megbízó szervezet vezetőivel és dolgozóival együttesen keresi, és hajtja végre. Így az ügyfélben sokkal jobban rögzül a tudás, és jobban örülnek az esetleges sikernek is, hiszen alaposan kivették belőle a részüket. A módszerrel az egyik probléma az, hogy előfordulhat, a cégen belüli vezetőknek nincs elég tudásuk és idejük döntést hozni - vagy esetleg félnek egyes döntések meghozatalától.

A különböző megközelítések képviselői megkérdőjelezzik egymás szemléletét, ennek ellenére és ennek következtében egyre több tanácsadó próbálkozik a két szemlélet összekapcsolásával. A tanácsadóknak készülőkét gyakorlatokra küldik, hogy tudásukat a való életben is próbára tegyék, és gyakran valós problémákat vetnek fel szemináriumokon, hogy arra a diákok elméleti választ adjanak.

##### **Karrierutak a vezetési tanácsadásban**

---

<sup>107</sup> Matthias Kipping and Lars Engwall [2005]: Management Consulting; Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry, Oxford University Press, 267. o., itt: 36. o.



Engwall az akadémiai intézmények - iskolák - és a gyakorlati tanácsadás közti együttműködés változásait egy svéd példán<sup>108</sup> keresztül szemlélteti.

A tanácsadó módszereket két dimenzió szerint szegmentálja. A kutatás orientációja mutatja meg, hogy a tanácsadó mennyire merül el a témában, gyakorlati vagy szakértői szemléletű-e. A másik szempontja az elvégzendő feladat bizonytalanságtartalma, mely szerint minél bizonytalanabb egy feladat, annál specializáltabb ismeretekre van szükség a megoldásához. Minél specializáltabb egy szakterület, annál mélyebben el lehet merülni benne, és versenyelőnyre lehet szert tenni. Ezek alapján így ábrázolta a különböző csoportok elhelyezkedését:

11. ábra: A tanácsadó módszerek szegmentációja

	Kutatás orientációja	
Specializáció	Alacsony	Magas
Alacsony	Gyakorlati generalista	Generalista szakértő
Magas	Gyakorlati specialista	Specialista szakértő

Forrás: Kipping – Engwall [2005]<sup>109</sup>

Az említett svéd példa két tanácsadó pályáját mutatja be. Oskar Sillén munkássága a huszadik század első felére esett, míg Eric Rehnmané a hatvanas években kezdődött. Az ő szakmai útjaik remekül jellemzik az oktatási intézményekben tevékenykedő kutatók és a „gyakorlati” tanácsadók kapcsolatának változását.

Sillén közel 40 éven keresztül (1912-1951) a stockholmi közgazdasági egyetem professzora volt, közben részidőben folyamatosan gyakorlati tanácsadást is végzett. Ő tette le a svéd auditálási szakma alapköveit. Gyakorlati generalistaként indult, és specialista szakértővé vált pályája során.

Eric Rehnman 1965-től kezdve különböző pozíciókat töltött be. A hatvanas évek közepén alapította a Swedish Institution of Administrative Research (SIAR) nevű szervezetet, ami később a világ vezető kutató-tanácsadó szervezetévé vált. Specialista szakértőként kezdte, és gyakorlati generalista vált belőle.

A két ellentétes szakmai út kiemelkedő példája az adott koroknak, amikor ők éltek.

A huszadik század elején, amikor csak kezdtek megjelenni a tanácsadó iskolák, a professorok, kutatók praktikus problémákra keresték a megoldást, alapvetően a gyakorlati szemléletmód volt

<sup>108</sup> Matthias Kipping and Lars Engwall [2005]: Management Consulting; Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry, Oxford University Press, 267. o., itt: 37. o.

<sup>109</sup> Matthias Kipping and Lars Engwall [2005]: Management Consulting; Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry, Oxford University Press, 267. o., itt: 38. o.

a jellemző. Az egyes tanácsadó részterületek feltérképezése még gyerekcipőben járt, leginkább az egész rendszerekre koncentráltak, a generalista szemléletmód volt az uralkodó. Ekkor kezdődött el a folyamat, aminek során egyre jobban mélyedtek el a problémákba.

A hatvanas évekre az iskolák egyre inkább eltávolodtak a gyakorlattól, és specializáltabb témakörökkel is foglalkoztak. A gyakorlati tanácsadókkal elkezdett feszültség kialakulni, a professzorok szükségesnek érezték publikálni elméleteiket - a gyakorlati tanácsadók meg sokkal inkább titokban tartani.

Jól látható, hogy míg a háború előtt a professzorok - és velük együtt a tanítványaik - inkább a gyakorlati generalista megközelítést követték, addig a háború után a szakértői specialista szemléletmód vált jellemzővé.

A huszadik században nem csak a tanácsadó oktatás, de maga a tanácsadó iparág, szakma is komoly változásokon ment keresztül. Az ötvenes évek előtt még nem volt jellemző a komoly verseny, majd fokozatosan erősödött, és a nyolcvanas években a nagy, multinacionális cégek terjeszkedésével kiélezetté vált. Ehhez az új helyzethez alkalmazkodni kellett, újból áttelődött a hangsúly a tanácsadás gyakorlati megközelítésére. Míg korábban a tanácsadás leginkább adatgyűjtésről, és a kutatásokra való pénzgyűjtésről szólt, később fontosabbá vált a tanácsadás, mint cégek (ügyfelek) számára hasznos hajtó tevékenység szerepe. Emiatt a tanácsadás az ügyfelek szervezetének fejlesztésére, és az ügyfelek piaci pozíciójának erősítésére koncentráltak.<sup>110</sup>

A háború előtt, a nyugodtabb piaci körülmények között a gyakorlati és az elméleti tanácsadás jól kiegészítette egymást, szakértőként komoly versenyelőnyre lehetett szert tenni. Később, a verseny erősödésével, a két módszer kezdett elválni egymástól. A kutatói karrier, az elméletek publikálása hátráltatta a versenyben való részvételt. Ezen a helyzeten a 1983-as Peters és Waterman publikációja változtatott, ekkor ébredt rá a szakma, hogy a publikáció hírnevet hozhat a tanácsadó cégek között, de a két megközelítés között a feszültség még mindig jelen van.

### 5.1.5 Média és a tanácsadás

Peters és Waterman publikációja új trendet teremtett a tanácsadó cégek körében. Ráébredtek, hogy nem kell titokban tartani új módszereiket, technikáikat, hiszen azok megjelentetése hírnevüket öregbíti. A nyolcvanas évek elejétől kezdve egyre több tanácsadó cég tárta a nyilvánosság elé elképzeléseit a tanácsadásról és annak módszereiről. Rájöttek ugyanis, hogy koncepcióik megfelelő propagálás mellett felkelthetik a vezető menedzserek érdeklődését, és ha azok elég gyorsan teret nyernek a köztudatban, divattá nőhetik ki magukat, és megrendeléseket vonhatnak maguk után.

Crozier és Friedberg (1980) a koncepcióból divattá válás útját vizsgálták. A divat kialakulását egy "arénába"<sup>111</sup> helyezték, ahol különböző szereplők együttesen kapják fel azt - vagy felejtik el. Az arénában különböző csoportok interakciója zajlik, úgy, mint tanácsadók, menedzserek,

<sup>110</sup> Saját forrás

<sup>111</sup> Matthias Kipping and Lars Engwall [2005]: Management Consulting; Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry, Oxford University Press, 267. o., itt: 169. o.

közgazdasági iskolák tanárai, menedzsment szaklapok kiadói, szerkesztői, szakmai szeminárium-szervezők, internetes fórumok, stb. Az arénába folyamatosan tágulhat a módszer vagy elméletfejlődése során. A koncepció témává válását általában egy újságban, könyvben vagy egyéb médiumban való megjelenés indítja el.

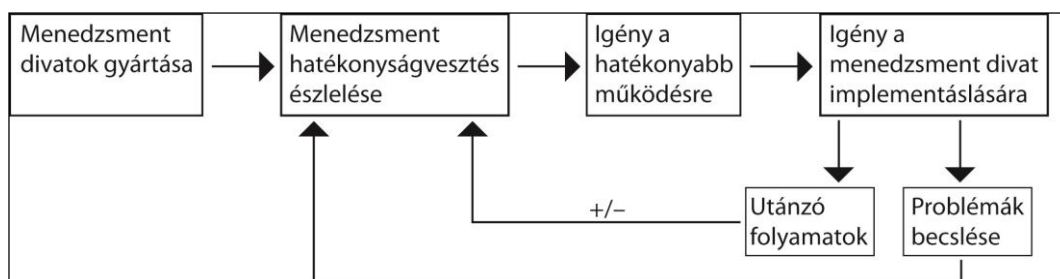
Tehát a (tömeg) média szerepe kiemelkedően fontos a menedzsment divatirányzatok kialakulásában és későbbi népszerűsítésében is.

A divathullámok kialakulását a menedzsment tudás kommercializálódásaként értelmezhetjük, amely az eddig strukturálatlan problémákat és megoldásait rendszerezi és a különböző területeken alkalmazhatóvá teszi. Ezáltal kialakul egy közös nyelv a tanácsadók és az ügyfelek között, ami csökkenti a tanácsadó és az ügyfél kockázatát, hiszen jobban definiálhatóvá válik a szolgáltatás.

Ernst és Kieser (2002) a menedzsment divatok elterjedésével magyarázzák a tanácsadó iparág robbanásszerűen való növekedésének okát. A tanácsadók tudást (megoldásokat) ajánlanak az ügyfelek hatékonyabbá tételére, félelmet is generálnak az ügyfél menedzsereiben, hogy nem elég hatékony az eddigi vezetés. Minden új menedzsment koncepció célja az irányítás egyszerűsítése, a működés hatékonyabbá tétele. Egy-egy menedzsment divat elterjedése azt eredményezi, hogy azok a szervezetek, amelyek még nem alkalmazzák az új módszert, úgy érzik, hátrányba kerülhetnek.

Ezt a hatást erősítik a tanácsadók és azon ügyfelek, akik már alkalmazzák a módszert, ami tovább ösztönzi az új módszer bevezetését. Ha már be van vezetve a módszer, jöhet a kérdés, hogy tényleg megérte-e a beruházás, hosszú távon hatékonyabbá tette-e a szervezetet, előnyt biztosít-e akkor is, ha az összes versenytárs meglépte már ezt a lépést? Hogyan lehetne versenyelőnyt szerezni, és még hatékonyabbá tenni a szervezetet? A kérdésekre a válasz a következő menedzsment divat bevezetése lehet. Az ismertetett folyamatokat Ernst és Kieser az alábbi ábrában foglalta össze:

12. ábra: Ernst és Kieser menedzsment divat folyamata



Forrás: Ernst – Kieser [2005] <sup>112</sup>

Az ábrában a vezetési tanácsadás média által felerősített innovációs folyamatát láthatjuk, melyben a menedzsment divatok képezik a kiindulópontot. A divat létrejötte után a cégvezetők

<sup>112</sup> Matthias Kipping and Lars Engwall [2005]: Management Consulting; Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry, Oxford University Press, 267. o., itt: 173. o.

észlelik a trendet és felmerül bennük az igény a hatékonyabb működésre, majd a divat implementálására. A folyamatban két visszacsatolás is van, hiszen az implementálással két lépés indul(hat):

1. A menedzsment divat implementációja előre nem látott egyéb problémákat vethet fel – ezeket meg kell oldani
2. Utánzó folyamatok jelennek meg, ami az eredeti elgondoláshoz képest egy módosított eljárást jelentenek.

A fenti folyamat szerepének megértése kulcsfontosságú a vezetési tanácsadói iparág dinamikájának és innovációjának megértéséhez, mivel a döntéseket az ügyfelek felsővezetői hozzák, akiket szintén befolyásol az aktuális menedzsment divat. A projektek eladásánál kiemelkedő szerepe van az aktuális divatnak, mert az eredeti projektet megfelelően pozicionálva teljesen eltérő döntést kaphatunk.

Erre egy személyes példa, hogy egy amerikai multinacionális informatikai cég felsővezetőit az EU források jelentőségéről akartuk meggyőzni. Amikor a források jelentőségéről beszéltünk és ebből vezettük le a projekt szükségességét, elutasítással találkoztunk, mert az amerikai kultúrában a támogatások szerepe sokkal alacsonyabb. Amikor azonban a multinacionális cég partneri körének fejlesztéséről beszéltünk, különösen a kezdő cégek (startup-ok) lehetőségeiről, akkor teljesen más fogadtatásban részesültünk. Az amerikai mentalitásban ugyanis a partnerek szerepe kiemelt, napjainkban az informatikai innováció jelentős része kezdő cégektől jön (Facebook, Twitter, Groupon stb.) és a kezdő cégek támogatását minden informatikai cég kiemelt feladatának tartja (vagyis ez a menedzsment divat). Ebből a példából is jól látható, hogy a menedzsment divat megértése és alkalmazása kritikus a tanácsadók szempontjából, mert az ügyféldöntéseket erőteljesen befolyásolja.<sup>113</sup>

A fenti példa is bizonyítja, hogy a menedzsment divatok megértésével és helyes alkalmazásával a tanácsadók befolyásolni tudják az ügyfél döntéseit. Véleményem szerint azonban még ennél is többről van itt szó: alapvetően emelni lehet az ügyfélelégedettséget. Az ügyfélelégedettség pedig alapvetően befolyásolja a tanácsadó sikerességét.

Ez alapján két következtetésre jutottam:

1. Kritikus jelentőségű, hogy a tanácsadók értsék a legújabb menedzsment divatokat
2. A divatos koncepciók helyes alkalmazása a tanácsadó siker egyik kulcsa

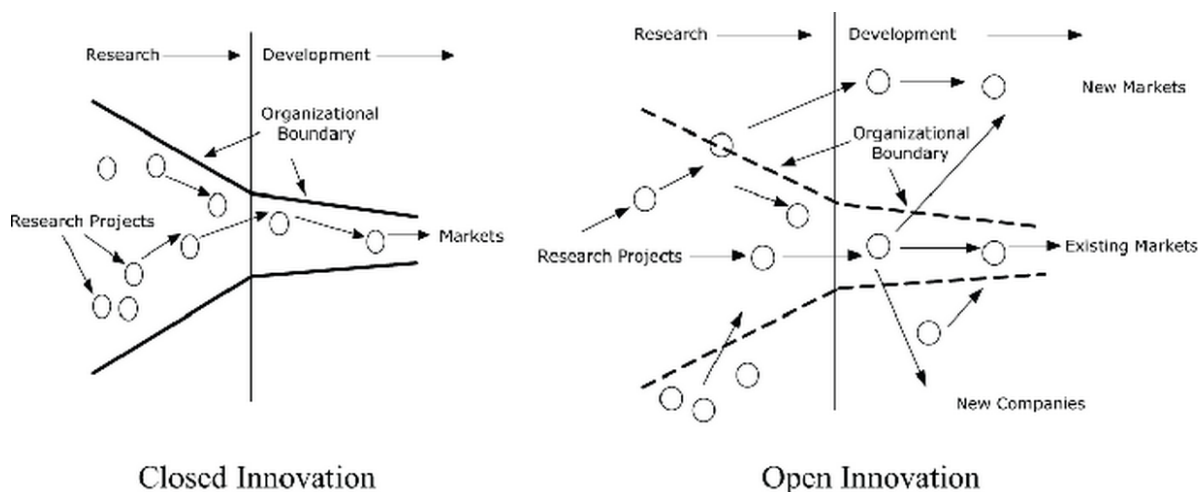
---

<sup>113</sup> Saját forrás

### 5.1.6 A vezetési tanácsadó cégek helye és szerepe Chesbrough nyílt innovációs modelljében

A huszadik század utolsó éveiben gyökeresen megváltozott a kutatás-fejlesztés és az innováció folyamata, mely folyamatot nagy mértékben katalizált az infokommunikációs eszközök és technológiák gyors elterjedése. Létrejöttek nyílt innovációs rendszerek, melyek elméleti alapjait Henry Chesbrough tette le, nyílt innovációs modelljének kidolgozásával.

13. ábra: Chesbrough innovációs modellje



Forrás: Chesbrough [2006]<sup>114</sup>

Az ábra bal oldalán jól látható a tradicionális (zárt) innovációs modell, melyben az innovációs folyamat első lépésében (kutatási lépés, az ábrán fent Research) kialakuló kutatási projektek (Research projects) a cég határain belül valósulnak meg, jellemzően egy multinacionális nagyvállalat kutatás-fejlesztési központjában. Az ötletekből néhány (jellemzően a legnagyobb becsült piaci potenciállal rendelkezők) fejlesztési fázisba (Development fázis az ábrán jobb fent) kerül, majd végül ezek közül egyesek a piacra jutnak. A fenti folyamat minden lépése a cég határain belül történik (az ábrán vastag vonallal, Organizational Boundary). A modell szerint látható, hogy relatív alacsony a kutatási projektek száma és a kutatási projektekből csak néhány képes eljutni a piaci bevezetésig. A legfőbb ok, hogy minden kutatási projektnek meg kell felelnie a multinacionális cég minden egyes szintjén, illetve a céges erőforrások korlátossága további korlátozó tényezőt jelent.

Az ábra jobb oldalán a 2010-es éveket jellemző nyílt innovációs modell látható. Ennek legfontosabb ismérve, hogy a szervezet határai kinyílnak, egy kutatási projekt a szervezeten belül és kívül is keletkezhet. A kutatási projekt az innovációs folyamat következő fázisába (fejlesztés - Development az ábrán) a cég határain belül és kívül is átléphet. Ez biztosítja, hogy:

<sup>114</sup> Chesbrough, Henry [2006], "Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation", in Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J. (Eds), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, Oxford, pp. 1–14

1. Több kutatási projekt jöhet létre
2. Több kutatási projekt éri el a piacot, hiszen a cégen belül megvalósuló ötletek mellett a cégen kívül is fejlesztési, majd piaci bevezetési fázisba kerülhetnek a kutatási projektek.

A fenti folyamatban láthatóan a nagy cég kutatólaboratóriuma mellett számos szereplő van, az ábrán levő szervezetek jelentős része kicsi, tudásalapú cég. A folyamat egyes szereplőit pedig sok esetben vezetési tanácsadó cégek tudják összekötni, hiszen a vezetési tanácsadó cégek függetlenek és nagy tudásteremtő képességgel bírnak, valamint bizalmi viszonyban állnak ügyfeleikkel.

### **5.1.7 Egyetemek, kutatóintézetek és vezetési tanácsadás kapcsolata Magyarországon**

A Magyar Tudományos Akadémia kutatóintézetei az 1990-es évek során jelentősen csökkentették aktivitásaikat, az ezredfordulóra számos intézmény megszűnt, átalakult. Példa lehet erre az MTA Ipargazdasági kutatóintézete.

A kutató-fejlesztő szervezetek száma Magyarországon 1990-ben 1.256<sup>115</sup> volt, ami azt jelenti, hogy 1.256 szervezetben folyt kutatási-fejlesztési tevékenység (beleértve ebbe a kutató-fejlesztő intézeteket, felsőoktatási kutatóhelyeket, valamint a vállalati kutatóhelyeket). A kutató-fejlesztő szervezetek száma 2012-re 3.090-re növekedett, ami egy nagyon öröndetes trend, ha csak ezt az egy mutatót nézzük.

Nagyon fontos ugyanakkor kiemelni, hogy ugyanezen időszak alatt a tényleges kutató-fejlesztői munkahelyek száma az 1990-es 59.723-ról 56.486-ra csökkent<sup>116</sup>. Ez azt jelenti, hogy egy kutatóhelyen átlagosan 48 kutató dolgozott 1990-ben, míg 2012-ben az átlagos létszám 18 főre csökkent.<sup>117</sup> Ez egy nagyon elaprózott kutatói struktúra, hiszen ha kivennénk a mintából a nagy állami és iparvállalati kutatóhelyeket (pl: Ericsson K+F központ közel 1.000 fő, GE Healthcare kutatóközpont 300 fő stb.), akkor a legtöbb kutatóhelyen csupán néhány kutató maradna. Az elaprózott kutatóhelyi kapacitás komoly hatékonyságbeli problémát jelent.

Az ezredforduló környékén megfigyelhető, hogy az egyetemek elkezdtek ismét keresni az ipari kapcsolatokat és a vezetési tanácsadás területén is kiépültek e szálak. Példa lehet erre a Pécsi Tudományegyetem Vezetési és Menedzsment tanácsadás tanszékének létrejötte. Ebben az időszakban a felsőoktatási kutató-fejlesztő helyek száma öröndetes növekedést mutatott (csúcs 2004-ben közel 30.000 kutatóhellyel), viszont 2012-re 23.647-re csökkent a felsőoktatási kutatóhelyek száma.

<sup>115</sup> Központi Statisztikai Hivatal [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu) 3.4.2 Kutató-fejlesztő helyek és K+F létszám (1990-2012), letöltve: 2014. május 18. [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_ohk002a.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ohk002a.html)

<sup>116</sup> Központi Statisztikai Hivatal [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu) 3.4.2 Kutató-fejlesztő helyek és K+F létszám (1990-2012), letöltve: 2014. május 18. [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_ohk002a.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ohk002a.html)

<sup>117</sup> Saját számítás a Központi Statisztikai Hivatal [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu) 3.4.2 Kutató-fejlesztő helyek és K+F létszám (1990-2012), letöltve: 2014. május 18. [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_ohk002a.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ohk002a.html)

Megfigyelhető továbbá a Kipling-Engwall féle kutatói – gyakorlati tanácsadó tevékenység közti váltás és a két szféra közötti erős kapcsolat. Jó példa lehet erre Kornai Gábor karriere, aki a Kopint Datorgnál eltöltött 16 év kutatói karrier után, 1990-től a hazai vezetési tanácsadás egyik úttörőjeként először az Arthur Andersen, majd az Andersen Consulting után 1994-ben saját tanácsadó céget alapított (AAM Consulting) és gyakorlati vezetési tanácsadóként a hazai vezetési tanácsadási iparág legnagyobb cégét építette fel. Az ezredforduló után azonban visszatért az egyetemi szférába és a Pécsi Tudományegyetem Vezetési Tanácsadás tanszékének vezetőjeként egy személyben biztosítja az iparág és az egyetemi, kutatói szféra kapcsolatát.<sup>118</sup>

A legfontosabb pozitív trend a vizsgált időszakban, hogy a vállalkozási kutató-fejlesztő munkahelyek száma 1990 - 2012 között 17.134-ről 23.298-ra nőtt. A változás különösen annak figyelembe vételével érdekes, hogy a vállalkozási kutatóhelyek száma az 1990-es bázisról 1996-ra szinte harmadára csökkent (6.186 főre), majd e mélypont után 2004-ig egy lassú, majd a 2004-es évtől kezdve egy nagyon dinamikus növekedés következett be. Mindez összefüggésben van a 2004-től induló Európai Unió támogatási programokkal, melyek addicionális anyagi ösztönzést jelentenek a vállalkozások kutatás-fejlesztési tevékenységének növelésére. Az Európai Unió kutatás-fejlesztési források felhasználásában kiemelt szerepet játszottak a vezetési tanácsadó cégek (mind a pályázatok készítésében, mind lebonyolításában).

Jó példa a vezetési tanácsadó cégek Európai Unió források felhasználásában játszott szerepére a Gazdaságfejlesztési Operatív Program 1. Kutatás-fejlesztési prioritása. Ezen belül a GOP-1.1.1-es pályázati konstrukció keretében 2007 – 2014 között 556 projekt került támogatásra, összesen 159 mrd Ft összeggel (ezen felül a projektek méretét növelte az önerő).<sup>119</sup> Ezen konstrukció keretében átlagosan 285 milliós támogatási összegű projektek kerültek megvalósításra.<sup>120</sup> A projektek mérete saját erővel együtt 300 – 400 millió közötti összeget tett ki, melyek közül jónéhány projekt előkészítésében és megvalósításában a szerző is részt vett. A projekteken kötelező elem volt a non-profit kutatóhelyek és a vállalkozások együttműködése, melyek legtöbb esetben egy-egy vezetési tanácsadó cég közreműködésével alakultak ki. Ezen projektek jelentőségét és méretét érzékelteti, hogy a 2012-es GDP 28.048.068 millió Ft volt<sup>121</sup>, vagyis a projektek (2007-2014-es időszak alatt összesen) a GDP közel 0,567 %-t adták (önerő nélkül).

Más oldalról összehasonlítva a 159 mrd Ft teljes projektméretet a magyarországi teljes kutatás-fejlesztési kiadással, amely a GDP 1,3 %-a volt 2012-ben<sup>122</sup>, elmondhatjuk, hogy a vizsgált

<sup>118</sup> Kornai Gábor életrajza részletesen [https://www.linkedin.com/profile/view?id=1155048&authType=NAME\\_SEARCH&authToken=p4Xw&locale=en\\_US&srchid=17292151399123526019&srchindex=1&srchtot=2&trk=vsrp\\_people\\_res\\_name&trkInfo=VSRPsearchId%3A17292151399123526019%2CVSRPtargetId%3A1155048%2CVSRPcmt%3Aprimary](https://www.linkedin.com/profile/view?id=1155048&authType=NAME_SEARCH&authToken=p4Xw&locale=en_US&srchid=17292151399123526019&srchindex=1&srchtot=2&trk=vsrp_people_res_name&trkInfo=VSRPsearchId%3A17292151399123526019%2CVSRPtargetId%3A1155048%2CVSRPcmt%3Aprimary) letöltve: 2014. május 3.

<sup>119</sup> Adatok forrása Magyarország Kormánya, [www.palyazatok.gov.hu](http://www.palyazatok.gov.hu), letöltve: 2014. május 18. [http://emir.nfu.hu/nd/kozvel/?link=umft\\_1\\_1&prg\\_abbr=uszt\\_umft&sc=1&ml=3&sr=1012&offset=8&id\\_op=9&id\\_tamogatascel=67&id\\_paly\\_tip=93&id\\_paly\\_altip=-1](http://emir.nfu.hu/nd/kozvel/?link=umft_1_1&prg_abbr=uszt_umft&sc=1&ml=3&sr=1012&offset=8&id_op=9&id_tamogatascel=67&id_paly_tip=93&id_paly_altip=-1)

<sup>120</sup> Adatok forrása Magyarország Kormánya, [www.palyazatok.gov.hu](http://www.palyazatok.gov.hu), letöltve: 2014. május 18. [http://emir.nfu.hu/nd/kozvel/?link=umft\\_1\\_1&prg\\_abbr=uszt\\_umft&sc=1&ml=3&sr=1012&offset=8&id\\_op=9&id\\_tamogatascel=67&id\\_paly\\_tip=93&id\\_paly\\_altip=-1](http://emir.nfu.hu/nd/kozvel/?link=umft_1_1&prg_abbr=uszt_umft&sc=1&ml=3&sr=1012&offset=8&id_op=9&id_tamogatascel=67&id_paly_tip=93&id_paly_altip=-1)

<sup>121</sup> Központi Statisztikai Hivatal [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu) 3.1.2 Kutató-fejlesztő helyek és K+F létszám (1990-2012), letöltve: 2014. május 18. [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qpt015.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpt015.html)

<sup>122</sup> Eurostat letöltve: 2014. május 18. [Headline indicators http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/europe\\_2020\\_indicators/headline\\_indicators](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/europe_2020_indicators/headline_indicators)

projektek összegében több mint az éves magyarországi teljes kutatás-fejlesztési ráfordítás felét adják (igaz, hogy a vizsgált GOP-1.1.1 konstrukció összege a teljes 2007-2014 időszakra vonatkozik). Ugyanakkor a működési logika igaz az uniós kutatás-fejlesztési támogatások teljes rendszerére (továbbá az uniós logikára építkező hazai támogatási rendszerre is).

Ezen tények, valamint az 5.1.5 fejezetben bemutatott médiabefolyásoló és menedzsment trendalkotási képesség, továbbá az előző fejezetben bemutatott Chesbrough nyílt innovációs modell alapján kijelenthető, hogy a vezetési tanácsadó cégek kiemelt szerepet játszanak a magyarországi nemzeti innovációs rendszer katalizálásában. Ez igazolja a második hipotézist, tehát tézisként megfogalmazhatjuk a következőket:

## **2. Tézis**

***A vezetési tanácsadó iparág a magyarországi nemzeti innovációs rendszerben kitüntetett szerepet játszik, elősegíti a tudástranszfert az akadémiai, kutató és az ipari szféra között, valamint katalizálja az innovációs folyamatokat.***



## 6 A magyar tanácsadási piac elemzése

### 6.1 A piac elemzésének módszertana

A piac elemzéséhez az első problémát az adatok hiánya jelentette, hiszen – tudomásom szerint – nincs összegzés, tanulmány a témában, csak néhány becslés létezik. A fenti ok miatt kérdőíves kutatás volt a legcélszerűbb módszer, amivel piaci szereplők nagy részéről lehetett gyorsan, részletes adatokat gyűjteni.

A vezetési tanácsadás meghatározása után a következő feladat a definíció gyakorlatba ültetése volt. A Szövetséggel való konzultáció után négy különböző adatbázist használtam.

1. VTMSZ tagvállalatok listája és a 42 tagvállalat között végeztem kérdőíves felmérést. Ez a legkisebb adatbázis, ami kérdésessé teszi, hogy az eredmények a teljes iparágra érvényesek, ugyanakkor a kérdőívek itt származnak a leginkább megbízható forrásból (saját kérdőíves kutatás).
2. VTMSZ által összeállított lista a magyar vezetési tanácsadó cégekről, itt 886 magyar cég kapta meg a kérdőívet, tehát ez az adatbázis a leginkább teljes körű. A válaszok száma ebből a körből 45, ami jó ellenőrzési alapot ad az első eredmények ellenőrzésére (saját kérdőíves kutatás).
3. A VTMSZ és az AAM vezetési tanácsadó cég által összeállított vezetői tanácsadó céglista, ami 137 tanácsadó cég publikusan elérhető pénzügyi és céginformációit tartalmazta. Ebben az adatbázisban széles körből származó történeti és pénzügyi adatok találhatóak, ami biztos alapot nyújt az iparág pénzügyi és árbevételi elemzéséhez.
4. VTMSZ által összegyűjtött adatok, melyek a Budapest Business Journal és saját gyűjtéssel lettek kiegészítve. Az adatbázis összesen 93 cég adatait tartalmazza. Ebben az adatbázisban találhatóak a legrészletesebb árbevételi adatok, iparági és földrajzi bontásban, valamint részletes információk találhatóak a tulajdonosi háttérrel is.

A kérdések négy adatbázisból való megvizsgálását az tette szükségessé, hogy a lehatárolások nem egyértelműek, sok esetben különböző értelmezések merültek fel, illetve a kérdőíveken is eltérő adatok (is) szerepeltek. A négy adatbázisból összeállított adatok azonban lehetőséget adtak az eredmények összehasonlítására és ellenőrzésére.

### 6.2 *Eredmény 1: Kérdőíves kutatás VTMSZ tagvállalatok között*

A kutatás első részéhez a Szövetség 42 tagja között elvégzett kérdőíves felmérés szolgáltatott adatot. A tagvállalatok közül 13-an töltötték ki a kérdőívet (a tagvállalatok 30 %-a), ami jó aránynak mondható. Az adatbázis kis mérete miatt ugyanakkor az eredményeket óvatosan kell kezelni és a többi adatbázisból kapott adatokkal a későbbiekben ellenőrizni kell (lásd 5. fejezet további alfejezeteiben).

A kérdőív négy témakörből állt<sup>123</sup>:

1. Általános adatok (információ a kérdőívet kitöltőről, székhely)
2. Tevékenységi területek és életkor
3. Árbevétel és létszámadatok
4. Tudásmenedzsmenttel kapcsolatos kérdések

## 6.2.1 Általános adatok

### A kérdőív kitöltéséhez kapcsolódó információk

Az általános adatok között meg kellett adni a kérdőívet kitöltő személy nevét és beosztását, mely kérdések jelentősége a válaszok hitelességének és megbízhatóságának ellenőrzése volt.

A kitöltők közül 11 ügyvezető volt (közel 85 %), és a többi, kérdőívet kitöltő is a cégek felső vezetői köréből került ki (senior associate és HR vezető). Ez valószínűleg erős garanciát jelent arra, hogy az adatok megbízható, megfelelően tapasztalt és hiteles körből érkeztek.

### Földrajzi elhelyezkedés

A következő általános kérdés a cégek székhelyét vizsgálta. A 13 kérdőívet kitöltött cég székhelye minden esetben Budapest, ami jelentős iparági koncentrációt jelent (ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy több cég vidéki telephellyel is rendelkezik, ami csökkenti Budapest túlsúlyát).

A minta méretéből fakadóan, csupán a fenti válaszokból nem szabad messzemenő következtetéseket levonni, hiszen elképzelhető lenne, hogy a mintába került cégek nem reprezentálják a teljes sokaságot. Azonban egyrészt internetes kutatások alapján elemezve az összes tagvállalatot, látható, hogy a 13 cégen kívüli tagok legtöbbször székhelye is Budapest. Másrészt a későbbi fejezetekben bemutatott további kutatásaim, illetve más adatbázisokon elvégzett vizsgálataim alátámasztják a fenti adatokat, így ebben a fázisban elfogadhatjuk, hogy a vezetési tanácsadó cégek Budapesten koncentrálnak.

A földrajzi elhelyezkedés indoka feltehetőleg a piac közelsége: Budapesten található ugyanis a legtöbb nagyvállalat székhelye, szinte az összes fontosabb közigazgatási hivatal központja és a KKV szektor jelentős része is. Márpedig a tanácsadási szolgáltatás értékesítése és a tanácsadási folyamat során is kiemelten fontos a bizalom, a személyes ismeretség, ez pedig feltételezi a fizikai közelséget.

Nyilván mindez összefüggésben van azzal a ténnyel is, hogy az üzleti szektor szellemi kapacitásának jelentős része a főváros környékén található, a legtöbb szakmai konferencia, megbeszélés a főváros környékén kerül megrendezésre.

---

<sup>123</sup> A kérdőív az 1. mellékletben található

## 6.2.2 A cégek tevékenységi területei és életkora

### Tevékenységi területek

A vezetési tanácsadási tevékenységeket a VTMSZ hat kategóriába sorolja<sup>124</sup>

1. Vállalati stratégiai tanácsadás
2. Üzletviteli tanácsadás (BPR, átszervezések)
3. Informatikai tanácsadás
4. Emberi Erőforrás Menedzsment
5. Outsourcing
6. EU pályázati tanácsadás

A kérdőív készítésénél átvettem a VTMSZ kategóriáit, mivel egyrészt ez az iparági sztenderd, másrészt úgy gondolom, hogy ez alapján meglehetősen pontosan be lehet sorolni az egyes cégek tevékenységét és megfelelő áttekintést nyerhetek a specializáció fokáról.

A fenti hat tevékenységi kör mellett még egy egyéb kategóriát adtam meg a kérdőíven, ahol a kitöltők szövegesen tudták kiegészíteni az első hat tevékenységi körbe be nem sorolható tanácsadási területet.

A mintában levő 13 cég közül mindössze egy cég jelölt meg egyetlen tevékenységi területet, mindenki más ennél többet. Összességében a hat kategóriából átlagosan 3 területen is aktívak a cégek, valamint ehhez hat cég még egyéb területet is megjelölt. Az adatokból arra lehet következtetni, hogy a cégek tevékenysége kevésbé fókuszált, érdekes lesz ezt majd a későbbiekben a mérettel összevetni. A kevésbé specializált tevékenység elsősorban a magyar piac méretéből és a tanácsadó szolgáltatásra jellemző személyes bizalmi viszonyból ered. Mivel sok tanácsadó cég csupán néhány ügyféllel áll kapcsolatban, megpróbál számukra általános tanácsadóként fellépni. A sokéves együttműködés tapasztalatait felhasználva megpróbál mindig egy lépéssel az ügyfél előtt járni, vagyis megpróbál az ügyfél számára értékes szolgáltatást nyújtani. Ez nyilvánvalóan korlátozza a specializált tudás és kompetencia felépítését, ami komoly növekedési korlátot jelent a legtöbb cégnek.

### Cégek életkora

A tanácsadó cégek következő jellemzője a cég életkora, ugyanakkor sok cég az alapítás (bejegyzés) után profilt vált és akár évekkel később fordul csak vissza a vezetési tanácsadás felé. Ezen tények figyelembe vételével a pontos kérdés úgy hangzott, hogy „Cégük melyik évben vált a tanácsadási piac aktív szereplőjévé?”

A kérdéssel el szeretnénk volna kerülni az alapítás évének automatikus megadását, inkább a tevékenység valóságos megkezdését helyeztük a középpontba. Több esetben érkezett olyan

<sup>124</sup> <http://www.vtmsz.hu/csatlakozas.htm> Letöltve: 2007. április 26.

válasz, ahol az eltérő időpontokkal kapcsolatos feltételezést igazolták a cégek (például: tevékenység megkezdésének éve 1998, de a cégalapítás éve 1993).

A kérdőívek adataiból kiderül, hogy a VTMSZ tagvállalatok átlag tevékenységi ideje a kutatás időpontjában 13,3 év, ami azt jelenti, hogy az iparágba való belépés nem könnyű, tehát belépési korlátok vannak.

Az átlagos tevékenységi idő hossza azonban adódhat abból is, hogy a tapasztaltabb, komolyabb múlttal rendelkező cégek VTMSZ tagok, az új cégek pedig még nem. Erre figyelmet kell fordítani a következő adatbázis elemzésénél.

### 6.2.3 Létszám és árbevétel adatok

#### Létszám adatok

A következő kérdések a cégek méreteire vonatkoztak, alkalmazottak száma és árbevétel szerint. Figyelembe véve azt, hogy a cégek pontos árbevétel és létszámadataikat általában nem szívesen adják ki, ezért kategóriák kerültek kialakításra mindkét kérdésnél.

Figyelembe véve a magyar tanácsadó piac jellemzőit a létszámadatoknál a következő kategóriák lettek bevezetve:

1. 5 fő alatt
2. 5 – 10 fő között
3. 10 – 20 fő között
4. 20 – 50 fő között
5. 50 fő feletti

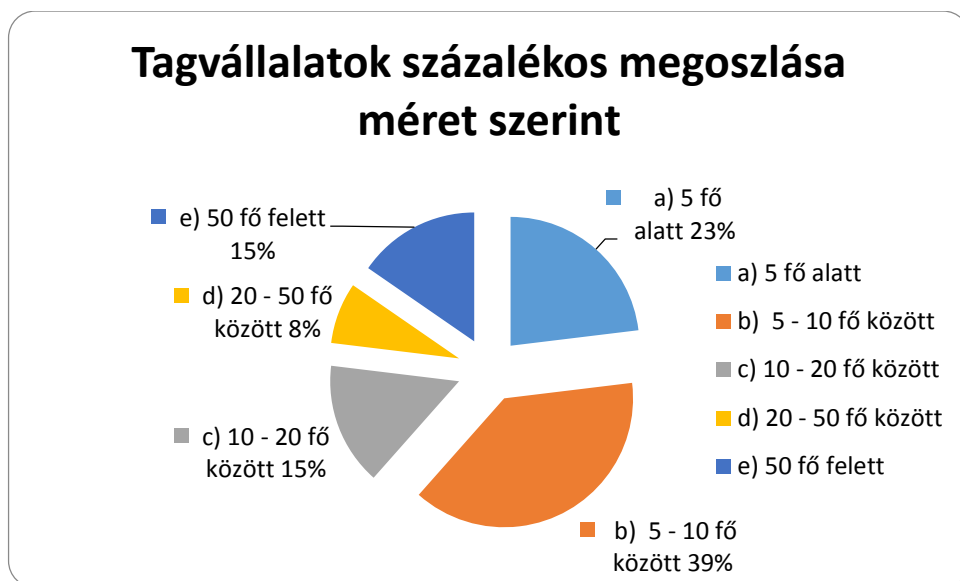
A fenti kategóriák kialakításánál úgy vélem, hogy el kellett térni a hivatalos KSH besorolástól. Ennek oka, hogy a magyarországi tanácsadó cégek kis létszámmal működnek, a magyar piacon 10 főnél több tanácsadóval dolgozó céget már jelentősnek lehet mondani és csak nagyon kevés cég rendelkezik 50 fő feletti létszámmal.

A hivatalos mikro-, kis-, közép- és nagyvállalati besorolás<sup>125</sup> alapján a cégek legnagyobb része a mikro- és kisvállalati kategóriába esett volna, ami megnehezítené az elemzést. Az iparágra jellemző kis üzemméretet a kutatás így is igazolta, viszont részletesebb konklúziókat lehetett levonni a fenti kategóriák alapján.

A megkérdezett 13 cég közül 3 az öt fő alatti, 5 az 5-10 fő közötti, 2 a 10-20 fő közötti kategóriába tartozott. Csupán három cég foglalkoztat 20 főnél többet, 1 tartozik a 20-50 fő közötti kategóriába és kettő az 50 fő feletti csoportba.

<sup>125</sup> 2004. évi XXXIV. A kis és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló törvény alapján

14. ábra: VTMSZ tagvállalatok százalékos megoszlása méret szerint



Forrás: saját szerkesztés

12. táblázat: VTMSZ tagvállalatok megoszlása létszám szerint

Létszám	VTMSZ cégek	%-os megoszlás VTMSZ
a) 5 fő alatt	3	23%
b) 5 - 10 fő között	5	38%
c) 10 - 20 fő között	2	15%
d) 20 - 50 fő között	1	8%
e) 50 fő felett	2	15%
Összesen	13	100%

Forrás: saját szerkesztés

A létszámadatoknál is érdekes lesz elemezni, hogy a VTMSZ tagvállalatok méretüket tekintve nagyobbak-e a nem VTMSZ tagoknál.

A cégek által megadott adatok alapján összességében 712 főt foglalkoztatnak, azonban ezt az adatot erősen torzítja a PriceWaterHouse 450 fős létszáma, itt korrigáltam és levonnám a könyvvizsgálattal foglalkozó munkatársakat, így kb. 500 főre teszem a tanácsadással foglalkozó munkavállalók számát a mintában.

A cégekre általánosan jellemző a minimum egy diplomával rendelkező munkavállalók alkalmazása, ugyanis a munkatársak átlagosan 95 %-a rendelkezik minimum egy diplomával. A diplomák megoszlásában a gazdasági végzettség túlsúlya (60 %) mutatkozik, amely mellett a műszaki diploma képviseli magát még nagyobb súllyal (25 %). Kisebb arányban megtalálható a bölcsész (6%) és jogi (5 %), valamint az egyéb természettudományi és tanári diploma is.

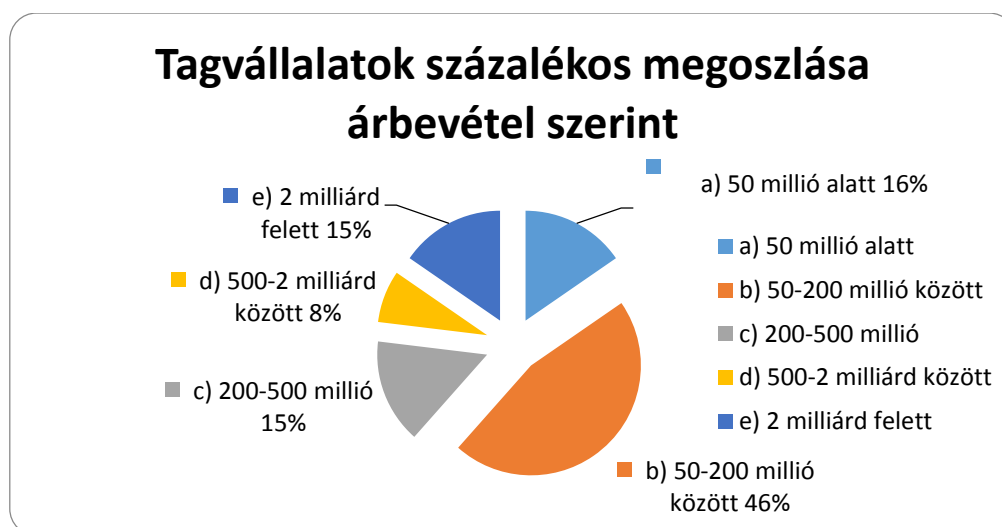
### **Árbevétel nagysága**

Az árbevétel kategóriák kialakításánál az iparági sajátosságok figyelembe vételével a következő választási lehetőségek alakultak ki:

1. 50 millió alatt
2. 50 – 200 millió
3. 200 – 500 millió
4. 500 millió – 2 milliárd
5. 2 milliárd felett

Az árbevétel kategóriában is a második kategóriában található a cégek nagy többsége, szám szerint 6 vállalat, amelyek az 50 -200 millió közötti intervallumban helyezkednek el. A legkisebb árbevételi kategóriában (50 millió alatt) és a 200-500 millió közötti intervallumban, valamint a legnagyobb árbevételi csoportban (2 milliárd felett) két-két cég található. Ezen kívül egy cég található az 500 – 2 milliárd közötti intervallumban.

15. ábra: VTMSZ tagvállalatok százalékos megoszlása árbevétel szerint



Forrás: saját szerkesztés

13. táblázat: VTMSZ tagvállalatok megoszlása árbevétel szerint

Létszámkategória	Tagvállalatok száma az egyes kategóriákban	Tagvállalatok százalékos megoszlása
a) 50 millió alatt	2	16%
b) 50 – 200 millió között	6	46%
c) 200 – 500 millió között	2	15%
d) 500 millió – 2 milliárd között	1	8%
e) 2 milliárd felett	2	15%
Összesen	13	100%

Forrás: saját szerkesztés

Ez azt jelenti, hogy a tipikus tanácsadó cég 5 – 10 fő közötti létszámmal 50 – 200 millió közötti éves árbevételt ér el. Mindez sok másik iparágban ijesztően alacsony és elképesztően kevésbé hatékony üzemméret lenne (pl: autóiparban), de mit lehet elmondani a tanácsadási iparégról?

Véleményem szerint a VTMSZ tagvállalatok átlagos mérete alacsony, ami egyrészt abból fakad, hogy sok cég kényszervállalkozásként egy ügyféllel és egy projekttel kezdte a tevékenységét. Másrészt adódik a növekedési lehetőségek korlátozottságából, ami részben belső okokra vezethető vissza (jellemző az ambíció hiánya „miért tovább növekedni, ha így is megy a cég...”),

részben pedig a piac sajátosságaiból (mint azt később elemzem, piacra lépés korlátai között a méretgazdaságosság nem tölt be domináns szerepet).<sup>126</sup>

Ugyanakkor a kis cégméret kapacitáskorlátot is jelent: a szűk szolgáltatásportfolió és a kis létszámú munkaerő következtében az egyes cégek nem tudnak komoly tudás- és erőforrásbázist felépíteni, ami akadályozza a specializációt és a további növekedést, illetve a külpiacra való kilépést.

### **Árbevétel megoszlása ügyfélszegmensekként**

A válaszadók a kérdőíven az árbevételi adataikat három ügyfélszegmensbe tudták besorolni:

1. Kis- és középvállalati ügyfelek
2. Nagy és multinacionális vállalatok
3. Kormányzati szektor

A válaszok alapján az árbevétel csaknem fele (46 %) a nagy és multinacionális szegmensből származik, a második helyen a kis- és középvállalati ügyfelek állnak (30 %), és a kormányzati szektor a harmadik helyre szorult 24%-kal.

Jellemző a tanácsadás igénybevételére, hogy egy bizonyos méret alatt a cégek nem is vesznek igénybe tanácsadót (nincs erre nekem pénzem...). Ez a magyar duális gazdaság keretei között egy nagyon érdekes kérdés, hiszen ezáltal a hatékony nagy és multinacionális vállalatok a tanácsadási szolgáltatások igénybe vételével még hatékonyabbá válnak, a kicsik pedig méginkább lemaradnak.

## **6.2.4 Tudásmenedzsment**

A vezetési tanácsadó cégek alapvető jellemzője, hogy kevés tárgyi eszközzel és kevés készlettel rendelkeznek, hiszen az értékteremtés a munkavállalók tudásának értékesítéséből származik (ezért rendkívül magas a diplomások aránya a többi szektorral összehasonlítva).

A tudásalapú vállalatok a tudás menedzselésekor különböző stratégiákat követhetnek, a szakirodalom is többféle tudásstratégiát különböztet meg. Hansen és társai modelljükben két alapvető tudásmenedzsment stratégiát azonosítottak, a *kodifikációt* és a *perszonalizációt*. Alapvető eltérés van a célorientáltságban, a tudás formájában, a szervezeti helyében, a tudásáramlás módjában, az IT szerepében és az emberierőforrás-stratégia eszközeiben.

A tudásközpontú stratégiát követők a tudást folyamatként értelmezik, a problémamegoldásra törekednek, egyedi megoldásokban gondolkodnak. Magas szintű testre szabás jellemzi őket, a humán erőforrásba fektetnek be és bevételként kezelik őket, nem költségként. Ez jellemző a legtöbb tanácsadó cégre is, mint például a McKinsey vagy a Saatchi & Saatchi.

---

<sup>126</sup> Carlton, Dennis W. – Perloff, Jeffrey M. [2000]: Modern Industrial Organization, Third Edition, Addison-Wesley Longman Inc., Massachusetts, itt: 2. rész 3. fejezet alapján (Part 2: Market structures; Chapter 3: Competition)



A fenti stratégiatípusok lényegükben párhuzamba vonhatók Hansen felosztásával. A kodifikáció, mint információközpontú stratégia értelmezhető, a perszonalizáció pedig Sveiby ún. tudásközpontú stratégiájával egyeztethető össze.

Újabb kutatások nyomán (Blass [2001], Domsch – Andresen [2001], Weehler [2003]) azonosítottak egy harmadik tudásstratégia típust: a context based vagyis az úgy nevezett környezeti orientációjú stratégiát, amelynek középpontjában a változási képességek fejlesztése áll. A fentiek alapján a következő tudásstratégia típusokat vettem össze részletesebben a tanulási stratégiákkal, melyek a következők:

- rendszerező (kodifikációs),
- kapcsolati (perszonalizációs)
- és környezeti (context based) tudásmenedzsment stratégia (1. táblázat).

Mindhárom stratégia a tudás megosztásának és externalizációjának kérdését helyezi középpontba. A tudásmenedzsment stratégiák és a tanulási stratégiák között szerves összefüggés látható.

A rendszerező stratégia célja a hasonló problémák „újramegoldásának” elkerülésével való hatékonyságnövelés. Kapcsolódó tanulási stratégiája a szakképzési és kompetencia alapú tanulási stratégia. Közös vonásaik közé tartozik, hogy mindegyik stratégia push stratégia, mert a már meglévő tudásra épül, nem a közvetlen igényekre. Emiatt szükségessé válik a szervezeti tapasztalatok elérhetősége, az egyéni tudás különböző adatbázisokban való rögzítése. A tudásba, mint vagyontárgyba egyszer fektetnek be, majd ezt minél többször újra felhasználják. Ezért e stratégiát alkalmazó szervezetek versenyelőnye az ismeretek felhasználásának méretgazdaságosságán alapul.<sup>127</sup>

14. táblázat: Tudásmenedzsment-stratégiák és tanulási stratégiák kapcsolata

	<b>Rendszerező (kodifikációs)</b>	<b>Kapcsolati (perszonalizációs)</b>	<b>Környezeti (context based)</b>
Stratégia típusa	push	vegyes	pull
Versenysztratégia	kódolt tudás felhasználásával gyors és megbízható megoldások	kreatív megoldások	kreatív és precíz elemzéseken alapuló megoldások
Hangsúly	hatékonyság	innováció támogatása	változási képesség
Tudásmegosztás	explicit	tacit	tacit
Tudáskezelés	származékként való értékesítés	folyamatként való értékesítés	folyamatként való értékesítés

<sup>127</sup> Garaj Erika (2005): A tudásmenedzsment és a tanulási stratégiák néhány összefüggése, Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal, Oktatás, Képzés, MTA SzTAKI. 1-17. o.

IT kezelése	IT-központú befektetési stratégia	szervezeti tagok kommunikáció-ját segíti, IT alárendelt	az emberek és IT összhangja
Bizalmi szint	makrobizalom (confidence)	mikrobizalom (trust)	vegyes
Tudás a rendszerben	adatbázisban kódolva	tudás kifejlesztőjénél	vegyes
Tanulási stratégiák	szakképzés kompetencia alapú orientáció vezetőfejlesztő orientáció	változásmenedzsment fókusz üzleti kezdeményezés vezérelt	változásmenedzsment fókusz üzleti fejlődés vezérelt üzlet/környezet kapcsolat

*Forrás: saját szerkesztés, Sveiby [2001] és Hansen-Nanhia-Tierney [1999] alapján<sup>128</sup>*

Nonaka szerint a tanulási stratégiák, mint a tudástranszfer (termékekben, folyamatokban) és tudásdiffúzió (szervezeti határokon kívüli hálózatok és kapcsolatok) közvetítői, kettős dimenzió alapján értékelhetők. Egyik dimenzió a rejtett, nem kodifikálható (azaz tacit) tudás átalakulása explicit tudássá, majd beágyazódása újabb rejtett tudássá. Minél rejtettebb az adott tudás, annál nagyobb versenyelőnyt biztosít az azt tudatosan stratégiai elemként használó szervezet számára. Másik dimenzió az egyének közötti szociális interakció. Ennek során válik az egyéni tudás szervezetivé és fordítva, a szervezeti tudás egyénivé.<sup>129</sup>

A fentiek miatt a tudásfelhalmozásnak és a tudásáramlásnak rendkívüli jelentősége van a vezetési tanácsadó cégek szempontjából, ezért a kérdőív negyedik része a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos kérdésekre keres választ.

### **Tudásszerzés legfőbb forrásai**

A tudásszerzés legfőbb forrásainál 11 kategória szerepelt a kérdőíven:

1. Anyacégtől
2. Szakirodalomból
3. Kutatóintézetektől
4. Egyetemek oktatás formájában
5. Egyetemek közös munka során
6. Konferenciák
7. Belépő kollégáktól
8. Training oktatócégektől
9. Ügyfelektől

<sup>128</sup> Hansen, M. T. – Nohria, N. – Tierney, T. [1999]: What is your strategy for managing knowledge. Harvard Business Review, March-April p. 106-116. valamint, Sveiby, K. E. [2001]: Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. Budapest, KJK Kerszöv.

<sup>129</sup> Nonaka, I. [1994]: A dynamic theory of Organizational Knowledge Creation Organization Science 5. k. jan. p. 11-37.

- 10. Multinacionális partnercégektől
- 11. Versenytársaktól

A három leggyakrabban említett tudásforrás:

1. **Szakirodalom:** ezt minden válaszadó bejelölte. Ez nagyrészt autodidakta formában történő tudásáramlást jelent, vagyis a szektorban nagy az önképzés és az élethosszig tartó tanulás szerepe.
2. **Konferenciák:** 10 válaszadó említette a konferenciák jelentőségét, ami szintén jelentős arány
3. **Ügyfelektől és belépő munkatársaktól:** ez a két kategória 9 és 7 alkalommal került említésre, ami szintén nagy arány.

Érdekes, hogy az trainingek és a trainingekre specializálódott cégek jelentőségét alacsonyabbnak ítélték meg a válaszadók (mindössze 4 cég említette).

Feltehetőleg ennek oka a tudás speciális jellege, hiszen a vezetési tanácsadás fortélyait nem lehet kurzusokon elsajátítani, hanem sokkal inkább az évek alatt felgyülemlett módszertani ismeret és a tapasztalat segít a megfelelő tudás megszerzésében. A tanácsadó cégek egyik legfőbb értéke a tudásbázis, emiatt mindent megtesznek annak érdekében, hogy megvédjék tudásbázisukat. Ez a legfontosabb oka, hogy training cégek ilyen szintű kurzusokat már nem képesek tantermi rendszerű képzéseiken átadni.

A tudásszerzés jelentőségét az is alátámasztja, hogy a lehetséges 11 kategóriából a cégek átlagosan több mint ötöt megjelöltek, valamint emellett 4 cég egyéb olyan tudásszerzési lehetőséget is említett, ami fontos szerepet játszik az adott cég működésében. Ez alapján ki lehet jelenteni, hogy a cégek tisztában vannak a tudásbővítés jelentőségével, és aktívan tesznek érte.

### **Egyetemek és kutatóintézetek szerepe**

Az egyetemek és kutatóintézetek összesen három kategóriában szerepeltek. A kutatóintézetek jelentőségét 4, az egyetemi oktatás szerepét 6 és az egyetemekkel való közös munkát 5 cég jelölte meg. Összességében a helyes értelmezéshez a három kategóriát együttesen is érdemes vizsgálni, vagyis a felsőoktatási, kutatási eredmények szintén gyorsan eljutnak a cégekhez.

Különösen a következő kérdésnél mutatkozott ez meg, ahol a tanácsadó cégek egyetemmel/kutatóintézettel való kapcsolatában a cégek 85 %-a nyilatkozta, hogy legalább egy egyetemmel/kutatóintézettel van kapcsolata.

A kapcsolat minősége egy esetben szoros üzleti, 5 esetben jó személyi és 5 esetben jó informális kapcsolatot mutatott.

Mindez összefüggésben van azzal is, hogy sok egyetemi oktató indít saját tanácsadó céget, ahol a legkorszerűbb elméleti tudást próbálja kamatoztatni és a gyakorlatba ültetve tanácsadási projekteket valósít meg. Az 5.1.4-es fejezetben már bemutattam a tanácsadás és az akadémiai

szféra közötti lehetséges karrierutakat, a kutatási adatok megerősítik a két szféra szoros kapcsolatait.

Véleményem szerint azonban a trend egyre inkább csökken, aminek az oka leginkább az, hogy a tanácsadás kezd teljesen különálló szakmává válni és az egyetemi (oktatói), akadémiai (kutatói) és tanácsadó (üzleti) munka kezd mindinkább specializálódni és szétválni. Meglátásom szerint azonban ezek az elkülönült szerepek továbbra is együtt fognak működni, szinergikus hatásuk éppen a specializálódás miatt erősödhet: mindenki azzal foglalkozik, amihez valójában „ért”, közösen még többet profitálva az egymás közötti információcseréből.

### **A tudásbázist veszélyeztető faktorok**

A tudás beáramlásának vizsgálata után a tudásbázist veszélyeztető tényezőket kellett megjelölni.

Egyértelműen a legfontosabb tényező a kifelé irányuló munkaerő áramlásból származik. A cégek több mint fele ezt jelölte meg ugyanis elsőszámú rizikófaktorként.

Érdekes ugyanakkor megjegyezni, hogy két válaszadó is kifejtette, hogy cégük tudásbázisát semmi sem veszélyezteti, mert ők a folyamatos megújulásban hisznek és a tanulási, tudásszerzési folyamatok be vannak építve cégük filozófiájába és napi üzletmenetébe is. Úgy vélem, ez a helyes gondolkodásmód és irány, mert a fenti koncepcióval működő tanácsadó cégek kiküszöbölhetik azt, hogy a kilépő munkaerő „magával vigye” tudását és kapcsolatrendszerét, így a cégek képessé válnak arra, hogy az innováció motorjai legyenek és ezáltal ügyfeleik számára folyamatosan értéket teremtsenek.

### **A tudásszerzés és megosztás módszereinek változása**

Napjainkban a tudásszerzés és megosztás módszereinek gyökeres változásának vagyunk tanúi. A tudásszerzésben a szakirodalom, a konferenciák, az ügyfelek és a belépő kollégák mellett feljövőben van az interneten szerzett tudás jelentősége.

Facebook-on, Twitteren, LinkedIn-en létrejöttek olyan szakmai fórumok és vitacsoportok, ahol a világ minden részéről származó szakemberek együttesen vitatnak meg bizonyos kérdéseket. Ez jó lehetőséget ad a magyar tanácsadó iparágnak, hiszen a legkisebb szereplők is ingyen be tudnak kapcsolódni a világ tanácsadó vérkeringésébe.<sup>130</sup>

A fenti fórumok jó lehetőséget biztosítanak a szakmai kitekintésre, kapcsolatépítésre. Ezen eszközök segítségével a magyar tanácsadó cégek is könnyebben tudnak bekapcsolódni az európai innovációs vérkeringésbe.

Mindez természetesen nem változtat azon, hogy a vezetési tanácsadás egy bizalmi viszonyra épülő szolgáltatás, viszont a projektötlekhez, módszertanokhoz való hozzáférés egyszerűsíti le. Sok esetben a hazai cégek számára óriási lehetőséget jelent a partnerkeresés, mert így egy külföldi, tapasztalt tanácsadó szolgáltatásait tudja igénybe venni a magyar cég, viszont a kapcsolatrendszer, bizalmi viszony alapján a magyar cég tudja a magyarországi ügyfeleknek értékesíteni a szolgáltatást. Sajnos ilyen típusú együttműködések egyelőre viszonylag ritkán

<sup>130</sup> Forrás: twitter.com, facebook.com, linkedin.com saját gyűjtés 2011. február 15.

fordulnak elő, ennek oka sokszor a magyar cégek hiányzó nyitottsága és a magabiztos nyelvtudás hiánya. Az alábbiakban bemutatok egy példát, amelyen több hazai (EU pályázatokkal foglalkozó) tanácsadó regisztrált, mert az a partnerkeresés és információszerzés egy kiváló forrása.

Példa: a [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)-on létrehozott EU partnerkereső csoport (EU Partner Search), amely azzal a céllal jött létre, hogy az Európai Unió keretprogramokhoz kapcsolódó innovatív projektekhez Európa szerte partnereket keressen, a formálódó projektek tartalmát közlétegye és szakmai beszélgetéseket generáljon.<sup>131</sup> Ezen fórum jó platformot biztosít a magyar tanácsadók számára, hogy betekintést nyerjenek az európai lehetőségekbe, illetve, hogy a partneri viszony kialakításához szükséges első lépéseket megtegyék. Ezáltal a fórum bővíti a magyar tanácsadók tudását.

Az internetes csoportokon azonban megfelelő elővigyázatossággal kell eljárni, hiszen az információk valóságtartalmát gyakran senki sem ellenőrzi.

### ***6.3 Eredmény 2: VTMSZ vezetési tanácsadó cég adatbázisa alapján elvégzett kutatás eredményei***

A második adatbázist a VTMSZ bocsátotta rendelkezésemre, mely tartalmazta a VTMSZ által összeállított, a magyar vezetési tanácsadási piacon aktív cégek listáját. Az adatbázis 886 céget tartalmazott (VTMSZ tagok nélkül), melyek közül 45 vállalat töltötte ki a kérdőívet (a minta mintegy 5 %-a). A válaszadás hajlandóság jelentősen alacsonyabb, mint a VTMSZ tagvállalatok között (ahol 30 % volt az arány). Feltételezhető, hogy ebben az adatbázisban minden magyar piacon jelentős tanácsadó cég megtalálható, ezzel a magyar tanácsadási projektek és az iparági árbevétel legnagyobb része belekerült az elemzésbe.

A kis méretű szegmens esetében (1-5 fős cégek) ugyanakkor feltételezhető, hogy nem teljes az adatbázis, hiszen az egyéni tanácsadók egy része kimaradhatott ebből az elemzésből is. Ennek oka, hogy a legkisebb cégek gyakran csupán egy ügyfélnek szolgáltatnak, emiatt kommunikációs aktivitásuk alacsony. Mivel összességében a projektek legnagyobb hányadát a nagyobb szereplők generálják, ezért ki lehet jelenteni, hogy az adatbázis lefedi a magyar tanácsadási piacot.

A kiküldött kérdőív pontosan ugyanazokat a kérdéseket tartalmazta, mint a VTMSZ tagvállalatok esetében. A kutatás célja, hogy ellenőrizze a VTMSZ tagok elvégzett kutatás eredményeit, illetve kimutasson különbségeket a VTMSZ tagok és a nem tagok között.

#### **6.3.1 Általános adatok**

##### **A kérdőív kitöltéséhez kapcsolódó információk**

A visszaérkezett kérdőívek száma 45, az első kérdés itt is a kitöltő személyére vonatkozott.

<sup>131</sup> Forrás: [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com), saját kutatás 2011. október 5.

A kérdőívet kitöltő személy pozíciója az esetek 77 %-ban a cég elsőszámú vezetője volt (35 fő), további 15 % (7 fő) az első számú vezető közvetlen beosztottja volt (manager, vezető tanácsadó, marketing vezető stb.), és mindössze 3 esetben volt más pozícióban a kitöltő (marketing asszisztens és egyéb asszisztens). Ez összességében azt jelenti, hogy a minta 92 %-ban az első számú vezető vagy a közvetlen beosztottja véleményét tükrözi, ami jó megbízhatóságra utal.

### **Földrajzi elhelyezkedés**

A cégek székhelye csakúgy, mint a VTMSZ tagvállalatok között végzett kutatás, Budapest túlsúlyát mutatja. A 45 válaszadó közül 37 budapesti székhelyet jelölt meg, valamint további három cég a főváros közvetlen közelében található (Diósd, Budaörs és Pilisborosjenő).

Mindössze 5 vállalat székhelye található a budapesti agglomeráción kívül (Debrecen, Litér, Nyíregyháza, Székesfehérvár és Dunaújváros), ezek is a kisebb mérethez tartoznak.

Budapest túlsúlyát az előző fejezetben említett gazdasági koncentráció okozza: a legtöbb ügyfél székhelye budapesti, emiatt a tanácsadó cégeknek is közel kell lenniük a fővároshoz. Másik ok a kompetens szakértelem földrajzi elhelyezkedése: a legtöbb magasan képzett szakember Budapest vonzáskörzetében él.

## **6.3.2 A cég tevékenységi területei és életkora**

### **Tevékenységi területek**

A hat fentebb említett kategóriában (lásd: 6.2.2 fejezet) összesen 93 tevékenységi területet jelölt meg a 45 kitöltő, valamint 23 válaszadó jelezte, hogy ezeken kívül egyéb, speciális területtel is foglalkoznak.

9 vállalat nevezett meg mindössze egy tanácsadási területet. Ezek közül 5 cég csakis emberi erőforrás tanácsadással foglalkozik, 4 vállalat pedig az üzletviteli tanácsadás egy-egy speciális részterületén aktív.

Mindez jól jellemzi a magyar tanácsadási iparágat, hiszen még ebben a hatalmas adatbázisban is csak elvétve található olyan cég, amely egy területre specializálódott volna. A magyar piac kis mérete minden szereplőt rákényszerít a „mindennel foglalkozom” stratégiára. Ez azonban gátolja a kompetencia építését, a professzionális és külföldön is versenyképes szolgáltatás kifejlesztését.

Mindez megfigyelhető a globális piacon: az igazán sikeres cégek egy-egy globális niche-ben fejlesztenek kompetenciát, majd ezeken a területeken elkezdik a multinacionális ügyfelek igényeit kiszolgálni. Így utána könnyebben tudnak országhatáron kívül terjeszkedni és globális tanácsadó céget építeni. A hazai cégeknek (a későbbiekben még részleteiben látjuk) azonban pont a nemzetközi terjeszkedés az egyik problémája: mivel sok területtel foglalkoznak, ezért nem tudnak nemzetközi téren fajsúlyos szereplővé növekedni. Sok esetben a rövid távú üzleti szempontok lesznek az árbevétel hosszabb távú növelésének gátjai.

### **Cégek életkora**

A kérdőívek adataiból kiderül, hogy a mintában szereplő nem VTMSZ tag tanácsadó cégek életkora 10,2 év, míg a VTMSZ tagvállalatok átlag tevékenységi ideje 13,3 év. A két adat közötti eltérés nem szignifikáns, bár a VTMSZ tagvállalatok egyértelműen régebb múltra tekinthetnek vissza, mint a nem tagcégek.

Ez igazolta az eredeti feltevést, hogy a VTMSZ tagcégek a piacon levő jelentősebb és aktívabb szereplők, tehát a cégek működési időtartama hosszabb és több tapasztalattal, valamint tevékenységi területtel rendelkeznek, mint a nem VTMSZ tagok.

### **6.3.3 Létszám és árbevétel adatok**

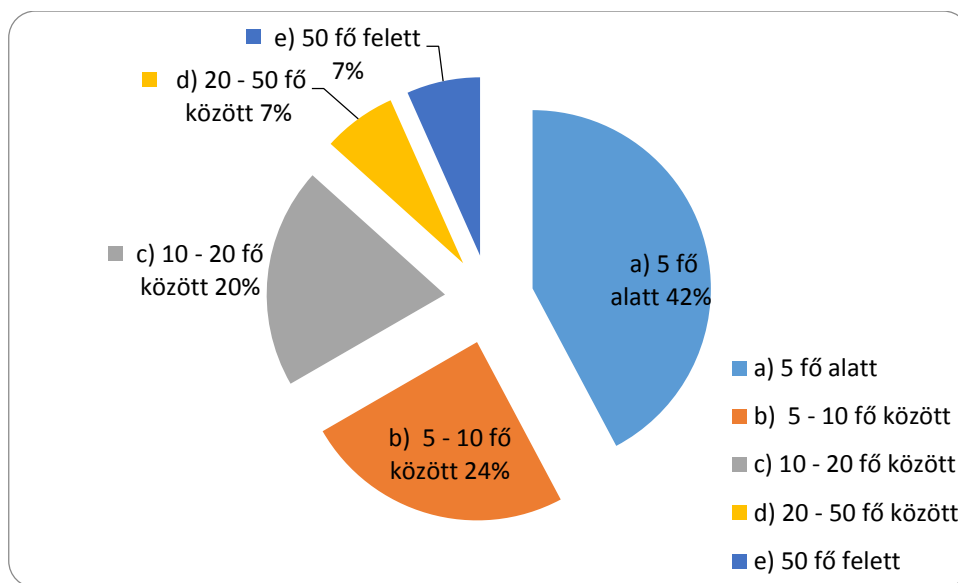
#### **Létszám adatok**

Az előbbiek alapján a létszám és árbevétel adatokban hasonlóan a tevékenységi terület és életkor adatokhoz a VTMSZ tagok nagyobb méretét és nagyobb árbevételét várhatjuk.

Ebben az esetben is ugyanazokkal a kategóriákkal vizsgáltuk a méretet (kategóriákat lásd: 6.2.3 fejezet).

A választ adó 45 cég esetében a legkisebb (5 fő alatti) kategóriába került a legtöbb válaszadó (19 cég). 11 cég rendelkezik 5-10 fő közötti létszámmal és további 9 vállalat alkalmaz 10 és 20 fő közötti munkavállalót. Ez azt jelenti, hogy a mintában levő vállalatok 86 %-a 20 fő alatti. Ez jelentős különbség a VTMSZ 76 %-os arányához képest. Az igazán jelentős különbség azonban az, hogy a VTMSZ tagvállalatok legtöbbször az 5-10 fő közötti létszámmal dolgozik (tehát már megalapozott, működő cégmérettel rendelkeznek), míg a nem VTMSZ tagok legtöbbször a legkisebb kategóriába sorolható.

16. ábra: VTMSZ-ben nem tag vezetési tanácsadó cégek száma az egyes méretkategóriákban



Forrás: saját szerkesztés

15. táblázat: VTMSZ-ben nem tag vezetési tanácsadó cégek megoszlása méret szerint

Létszámkategória	Vállalatok száma az egyes kategóriákban	Vállalatok százalékos megoszlása
a) 5 fő alatt	19	42%
b) 5 - 10 fő között	11	24%
c) 10 - 20 fő között	9	20%
d) 20 - 50 fő között	3	7%
e) 50 fő felett	3	7%
Összesen	45	100%

Forrás: saját szerkesztés

A fenti adatok még inkább megerősítik a 6.2.3 fejezetben levont következtetéseket. Feltételezhetően ebben a körben még nagyobb a kényszervállalkozások száma, illetve még kevesebb az ambíció a vállalati növekedésre. Másrészt a VTMSZ-szel összehasonlított kisebb méret és árbevétel a stratégia eredménytelenségét is jelzi: a kis méret miatt alacsony fokú specializáció mellett kevesebb árbevételt tudnak generálni, ami kevesebb lehetőséget jelent új, versenyképes szolgáltatások kifejlesztésére és piacra vitelére, emiatt ezen cégek egy ördögi körben vannak, amit a 2008-as gazdasági válság még inkább megerősített. Ebből az ördögi körből igen nehéz kitörési pontot találni: ha a kis cégek a specializációt választanák, valószínűleg hosszú távon sikeresebbek lennének. Azonban rövidtávon számos, a létezésüket komolyan veszélyeztető problémával szembesülnek, melyek közül a legfontosabb, olyan potenciális, specializációjukon kívül eső megbízás(ok)ról kellene lemondaniuk, ami(k) jelenleg a mindennapi túlélésük záloga (mindez a válság következtében még hangsúlyosabbá vált).



Véleményem szerint „házon” belüli specializáció jelenthet megoldást: kisebb (akár csak egy-két emberből álló) részlegek specializálódnak adott területre, míg a szervezet többi része folytatná a „minden megbízást elvállalunk” stratégiát. Az erőforrásokat így nem kell teljes mértékben a specializációra fordítani, mivel sok esetben ezek egymással átfedésben használhatóak (pl. iroda, tárgyaló, informatikai eszközök). Természetesen van, amit elkerülhetetlenül fejleszteni kell (jellemzően humán erőforrás), ám ezeket is figyelembe véve a specializációval járó határkölség rövidebb távon is alacsonyabb lesz, mint a marginális haszon. A gyakorlatban persze ennek kivitelezése az időtávok tényleges hosszán múlik: elképzelhető, hogy az egyébként 1-2 éves középtáv, ami alatt megtérül az effajta házon belüli specializáció, már túl hosszú időtartam egy kis cégnek.

A nem VTMSZ adatbázisban még egy tényező játszhat szerepet a kisebb méretben, ez pedig az, hogy a munkavállalókat munkaszerződés helyett alvállalkozói formában foglalkoztatják, így nem kerülnek be a létszámadatokba. Feltételezhető azonban, hogy mindez csak kisebb eltérést jelent, hiszen nem valószínű, hogy egy 2 munkavállalót foglalkoztató cég 15 főállású alkalmazottat foglalkoztatna alvállalkozói szerződéseken keresztül. Véleményem szerint az alvállalkozói szerződésforma inkább csak 1-2 főt érint cégenként.

A nem VTMSZ tagok között is jellemző a diplomás munkavállalók magas aránya, igaz a mért 85 % a VTMSZ tagvállalatok aránya alatt van.

A diplomák megoszlásában viszont érdekes eltérést tapasztalhatunk. A mintában a műszaki diploma aránya a legmagasabb (45 %), a gazdasági végzettség a második helyre szorult (39 %). A bölcsész diplomák (8 %) és az egyéb végzettségek 9 %-a (agrár, orvos, pszichológia, gyógypedagógia) nagyobb súllyal szerepeltek ebben a mintában, viszont a jogi diploma aránya szinte elhanyagolható (alig 0,5 % felett).

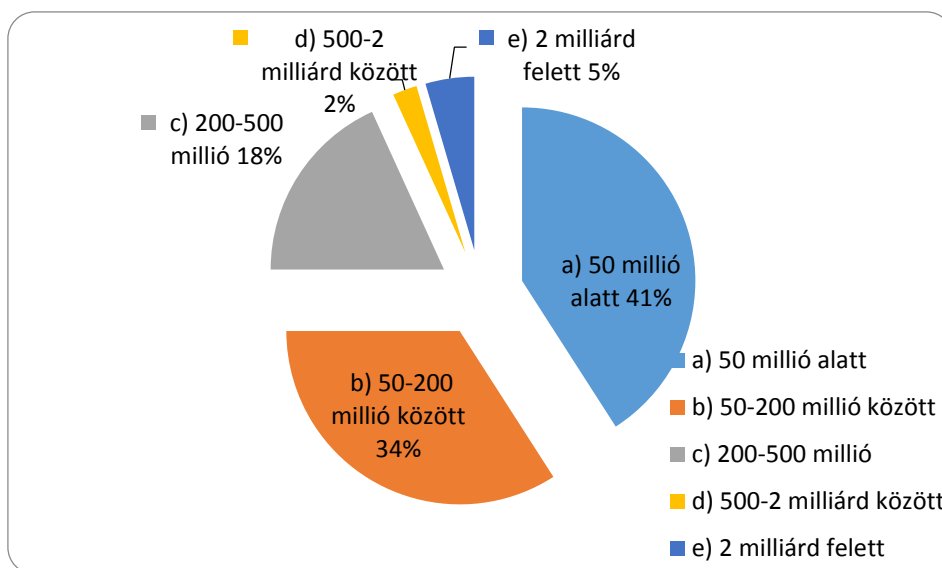
### **Árbevétel nagysága**

Az árbevételi adatoknál 44 cég válaszára tudtam támaszkodni, mert egy esetben a válaszadó a létszám megadása után az árbevételt már bizalmas adatnak minősítette és még kategóriát sem választott.

Az árbevétel kategóriában is megtalálható a létszámadatoknál tapasztalt különbség, a legkisebb árbevétellel rendelkező cégek aránya a legmagasabb (18 cég, a minta 41 %-a).

15 cég rendelkezik 50 – 200 millió közötti árbevétellel (34 %), további 8 cég található a 200 – 500 millió közötti kategóriában (18 %). Összesen három válaszadó kerül a két felső kategóriába, egy cég rendelkezik 500 millió és 2 mrd közötti árbevétellel és két vállalat büszkélkedhet 2 mrd feletti éves árbevétellel.

17. ábra: VTMSZ-ben nem tag vezetési tanácsadó cégek száma az egyes árbevételi kategóriákban



Forrás: saját szerkesztés

16. táblázat: VTMSZ-ben nem tag vezetési tanácsadó cégek megoszlása árbevétel szerint

Létszámkategória	Vállalatok száma az egyes kategóriákban	Vállalatok százalékos megoszlása
a) 50 millió alatt	18	41%
b) 50-200 millió között	15	34%
c) 200-500 millió	8	18%
d) 500-2 milliárd között	1	2%
e) 2 milliárd felett	2	5%
Összesen	44	100%

Forrás: saját szerkesztés

Össességében tehát elmondhatjuk, hogy az átlagos VTMSZ vezetési tanácsadó cég 5-10 fő közötti létszámmal 50-200 millió közötti árbevételt ér el, ezzel szemben a nem VTMSZ vezetési tanácsadók jellemzően 5 fő alatti létszámmal működnek és 50 millió alatti árbevételt érnek el.

Ez a méret és árbevétel kombináció nagyon alacsony: minimális lehetőséget nyújt a specializációra, nem engedi meg, hogy komolyabb erőforrásokat tudjanak felhasználni a cégek a piacszerzéshez. Ebben a méretben szinte elképzelhetetlen a külföldi terjeszkedés és a tudatos vállalati stratégia.

#### Árbevétel megoszlása ügyfélszegmensekként

A három ügyfélszegmens megoszlásában is eltéréseket figyelhetünk meg, ugyanis a kis- és középvállalati ügyfelek sokkal erőteljesebb szerepet játszanak, a minta árbevételének 44 %-át

adják. Ezzel a nagy és multinacionális ügyfelek első helyét nem tudják átvenni, akik az árbevétel 47 %-t adják (ami megegyezik a VTMSZ tagvállalatoknál mért aránnyal). Ez már egyértelművé teszi a kormányzati szektor jelentősen alacsonyabb arányát (mindössze 9 %).

Ez nyilván összefüggésben van a mintával is: a nagyobb cégeknél és a nagyvállalatoknál inkább a jobban felkészült, több referenciával és nagyobb tudásbázissal, valamint kapcsolati tőkével rendelkező VTMSZ tagvállalatok dolgoznak, tehát a nem VTMSZ cégek számára a KKV piac marad. Ez alátámasztja az előző alfejezet végén levont konklúziót: a kis méret miatt a cégek legnagyobb része nem tud növekedési pályára állni és egyedi cégstratégia helyett a napi piaci lehetőségek határozzák meg a cégek életét.

### 6.3.4 Tudásmenedzsment

A VTMSZ és a nem VTMSZ cégek között tudásmenedzsment területén is érdekes eltéréseket tapasztalhatunk, a kérdőív negyedik része alapján ezt hasonlítottam össze.

#### A tudásszerzés legfőbb forrásai

A VTMSZ tagok között elvégzett kutatás alapján a tudásszerzés három legfontosabb forrása a szakirodalom, konferenciákon való részvétel, valamint az ügyfelektől való tanulás és a belépő munkatársak által hozott humán tőke. A nem VTMSZ tag 45 tanácsadó cég összesen 220 féle tudásszerzési lehetőséget említett, ami szintén tekintélyes arány.

A nem VTMSZ tanácsadó cégek három leggyakrabban említett tudásforrása:

1. **Szakirodalom:** ezt ebben az adatbázisban is szinte minden válaszadó bejelölte (40 cég említette).
2. **Konferenciák:** 35 kitöltő említette a 45 elemű adatbázisban, ami igen jelentős súlyt képvisel
3. **Ügyfelektől és multinacionális partnercégektől:** ez a két kategória 29 és 20 alkalommal került említésre, ami szintén nagy arány.

A VTMSZ tagvállalatok és a nem VTMSZ tagvállalatok tudásszerzési módszerében a fő eltérés, hogy a VTMSZ tagvállalatok jobban támaszkodnak egyes szakértők „levadászására” (vagyis az új munkatársaktól érkező tudásbázisra), addig a nem VTMSZ tanácsadók inkább multinacionális partneri kört építenek ki és onnan szereznek addicionális humán tőkét. Ez magyarázható azzal, hogy a VTMSZ tagok nagyobb méretű, régebbi múltra visszatekintő és erős cégek, akik megengedhetik maguknak egy-egy magasan kvalifikált új kolléga „megszerzését”, míg a kisebb cégek ezt nem tudják megfizetni.

#### Egyetemek és kutatóintézetek szerepe

A nem VTMSZ tag tanácsadó cégeknél is kiemelt szerepet játszik a tudásmenedzsment, a vizsgált 45 cég közül 36-nak (80 %) van kapcsolata kutatóintézettel vagy egyetemmel. A VTMSZ tagoknál mért 85 % feletti aránynál ez ugyan valamivel alacsonyabb, de összegezve kijelenthetjük, hogy a vezetési tanácsadó cégek nagy része kapcsolatban áll egyetemmel és/vagy kutatóintézettel.

A kapcsolat minősége 11 esetben szoros üzleti, 24 esetben jó személyes, valamint további 10 esetben informális kapcsolat. Érdekes, hogy a szoros üzleti kapcsolat aránya magasabb, mint a VTMSZ tagok között, ami feltételezhetően azt jelenti, hogy néhány egyetemi spin-off cég is helyet kapott a mintában.

#### **A tudásbázist veszélyeztető faktorok**

A VTMSZ tagok között elvégzett felméréshez hasonlóan az első helyen álló veszélyfaktor a nem VTMSZ tagoknál is a kifelé irányuló munkaerő áramlás. A cégek több mint fele ezt jelölte meg ugyanis elsőszámú rizikófaktorként (24 cég a 45 elemű adatbázisban). Itt is több válaszadó jelentette ki, hogy ez nem veszély, hiszen a tudásmegosztás és bővítés a cég alapfeladata, tehát a folyamat két lépése (tudásszerzés és tudásmegosztás) nem egymást fenyegető, hanem egymás kiegészítő lépése.

### **6.4 *Eredmény 3: AAM vezetési tanácsadó cég és VTMSZ által összeállított adatbázis***

A kutatás harmadik adatbázisát a VTMSZ és az AAM vezetési tanácsadó cég által összeállított vezetői tanácsadó lista adta, amely 137 tanácsadó cég adataival a legpontosabb kvantitatív adatbázis. Az adatbázis a publikusan elérhető pénzügyi és cégadatok alapján készült, ami a négy elemzés közül a legszélesebb körből származó történeti és pénzügyi adatok tartalmazza. Mindez biztos alapot nyújt az iparág pénzügyi és árbevételi elemzéséhez.

#### **Tanácsadó cégek alapítási ideje**

Az átlagos alapítás éve 1997, tehát 11 év a cégek átlagéletkora ezen adatbázis szerint. A legrégebben alapított cég 1989-re dátumozható, míg a legfiatalabb 2007-ben lett bejegyezve. Ez összevetve a VTMSZ és a nem VTMSZ cégek átlagéletkorával nagyon hasonló értéket mutat. Ez megerősíti azon álláspontomat, hogy a piacra való belépés nem könnyű, tekintélyes belépési korlátok vannak, melyekre bővebben a 6.6 fejezetben térek ki.

#### **Jegyzett tőke**

A listában levő társaságok alaptőkéje 20 000 Ft és 300 millió Ft között található, átlagosan 15 millió Ft. Ebből is látszik, hogy a tanácsadó cégek jellemzően magyar kis cégek, melyek viszonylag alacsony tőkebefektetéssel alapíthatók.

Ez szintén egybevág a VTMSZ és a nem VTMSZ adatbázisokkal, tehát ki lehet jelenteni, hogy a tanácsadó piacra alacsony tőkebefektetéssel be lehet lépni. Különösen igaz az állítás, ha például az autóiparral, vagy bármilyen gyártással kapcsolatos iparággal hasonlítjuk össze a tanácsadást.

#### **Árbevétel**

A tanácsadó cégek a vizsgált időszakban (2004, 2005 és 2006 mérlegadatai alapján) világszerte virágkorukat élték. A kutatás alapján ez elmondható a magyar cégekről is, árbevételük csaknem 40 %-kal nőtt 2004 és 2006 között. Ez a magyar gazdaság átlagos növekedési üteméhez képest

(4-5 % közötti éves bővülés, összesen 9 % növekedés a kétéves periódusban<sup>132</sup>) is meglehetősen dinamikusnak mondható.

Nyilván 2010-ben az összkép nem ennyire rózsás, mert a tanácsadó iparágat különösen megviselte a 2008-as pénzügyi válság. Egyrészt a pénzügyi tanácsadás imázsát csökkentette, másrészt az egyéb tanácsadási területeken az ügyfelek rendelkezésére álló források csökkenése miatt lett kevesebb megbízás. Ez alól kivétel néhány terület (pl: outplacement, coaching), ezzel részletesebben a 6.5.3-as fejezetben foglalkozom.

Az adatbázis alapján az iparág összesített bevétele 2006 végére elérte az 56 milliárd HUF-t. A VTMSZ és a nem VTMSZ adatbázis átlagos létszámadatai alapján feltételezhetjük, hogy egy átlagos tanácsadó cégnek 10 alkalmazottja van. Így 137 cégre vetítve azt mondhatjuk, hogy az 56 mrd árbevétel 1370 munkatárs állította elő, ami több mint 40 milliós árbevétel egy főre vetítve. Még ha ez az adat nem is teljesen pontos és természetesen lehetne vitatni a becslés pontosságát, azonban a nagyságrendek feltehetőleg közel állnak a valósághoz.

Ez alapján megerősíthetjük, hogy a vezetési tanácsadás magas hozzáadott értékkel bíró iparág, ahol a cégek termelékenysége legfőképp a munkatársak tudásából, kompetenciáiból áll.

Mindez fokozottan igaz, ha a bevételi mutatók mellett figyelembe vesszük a tanácsadási iparág kiadási oldalát. A tanácsadó cégek jellemzően kiadásaik 60 %-át emberi erőforrásra fordítják<sup>133</sup>. Fontos azonban a megfogalmazás, mert a személyi jellegű kiadások a magyar adózási szabályok miatt alacsony szinten vannak tartva, de ezeket az alvállalkozói díjakkal együtt kell értékelni. Ha a két kiadást összegezzük, akkor kijelenthetjük, hogy direkt és indirekt személyi kiadások értéke eléri vagy meghaladja az összes költség 60%-át.<sup>134</sup>

Ezt az értéket további elemzések és adatok alapján értékelni kell (lásd 6. fejezet).

### **Mérleg szerinti eredmény**

A tanácsadó cégek 2004 és 2006 között iparági szinten összegezve folyamatosan eredményt mutattak. Az iparági összesített eredmény azonban közel egy szinten volt (mindössze 6 %-os növekedést mutat), nem tartott lépést az időszak alatt bekövetkezett közel 40 %-os árbevétel növekedéssel. Ez három tényezőtől származhat:

1. A tanácsadó cégek költség szerkezetében a bérjellegű kiadások meghatározóak és a vizsgált időszakban a magyar bérek (és bérjellegű terhek) növekedtek a szektorban. Ezt ugyanakkor nem támasztja alá a reáljövedelmek / reálbérindex növekedése, ami az időszakban 3 és 6 % volt.<sup>135</sup>

<sup>132</sup> Forrás: Központi Statisztikai Hivatal: A bruttó magyar termék (GDP) értéke és volumenindexei (1991–) [http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/tabl3\\_01\\_01i.html](http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/tabl3_01_01i.html) Letöltve: 2007. április 26.

<sup>133</sup> Saját kutatás, céges költség szerkezetek elemzéséből, melyet több piaci szereplővel folytatott interjúk, háttérbeszélgetések segítségével validáltam

<sup>134</sup> Saját kutatás 2011. február

<sup>135</sup> Forrás: Központi Statisztikai Hivatal: Reáljövedelem – reálbérindex (1991–) [http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/tabl3\\_01\\_08i.html](http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/tabl3_01_08i.html) Letöltve: 2007. április 26.

2. A cégek a tevékenység fejlesztésére koncentráltak az időszakban, így a profitmaximalizálás helyett az árbevétel növelésére optimalizálták a működést.
3. Az adózási okokból a tanácsadó cégek a jövedelmüket más formában mutatják ki

Az eredmény alacsony szinten tartása jelenthetné még azt is, hogy a cégek komoly befektetéseket hajtanak végre és ez viszi el az eredményt. Azonban ebben az iparágban, ahol a saját tőke értékek ilyen alacsonyak, ki lehet jelteni, hogy a befektetések nem módosítják számottevően az eredményt.

Véleményem szerint az alacsony profit mögött a legfontosabb tényező az adózás, mivel a tanácsadó cégek vezetői jellemzően nagyon jó adózási és közgazdasági ismeretekkel rendelkeznek, emiatt más formában jutnak hozzá a jövedelemhez.

### ***6.5 Eredmény 4: VTMSZ adatbázis, Budapest Business Journal és saját kiegészítéssel***

A negyedik adatbázis VTMSZ adatgyűjtésén alapszik, amit a Budapest Business Journal által 2007-ben összegyűjtött adatokkal és további saját gyűjtéssel egészítettem ki. Az adatbázis összesen 93 cég adatait tartalmazza az alábbi struktúrában:

1. Általános adatok (kapcsolattartó, székhely)
2. Humán erőforrás (alkalmazottak létszáma, ebből tanácsadással közvetlenül foglalkozó munkatársak, valamint adminisztratív személyzet mérete)
3. Nettó árbevétel alakulása 2002 és 2006 között. A kérdőív kitért bevétel és vezetési tanácsadásból származó bevétel bontására, a magyar és a külföldi árbevétel arányára
4. A tanácsadási tevékenységek cégen belüli súlyának megállapításához az árbevétel megoszlását vizsgálta a kérdőív
5. A záró részben pedig a cég legfontosabb ügyfelei kaptak helyet

Az adatbázis nagyon jó adatokat tartalmazott mind az árbevétel elemzéshez, mind pedig a legfontosabb ügyfeleket tekintve. Ezen kívül értékes következtetéseket vonhattunk le a tanácsadási tevékenység cégen belüli súlyának változásából is.

#### **6.5.1 Általános adatok**

##### **Adatszolgáltatáshoz kapcsolódó információk**

A 93 kitöltő 83 %-a ügyvezető volt, ami ebben az esetben is megerősíti az adatok megbízhatóságát. Mivel itt a lekérdezést a Budapest Business Journal készítette, ezért a válaszadás mértéke is magasabb volt.

##### **Földrajzi elhelyezkedés**

Az előző három kutatáshoz hasonlóan ebben az adatbázisban is megmutatkozott a Budapest központúság, az adatbázisban szereplő cégek közel 90 %-a fővárosi székhelyet jelölt meg, a további válaszok az ország területen nagyjából egyenletes eloszlást mutattak. Ennek okait az előző fejezetekben már bemutattam, emiatt itt mellőzöm a részletes elemzést.

## 6.5.2 A cég tevékenységi területei és életkora

### Tevékenységi területek

A vezetési tanácsadási tevékenységeket a VTMSZ adatgyűjtésében hat kategóriába lehetett besorolni, valamint egy egyéb kategóriában további speciális tevékenységet nevezhettek meg a válaszadók:

1. Vállalati stratégiai tanácsadás
2. Üzletviteli tanácsadás (BPR, átszervezések)
3. Szervezetfejlesztés
4. Változáskezelés
5. Projektmanagement
6. Informatikai tanácsadás
7. Egyéb

A kitöltők a fenti hat kategóriába sorolták be főbb tevékenységeiket, illetve még egy egyéb kategóriában jelölhették meg speciális aktivitásukat.

A kategóriák eltérést mutatnak a VTMSZ által definiált tanácsadási csoportoktól, bár a vállalati stratégiai tanácsadás és az üzletviteli tanácsadás mindkét helyen elsőként szerepel. Itt azonban kisebb hangsúly került az emberi erőforrás menedzsment, az EU pályázati tanácsadás és az outsourcing területekre. Ezt indokolhatja az, hogy a szervezetfejlesztés és a változáskezelés sok helyen átfedésben van az emberi erőforrás menedzsmenttel, illetve, hogy az outsourcing tanácsadásnak hazánkban viszonylag kisebb a súlya.

Összességében úgy vélem, hogy a VTMSZ kategóriák alapján egyértelműbben lehet a tanácsadó cégek tevékenységét kategorizálni, bár a fenti csoportosítás is fontos információt tartalmaz. A legfontosabb elemzési szempontom, a tanácsadó cégek specializáltsági fokának megítéléséhez azonban a fenti kategorizálás is megfelel.

A mintában levő 93 cég átlagban 4 tevékenységi területtel foglalkozik, mindössze hat cég jelölt meg egyetlen tevékenységi területet, mindenki más ennél többet. A 4 tevékenység a VTMSZ és nem VTMSZ tagok közötti kérdőíves kutatás eredményeinél kicsit magasabb, azonban ez az eltérő kategóriákból adódik, illetve abból, hogy ezen hat kategória sok helyen átfedésben van (pl: az informatikai tanácsadással foglalkozó cégek minden esetben foglalkoznak projekt

menedzsmenttel is). Ez azt jelenti, hogy kevés a specializálódott cégek száma, sok cég mindennel próbál foglalkozni. A specializáció szerinti besorolásról lásd részletesebben 7.2 fejezet 25. és 26. ábra.

### **Cégek életkora**

A vezetési tanácsadó cégek átlagéletkora ennek alapján 12,5 év, ami a VTMSZ tagvállalatok között és a nem VTMSZ tanácsadó cégek között elvégzett kérdőíves kutatás eredményeit igazolja. Ez itt szintén alátámasztja a belépési korlátokkal kapcsolatos korábban kifejtett állításokat.

## **6.5.3 Létszám és árbevétel adatok**

### **Létszám**

Az adatbázisban meglehetősen kevés cég adott létszámadatot, mindössze 43. Az átlaglétszám 18 fő lett, amit azonban az előző három adatbázis adatai alapján kétkedve kell fogadnunk, feltételezhetően az átlagos cégméret ennél kisebb, az érték a sok hiányzó adat miatt alakult ki (hiszen épp a kisebb cégek nem adtak létszámot). Ráadásul a magyar tanácsadási iparágra (sok más iparággal egyetemben) jellemző a kényszervállalkozások nagy száma, ami az átlagos cégméretet lefelé húzza. A magasabb átlagos létszám összefüggésben lehet azzal is, hogy a nagyobb cégek nagyobb eséllyel szerepeltek az adatbázisban (sok egyéni tanácsadónak alig van külső kommunikációja).

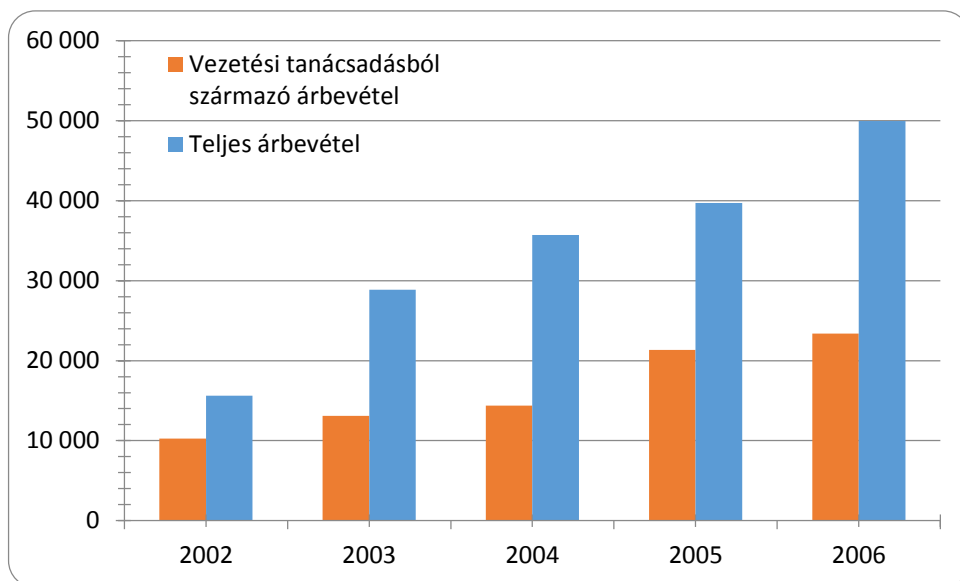
### **Árbevétel adatok**

Az adatbázisban kétféle árbevételi adat szerepelt, egyrészt a tanácsadó cégek teljes árbevétele 2002 és 2006 között, valamint a kifejezetten vezetési tanácsadásból származó árbevétel. A kétféle árbevétel és az 5 évet átfogó periódus miatt összesen 10 árbevételi adatot kellett megadni, emiatt a válaszadási hajlandóság alacsonyabb volt. Összesen 63 cégtől érkezett pontos adat, ebből az alábbi következtetéseket lehet levonni:

1. A vezetési tanácsadó cégek 2006-os teljes árbevétele 50 milliárd HUF volt (2006 mérlegadatok alapján), amiből a cégek által vezetési tanácsadási árbevételnek minősített kb. 23,5 milliárd HUF.
2. 2002 és 2006 közötti időszakban a vezetési tanácsadó cégek árbevétele kb. megháromszorozódott, bár a kimondottan vezetési tanácsadásból származó árbevétel ennél kisebb mértékben nőtt; a 2006-os árbevétel a 2002-es szinthez képest 2,3-szorosára nőtt.



18. ábra: VTMSZ adatbázisban levő vállalatok teljes és vezetési tanácsadásból származó árbevétele 2002 és 2006 között – történeti áttekintés



Forrás: saját szerkesztés

A fenti számsoron jól látszik, milyen jelentős fejlődésen mentek keresztül a vezetési tanácsadó cégek az elmúlt években. A fenti adatsor történeti elemzés a vezetési tanácsadás egyik igen sikeres periódusáról, amikor a szolgáltatás iránti kereslet meredeken emelkedett.

A 2008-as válság hatása a fenti trendet megtörte, melynek okozatai között két elemet kell kiemelni:

1. A válság hatására a cégek pénzügyi lehetőségei jelentősen korlátozódtak, hiszen egyes iparágak árbevételei 30%-kal estek vissza. Az árbevételek csökkenése természetesen a kiadások csökkenését is jelentették. A legtöbb cég ilyenkor a gyorsan csökkenthető és rövidtávon kevés hatással járó budget-eket vágta vissza – ide tartozik a legtöbb tanácsadási projekt. Meg kell ugyanakkor jegyezni, hogy a tanácsadási szolgáltatások bizonyos ágai (pl: outplacement) pont a válság alatt tudott felfutni, mert a cégeknek gyakrabban lett szükségük külső tanácsadóra a leépítések támogatására. A válság alatt azonban az is gyakorivá vált, hogy egyes felsővezetők személyes coach-okat alkalmaztak, akik segítettek nekik a válság okozta drasztikus lépések feldolgozásában (pl: hogy a szervezet gyorsabban fel tudja dolgozni az elvesztett munkavállalók hiányát).
2. A tanácsadó iparág húzótermékei kifutóban vannak. Sok tanácsadási projektet az infokommunikációs eszközök elterjedése indukált – ilyen például a vállalatirányítási rendszerek bevezetése. Napjainkra azonban az ilyen projektek száma csökkent (egyrészt

sok cégnél már megtalálhatóak a vállalatvezetést támogató megoldások, másrészt az upgrade projekteket elhalasztották a cégek).<sup>136</sup>

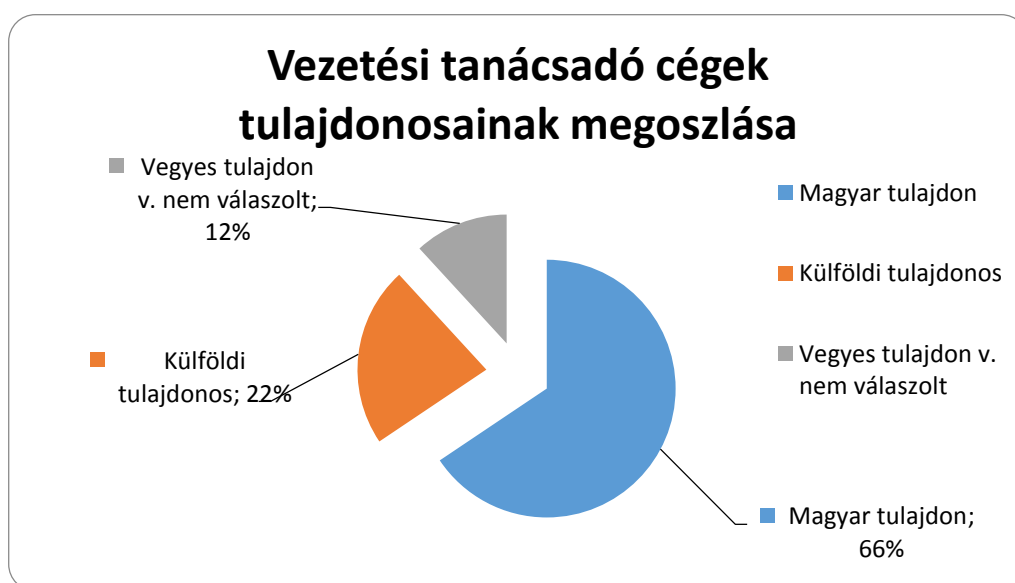
A tanácsadási szolgáltatások iránti kereslet csökkenéséhez a mérhetőség alacsony foka is hozzájárult. A cégek 2010-re eljutottak oda, hogy az értékes erőforrásaikat rövidtávon, kimutatható megtérüléssel kecsegtető befektetésekre használják fel. A vezetési tanácsadás esetében a tevékenység jellegéből fakadóan gyakran hosszabb távon jelentkezik az eredmény. Ezt a szemléletbeli változást figyelembe kell venni az iparágnak. Árazás tekintetében például elterjedőben van a sikerdíj alapú árazás, amikor valamilyen kulcs sikertényezőök teljesülésekor fizet az ügyfél.

Termékfejlesztésben is lépést kell tartania a tanácsadásnak a változó körülményekkel – több például értékesítést támogató szolgáltatást igényel a piac, melynek kifejllesztése az elkövetkezendő időszak feladata.

### Tulajdonosi háttér

A 93 megkérdezett cégből 61 magyar tulajdonú, 21 külföldi tulajdonban van, illetve 11 cég vegyes tulajdonban van vagy nem válaszolt.

19. ábra: VTMSZ adatbázisban levő vállalatok tulajdonosi struktúrája



*Forrás: saját szerkesztés*

A vezetési tanácsadó cégek tulajdonosi háttérére jellemző, hogy az üzletmenetért felelős vezetők (partnerek) tulajdonában vannak.

<sup>136</sup> Forrás: saját kutatás

A magyar tanácsadási iparág fejlődésének ez jól látható fokmérője.

A magyarországi tanácsadási iparág ugyanis a 90-es években indult komoly fejlődésnek. Ekkor érkeztek hazánkba a multinacionális tanácsadó cégek, amelyek kipróbált módszertanuk (best practice) segítségével általában külföldi szakértők bevonásával és vezetésével indították az első tanácsadási projekteket. Az elmúlt 20 év folyamán azonban a magyar szakembergárda már elég tapasztalatot tudott gyűjteni ahhoz, hogy saját lábára álljon, saját vállalkozást indítson. Ez jól látható a 66%-os magyar tulajdonosi arányon. Mindez kapcsolódik a 6.6-os fejezetben tárgyalt belépési korlátokhoz is, viszont mindenképp jól mutatja a magyar iparág fejlődését.

A tulajdonosi struktúra változása egyrészt a magyar szakembergárda fejlődését mutatja, másrészt azonban egy fontos gátat is szab a fejlődésnek: megnehezíti a külföldi piacokon való megjelenést.

### **Magyarországi és külföldi árbevétel aránya**

Az árbevétel 96,8 %-ban magyar ügyfelektől származik, mindössze 3,2 % származik EU-s és nem EU-beli országokból. Mindez azt jelenti, hogy bár a magyar piac növekszik, a cégek árbevétele nő, mégsem versenyképes a szektor régiós összehasonlításban, a külföldi terjeszkedést csak kevés magyar cég tudja (és/vagy akarja) megkezdeni és csak kis mértékben tudják sikerre vinni. A külföldi árbevétel jelentős részét az AAM Csoport adja, ezen kívül csak néhány tanácsadó cég tudott egy kevés külföldi árbevételt elérni. Fontos tény, hogy a külföldi árbevétel az EU csatlakozás után gyorsulni kezdett, remélhetőleg ez a tendencia tovább fog folytatódni az elkövetkező években is. Ez arra utal, hogy a szektor régiós összehasonlításban egyre versenyképesebb lesz.

Megfigyelhető, hogy a külföldön sikeres tanácsadó cégek leginkább a magyar „regionális multik” (OTP Bank, MOL, stb.) kiszolgálásával tudnak külföldi jelenlétet megalapozni, hiszen a magyarországi sokéves jó együttműködés után általában egy-egy projekt regionális kiterjesztéséhez a magyar sikerek után ugyanazt a tanácsadó csapatot veszi igénybe az adott ügyfél. Természetesen az igazi külpiazi siker az, ha az adott tanácsadó cég teljesen külföldi tulajdonban levő cégnek is tud értékesíteni. Erre leggyakrabban a hazánktól keletre eső országokban láthatunk példát (Románia, Bulgária stb.), mert ezek az országok most vannak olyan szituációban, mint ahol Magyarország volt néhány éve. Ez azt is jelenti, hogy ezek az országok most szembesülnek olyan üzleti problémákkal, amelyeket itthon néhány évvel ezelőtt különböző projektek keretében már megoldottak a tanácsadók. Ilyen esetekben a magyar tapasztalat értékes referencia a tanácsadók számára a külföldi projektek értékesítésénél.

A magyarországi vezetési tanácsadó iparág exportteljesítményével és annak változásaival részletesebben foglalkozok a 7.7 fejezetben.

### **Árbevétel iparági megoszlása**

A tanácsadási szolgáltatás legfőbb felvevői a következő iparágakból kerültek ki: közigazgatás (19,2 %), gyártás (18,9 %), pénzügyi szolgáltatás (14,1 %). A következő három iparág jelentős lemaradással követi az első hármat: közművek (7 %), telekommunikáció (6,7 %), és energia (5,1 %).

20. ábra: VTMSZ adatbázisban levő vállalatok árbevételének megoszlása iparágak szerint  
VTMSZ adatbázisban levő vállalatok tulajdonosi struktúrája



Forrás: saját szerkesztés

Az iparági megoszlás alapján elmondható, hogy a for profit szektor nagy és multinacionális vállalatai a tanácsadási szolgáltatások legnagyobb felvevője. Ezen belül a hagyományosan oligopól iparágak (pl: autóipar) felvevő ereje magas, a gyártással kapcsolatos tanácsadás legnagyobb részét ezen iparág adja. A pénzügyi szektort képviselő bankok szintén méretük miatt tudnak jelentős szerepet betölteni, hiszen a nagyméretű szervezet gyakran igényel külső segítséget, illetve ebben a méretkategóriában a cégek már elő tudják teremteni a külső tanácsadó megbízásához szükséges anyagi erőforrásokat.

Ez az állítás szintén igaz a telekommunikációs szektorra és a közmű cégekre; méretükből fakadóan komoly szerepet töltenek be a tanácsadási szolgáltatások felvevőpiacaként. Ezekben az iparágakban jellemző továbbá a régi állami cégek külföldi tulajdonos kezébe kerültek, emiatt nagyarányú szervezeti és stratégiai átalakításokat kellett végrehajtani, melyek a legtöbb esetben külső tanácsadókat igényeltek.

A közigazgatásban általában teljesen eltérő célból vesznek igénybe tanácsadókat:

- Gyakran a külső, motivált erőforrás bevonása szükséges. A közigazgatási vezetők ugyanis nap mint nap szembesültek a saját szervezetükön belül a képzett munkaerő hiányával. Ezt több tényező okozza, egyik ilyen az eltérő bérszínvonal (pl.: egy magasan képzett informatikust a köztisztviselői bértábla alapján jelentősen kevesebbet keres, mint a privát szférában). De hasonlóképp meg lehet említeni a folyamatos átszervezések, létszámcsökkentés miatt kialakult rosszabb munkavállalói hangulatot, vagy a továbbképzések, külföldi karrierlehetőség hiányát is, bár a 2008-as válság alatt felértékelődött a közigazgatási munkahelyek stabilitása.
- Sok esetben a dömpingmunka miatt érdemes tanácsadót, mint külső erőforrást bevonni. Például a négyévente lezajló parlamenti választásokhoz szükséges magasan

képzett munkaerőt célszerű tanácsadóktól igénybe venni, mert így a választások közötti időszakban a munkaerő foglalkoztatási költsége nem terheli a közszférát.

- A közigazgatási átszervezések kérdése mindig érzékeny politikai kérdés, emiatt sok közigazgatási felsővezető vesz igénybe külső tanácsadót egyes átszervezési tervek szalonképessé tételére. Például külföldi legjobb gyakorlatokkal jól meg lehet indokolni, ha egy szervezeti egység kiszervezésével állások szűnnek meg; így a szervezet felsővezetője sokkal kevésbé lesz kitéve a politikai támadásoknak.

Összegezve a fenti ábra azt mutatja, hogy a tanácsadás igénybe vételében fontos a méret (fizetőképes kereslet). Egy bizonyos méret alatt a cégek a szűkösebb pénzügyi erőforrásaik miatt nehezen tudják megengedni maguknak a tanácsadók igénybe vételét. Ezt a pontot két tényező fogja potenciálisan módosítani az elkövetkező években: a magyar kormány kis- és középvállalat fejlesztési elkötelezettsége (Európai Unió forrásokból finanszírozva), valamint az on-line tanácsadás, on-line eszközök elterjedése a tanácsadási szolgáltatások területén.

Ez azonban nagyon érdekes helyzet: a duális magyar gazdaságban közismert tény, hogy a nagy és multinacionális vállalatok sokkal hatékonyabban működnek, mint a kis- és középvállalati szektor, mégis azon iparágak költenek tanácsadókra, ahol a cégek átlagos üzemmérete nagy.

Ez a látszólag ellentmondásos helyzet azt eredményezi, hogy a hatékonyabb nagy és multinacionális vállalatok a tanácsadók igénybe vételével még hatékonyabb működés felé mozdulnak, míg a kis- és középvállalati szektor lemaradása fokozódik.

Az elkövetkező évek nagy kérdése, hogy az Európai Unió (EU) támogatásai hozzá tudnak-e járulni a kis- és középvállalati szektor modernizációjához. Mivel az EU a KKV-k fejlesztését tűzte a zászlójára és a strukturális alapok forrásainak nagy részét a KKV szegmens felé irányítja, ezért várható, hogy a KKV szektor is aktívabb keresletet fog támasztani a tanácsadási szolgáltatások iránt.

Nagy kérdés, hogy a vezetési tanácsadási szolgáltatások, melyek jelentős része a multinacionális vállalatok, nagy kormányzati szervezetek támogatására lettek kifejlesztve, milyen módon alkalmazhatóak a kis- és középvállalati szektorban.

A növekvő keresletre jó példa lehet a 2010-ben a Regionális Operatív programok keretében meghirdetett Vállalati tanácsadás pályázat, amely több milliárd forintos KKV tanácsadási projektet finanszíroz. A pályázat keretében a 7 magyar régió 2-3000 kis és közepes méretű vállalata részesült támogatott formában vezetési tanácsadásban. A projektek nagy része sajnálatos módon rendkívül elhúzódott, van olyan mely még 2014 tavaszán is folyamatban volt.

Kérdés, hogy mennyire fogja tudni betölteni szerepét ez a pályázati kiírás: a magyar viszonyok között a legfontosabb tényező, hogy a KKV-k „ingyempénznek” tekintik-e ezt a forrást, vagy ténylegesen a cég fejlesztését támogató segítségként értelmezik. Sajnos ugyanis a magyar KKV-szektorra jellemző, hogy trükkös megoldásokkal csak a támogatást veszik fel, csekély érdemi hasznot húzva a támogatott tanácsadásból. Ezt a veszélyt egy jól strukturált pályázati kiválasztási és ellenőrzési rendszer tudja igazán megszünteni.

Másrészt a fent említett on-line eszközök egyre nagyobb szerepet játszanak a tanácsadási szolgáltatások területén, hiszen a hagyományos tanácsadó szolgáltatásokat csak az

erőforrásokban gazdag cégek tudták megfizetni. Tehát például, ha egy cég fokozni szeretné az innovációs képességeit, akkor innovációs tanácsadók felkérésével indít egy projektet. Nyilván a kis- és középvállalati szektornak erre nincs lehetősége. Itt megfigyelhető azonban egy érdekes trend, hogy például innovációs auditokat bizonyos tanácsadó cégek on-line eszközök segítségével már nagyon alacsony áron képesek adni. Itt potenciálisan egy új tanácsadó modell bontakozhat, ha sikerül az on-line eszközök bevonásával, minimális tanácsadó munkával értéket teremteni az ügyfelek számára. Ezen szolgáltatások eredményességét még korai lenne megítélni, erre az elkövetkező években kapunk választ.

A 6.2 – 6.5 fejezetekben bemutatott négy különböző kutatásra (két saját, két VTMSZ által készített) támaszkodva és az eredmények összehasonlításával az alábbi kulcsészrevételek fogalmazhatók meg a magyar vezetési tanácsadó piacon:

1. A vezetési tanácsadás dinamikusan fejlődött Magyarországon az elemzett időszakban (erőteljes, messze a GDP-t meghaladó árbevétel növekedés) – későbbi fejezetekben látható azonban, hogy a 2008-as válság hatásai erőteljesen érintették az iparágat
2. A vezetési tanácsadási iparág az országon belül Budapestre koncentrálódik
3. Az átlagos vezetési tanácsadó cég 5-10 fő közötti létszámmal működik és 50-200 millió Ft közötti árbevétel tud realizálni. A magyar vezetési tanácsadó piac méretét 50 milliárd Ft-ra lehet tenni.
4. A cégek jellemző tulajdonosai magyar magánszemélyek
5. A vezetési tanácsadó cégek az elemzés időpontjában átlagosan 10 - 12 év múltra tekinthetnek vissza, ami számottevő belépési korlátokra utal a piacon. Ez azt jelenti, hogy bár tanácsadó cégek alapításához viszonylag kis tőke is elég (ami ebben a nagyságrendben nyilvánvalóan rendelkezésre áll Magyarországon), más tényezők is szükségesek egy vezetési tanácsadó cég működtetéséhez. (pl.: tudásbázis, magyar és nemzetközi kapcsolati hálózat stb.)
6. A tudásszerzésnek kiemelt szerepe van a tanácsadó cégek életében, ezt jelzi az egyetemekkel és kutatóintézetekkel ápoltság kapcsolatok erőteljessége, valamint az, hogy a tanácsadó cégek nagy többsége szakirodalomból és konferenciákon folyamatosan bővíti tudását. Ez azt jelenti, hogy egy olyan országban, ahol a felnőttképzés és az élethosszig tartó tanulás aránya nagyon alacsony, van olyan iparág, ami jó példát tud adni a többi piaci szereplő számára.
7. Az elemzés időpontjában a vezetési tanácsadó cégek árbevételének több mint 95 %-a a magyar piacról származik, tehát a külföldi versenytársakkal alig vagy csak nagyon korlátozottan tudnak versenyezni a magyar szereplők. Gyakorlatilag egy-két kivételtől eltekintve (pl.: AAM) a magyar tanácsadó cégek nem képesek (és nem is

akarnak) az országhatáron túlra lépni. Azon ritka esetekben, amikor mégis sikerül, ez javarészt a magyarországi piacon megismert megrendelő nemzetközi tevékenységére épül – egy újabb megerősítése az iparágban domináns kapcsolati tőke fontosságának. A fenti megállapítás szerencsére csak az elemzett időszakban érvényes, ugyanis 2014-re az exporttevékenység jelentősen megnőtt (lásd a továbbiakban 6.8 fejezet)

A tanulmány készítésekor az alábbi állításokat fogadhatjuk el az empirikus eredmények alapján:

- A vezetési tanácsadási iparág szereplői meglehetősen tudatosan alakítják tevékenységüket és a tevékenység értelmezésében iparági standard-ek érvényesülnek (a VTMSZ definícióit a válaszadók nagy része elfogadja)
- A vezetési tanácsadási piacon sok, jellemzően magyar tulajdonban levő szereplő van
- A vezetési tanácsadási piac Budapestre koncentrálódik
- A vezetési tanácsadási piacon belépési korlátok vannak. Az alacsony tőkebefektetés mellett más tényező(k)nek is szerepe van a piaci sikerben, ez jellemzően a kapcsolati tőke és a termékdifferenciálás.
- A vezetési tanácsadás tudásintenzív iparág
- A magyar vezetési tanácsadási iparág exportképessége alacsony, néhány kivételtől eltekintve a legtöbb szereplő a magyar piacon akar és tud árbevételt realizálni

A fenti megállapításokat árnyalja az, hogy az elemzést 2007-ben végeztem, illetve látható a további fejezetekben a 2011, 2012-es adatok alapján, hogy az iparág komoly fejlődésen ment keresztül (exporttevékenység nőtt) és a szolgáltatási ágak is megváltoztak.

## ***6.6 A tanácsadó cégek hozzáadott értéke a magyar gazdaságban***

A tanácsadó cégek gazdaságban és tudástranszferben betöltött helyét a 6. fejezetben részletesen elemeztem. A következő szakaszban a vezetési tanácsadó cégek hozzáadott érték előállítási képességét fogom elemezni, mégpedig a következő módon: a bruttó hozzáadott érték mutatót elemzem a tanácsadó cégekre, illetve a termelő cégek esetében.

### **A bruttó hozzáadott érték mutató kiválasztásának oka**

A bruttó hozzáadott érték mutató igen releváns, amennyiben egy vállalkozás gazdasági teljesítményéről szeretnénk információt kapni, különösen, ha viszonyítani szeretnénk más vállalkozásokhoz, vagy korábbi eredményekhez. Annak érdekében, hogy alátámasszam azon elgondolásomat, miszerint a tanácsadó cégek nagyobb hozzáadott értéket állítanak elő, mint a termelő cégek, az egy főre jutó bruttó hozzáadott érték mutató elemzését végeztem el.

Ez egy igen egyszerűen kiszámolható mutatószám, mely mégis nagy relevanciával bír. A szakirodalom úgy vélekedik róla, mint a GDP (Gross Domestic Product) vállalati szintű

megfelelőjéről. Ha nemzeti (makro) szinten a GDP (illetve annak változása) a teljesítményértékelés mutatószáma, mi sem lehet megfelelőbb eszköze a vállalatok értékelésének, mint a GDP mikro szintű megfelelője, azaz a bruttó hozzáadott érték (GVA – Gross Value Added) mutató alkalmazása.<sup>137</sup>

Vagyis, ha a teljesítményértékelés nemzeti vagy regionális szintjén a GDP (és annak változása) szolgál mértékül, akkor a teljesítmény szervezeti dimenziójának összhangja érdekében, a vállalatok gazdasági teljesítményének megragadásához és annak megítéléséhez leginkább alkalmazható indikátor a bruttó hozzáadott érték (illetve annak időbeli alakulása) kell legyen.<sup>138</sup>

A számviteli szakirodalom a bruttó hozzáadott érték mutatót a termelési érték mutatók közé sorolja, mely azt jelzi, hogy a vállalkozás a felhasznált anyagok értékéhez mennyi értéket adott hozzá. Tehát ez lényegében valóban a GDP vállalászási szintű megfelelője.

Ahogy egyes országok/régiók magasabb GDP-t produkálnak, mint mások, úgy a vállalkozások is különböző GVA-t állítanak elő. Természetesen tehát minden vállalkozás – az üzleti közösség részeként – hozzájárul a nemzet gazdagodásához, azonban ezt különböző mértékben teszik.<sup>139</sup>

#### **A bruttó hozzáadott érték mutató kiszámításának módja**

$$\begin{aligned}
 & \text{személyi jellegű ráfordítások} \\
 + & \quad \text{értékcsökkenési leírás} \\
 + & \quad \text{adózás előtti eredmény} \\
 = & \quad \text{BRUTTÓ HOZZÁADOTT ÉRTÉK}
 \end{aligned}$$

Egy főre jutó bruttó hozzáadott érték kiszámításának módja

$$\begin{aligned}
 & \text{BRUTTÓ HOZZÁADOTT ÉRTÉK} \quad / \\
 & \text{átlagos statisztikai állományi létszám} \\
 = & \quad \text{EGY FŐRE JUTÓ BHÉ}
 \end{aligned}$$

#### **Tanácsadó vs termelő cégek a bruttó hozzáadott érték mutató tükrében**

Előzőekben kifejtésre került a bruttó hozzáadott érték mutató jelentősége, és relevanciája vállalatok gazdasági teljesítménymutatójaként. A mutató felhasználásával bizonyítani fogom, hogy a tanácsadó cégek nagyobb hozzáadott értéket állítanak elő, mint a termelő cégek. Ezen állítás alátámasztása érdekében összehasonlítottam a legjelentősebb tanácsadó cégeket több,

<sup>137</sup> Tata, R. J. – Schultz, R. R. [1998]: World variation in human welfare: a new index of development status, *Annals of the Association of American Geographers*, 1998, Vol. 78, No. 4. (Dec., 1988), pp. 580-593.

<sup>138</sup> Krugman Paul – Anthony J. Venables [1995]: Globalization and the Inequality of Nations, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 110, no. 4 (1995): 857-880., itt: 863. o.

<sup>139</sup> Chikán Attila – Wimmer Ágnes [2004]: *Üzleti fogalomtár*, Alinea Kiadó, 2004. 63 o.



más iparágban tevékenykedő multinacionális gyártó/termelő céggel a szóban forgó mutatószám megvizsgálásával.

10-10 céget vontam be a vizsgálatunkba, mivel úgy vélem, hogy 10 különböző méretű és kapacitású (gyártó/termelő cégek esetében ezen túlmenően pedig különböző profilú) cég aggregált eredménye már objektív képet mutat az egyes csoportokról. A vizsgálatba bevont cégeket úgy válogattam össze, hogy azok csoporton belül a legrepresentatívabbak legyenek.

Minden egyes cég esetében kiszámoltam a legutolsó lezárt gazdasági év (esetemben 2011) egy főre jutó bruttó hozzáadott értékét. A mutatószámot a fentebb bemutatott és szakirodalomban elfogadott számítási módszer segítségével kalkuláltam. Az egyes eredményeket átlagoltam mind a tanácsadó, mind pedig a gyártó/termelő cégek esetében is. Az így nyert átlagok alátámasztják a fenti állítást.

A számításokból megfigyelhető, hogy a gyártó/termelő cégeket illetően az egy főre jutó bruttó hozzáadott érték egy bizonyos értékhalmozban szóródik. Ez az **értékhalmoz a 3–5 millió forint bruttó hozzáadott érték/fő**. Egy-egy cég produkált kiugró (1 illetve 7 millió körüli) értéket, tehát negatív, illetve pozitív irányú eltérés is jelentkezett. Fontos megjegyezni, hogy a csoporton belüli legmagasabb érték bőven 10 millió forint alá van.

**Az átlagolt érték, azaz az egy főre jutó bruttó hozzáadott érték a termelő cégek csoportjának esetében 4.257.000 Ft.**

A tanácsadó cégek esetében az figyelhető meg, hogy a cégek zöme 10 millió forint feletti egy főre jutó bruttó hozzáadott értéket állít elő. Egyes cégek esetében ez a mutató kiemelkedően magas, például a McKinsey tanácsadó cég közel 65 millió forintos mutatószámot produkált. **A csoport átlagos egy főre jutó bruttó hozzáadott értéke 17.740.000 Ft.**

A fentebb kifejtettekből látszik, hogy a tanácsadó cégek által előállított bruttó hozzáadott érték több mint négyszerese a gyártó/termelő cégek mutatószámának.

Az érték jelentőségét a szakirodalomban kifejtettek alapján az adja, hogy ez tekinthető a vállalat gazdasági teljesítményének, illetve a vállalat hatékonyságának, valamint a vállalat hazai GDP-hez való hozzájárulásának.

A vizsgálatba bevont cégekről részletesen a 2. sz. mellékletben található információk.

Ezúton szeretném kiemelten megköszönni Szabó Lajos opponensen javító szándékú észrevételét, miszerint a tézis megfogalmazásához a fenti minta számossága túlságosan alacsony, ezért nem tekinthető reprezentatívnak.

A témában tovább folytattam kutatásaimat, és a FEACO 2012-es elemzésében a hazai tanácsadó piacot 235 millió euróra<sup>140</sup> becsli (total turnover), mely értéket 4.200 tanácsadó állít elő. A bruttó hozzáadott érték számításánál az értékcsökkenési leírásokat és az adózás előtti eredményt hozzá kellene adni, melyet a FEACO adatbázis összesítve nem tartalmazott. A vezetési tanácsadó

<sup>140</sup> FEACO: Survey of the European Management Consultancy 2011/2012, December 2012. letöltve: 2014. május 18. <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf> 28. oldal

iparág meglehetősen kevés tárgyi eszközt igényel, tehát az értékcsökkenés feltételezhetően nem, vagy minimális mértékben befolyásolja a számítást, a teljes forgalom kategória pedig a vezetési tanácsadó iparágban túlnyomó részt a tanácsadó bérekből áll, ezért elfogadhatjuk, hogy a két szám hányadosa jó közelítéssel fogja mutatni a vezetési tanácsadó iparág egy főre jutó hozzáadott értékét

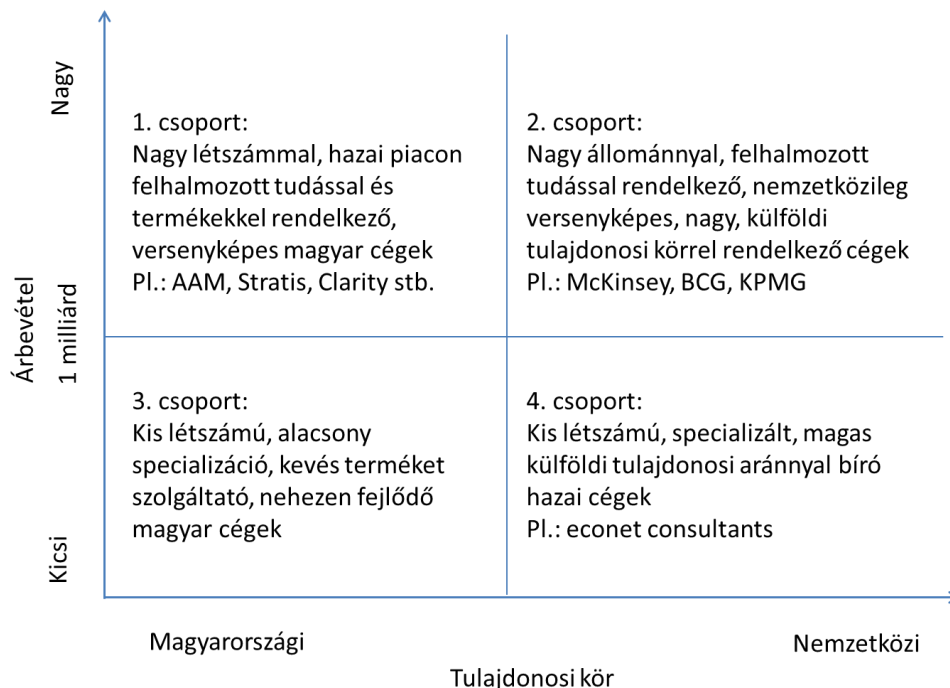
300 forintos euró árfolyammal számolva, az egy főre eső árbevétel 16,7 millió forint.

A KSH adataiból saját számításaim alapján a hagyományosan magas hozzáadott értékkel rendelkező pénzügyi iparág mutatta a második legmagasabb értéket (10,53 millió forint), de például a mezőgazdaság hozzáadott értéke 5,78 millió forint / fő/ év. A feldolgozóipar hozzáadott értéke 4,89 millió forint /fő / év, a szállítmányozásé pedig 4,38 millió / fő/ év. A többi iparág hasonló értéket mutatott. Elemzésembe egy iparágat, az infokommunikációt nem tettem bele, ugyanis az jelentős átfedést mutat a tanácsadási tevékenységgel (informatikai tanácsadás).

### ***6.7 Eredmény 5: A magyarországi vezetési tanácsadó piac vizsgálata esettanulmányok alapján***

A disszertáció előbbi fejezeteiben, különösen a magyarországi piac kutatása során a vezetési tanácsadó cégekről több megállapítást megfogalmaztam. A megállapításokat sok esetben fenntartásokkal kellett kezelni az adatbázisok alacsony elemszáma, az összehasonlíthatóság hiánya, vagy az adatok bizonytalan eredete miatt. Ahhoz, hogy jobb képet kapjunk a magyarországi vezetési tanácsadási piac szereplőiről, az alábbi ábra alapján kategorizáltam a vezetési tanácsadó cégeket és az egyes csoportok jellemzőit fogom a továbbiakban vizsgálni. Ehhez felhasználok a disszertáció egyes fejezeteiben feltárt megállapításokat (vezetési tanácsadás definíciója, folyamata, magyarországi piac karakterisztikái stb.), valamint a saját kutatások eredményeit. A hatodik fejezet előző alfejezeteiben a magyarországi vezetési tanácsadó cégek elemzésénél tett megállapításokat ugyan négy különböző adatbázison validáltam, mégis úgy vélem, hogy érdemes egy újabb vizsgálati megközelítést is alkalmazni, melyhez a lenti ábrát hívom segítségül. Az ábrán elhelyezhető a hatodik fejezetben vizsgált négy adatbázisban szereplő cégek mindegyike, ráadásul a két legfontosabb szempont alapján négy, jól elkülöníthető kategóriákba sorolhatók.

21. ábra – Vezetési tanácsadói cégek kategóriái és az egyes csoportok jellemzői



*Forrás: saját szerkesztés*

Megállapításaim megfogalmazásához a fenti négy kategória mindegyikéből kiválasztok egy-egy céget, mely jellemezni fogja az adott kategória többi szereplőjét. Amennyiben ezen elemzés megállapítása egybevág a négy adatbázison elvégzett elemzés eredményével, akkor az állítást bizonyítottan fogom elfogadni.

A fenti csoportosítást a tézisek igazolása mellett arra is fel fogom használni, hogy rendszert alkotva feltárjam azon tanácsadó cégek csoportjait, amelyek nagy növekedési potenciállal rendelkeznek, illetve bemutassam a kategóriák közötti átjárás/fejlődés lehetőségeit.

A fenti ábra csoportosítási elveinek kiválasztási szempontjainál a következőket vettem figyelembe:

- Olyan kategóriák alakuljanak ki, melyek tagjai megfelelően homogének
- A kategóriák egyértelműen elkülöníthetőek legyenek
- Minden tanácsadó cég besorolható legyen valamely kategóriába

A tengelyek kiválasztásánál a legfontosabb paraméter a méret volt, hiszen a méret eleve meghatározza a tanácsadó cégek számos jellemzőjét. A méretet a tanácsadó cégek esetében legjobban a létszám és az árbevétel jellemzi. A két paraméter közül úgy vélem, hogy az árbevétel

a fontosabb, mert az 1 milliárd éves árbevétel elérése tanácsadó cég a hazai piacon már jelentősnek számít. Ráadásul ezen árbevétel felett a cég már képes ellensúlyozni egy rosszabb évet – különösen igaz ez azon tanácsadó cégekre, amelyek a 2011-es válság évben el tud érni ekkora árbevételre.

A létszámot két szempont miatt ítéletem kevésbé meghatározónak:

- Egyrészt a hazai foglalkoztatási jellegzetességek miatt (gyakori alvállalkozói szerződéseken keresztüli együttműködés)
- Másrészt kutatásaim során óriási különbségeket láttam az ugyanakkora létszámú tanácsadó cégek tevékenységében – két húsz fős tanácsadó cég közül az egyik közel 1 milliárdos árbevétel mellett, kiváló üzleti modellel működött, külpiacon terjeszkedést tervezett. A másik ugyanezen létszám mellett alig 200 millió árbevételre tudott eljutni, (ami ugyan a többi szektorral összehasonlítva még mindig jó eredmény), de a cégvezetés a napi cash-flow és ad-hoc szervezeti és operatív kérdések megoldásával töltötte az idejét, valamint az egyértelmű stratégia és tervek hiányában meglehetősen kérdőjeles volt a hosszú távú fejlődés.

A fenti tényezők alapján kialakult négy csoportban kiválasztottam egy-egy jellemző céget, a következő fejezetben ezek elemzésével foglalkozom.

### **1. csoport: Hazai tulajdonú, nagy tanácsadó cégek**

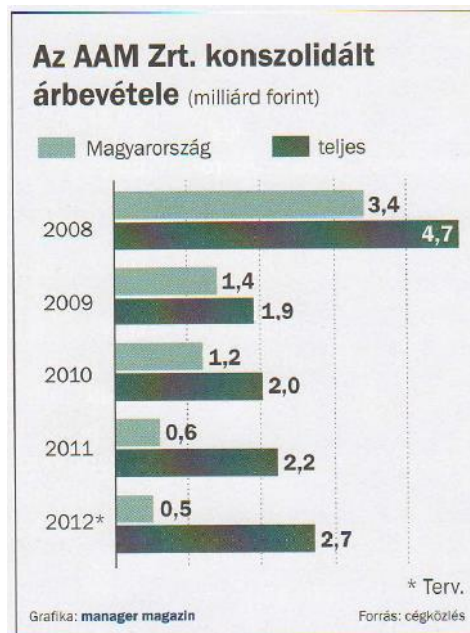
A magyar tulajdonosi körrel rendelkező 1 milliárd árbevétel feletti kategória egyik legjellemzőbb cége az AAM Vezetési Tanácsadó Zrt. Az AAM története jól jellemzi a hazai vezetési tanácsadási iparágat, a cég 1995 – 2005 közötti növekedése és sikertörténete jól jelzi a hazai tanácsadási iparág fejlődését. Ebben az időszakban a közigazgatási szervezetek és az üzleti szféra szereplői is intenzíven igényelték a tanácsadók segítségét, az AAM csoport létszáma közel 250 főre nőtt.<sup>141</sup>

A cég kihasználva erős magyarországi üzletmenetét és kompetenciáit, az 1995 – 2005 időszak végén nemzetközi terjeszkedésbe kezdett, melyet 2005 után kimondott intenzív külpiacon üzletfejlesztés jellemezett. A 2008-ban kirobbant válság, illetve a cégcsoport magyarországi üzletmenetének hirtelen megváltozása miatt a külpiacon terjeszkedés a cég történetében kritikus jelentőségűvé vált. 2008-tól kezdve ugyanis a hazai tanácsadó piac radikális csökkenése az AAM csoportot is érzékenyen érintette, így túlélésének zálogává vált a nemzetközi piaci jelenlét. Az AAM árbevétele különösen erőteljesen visszaesett a hazai piacon 2008 után, mert a tanácsadási piacon a közigazgatási tanácsadási projektek száma csökkent igen radikálisan és az AAM különösen erős pozíciókkal rendelkezett 2008 előtt az államigazgatásban. Volt olyan év, amikor a cég árbevételének fele az államigazgatási projektekből származott.<sup>142</sup>

<sup>141</sup> AAM cégcsoport honlapja [www.aam.hu](http://www.aam.hu) letöltve: 2012. június 20.

<sup>142</sup> Céggözlés, Kornai Gábor nyilatkozata alapján forrás: Manager Magazin 2012. április 23 – 28. o.

22. ábra – Az AAM Zrt. konszolidált árbevétele



Forrás: Manager Magazin<sup>143</sup>

A fenti árbevétel táblázaton látható az AAM csoport 2008 – 2012 közötti hazai és külföldi árbevételeinek változása, amely sok szempontból jól jellemzi a teljes hazai vezetési tanácsadási iparágat.

A 2008-as (utolsó válság előtti év) 3,4 milliárdos magyarországi árbevétel 2011 és 2012-re 0,6, illetve 0,5 milliárdra csökkent. Mindez a hazai tanácsadási iparág árbevétel csökkenésén messze túlmutató csökkenés, a 20%-ra zsugorodó magyar árbevételi adatok mögött számos cégspecifikus tényező is meghúzódik, melyek közül a legfontosabb az előbb említett államigazgatási kitettség.

A teljes hazai piac ezzel együtt csökkent, az iparág szereplőinek becslése szerint kb. a felére esett vissza.

A nemzetközi árbevétel pedig különösen 2010 és 2012-es időszakban látható dinamikus növekedése azt mutatja, hogy a hazai tanácsadási piac szereplőinek tudatos kompetenciaépítése és nemzetközi terjeszkedési stratégiája sikerrel jár(hat). Természetesen a hazai tudásexport a fejletlenebb országok irányába lehetséges, vagyis keleti irányba (Románia, Bulgária, Oroszország stb.). Ezekon a piacokon a magyar piacon 2000-2010 között megszerzett tapasztalat értéke igen magas lehet, mert a térség országai sok szempontból követik hazánk fejlődését és az országok legfontosabb jellemzői között sok a hasonlóság (sokkal könnyebb egy magyarországi modellt Bulgáriában bevezetni, mint pl. egy USA-belit). A sok hasonlóság jelentősen csökkenti a projektek megvalósítási kockázatát, emiatt jó felvevőpiacnak számítanak ezen országok.

<sup>143</sup> Cégközlés, Kornai Gábor nyilatkozata alapján forrás: Manager Magazin 2012. április 23 – 28. o.

Meg kell ugyanakkor jegyezni, hogy kevés magyar tulajdonban levő vezetési tanácsadási cégnek sikerült kiaknázni a nemzetközi terjeszkedésben rejlő potenciált, a legtöbb hazai cég nem volt képes a hazai piacon túl sikereket elérni. Mindez persze jól láthatóan behatárolja az árbevétel generálási képességüket – nagyon kevés hazai tulajdonban levő tanácsadó cég képes átlépni a 2 milliárdos árbevételi határt.

## **2. csoport: Nemzetközi tulajdonosi háttérrel rendelkező, nagy tanácsadó cégek**

A vezetési tanácsadási iparágat az 1960-as évektől, majd különösen a 90-es évek elejétől rendkívül dinamikus felfutás jellemezte. Ebben az időszakban váltak nemzetközi, multinacionális vállalattá az iparág legfontosabb cégei (McKinsey, Boston Consulting Group stb.).

A fejlett országokban az ezredfordulótól megfigyelhető, hogy a vezetési tanácsadó iparág fejlődése lelassult, árbevétele stagnálni vagy csökkenni kezdett. A folyamatot a 2008-as válság felgyorsította és világszerte megfigyelhetővé tette. Az iparág árbevételének csökkenése mögött meghúzódó legfontosabb ok, hogy a húzótermékek folyamatosan veszítettek vonzerejükből.

A húzótermékek vonzerejének csökkenését már az ezredforduló környékén megfigyelhettük, az üzleti folyamatok újraszervezése, a megvalósíthatósági tanulmányok készítését egyre kevesebb fejlett országbeli ügyfél igényelte. Erre a tanácsadó cégek a fejlődő országok felé való terjeszkedéssel reagáltak, hiszen a fejlődő országokban a helyi piacokon az évtizedek alatt a fejlett országokban megszerzett tapasztalat alapján tudtak komoly hozzáadott értéket teremteni ügyfeleik számára. Mindezt megfogalmazhatjuk úgy is, hogy a vezetési tanácsadás főbb termékei a termékélelciklus érett vagy hanyatló fázisába kerültek.

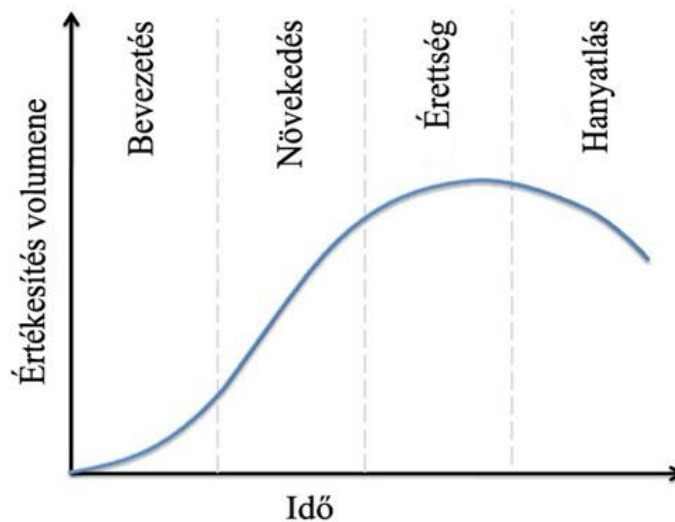
A termékélelciklussal, a termékek piacon töltött idejével számos közgazdász foglalkozott, mint például Kotler, Bower-sox-Closs, vagy Vernon. Az összes kutatás azt bizonyította, hogy minden termék egy életciklust jár be, melyet azonban különbözőképpen modelleztek a szerzők. Kotler a marketinggondolkodással közelítette, Vernon megalkotta a nemzetközi termékélelciklus-elméletet.<sup>144</sup>

Az egyes termékek életciklusa a legtöbb esetben négy szakaszra bontható (bevezetés, növekedés, érettség és hanyatlás).

---

<sup>144</sup> Chikán Attila [2008]: Vállalatgazdaságtan, 4. átdolgozott bővített kiadás, Aula Kiadó, 193-240. o.

23. ábra – Termék-életciklus görbe



Forrás: Czakó [2008]<sup>145</sup>

A fenti ábrán látható életciklus modellben a vezetési tanácsadás főbb termékei (stratégiai tanácsadás, üzleti folyamatok újjászervezése, azaz BPR, illetve informatikai tanácsadás egyes területei) már az ezredforduló környékén érett (egyres esetekben hanyatló) fázisba kerültek. A tanácsadó cégek nemzetközi terjeszkedési stratégiákkal reagáltak, hogy a termékéletciklust ki tudják nyújtani.

A stratégiai tanácsadó cégek fejlődését érzékenyen érintő első botrány a Swissair és a Sabena légitársaságok, valamint a McKinsey tanácsadó cég nevéhez köthető. A világ legnevesebb tanácsadója ugyanazt a rendkívül kockázatos stratégiát ajánlotta mindkét légitársaságnak, mindkettő az ezredforduló elején csődbe jutott.<sup>146</sup>

A termékéletciklus meghosszabbítása és az ügyfelek globalizálódása, valamint a különböző irányítási formák kialakulása meghatározta a vezetési tanácsadási szolgáltatások igénybe vételét. Ennek megfelelően fontos röviden áttekintem a nemzetközi vállalatok irányítási modelljeit, hiszen ezek alapján az igénybe vett tanácsadási szolgáltatást is osztályozni lehet.

Az anya- és leányvállalatok közti kapcsolatokat Heenan és Perlmutter 1979-ben osztályozta annak mértékének megfelelően, hogy etnocentrikusak, policentrikusak, régiócentrikusak vagy geocentrikusak. Az etnocentrikus stratégia a globális vállalathoz köthető: jellemzően kevésbé érzékeny a helyi kultúrára, az anyaországi a domináns; a leányvállalatok élén, a kulcspozíciókban külföldiek, leginkább anyaországbeliek találhatók; a nyereséget hazaviszi. Leginkább érzékeny a fogadó ország kultúrájára a policentrikus stratégia, ami a multinacionális vállalatra illik: a helyiek közül kerülnek ki a vezetők; a nyereség egy részét helyben fektetik be. A geocentrikus stratégia

<sup>145</sup> Czakó Erzsébet [2008]: Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból, 97. sz. Műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtani Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem, 45-90. o.

<sup>146</sup> Részletesen erről lásd: The Economist: Sabena's bankruptcy, Call for Poirot <http://www.economist.com/node/1566855>, illetve Manager Magazin: Der Absturz der „fliegenden Bank” – eine Chronik <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,160189,00.html>

a transznacionális vállalatoknál észlelhető: a globális integráció nemzeti rugalmassággal párosul; a kulcspozíciókat a legjobb képességűek nyerik el nemzetiségüktől függetlenül. [Csath, 2008; Poór, 2009] A régiócentrikus stratégia pedig az adott régió kultúrájához igazodik, szakembereit a régió adja, a nyereség a régió belül marad. A helyi és a globális integráció sokszor ellentmondásos igényeit mindenképpen figyelembe kell venni, ugyanakkor ösztönözni kell a kutatást és fejlesztést, valamint a tanulást is e téren. [Pralhad –Doz, 1987; Bartlett – Ghoshal, 1989]

A vezetési tanácsadási piacon a húzótermékek kifutására és a multinacionális vállalatok globális stratégiájára való reakcióként a nagy nemzetközi tanácsadó cégek a regionális erőforrások hatékonyabb elosztásával reagáltak.

Mit is jelentett ez a magyarországi gyakorlatban:

- 1995 környékére a legtöbb nagy tanácsadó cég megjelent a magyarországi piacon. Ebben az időszakban tipikusan amerikai és nyugat-európai szakemberekre támaszkodva kezdték meg a működést és biztosították a tudástranszfert, az ügyfelek magas szintű kiszolgálását. 1995 környékén ugyanis nem állt rendelkezésre elegendő mennyiségű, releváns tapasztalattal rendelkező szakember.
- Az 1995 – 2005 időszakban a cégek a folyamatos nemzetközi oktatás és projektmunka, valamint on the job training segítségével elérték, hogy a magyarországi szakemberek felkészültsége összemérhető lett az amerikai, nyugat-európai kollégáikéval.
- A következő fázisban bár a hazai piacon még sok lehetőség adódott, viszont a tradicionális (tehát amerikai és nyugat-európai) piacokon már megfigyelhető volt a visszaesés. A visszaesés természetesen csökkentette a tanácsadó cégek által realizálható árbevételt. A kihívásra a cégek a költségek csökkentésével reagáltak. Mivel a költségek jelentős részét a munkaerő költsége tette ki, ezért a nemzetközi munkamegosztás irányába mozdultak, vagyis sok magyarországi (illetve egyéb alacsonyabb fajlagos bérköltségű országbeli) szakembert kezdtek el bevonni a tradicionális piaci ügyfelek kiszolgálásába. Ez jól megfigyelhető számos hazai szakember karrierútján.
- Közben természetesen a nemzetközi terjeszkedésben az EU határain túlra is léptek. Ezekben az országokban már magyar szakemberek is fel tudtak lépni „tudásexportőrként” és vezető szerepet vállaltak az egyes országokban a piaci jelenlét kiépítésében. Jól látható ez például azon, hogy például 2011-ben a McKinsey magyarországi szervezete árbevételének fele exportárbevétel volt.
- A nagy, nemzetközi tanácsadó cégek egy főre eső árbevétele messze a hazai cégek átlaga felett van, a piac csak esetükben hajlandó megfizetni a gyakran 300.000 Ft/nap feletti tanácsadó díjakat.

A fenti pontokban levezetett fejlődési irány és időszakok egybevágóak a nagy, magyar tulajdonosi háttérrel rendelkező cégek fejlődésével (lásd előző kategória).



### 3. csoport: Nemzetközi tulajdonosi háttérrel rendelkező, kis tanácsadó cégek

A vezetési tanácsadási piacon a méret és a tulajdonosi kör alapján meghatározott kategóriák közül talán ez az a kategória, ahol a magyarországi piacon a legkevesebb szereplővel találkozhatunk. Nagyon kevés ugyanis az európai alapítású, több nemzetiségű tulajdonos által indított tanácsadó cég. Mindez első sorban az európai piac széttagoaltságából következő sajátosság. Pedig az Európai Unió piaca a világ legnagyobb, egységes piaca, mely sok üzleti lehetőséget rejt – meg is jelentek a piacon olyan tanácsadó cégek, akik ezt az üzleti lehetőséget próbálják kihasználni.

A kategória jellemzéséhez egy olyan céget választottam, melyet lengyel, cseh, spanyol és magyar vállalkozók alapítottak 2010-ben. A cég alapításának hosszabb előzménye volt: az alapítók egy része saját vállalkozást vezetett, mások multinacionális cégnél dolgoztak, viszont a közös pont, hogy közel 6 évig (különböző jogi felállásban) közös projekteken dolgoztak. A 6 év során kialakult munkakapcsolat lett a későbbi közös vállalkozás beindításának alapja. Illetve az ötlet, hogy a vezetési tanácsadás egy szűk területén (innováció finanszírozási tanácsadás) komoly potenciál van az egységesülő európai piacon.

A cég a 2010-es alapítás után elsősorban az alapítók kapcsolatrendszere alapján hazainak számító országokban (Spanyolország, Lengyelország, Csehország és Magyarország) tudott új projekteket indítani és gyors fejlődési pályára állni. Az alapítók kezdetektől fogva nemzetközi ambíciókkal indultak, néhány multinacionális ügyfél megszerzése révén nemzetközi terjeszkedést terveztek.

A működés beindítása során világossá vált, hogy a vezetési tanácsadáshoz szükséges személyes kapcsolat elengedhetetlen, emiatt a cég azokon a piacokon tudott gyorsan fejlődni, ahol a személyes kapcsolatok rendelkezésre álltak, vagyis, amely egybeesett az alapítók nemzetiségével („home countries”). A cégfejlesztés során az alapítók közös multinacionális cégeknél eltöltött múltja lehetőséget teremtett multinacionális cégekkel való projektek kiépítésére más országokban is. Ez az összes esetben úgy történt, hogy az négy alapító országban („home countries”) végrehajtott sikeres projekt valamely szereplője a multinacionális cégen belül új földrajzi felelősségi területet kapott, és a sikeres projektet kiterjesztette erre a térségre is – nyilván itt már a tanácsadó kiválasztása nem kérdésként merült fel, mert a kipróbált, bevált csapatot vitte az új piacra.

A cég azonban folyamatosan erőforrás szűkével küzdött, hiszen a nemzetközi piacokon egy például 10 országon átívelő projekt megvalósításához azonnal további erőforrásokat kell bevonnia a cégnek (alvállalkozók vagy új alkalmazottak felvétele). Mindez komoly versenyhátrányt jelent a nagy, multinacionális cégekkel szemben, amit csakis a megközelítés egyedisége (niche piaci termék fejlesztése), valamint a személyes kapcsolatok helyettesíthetnek (illetve nyilván a kedvezőbb ár).

A cég teljesítményén jól érzékelhetővé vált a gazdaság általános helyzete, teljesítménye: az alapítás idején (2009-2010) a legfejlettebb és legnagyobb piac a spanyol volt, ahol a válság jelei már érzékelhetőek voltak az alapítás idején is. Azonban a 2010-től a spanyol gazdaságban bekövetkezett mélyrepülés jól látható nyomot hagyott a spanyol részlet teljesítményén: a bevételek meredeken csökkenni kezdtek. Szerencsére mindezt ellensúlyozni tudta a kelet-

európai piacok fejlődése, itt a cégek három számjegyű növekedést tudott elérni. Ehhez nagymértékben hozzájárult a fejlettebb piacokon szerzett referencia, tudás és kapcsolatrendszer.

A cég számára további óriási jelentőséget adott az Európai Unió térnyerése a gazdaságfejlesztési területen és az innováció finanszírozás, vállalkozásfejlesztés és startup cégek előtérben kerülése.

A cég a nemzetközi alapítói háttere, valamint az EU tagországaira kiterjedő partnerhálózata és projektjei révén hatékonyan tudott tárgyalni az Európai Bizottsággal és ez a terület komoly üzleti potenciált rejt a későbbi üzletfejlesztésben.

A fenti cég jól jellemzi az EU-s piacokon működő új cégstruktúrát és működési formát, azonban ezek sikerességét még nem jelent elemezni, ugyanis túl kevés az elemezhető adat. Az azonban megállapítható, hogy az EU egységesülő piaca komoly potenciált jelent a vezetési tanácsadó cégek számára, a megfelelő szolgáltatás specializációval gyors fejlődés érhető el. Az európai piac mérete és a multinacionális tanácsadó cégek növekedési kényszere, illetve a nem kiforrott szervezeti struktúra még komoly átalakulásokat (pl: felvásárlás, tulajdonosok váltása, cseréje) vetít előre.

Jó példa erre a BrainNet nevű tanácsadó cég is, mely a német autóipari cégek partnereként specializálódott az ellátási lánc menedzsmenttel kapcsolatos vezetési tanácsadási szolgáltatásokra (supply chain management). A cég sikeres növekedési periódus után kb. 100 fős méretet ért el, jól látható kompetenciákat épített ebben a niche-ben. Viszont a globális piacokon nem tudott elegendő erőforrást csoportosítani az üzletfejlesztésre, ami gátolta az üzlet fejlődését. A céget végül 2011-ben felvásárolta a KPMG, amely nemzetközi kapcsolatrendszere és üzletfejlesztési potenciálja révén a BrainNet által kifejlesztett ellátási lánc menedzsment portfóliót rögtön világszerte kezdte piacra vinni.

Ez a példa is bizonyítja, hogy az európai piacon komoly potenciál van, azon gyorsan fejlődő szereplők jelennek meg és a kis méret ellenére el tudnak érni nemzetközi jelenlétet, azonban a multinacionális cégek csoportjába önerőből nem tudnak átkerülni.

#### **4. csoport: Hazai tulajdonosi háttérrel rendelkező, kis tanácsadó cégek**

A kisméretű, hazai tulajdonosi háttérrel rendelkező cégek kategóriájába sorolható a legtöbb magyarországi piacon tevékenykedő cég. Ebben a kategóriában található a legtöbb eltérést, a legkülönbözőbb cégeket. Általánosságban kijelenthető, hogy a vállalatok tevékenységét, eredményességét az alapító (aki általában a fő tulajdonos is) határozza meg. A kategória legtöbb tagja egy bizonyos ügyfélszegmensre specializálódott, azon a piacon jól teljesít, árbevétele együtt ingadozik a piac váltoásaival és a magyar piac méretéből fakadóan egy bizonyos korlátot nem tud átlépni. Jellemző, hogy személyes kapcsolatokon alapul az értékesítés és a projektek generálása.

Mindez természetesen nagyon sérülékennyé teszi a kategóriába tartozó cégeket, hiszen egy rosszabb év megingathatja az egész céget. Gyakoriak az összeolvadások, változások a tulajdonosok között. Termékportfóliójukkal próbálják követni a piac változásait, de mivel sem erőforrásuk, sem megfelelő mennyiségű és minőségű kompetenciájuk sincs, ezért követő piaci magatartást tanúsítanak.

Ebben a kategóriában egy informatikai tanácsadó céget választottam ki mélyebb elemzésre, amely legtöbb jellemzője alapján egy tipikus magyar tanácsadó cégnek tekinthető, tehát a hazai iparág hasonló szereplői is hasonlóan viselkednek.

Három nagyon tehetséges fiatal, néhány év tanácsadó tapasztalat után megalapított egy informatikai tanácsadó céget. A cég alapvetően az adatbányászati projektekkel kapcsolatos tanácsadásra koncentrált, tehát a megfelelő piaci és termékfókusz megvolt.

Az alapítók kompetenciáival sem volt probléma, a három alapítóból kettő informatikus, egy pedig gazdasági végzettséggel rendelkezett. A tanulmányok mellett mindhárom szakember rendelkezett 3-4 éves tanácsadó tapasztalattal, vagyis specializált területükön megfelelő tudással rendelkeztek.

Az első kisebb projektek után azonban komoly problémába ütköztek, ugyanis hiába voltak szakmailag kifogástalanok és hajtották végre a projekteket a legmagasabb minőségben, az értékesítés oldalán folyamatos problémákkal küzdöttek.

Mindez természetesen belső feszültségeket is eredményezett, az informatikai szakemberek úgy érezték, az értékesítő (a gazdasági szakember) nem elég hatékony. A projektek túlnyomó többségénél a cég nem is az ügyfeleknek dolgozott direktbe, hanem egy nagyobb cég értékesítési képességét használták ki és alvállalkozókként kerültek be a projektekbe. Ezzel a módszerrel a 6-8 fős létszámot viszonylag gyorsan elérte a cég, viszont utána több éven keresztül sem tudtak tovább növekedni, pedig a céget folyamatosan úgy emlegették az ügyfelek, hogy a „tehetséges srácok”.

A cég tulajdonosai felfedezték, hogy az eredeti felállásban (tulajdonosi és szervezeti struktúrában) nem képesek további növekedést elérni, ezért két tulajdonos kivált a cégből és egy új tulajdonos lépett be. Az új tulajdonos új kompetenciákat (erőteljesebb értékesítési fókusz és kapcsolatrendszer) hozott a céghez és az átmeneti időszak után a cég új növekedési pályára tudott állni. (2011-re kb. 20 fős méretet ért el az árbevétel dinamikus növekedésével együtt).

Miért történt mindez? Mert a döntéshozók (az ügyfél tanácsadási szolgáltatást beszerző vezetője) számára a biztonságot jelentő márkanév többet jelentett az árnál, illetve más esetekben pedig az ügyfélnél bejáratott tanácsadó cégek személyes kapcsolata megakadályozta az új szereplő belépését.

Mindez azt jelenti, hogy az 5. fejezetben bemutatott MCA Awards Survey<sup>147</sup> tanácsadó cégek kiválasztásának főbb szempontjai nem érvényesek Magyarországon. A személyes kapcsolatoknak és/vagy a márkaneveknek sokkal nagyobb súlyuk van a tanácsadók kiválasztási folyamatában.

Ez alapján felülvizsgálhatjuk a 4. fejezetben bemutatott ASCO felmérést is<sup>148</sup>, amely az ügyfelek tanácsadókkal szembeni elvárásait mutatta be, Magyarországon másképp néz ki: az ügyfelek számára a piacon bejáratott nagy múlttal rendelkező tanácsadó cégek biztonságot jelentettek –

<sup>147</sup> Fiona Czerniawska - Paul May [2004]: Management Consulting in practice, Management Consultancies Association, London, 295. o., itt: 7.o.

<sup>148</sup> Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes [2006]: A vezetési tanácsadás alapjai, Bíbor Kiadó Miskolc, itt: 64. o.

ha a projekt során bármilyen probléma merül fel, a döntéshozó tudott hivatkozni arra, hogy a legtapasztaltabb szakemberekkel dolgozott, tehát minimalizálni tudja saját maga számára a projekt kockázatát.

A példában bemutatott cégnél is jól látható, ami a legtöbb tanácsadó cégre jellemző: a vezető/tulajdonos kapcsolatrendszerére és tudásbázisára (kompetenciáira) épült, ami egy idő után növekedési korlátot is jelent. A legtöbb cég ugyanis nem képes azon méret fölé növekedni, amikor a vezető/tulajdonos már tudott minden ügyet egyedül kézben tartani. Egy tanácsadó cégnél kb. 10 fős méret felett ugyanis el kell kezdeni szervezetet építeni, hatásköröket és kapcsolatrendszert delegálni, hogy a további fejlődésnek ne legyen akadálya a vezető/tulajdonos.

### ***6.8 Eredmény 6: A magyarországi vezetési tanácsadási piac kitörési pontjai és nemzetközi versenyképessége***

A 6. fejezetben bemutatott adatbázisok eredményeit minden esetben körültekintően kell elemezni, hiszen sok esetben alacsony az elemszám, illetve az adatok eredete saját bevalláson vagy olyan adatbázison alapul, melyet valamilyen privát szereplő gyűjtött össze. Ezekre azonban nagy szükség van, hiszen a hivatalos adatbázisok (pl: KSH) nem szolgáltatnak elegendő, illetve megfelelő részletezettségű adatot.

A magyarországi vezetési tanácsadó cégek nemzetközi versenyképességének elemzéséhez első lépésben a Központi Statisztikai Hivatal Magyarország Nemzeti Számlái 2013. november 4-én megjelent adatait hívtam segítségül. A kiadvány második fejezetében a „A kibocsátás ágazatonként folyó áron és előző évi áron 2010 – 2012 táblázatában<sup>149</sup> külön kategóriában megtalálható a „jogi, számviteli, üzletvezetési és vezetői tanácsadás”, 2010 – 2012 adat azonban csupán a rövid időszakban bekövetkezett növekedést mutat 933 milliárd forintról 950 milliárdra, mindez azonban nem mond sokat a nemzetközi versenyképességről.

A nemzetközi versenyképesség elemzéséhez úgy döntöttem, hogy a legjobb megoldás lenne az exporttevékenységet vizsgálni. Ehhez a FEACO legfrissebb kutatását hívtam segítségül, mely tartalmazza 18 európai ország tanácsadási adatait.<sup>150</sup> Magyarország exportteljesítménye kiemelkedő, a teljes magyarországi vezetési tanácsadó árbevétel 24,2 %-a exportból származik, mely a legmagasabb arány egész Európában.<sup>151</sup> Kijelenthetjük tehát ez alapján, hogy a magyarországi vezetési tanácsadási piac a legversenyképesebb egész Európában? Feltehetőleg nem. A magas exportarány származhat a belső piac gyengeségéből, kis méretéből. A FEACO

<sup>149</sup> Központi Statisztikai Hivatal (2013): Magyarország Nemzeti Számlái, 2013., 34. o.

<sup>150</sup> FEACO: Survey of the European Management Consultancy 2011/2012, December 2012. letöltve: 2014. május 18. <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf>

<sup>151</sup> FEACO: Survey of the European Management Consultancy 2011/2012, December 2012. letöltve: 2014. május 18. <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf> 18-19. o.

adatai alapján ugyanis 2010-ben a magyarországi vezetési tanácsadó piac 12%-ot zsugorodott, mely után 2011-ben 9,3 %-ot, majd 2012-ben 10%-ot növekedett.<sup>152</sup>

A FEACO adatbázis alapján tehát nem lehet tudományos igényű következtetést levonni a magyarországi vezetési tanácsadó piac szereplőinek versenyképességéről.

A munka folytatásához az Informatikai, Távközlési és Elektronikai Vállalkozások kutatását hívtam segítségül, mely 2012 és 2013 őszén készült a szoftver és kapcsolódó tanácsadási szolgáltatások külpiaai adatairól.

A vizsgálatba 149 cég adatai kerültek be, az exporttevékenység vizsgálata személyes, telefonos, illetve email-es lekérdezővel, egyedileg történtek, mivel az adatokat a szakmai szövetség gyűjtötte, ahol a cégek és a szövetség közötti bizalom alapján a cégek mindegyike szolgáltatott adatot. Az IVSZ szakmai stábjának segítségével az adatokat ellenőrizte, tehát kijelenthető, hogy az adatbázis a legmagasabb szakmai követelményeknek is megfelel.

A lekérdezés tárgya mindkét évben az előző évi tényadatok voltak, tehát a 2012 őszén készült felmérés a 2011-es pénzügyi évben elért exportadatokot tartalmazza, a 2013 őszén elkészült pedig a 2012-es pénzügyi év adatait.

A 149 céget tartalmazó adatbázisban 55 cég jelezte, hogy tanácsadási szolgáltatás exportot végez. Az adatbázisba belekerült outsourcing és szoftverfejlesztési szolgáltató cég is, melyeket nem tekintettem vezetési tanácsadó cégeknek (például IT Services Magyarországon végzett szoftverfejlesztési, szoftverüzemeltetési tevékenysége), ezért néhány torzító adattól megtisztítva az adatbázisban 43 cég maradt, amely tanácsadási tevékenységgel exportot végez. A 43 cég exportjának összege a 12,5 mrd Ft-ot is meghaladja. A FEACO kutatásai alapján a magyarországi vezetési tanácsadó export 2012-ben 56,87 millió €, azaz kb. 17 milliárd Ft volt, tehát adatbázisomban a cégek két harmada megtalálható. Tehát az IVSZ által rendelkezésemre bocsátott adatbázis a vezetési tanácsadó export kétharmadát tartalmazza (szinte az összes céget a vezetési tanácsadás, az IT tanácsadás területéről és számos céget a humán erőforrás, pénzügyi és outsourcing tanácsadás területéről).

Az adatbázis cégeit elemezve a tulajdonosi megoszlás megegyezik a saját kutatásban látott megoszlással, a 43 exportáló cég közül 8 multinacionális vagy nemzetközi, 35 pedig magyarországi tulajdonosi struktúrával rendelkezik.

A legnagyobb vezetési tanácsadási szolgáltatást exportáló cég az AAM csoport, mely 2012-ben 1,8 milliárd értékben exportált. Az esettanulmányokban leírtaknak megfelelően az exportpiaci tevékenységet tekintve is az AAM csoport nagyon jól jellemzi a teljes magyarországi vezetési tanácsadó piacot (a továbbiakban AAM modellként hivatkozva a következőkben).

Az exportáló cégek között azonban megfigyelhető egy másik, jól körülhatárolható csoport is. Ezen cégek nagymértékben saját, vagy multinacionális informatikai cég termékére támaszkodnak és azzal kapcsolatos informatikai tanácsadási szolgáltatásukat viszik külpiaacra. Ide

<sup>152</sup> FEACO: Survey of the European Management Consultancy 2011/2012, December 2012. letöltve: 2014. május 18. <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf> 28. o.

tartozik az Xapt<sup>153</sup>, vagy az IND Group (2014. májustól Misys csoport)<sup>154</sup>. Mindkét cégre a szoftverek értékesítéséhez kapcsolódó informatikai tanácsadás jellemző. (IT modellként hivatkozva a következőkben)

A két csoport között jól megfigyelhető különbség van több tekintetben: az „AAM modellt” (tisztán tanácsadási szolgáltatás értékesítése) csak nagyon kevés tanácsadó cég képes követni, a csoportba tartozó cégek jellemzően közeli kapcsolatban állnak az AAM-el (példa erre a Vialto Consulting, amely az AAM-ből vált ki, vagy a Stratis, mely szintén számos ex-AAM munkavállalót foglalkoztat). Az exportált szolgáltatás túlnyomó részt a Magyarországon megszerzett projekt tapasztalat külföldi értékesítésén alapul, a szolgáltatás alapvetően vezetési tanácsadás és projektmenedzsment.

Az „IT modell” esetében pedig a tanácsadó cégek elsősorban a szoftvert értékesítik külföldön (mely szoftver lehet teljes mértékben saját fejlesztés vagy egy nemzetközi gyártó termékéhez fejlesztett speciális részegység, modul) és a szoftverek értékesítése húzza maga után a tanácsadási szolgáltatás exportját.

A fenti két modell között különbség figyelhető meg a földrajzi terjeszkedés területeit illetően is. Az AAM modell, a klasszikus vezetési tanácsadási termékek értékesítése szinte kizárólag a Magyarországnál (valamilyen tekintetben) fejletlenebb országokban valósul meg. (példa: Szerbia most használja fel az előcsatlakozási alapokat és számos Európai Unió csatlakozással kapcsolatos feladatot most végez el – ilyen esetben a magyarországi tapasztalat versenyelőnyt biztosít. Ugyanez nem mondható azonban el a Nyugat-európai vagy amerikai piacokkal kapcsolatban. Az „AAM modell” csoport tagjai szinte kizárólag a déli és keleti irányba terjeszkednek.

Az IT modell azonban földrajzilag pont az ellenkező irányba mutat, a magyarországi alacsonyabb bérköltségekre alapozva tudnak költség alapú versenyelőnyt elérni. Ezáltal gyakran nyitnak irodát Németországban, Angliában, az USA-ban. A modell legsikeresebb cégei gyakran felvásárlási célpontokká is válnak.

A fentiek alapján a harmadik hipotézist korlátozottan fogadhatjuk el és csak az alábbi formában bizonyítható.

### **3. Tézis**

***A magyarországi vezetési tanácsadó iparág nagy hozzáadott értéket állít elő, de nemzetközi szinten korlátozottan versenyképes. A korlátozott versenyképesség azt jelenti, hogy a magyarországi vezetési tanácsadó cégek elsősorban a régió kevésbé fejlett országaiban tudnak tudás alapú, klasszikus vezetési tanácsadáson alapuló terjeszkedést végrehajtani. Néhány cég a nyugat-európai, illetve USA piacokat is képes meghódítani, azonban e cégek a vezetési (jellemzően informatikai) tanácsadást a főtevékenység melléktermékeként exportálják.***

<sup>153</sup> Az Xapt csoportról részletesen lásd: <http://www.xapt.hu/> letöltve: 2014. május 18.

<sup>154</sup> Az IND Groupról részletesen lásd: <http://indgroup.eu/> letöltve: 2014. május 18.

## 7 Verseny a vezetési tanácsadási piacon

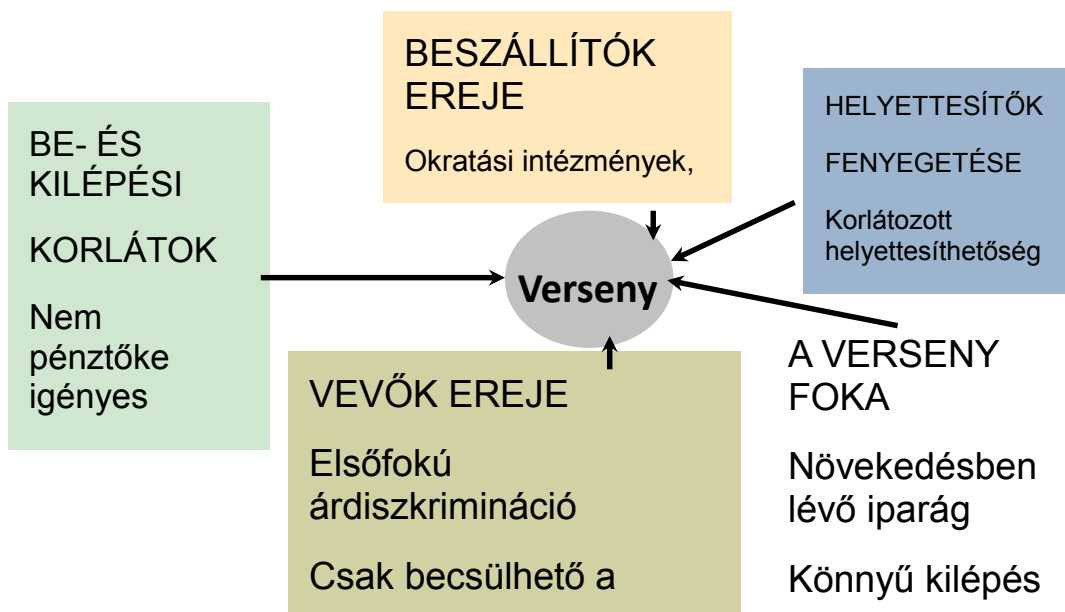
### 7.1 *A vezetési tanácsadási piac*

A tanácsadó iparág alapegységei a tanácsadó cégek, akik egymással versenyben állnak. Ennek mértéke leginkább a piacon lévő cégek koncentrációjától függ, mivel ez döntően befolyásolja a piac méretét, valamint a be- és kilépés nehézségét.

A legfontosabb versenytényező a tudás, az emberek szakképzettsége, a megoldások és a módszertanok, vagyis a tanácsadó iparág termékei. A tanácsadó minden döntését, akciótervét, cselekvését a tudásával igazolja. A termék megfoghatatlanságából következően nehéz a minőséget előre meghatározni, csak korlátozottan becsülhető (korábbi közös munka alapján, valakitől hallva referenciák alapján). A szolgáltatás minősége az ügyféllel való interakció során alakul ki, de hatása még utólag sem ítéhető meg teljes pontossággal. Ennek oka egyrészt az, hogy a megbízó szervezetet rengeteg hatás éri, nem lehet elkülöníteni a beavatkozás hatását. A másik ok, hogy hatását nem lehet azzal összehasonlítani, hogy mi történt volna, ha a beavatkozás nem történik meg.

Többek között ez utóbbiak nehezítik meg, hogy egyes más szolgáltató iparághoz hasonlóan standardizált elvárásokat, kvalifikált vizsgákat követeljenek meg a tanácsadó cégektől. A tanácsadó iparág nem világosan definiált, nehezen rendszerezhető, folyamatos változásban van, sorra jelenek meg a modern, új felfogások, illetve nagy, regionális szinten is komoly eltérések fordulhatnak elő. Ez nagy lehetőséget jelent az új belépők számára; a piacra lépés sikeressége alapvetően a humán tőke minőségétől függ. Megfelelő tudás, tapasztalat és kapcsolatrendszer híján aligha lehet betörni a piacra. A versenybe való belépés további korlátja lehet az új cég mérete. Értelemszerűen egy multinacionális cég megrendeléséért folytatott versenyben egy kis tanácsadó cégnek nem lehet esélye egy nagy tanácsadó irodával szemben.

24. ábra - Verseny a vezetési tanácsadásban Porter öttényezős modellje alapján



*Forrás: saját szerkesztés Porter alapján*

A vevők erejéről általánosságban nem mondható vélemény, ugyanis a vevők ereje minden egyes projektnél eltérő. Speciális projektek esetén, amikor csak egy (vagy nagyon kevés) tanácsadó cég képes a projekt végrehajtására, akkor természetesen a vevők ereje alacsony, azonban egy szokványos projekt esetében a vevők tárgyalási pozíciója lehet erősebb. A tanácsadó cégek minden esetben arra töreksznek, hogy megkülönböztessék szolgáltatásukat, hiszen egyedi projektnél ármeghatározó szerepet tudnak betölteni.

A legtöbb projektnél azonban az ár is fontos szerepet kap (legkézenfekvőbb példa a közbeszerzések), és a tanácsadó cégek kénytelenek árban is versenyezni egymással. A verseny azonban mindig kétesélyes, az alacsonyabb ár alacsonyabb minőséget is jelenthet. Ezt láthatjuk egyes közbeszerzések esetén, ahol az ár az egyedüli döntési tényező, így az igazán keresett tanácsadók magas áraikkal nem rúghatnak labdába.

A szolgáltatás minőségének mérhetősége híján a tanácsadó cégek leginkább a hírnevükre és a kapcsolataikra hagyatkozhatnak, hogy meggyőzzék leendő ügyfeleiket szolgáltatásuk minőségéről. A hírnév megszerzéséért a tudásmenedzsment területén is versenyeznek, különböző akadémiai intézményekkel, médiumokkal működnek együtt az előny megszerzéséért.

## 7.2 A magyar piac

A magyar piacon jelen levő vezetési tanácsadó cégek bemutatása és kategorizálása sokrétű és összetett feladat, mert az elmúlt években sok cég jelentősen kibővítette és/vagy megváltoztatta tevékenységi területét. A kérdőíves kutatások is azt bizonyították, hogy a legtöbb tanácsadó cég háromnál is több területen aktív.

Sok konzultációs feladat, illetve vállalatátalakítási projekt az informatikai rendszer átalakításának igényén keresztül fogalmazódik meg, ezért a nagy tanácsadó cégek már jó néhány évvel ezelőtt elkezdtek informatikai tanácsadással is foglalkozni. A globális tanácsadó cégek



gyakran kisebb helyi tanácsadó cégeket vásároltak meg, majd a globális módszertan és tapasztalat segítségével kibővítették helyi tevékenységüket. Másfelől az informatikai cégeknek is bővíteniük kellett profiljukat, mert az ügyfelek gyakorlatában az informatikai beruházások egyre inkább valamely üzleti átalakítási projekt részeként valósulnak meg, az informatikai feladatot gyakran megelőzik stratégia kialakítási, folyamat átalakítási, szervezetfejlesztési feladatok.

A nagy informatikai vállalatok eltérő módon reagáltak a piaci változásokra. Vannak, amelyek tanácsadó cégeket vásároltak fel és kibővítették tevékenységüket, mások stratégiai szövetségek kialakításával növelték versenyképességüket. A folyamatosan változó piaci igények és tendenciák miatt még nem alakult ki biztos üzleti modell az informatikai és a vezetési tanácsadási üzletágak egységes kezelésére.<sup>155</sup>

A tanácsadó piacon működő vállalatok három, egymástól jól elkülönülő szinten szolgálják ki ügyfeleiket. Az első szint az IT-tanácsadás a műszaki, illetve az informatikai infrastruktúra területén igyekszik eligazítani a cégeket; a második szint az üzleti tanácsadás az üzleti folyamatok átalakításában, a vállalati stratégia kialakításában és a szervezet optimalizálásában nyújt segítséget a vállalatoknak. Emellett feljövőben van harmadik szint, az üzleti folyamatok kihelyezése is. Egy-egy cég általában egy területre összpontosítja az erőit, bár az utóbbi időben néhány nagy vállalat több szegmensben is igyekszik kibontakozni. Példa lehet az informatika mellett üzleti tanácsadással és az üzleti folyamatok kihelyezésével is foglalkozó IBM, és az informatikai megoldások és stratégiai tanácsadás mellett az üzleti folyamatok, valamint a vállalati adminisztráció kiszervezése területén is jelentős tapasztalattal rendelkező Accenture.

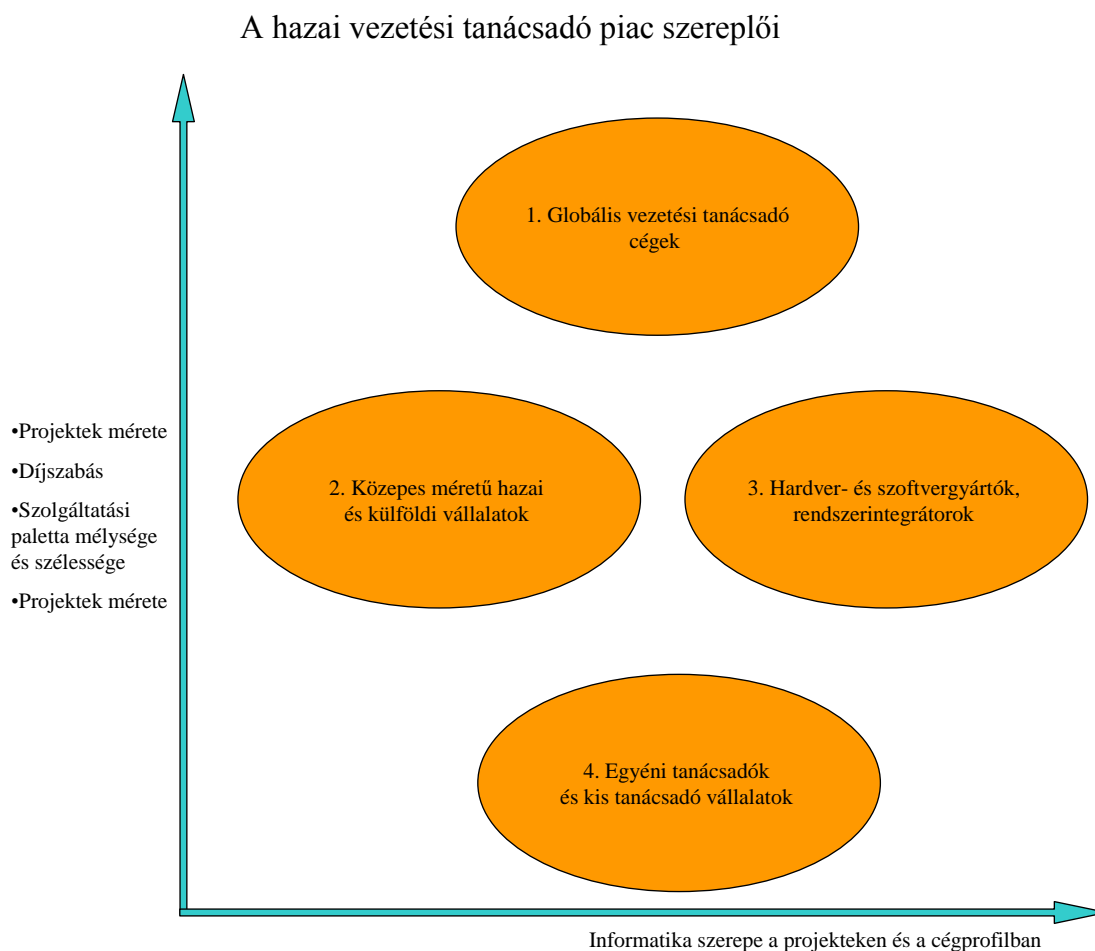
A tanácsadási piac felosztása lehetséges egy másik dimenzió mentén. A tanácsadó projektek típusát, a projektek méretét, a díjszabást, valamint a szolgáltatást nyújtó tanácsadó cég kompetenciáit és méretét figyelembe véve az alábbi négy fő kategória alakítható ki:

1. Globális vezetési tanácsadó és szolgáltató cégek
2. Közepes méretű magyar és külföldi vállalatok
3. Egyéni tanácsadók és a kis tanácsadó vállalatok
4. Hardver- és szoftvergyártók, rendszerintegrátorok

---

<sup>155</sup> Forrás: saját kutatás, internetes gyűjtés

25. ábra - Magyar vezetési tanácsadási piac szereplőinek csoportosítása méret és cégprofil szerint



Forrás: AAM csoport elemzés<sup>156</sup>

Az első csoportba sorolhatók a következő cégek: Accenture, KPMG Tanácsadó, IBM, Cap Gemini stb. Díjszínvonalban, nemzetközi tapasztalatokban, a szolgáltatási paletta szélességében és mélységében, az általuk vállalt feladatok, projektek nagyságrendjében ez a kategória alkotja a legfelső szegmenseket.

A második csoportba sorolhatók a közepes méretű tanácsadó cégek, melyek magyar vagy külföldi tulajdonosi háttérrel rendelkeznek. A csoporthoz tartozó cégek: Volán Elektronika Rt., MIS Consulting, IFUA Horváth és Partner, Stratis, DSS, T-Systems, AAM Vezetői és Informatikai Tanácsadó Rt stb.

A harmadik kategóriához tartoznak az egyéni tanácsadók és a kis tanácsadó vállalatok, melyek jellemzően egy szűk területre specializálódtak, sok esetben nagyobb cégekből vagy kutatóintézetekből való kiválással alakultak.

<sup>156</sup> Forrás: AAM Csoport elemzés, [www.aam.hu](http://www.aam.hu) letöltve: 2007. április 8.

A hardver- és szoftvergyártók, rendszerintegrátorok leginkább az informatika közeli területeken, mint például a licenszeladás, a fejlesztések végrehajtása, a hardver méretezés, az informatikai hálózatok kiépítése témakörében nyújtanak tanácsadási szolgáltatást. Példaként említhetők a következő vállalatok: HP, Oracle, SAP, Microsoft, Synergon. Ezen cégek a meglévő ügyfélkapcsolataikat és jól csengő márkan neveiket használják fel szolgáltatásuk értékesítéséhez, és ezáltal teremtenek cégük számára új üzletágot, új bevételszerzési lehetőséget.

A kialakított kategóriák között a határok sok esetben elmosódnak, több vállalat besorolása nehézkes. A magyar piaci erőviszonyok alapján mérete, kompetenciái és szolgáltatási területe miatt az első kategóriába sorolható még az AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Rt., amely a magyar tanácsadó piac meghatározó szereplője.

Az IBM korábban a hardver- és szoftvergyártók kategóriájához tartozott, de a PwC tanácsadó divíziójának megvásárlásával üzleti tanácsadás területén is komoly pozíciókat szerzett.

Másik lehetséges kategorizálás a méret és a specializáció összefüggése. Napjaink globális versenykörnyezetében nem kell bizonyítani, hogy a specializált cégek könnyebben alakítanak ki méretgazdaságosságból<sup>157</sup> adódó előnyöket és a globális niche piacokon eredményesen tudják árbevételüket növelni. Az is világos, hogy nagy, sok tevékenységgel foglalkozó cégeknél a méretgazdaságosság mellett a választékgazdaságosság<sup>158</sup> tényezője segíti a profitábilis működést. Ez azt jelenti, hogy a sikeres cégek az alábbi ábra első, második és harmadik négyzetében helyezkednek el.

---

<sup>157</sup> Méretgazdaságosság (economies of scale) fogalmáról lásd: Carlton, Dennis W. – Perloff, Jeffrey M. [2000]: *Modern Industrial Organization*, Third Edition, Addison-Wesley Longman Inc., Massachusetts, itt: 66. oldal

<sup>158</sup> Választékgazdaságosság (economies of scope) fogalmáról lásd: Carlton, Dennis W. – Perloff, Jeffrey M. [2000]: *Modern Industrial Organization*, Third Edition, Addison-Wesley Longman Inc., Massachusetts, itt: 48. oldal

26. Ábra: Tanácsadó cég méretének és a specializáció fokának összefüggése



*Forrás: saját szerkesztés*

A kérdőíves kutatásokból és a VTMSZ adatbázisból az derül ki, hogy a magyar tanácsadó cégek túlságosan kisméretűek és kevéssé specializáltak. A cégek 60 %-a 10 fő alatti és minimum három tevékenységet jelölt meg, ami azt jelenti, hogy kis méretük ellenére sok mindennel foglalkoznak. Ebből több következtetést vonhatunk le:

1. A tanácsadó cégek nem szisztematikus stratégia szerint építik fel üzletmenetüket, hanem a piacon levő üzleti lehetőségekre vadásznak. Így értelemszerűen nem tudnak specializálódni, nem tudják a méretgazdaságosságból adódó előnyöket kihasználni. A specializáció hiánya véleményem szerint két, alapvetően magyarországi sajátosságra vezethető vissza. Egyrészt számos tanácsadóként működő mikrovállalat kényszermegoldásként jött létre, alapítói-tulajdonosai számos esetben gondolják úgy, hogy nem akarnak egyetlen üzleti lehetőséget sem elszalasztani, csak mert egy adott konkrét (specializált) területen tevékenykednek. Másrészt ez adódik a magyarországi üzleti adottságokból is: nemzetközi összehasonlításban kis piac a magyarországi (mind földrajzi adottságokat, mind a piaci szereplők számát tekintve), így ha akarnának sem lenne komoly lehetőségük nyugat-európai, illetve USA-beli versenytársaikhoz hasonló mértékű a specializálódásra.
2. A tanácsadó cégek a tapasztalati és tudásbázis felépítése helyett inkább bizonyos ügyfélre (ügyfelekre) koncentrálnak, és az adott ügyféllel kialakult jó kapcsolatot használják fel üzletfejlesztésre. Ennek okaként szintén a magyarországi piacon a nemzetközi átlagnál nagyobb szereppel bíró kapcsolati tőke azonosítható: ahogy azt a 8. sz. táblázatban bemutattam, nemzetközi viszonylatban közepesen fontos szerepet

játszik a tanácsadó kiválasztása során a kapcsolati tőke, azonban a magyar piacon a belépés (és nyilván a piacon való fennmaradás) egyik kulcs tényezője (ld. 24. ábra, belépési korlátok között).

3. Ezzel a megközelítéssel nehéz a terjeszkedés, a magyar piacról való kilépés pedig alig valószínűsíthető meg. Azon kevés tanácsadó cég, amelyik mégis képes nemzetközi porondra lépni, jellemzően szintén bejáratott kapcsolatain, megrendelőin keresztül teszi meg: a saját iparágában nemzetközi szinten is szereplő vállalat szívesen „viszi magával” a magyar piacon megismert, bejáratott tanácsadó céget is.

### ***7.3 Piacra való belépés korlátai***

Az előző fejezetekben a piac szerkezete és az átlagos tanácsadó cég jellemzőinek megállapítása alapján legfőképp a cégek életkora miatt arra a következtetésre jutottam, hogy valamilyen szempont alapján belépési korlátok vannak a piacon. A hagyományos értelemben vett három rövid távú belépési korlát<sup>159</sup> kutatási eredményeim alapján tanácsadók esetén nem releváns:

- Állami szabályozás: tanácsadó tevékenység elvégzésére kötelező érvényű jogszabályi kötöttség Magyarországon nincs érvényben, egy ilyen tevékenységű cég alapítása pusztán elhatározás kérdése. Ajánlások természetesen léteznek, azonban ezek messze nem tekinthetők kötelező érvényű jogszabálynak.
- Méretgazdaságosság: a tanácsadó piacra történő belépést méretgazdaságossági szempontok sem kötik. Már néhány fős mikrovállalkozás is elindulhat a piacon és a cég méretének gyakorlatilag csak megrendeléseinek száma szab határt. A tanácsadó cégek zöme a középvállalati (azaz 50 főnél többet foglalkoztató munkavállaló) kategóriát sem éri el – természetesen léteznek ennél nagyobb cégek, amelyek profilja a tanácsadás, de az jellemzően több tevékenységgel is kiegészül (pl. a Big Four vállalatok).
- Tőke korlát: ahogy azt kutatásom is kimutatta, már 20.000 Ft-ot saját tőkével is elindítható egy tanácsadó vállalat – ez nem meglepő, hiszen ebben az iparágban viszonylag kevés materiális eszköz szükséges (jellemzően általános számítástechnikai eszközök, mint pl. laptop, mobiltelefon, esetleg szerver). Bizonyos értelemben azonban akár ez a belépési korlát érvényes is lehetne: az iparág „tőkéjét” a szellemi tőke, a felhalmozott tudás adja, valódi, értékes tanácsokat tapasztalt embereket maga mögött tudó cégek adhatnak. A probléma ezzel azonban az, hogy a szellemi tőke egzaktul nem mérhető, mi több, egyes kulcsínnyel annak hiánya még – ideig-óráig – el is fedhető. Rövidtávon ezért találkozhatunk számos tanácsadó céggel, amelyek mögött az alapítói lelkesedésen túl komoly szakmai tudás nem húzódik, viszont számosságukkal és kétes eredményű munkájukkal a tanácsadó piac hitelét rontják, a szakma felhígulását segítik elő. Egyetlen, ebbe a pontba sorolható belépési korlát a kapcsolati háló lehet: ahogy azt korábban is részleteztem, megfelelő kapcsolatok nélkül nagyon nehéz megbízást szerezni, így a piacon elindulni.

<sup>159</sup> Chikán Attila [2008]: Vállalatgazdaságtan (Budapest, Aula kiadó, 2008)

A fent felsorolt rövid távú korlátok tehát csak kis mértékben vonatkoztathatóak a tanácsadó piacra, mivel a piaci viszonyok folyamatosan változnak, ezért a vizsgálódásaimat a hosszú távon érvényes trendek felé irányítottam.

Hosszú távú belépési korlát definíciója: „olyan költség, amelyet egy új belépőnek állnia kell, miközben a piacon levőknek nem kell elszenvedniük.<sup>160</sup> Carlton – Perloff (2000) Bain munkája alapján három belépési korlátot azonosít:

- Abszolút költségelőny (Absolute cost advantage)
- A gazdaságosan csak nagy mennyiségben előállítható termékek esete, ahol nagy tőkebefektetés szükséges a termeléshez (Economies of large-scale production that require large capital expenditure)
- Termékdifferenciálás (Product differentiation)

A belépési korlátoknak ugyanakkor létezik egy másik, szintén elterjedt kategorizálása is<sup>161</sup>: eszerint létezik strukturális (vagy gazdasági) és viselkedési (vagy stratégiai) korlát. A strukturális korlátok nagyjából megegyeznek a korábban tárgyalt rövidtávú belépési korlátokkal, a szándékos korlátok pedig a már piacon lévő szereplők megfontolásai, viselkedései alapján létrejövő belépési korlátokat jelentik. Jellemzően ilyen termékdifferenciálás, amikor a piacon lévőek által kialakított jó hírnevet kell legyőzniük a piacra lépőknek.

A fentiekben megfogalmazott megállapítások és a kutatások eredménye alapján ki lehet jelteni, hogy a vezetési tanácsadó piacon a termékdifferenciálás miatt belépési korlátok vannak. Ez azt jelenti, hogy a már piacon lévő tanácsadó szolgáltatók referenciáik és kapcsolati tőkéjük segítségével jelentősen könnyebben tudnak új megbízásokat szerezni, mint egy újonnan a piacra lépő vállalat. A piacra betörni készülő vállalkozásoknak le kell küzdeniük az ismeretlenségüket, illetve az ebből fakadó bizalmatlanságot szolgáltatásuk minősége iránt. Ez jelentős költségeket emészt fel, pl. szakmai konferenciák szervezésétől egészen az árcsökkentésig. Ez utóbbi azonban kérdéses, mennyire vezethet sikerre – ahogy azt kutatásaim is mutatják, egy tanácsadó cég kiválasztása során az ár csak kis mértékben játszik szerepet.

Egy másik belépési korlátot jelent a piacon levő szereplők olyan stratégiai viselkedése, mint például nagymértékű árcsökkentés; ez megakadályozhatja az új szereplők belépését. Ez a belépéstől való stratégiai elrettentés.<sup>162</sup> Bár az ár önmagában nem befolyásolja a tanácsadó kiválasztását, egy meglévő bizalmi viszonyt tovább erősíthet egy kedvezményes ár, ami még tovább csökkenti az új belépők lehetőségeit, esélyeit.

Összegezve ez azt jelenti, hogy bár a vezetési tanácsadási piacra való belépés tőkeigénye alacsony, azonban számos olyan belépési korlát létezik a tanácsadó piacon, amely miatt viszonylag nehéz betörni a piacra. Ezek közül a legnyilvánvalóbb a termékdifferenciálás és a

<sup>160</sup> Carlton, Dennis W. – Perloff, Jeffrey M. [2000]: Modern Industrial Organization, Third Edition, Addison-Wesley Longman Inc., Massachusetts, itt: 77. o.

<sup>161</sup> OECD honlapja, 2010. október 22., <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3149>

<sup>162</sup> Carlton, Dennis W. – Perloff, Jeffrey M. [2000]: Modern Industrial Organization, Third Edition, Addison-Wesley Longman Inc., Massachusetts, itt: 78. o.

belépéstől való stratégiai elrettentés, amelyeket, ha a piacon levők jól alkalmaznak, akkor számottevő belépési korlátot jelentenek.

#### 7.4 A vezetési tanácsadó piac szerkezete

Carlton – Perloff az eladók és a vevők száma és a belépési korlátok alapján hat alapvető piaci szerkezetet különböztet meg (verseny, monopólium, monopszónium, oligopólium, oligopszónium és monopolisztikus verseny).<sup>163</sup> Összefoglaló áttekintést ad a piaci szerkezetekről az alábbi táblázat.

17. táblázat - Piaci szerkezetek Carlton – Perloff nyomán

Piaci szerkezet	Eladók		Vevők	
	belépési korlátok	vállalatok száma	belépési korlátok	vállalatok száma
Verseny	nem	sok	nem	Sok
Monopólium	igen	egy	nem	Sok
Monopszónium	nem	sok	igen	Egy
Oligopólium	igen	kevés	nem	Sok
Oligopszónium	nem	sok	igen	Kevés
Monopolisztikus verseny	nem	sok	nem	Sok

*Forrás: saját szerkesztés, Carlton – Perloff [2000] alapján*

Ha egy piacon sok potenciális vevő és eladó van és nincsenek be- és kilépési korlátok, akkor versenyző piacról beszélünk. Monopólium esetén egyetlen vállalat értékesít sok vevőnek, és nincs lehetőség új eladók belépésére. Fordítva, sok eladó és egyetlen vásárló esetén monopszónium alakul ki.<sup>164</sup>

Ha az eladók képesek az ár befolyásolására, miközben más vállalatokkal versenyeznek, akkor a piaci szerkezet oligopolisztikus vagy monopolisztikus verseny. Az oligopólium kisszámú vállalatot jelent egy olyan piacon, ahol jelentős belépési korlátok vannak (például: autópia). Ha nincsenek jelentős akadályai a ki- és belépésnek, és minden vállalatnak van bizonyos hatása a termékek áraira, akkor a piac monopolisztikusan versenyző.

A vezetési tanácsadási piac jellemzői:

- a piacon levő eladók száma magas (886 magyar vezetési tanácsadó céget tartalmazott a legrészletesebb lista)
- a piacon levő potenciális vevők száma magas, hiszen vezetési tanácsadás célpiacába tartoznak a magyar kis és közepes vállalatok, a nagy és multinacionális cégek, valamint

<sup>163</sup> Carlton, Dennis W. – Perloff, Jeffrey M. [2000]: Modern Industrial Organization, Third Edition, Addison-Wesley Longman Inc., Massachusetts, itt: 7. o.

<sup>164</sup> Carlton, Dennis W. – Perloff, Jeffrey M. [2000]: Modern Industrial Organization, Third Edition, Addison-Wesley Longman Inc., Massachusetts, itt: 7. o.

a kormányzati szektor szervezetei. Ugyanakkor érdemes azt is figyelembe venni, hogy a magyar KKV-piac kimondottan tőkeszegény, mindennapi tevékenységük gyakorlatilag kimerül az operatív feladatok ellátásában. Jellemzően sem idejük, sem anyagi erőforrásuk nincs arra, hogy vezetési tanácsadást vegyenek igénybe – holott sok esetben kifizetődő lenne számukra. Emiatt korrektebb lehet úgy megfogalmazni a potenciális vevők körét, hogy az tartalmaz egy látens célpiacot (amelyik valójában célpiac lehet, de pillanatnyi viselkedésük, rövid távú szemléletmódjuk miatt nem fogalmazódik meg bennük az igény) és egy valódi célpiacot, amely ténylegesen felismeri előnyét, gazdasági és egyéb hasznát, ezáltal igénybe veheti a vezetési tanácsadást. Az előbbihez jellemzően a KKV-k, utóbbihoz inkább a nagyvállalatok tartoznak. Az elkövetkező években az EU támogatások KKV-k felé való fordulása érdekes változásokat hozhat ezen a piacon.

- az előző fejezetben leírtak alapján a belépéshez szükséges alacsony tőkebefektetések mellett számottevő egyéb belépési korlátok vannak, amik közül a stratégiai korlátok emelkednek ki, azon belül is jellemzően a kapcsolati tőke és ezzel összefüggésben a termékdifferenciálás.
- vevői oldalon természetesen nincs számottevő belépési korlát, hiszen bármilyen szervezet igénybe tud venni külső szakértői segítséget

A Carlton-Perloff által azonosított hat piaci struktúra közül a vezetési tanácsadási piac a monopolisztikus struktúra jellemzőit viseli. Ez azt jelenti, hogy a be- és kilépésnek nincsenek jelentős rövid távú akadályai és minden vállalatnak van valamekkora hatása a termékek árára. Így egy-egy vállalat rövidtávon képes a versenyzői szintnél magasabb árat kérni, de hosszú távon a versenyző vállalatokhoz hasonlóan el kell fogadniuk a piaci egyensúlyi árakat (mikroökonómiai megfogalmazásban zérus profitra fognak szert tenni).

### ***7.5 A vezetési tanácsadó cégek hatékonyságának elemzése Ricardo komparatív előnyök elmélete alapján<sup>165</sup>***

A komparatív előnyök elmélete két ország külkereskedelmi kapcsolatát írja le.<sup>166</sup> Az országok együttműködése két tényezőn alapul:

1. az országok eltérő képességein (máshoz értenek), viszont ha mindkét ország azzal foglalkozik, amihez ért, akkor a specializációval magasabb hatékonyságot érhetnek el
2. a termelési méret nagyság növeléséből, vagyis méretgazdaságosságból<sup>167</sup> eredő hatékonyság növekedése. Ha mindkét ország csak egy dologgal foglalkozik, akkor magasabb hatékonysággal tudnak termelni.

<sup>165</sup> A fenti összefüggésre a házi védelem során 2014. március 5-én Farkas Ferencné egyetemi docens hívta fel a figyelmemet, melyet ezúton is köszönök.

<sup>166</sup> Ricardo komparatív előnyök elmélete Paul R. Krugman – Maurice Obstfeld [2003]: Nemzetközi gazdaságtan; Elmélet és gazdaságpolitika; Panem Könyvkiadó, 872., 13-38. oldal alapján

<sup>167</sup> Méretgazdaságosság (economies of scale) fogalmáról lásd: Carlton-Perloff [2000], 66. oldal



A fenti két tényező alapján tehát a külkereskedelem két ország termelési hatékonyságát két szempontból is javítja, a specializáció és a méretgazdaságosság révén.

A Ricardo-i tétel kimondja, hogy „két ország között a kereskedelem kölcsönösen előnyös lehet, ha mindkét ország azt a terméket exportálja, amelyben komparatív előnye van.”<sup>168</sup>

Az elmélet később Heckscher-Ohlin kiterjesztette (neoklasszikus modell)<sup>169</sup>, mely szerint a kölcsönös előnyökhöz elegendő a relatív költségelőny.<sup>170</sup>

A vezetési tanácsadó iparág elemzéséhez az eredeti, Ricardo-i tételt alkalmazom. A modell két ország külkapcsolatát írja le, de meglátásom szerint kiterjeszthető két nagyvállalat együttműködésére. Különösen igaz ez, ha a legnagyobb vezetési tanácsadó ügyfelekre gondolunk – ezek tipikusan multinacionális cégek, melyek gazdasági potenciálja megegyezik, de akár meghaladja egy kis vagy közepes ország potenciálját.

A globális vezetési tanácsadó iparág nagyjai (McKinsey, Boston Consulting Group, Accenture stb.) szintén több ezer, vagy több tízezer főt foglalkoztató nagyvállalatok.

Tehát mind a globális vezetési tanácsadó cégek, mind ügyfeleik méretüket és komplexitásukat tekintve összevethetők egy-egy kisebb ország méretével, tehát ebből a tekintetből használható a modell.

Ráadásul a Ricardo kéttermékes modell nagyon jól használható az ügyfél és a vezetési tanácsadó cég kapcsolatának leírására. Az ügyfelet, például egy autóiipari céget tekinthetünk egytermékes országnak, hiszen autókat gyárt.

Ugyanez igaz lehet a vezetési tanácsadó cégekre, melyek egyetlen terméke a tanácsadási szolgáltatás.

Kijelenthetjük azt is, hogy az ügyfél „országban” a tőke áll bőségesen rendelkezésre, míg a tanácsadó cégnél a jól képzett munkaerő, vagyis a munkaerő (jól képzett munkaerő és tudás).

A tanácsadó cégek bizonyos típusú projektek köré tudásbázist építenek. Erről részletesen lásd a disszertáció alábbi fejezeteit:

- 3.1.5 fejezet: a vezetési tanácsadás definíciójában kiemelt helyet játszik a tudás
- A 4.1 fejezet: a vezetési tanácsadó cégek specializációjának jelentősége
- 6.2.4 fejezet: a tudásmenedzsment, tudásbázis építés kérdései részletesen elemzésre kerültek

A saját empirikus kutatások 6.2.4 és 6.3.4 fejezetben leírtakban megerősítik, hogy a magyarországi vezetési tanácsadó cégek a tudásszerzést fontos feladatnak tekintik.

<sup>168</sup> Paul R. Krugman – Maurice Obstfeld [2003]: Nemzetközi gazdaságtan; Elmélet és gazdaságpolitika; Panem Könyvkiadó, 872., 15. oldal alapján

<sup>169</sup> Szentés Tamás [1999]: Világ gazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest; 944., itt: 205.

<sup>170</sup> A Heckscher-Ohlin elmélet további fejlődése kapcsán említésre méltó a Leontieff paradoxon, melyről lásd: Szentés Tamás [1999]: Világ gazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest; 944., itt: 235.

Globális szemlélettel vizsgálódva könnyen belátható, hogy a vezetési tanácsadó cégek és a multinacionális ügyfelek viszonylatát jól leírja a Ricardo kéttényezős modellje, tehát közgazdaságilag belátható a vezetési tanácsadó cégek létezésének hatékonyságjavító szerepe.

Ez alátámasztja a 4. hipotézist, tehát elfogadhatjuk a tézist.

#### **4. tézis**

***A vezetési tanácsadási tevékenység és a vezetési tanácsadó cégek hosszabb távon érvényesülő közgazdaságtani hatékonysága igazolható Ricardo komparatív előnyök elméletével.***

A magyarországi piacot vizsgálva ugyanakkor kijelenthetjük a 6.2.3 és 6.3.3 fejezet primer kutatásai alapján a magyarországi vezetési tanácsadó cégek átlagos mérete kicsi, amiből fakadóan nincs sem megfelelő specializáció, sem méretgazdaságosság. Elegendő csak a 7.2 fejezetben leírtakra gondolni, a VTMSZ tag vezetési tanácsadó cégek 60 %-a 10 fő alatti létszámmal bír és minimum három tevékenységi területen aktív, ami azt jelenti, hogy kis méretük ellenére sok mindennel foglalkoznak. A VTMSZ-ben nem tag vezetési tanácsadó cégek átlagos tevékenységi területe négy, ami még kevésbé specializált tevékenységet jelent. Tehát a magyarországi piacon a vezetési tanácsadó cégek működési hatékonysága a Ricardo-i modellben korlátozott: a méretgazdaságosságból és a specializációból fakadó hatékonyság csak néhány nagyobb szereplő esetén érvényesül.

## 8 Összegzés

Disszertációm témájaként a magyar vezetési tanácsadás iparág bemutatását és elemzését választottam, mert az iparág a második világháború után gyors fejlődésen ment keresztül, ami a 90-es évek globalizációs hullámával, majd az infokommunikációs eszközök elterjedésével még tovább gyorsult.

Magyarországon a vezetési tanácsadás szakma létrejötté néhány egyetemi műhelyhez köthető. Az egyetemi és kutatóintézeti tudásközpontokban meglévő vezetési-szervezési és menedzsment ismeretekre építve az egyetemi oktatók kezdték a 60-as évektől elterjeszteni az új módszertanokat.

Az iparág fejlődése a 80-as évek végén, a 90-es évek elején gyorsult fel, a rendszerváltással, majd a nemzetközi, multinacionális tanácsadó cégek megjelenésével. Ezek a cégek hoztak professzionális módszertant és tudásbázist a magyarországi vezetési tanácsadási szakmába.

A 90-es évek második felétől pedig megfigyelhető, hogy a multinacionális cégeknél elsajátított ismeretek alapján egyes vezetők saját céget alapítottak, és ezek felfutásával kezdett változni a piac. Ebben az időszakban már a hazai cégek is megfelelő tudásbázissal rendelkeztek, hogy versenyre keljenek a multinacionális cégekkel.

A szakirodalomban Hoványi Gábor, Poór József és szerzői kollektívája, Kornai Gábor kezdett publikálni a magyarországi tanácsadási iparégról, piacról. Az elmúlt években azonban széleskörű elemzés nem készült, illetve a szakirodalom nem tudott lépést tartani a folyamatosan változó iparággal.

Az Európai Bizottság munkaerő-piaci elemzése alapján az üzleti szolgáltatási iparág további felfutása várható, 2020-ig az Európai Unióban várhatóan 20 millió új munkahely keletkezik, melyből 14 millió az üzleti és egyéb szolgáltatások területén jön létre. Az üzleti szolgáltatások az összes munkahelyek számát tekintve 1996-ban 17.7%-os arányt képviselt, ami 2020-ra közel 26%-ra nő.<sup>171</sup> Ez alapján feltételezhető, hogy a vezetési tanácsadás, mint iparág fejlődése is tovább fog folytatódni.

Az iparág dinamikus növekedését támasztja alá Emily Brandon 2012. február 27-én megjelent elemzése<sup>172</sup>, mely az elkövetkező 10 évre óriási növekedést jósol. A tanulmányban hivatkozott Egyesült Államok Munkaügyi Hivatala szerint 2010 és 2020 között átlagosan évi 21,9%-os növekedés várható a munkahelyek számában (USA-ban), ami kb. 157.000 új munkahely megjelenését jelenti.

Az iparág több szempontból is dinamikus változáson esik át:

<sup>171</sup> Cedefop (European Centre for Vocational Training) [2008]: Skills needs in Europe, Focus on 2020; Cedefop Panorama Series 160, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008.

<sup>172</sup> Emily Brandon: Best Jobs 2012: Management Analyst, megjelenés: 2012. február 27.; letöltve: 2012. március 4. <http://money.usnews.com/money/careers/articles/2012/02/27/best-jobs-2012-management-analyst>

1. Az ügyfelek a problémák feltárása és megoldási javaslatok kidolgozása mellett a megvalósításban való közreműködést is elvárják
2. A tanácsadás célpiaca bővül: a nagy és multinacionális vállalatok mellett előtérbe kerülnek a kis és közepes méretű vállalatok, valamint a kormányzati és a non-profit szektor
3. A tanácsadó termékek és szolgáltatási kör folyamatosan módosul: egyes területek elavulnak (pl.: folyamatok újjászervezése és vállalatirányítási rendszerek bevezetésével kapcsolatos tanácsadás), míg más módszertanok és innovatív tanácsadási területek fejlődésben vannak (pl.: EU pályázati tanácsadás, innováció menedzsment tanácsadás stb.)
4. A tanácsadó módszertan és az ügyfelekkel való kommunikáció változik: az internet, az on-line kommunikáció teremtette lehetőségek biztosítják a tömeges testre szabást és a hatékony erőforrás felhasználást

A piac dinamikus változása miatt az iparág jellemzése korántsem egyszerű feladat, már a tevékenység meghatározásánál is számos eltérő nézettel találkozhatunk. A szakirodalom tanulmányozása után az elméleti definíciók összehasonlítása diverzifikált képet mutatott, ezért szükség volt saját kutatást végezni a magyar tanácsadó cégek között, ami alapján a vezetési tanácsadás definícióját a magyar viszonyokhoz tudtam igazítani. Ezt a feladatot végeztem el a harmadik fejezetben.

Megállapítható, hogy az iparág ezen a területen nagyon tudatos, közeli kapcsolatban van a szakirodalom neves szerzőivel, a gyakorlatban dolgozó tanácsadók nagy része ismeri a szakirodalmi definíciót. Ezt támasztja alá, hogy a megkérdezett cégek közel 40 %-a szinte szóról-szóra idézte a Vezetési Tanácsadók Országos Szövetségének definícióját, amely a legelfogadottabb definíció hazánkban.

A vezetési tanácsadás fogalmával kapcsolatban fontos kiemelni az ügyfél központi szerepét és azt, hogy egy tudás alapú szolgáltatásról van szó, amely az ügyfelek céljainak hatékony elérését támogatja. A szolgáltatás igénybe vételében nagy szerepet játszik a speciális szakértelem és az elfogulatlan (külső) szemléletmód, illetve egyes esetekben az ügyfél szervezetén belüli erőforrás vagy kompetencia hiány.

A negyedik fejezetben bemutatom a vezetési tanácsadás fajtáit és folyamatát. Ezen elemzés alapjait Biswas - Twitchell négy dimenzió szerinti szegmentációja adja.<sup>173</sup>

A vezetési tanácsadás fajtáinak elemzését Poór József<sup>174</sup> munkája alapján folytatom, mely a tanácsadásnak kilenc funkcionális területét azonosítja, míg a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ) öt szolgáltatási területéről beszél. Mivel a magyar piacon a VTMSZ felosztása a meghatározó, ezért ennek megfelelően külön alfejezetekben mutattam be

<sup>173</sup> Sugata Biswas - Daryl Twitchell [2002]: Management Consulting. A Complete Guide to the Industry, 336. p., John Wiley and Sons, Inc., New York, itt: 11. oldal

<sup>174</sup> Poór József és szerzői kollektívája [2000]: Menedzsment tanácsadás kézikönyv, 524., Budapest, KJK-Kerszöv, itt: 11.o.

a vállalati stratégiai tanácsadás, a működési (operatív) menedzsment, az informatikai, az emberi erőforrás menedzsment és az outsourcing (kihelyezéssel kapcsolatos) tanácsadási területeket.

Érdemes megemlíteni, hogy az amerikai szerzők például Biswas-Twitchell<sup>175</sup> minden esetben külön területként beszélnek az e-business tanácsadásról (e-consulting). Ez összefüggésben van az infokommunikációs iparágnak az amerikai gazdaságban betöltött szerepével, illetve mivel a fontos tanácsadó trendek amerikai (angolszász) területről érkeznek, ezért feltehetőleg rövid időn belül a magyar piacon is érezhető lesz az e-business növekedése (például: social media-hoz köthető tanácsadás, a cégek Facebook-n történő megjelenését optimalizáló projektek).

A vezetési tanácsadás, mint tevékenység folyamatában vizsgálható, ezért a folyamat részletes elemzése adja disszertációm negyedik fejezetét. Két elfogadott felosztás szerint vizsgáltam a folyamatot. Egyik Milan Kubr nevéhez köthető és 5 lépésből áll (kezdet – diagnózis – intézkedések terv – megvalósítás – befejezés). Egy másik sokkal részletesebb Stroh és Johnson munkája alapján hét fázisra osztja fel a tanácsadási folyamatot.<sup>176</sup> A hét fázis a célok és elvárások kialakításával és az együttműködés formalizálásával kezdődik, majd a projekt stratégia kidolgozásával és az információgyűjtéssel folytatódik. Ez alapján elkészül a megoldási javaslat és a projekt végrehajtása következik. A projekt lezárása pedig lehetőséget ad az értékelésre és a további lépések áttekintésére.

Véleményem szerint a hét lépésből álló felosztás a tanácsadási folyamat logikus bemutatására ad lehetőséget, ezért ennek mentén végeztem el a folyamat bemutatását.

A vezetési tanácsadás tevékenységszintű bemutatása után felmerült a legfontosabb kérdés, hogy a tevékenység hatékonysága milyen formában értelmezhető.

Elemzéseim alapján a vezetési tanácsadási tevékenység hatékonyságával kapcsolatban a következő tézist bizonyítottam (1. tézis):

***Habár a klasszikus vezetési tanácsadási szolgáltatásoknál a vonósnégyes paradoxon rövidtávon és egyes projektek szintjén fennáll, azonban a vezetési tanácsadási szolgáltatás hatékonysága, és végső soron a tanácsadó cégek eredményessége ugyanúgy mérhető, mint bármely más gazdálkodási szervezet esetében (legfontosabb mutatószámok: árbevétel, növekedés, profit).***

A vezetési tanácsadás azonban egyedüli iparágként nem értelmezhető, hiszen szoros kapcsolatban van ügyfelekkel (üzleti élet, kormányzati szervezetek), illetve az egyetemi és akadémiai szektorral, valamint a médiával. Az ötödik fejezetben a fenti szektorok kölcsönhatásait elemzem.

A vezetési tanácsadás nagy szerepet játszik az egyes szektorok közötti tudástranszfer elősegítésében, amely lehet az egyes gazdasági ágazatokon belüli tudástranszfer (pl.:

<sup>175</sup> Sugata Biswas - Daryl Twitchell [2002]: Management Consulting. A Complete Guide to the Industry, 336. p., John Wiley and Sons, Inc., New York, itt: 16. oldal

<sup>176</sup> Saját ábra Linda K. Stroh - Homer H. Johnson [2006]: The Basic Principles of effective consulting, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; Mahway, New Jersey, 178., Milan Kubr (ed.) [2002]: Management consulting: A guide to the profession (fourth edition), ILO Geneva, 895. o.

telekommunikáció és bankszektor között), de vonatkozhat az egyetemi, kutatói szféra és a gazdasági élet közötti tudástranszferre.

A tudástranszfert gyakran egyéni karrierök is támogatják, megfigyelhető az akadémiai szférából a tanácsadói iparágba való váltás, illetve az ellenkező irányú mozgás is.

A média és a menedzsment divatok hatása óriási a tanácsadói iparágban is, Kipping és Engwall munkássága alapján fejtem ki a területet.<sup>177</sup>

A Központi Statisztikai Hivatal magyarországi K+F tevékenységet bemutató adatai, a legnagyobb Európai Unió kutatás-fejlesztési támogatásokkal kapcsolatos saját tapasztalatok, valamint az 5.1.5 fejezetben bemutatott médiabefolyásoló és menedzsment trendalkotási képesség megfogalmaztam a 2. tézisem. Mindezt részletesen bizonyítottam bemutatott Chesbrough nyílt innovációs modell alapján is, így kijelenthető hogy a vezetési tanácsadói cégek kiemelt szerepet játszanak a magyarországi nemzeti innovációs rendszer katalizálásában. Ez igazolja a második hipotézist, tehát tézisként megfogalmaztam a következőket (2. tézis):

***A vezetési tanácsadói iparág a magyarországi nemzeti innovációs rendszerben kitüntetett szerepet játszik, elősegíti a tudástranszfert az akadémiai, kutató és az ipari szféra között, valamint katalizálja az innovációs folyamatokat.***

A hatodik fejezetben saját kutatásaim eredményét mutatom be (6 eredmény), ugyanis az elméleti kutatás után világosság vált számomra, hogy elengedhetetlen a primer kutatások elvégzése a magyarországi vezetési tanácsadói iparág részletes feltérképezéséhez. A primer kutatási munka megvalósításában nagy szerepe volt a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének (VTMSZ), egyrészt, hogy az általuk készített tanulmányokat és elemzéseket rendelkezésemre bocsátottak, valamint kulcsszerepet játszottak primer kutatásaim elvégzésében. Segítségüket ezúton is szeretném megköszönni, különös tekintettel Kornai Gáborra, aki a VTMSZ elnökeként segített a primer kutatások lebonyolításában, valamint a kutatási eredmények validációjában és észrevételeivel sok helyen felbecsülhetetlen segítséget nyújtott disszertációm elkészítéséhez.

A kutatási eredményeimet a VTMSZ 2009-ben Velencén megtartott workshopján validáltam a főbb piaci szereplők segítségével. A workshop-on 30 perces prezentáció formájában mutattam be a főbb téziseket, és Kornai Gábor, valamint a Vezetési Tanácsadók Országos Szövetségének (VTMSZ) nyolctagú vezetése segítségével egy óra időtartamban vitattuk meg a kutatás főbb eredményeit. A workshopon elhangzott észrevételeket beépítettem a hazai iparág elemzésébe.

A kutatást négy különböző adatbázison végeztem el, az eredményeket azonban csak nagy körültekintéssel lehetett elfogadni, ezért 2013 és 2014 folyamán további kutatásokat végeztem. Egyrészt szegmentáltam a hazai piac szereplőit, majd az egyes szegmenseket jellemző cégeket kiválasztva esettanulmányok segítségével vizsgáltam a magyarországi vezetési tanácsadói piacot. A továbbiakban pedig az Informatikai, Távközlési és Elektronikai Vállalkozások

---

<sup>177</sup> Matthias Kipping and Lars Engwall [2005]: Management Consulting; Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry, Oxford University Press, 267. o., itt: 173. o.

Szövetségének (IVSZ) segítségével 2013-as kutatási adatok alapján további elemzéseket végeztem.

A kutatási eredményeimet 2011-ben, majd 2014-ben az Informatikai, Távközlési és Elektronikai Vállalkozások Szövetségének EU forrás és gazdaságfejlesztési munkacsoportjának mutattam be. Az általuk adott visszajelzések és észrevételek szintén hozzájárultak a disszertációm szakmai színvonalának emeléséhez. Segítségüket ezúton is köszönöm.

A magyarországi vezetési tanácsadó iparág versenyképességéről csak a hat adatbázis elemzési munkáinak elvégzése, valamint a VTMSZ és IVSZ workshopok visszajelzései alapján fogalmaztam meg állításaimat, ugyanis a harmadik hipotézist korlátozottan tudtam elfogadni, így a harmadik tézist a következőképp kellett megfogalmaznom.

***A magyarországi vezetési tanácsadó iparág nagy hozzáadott értéket állít elő, de nemzetközi szinten korlátozottan versenyképes. A korlátozott versenyképesség azt jelenti, hogy a magyarországi vezetési tanácsadó cégek elsősorban a régió kevésbé fejlett országaiban tudnak tudás alapú, klasszikus vezetési tanácsadáson alapuló terjeszkedést végrehajtani. Néhány cég a nyugat-európai, illetve USA piacokat is képes meghódítani, azonban e cégek a vezetési (jellemzően informatikai) tanácsadást a főtevékenység melléktermékeként exportálják.***

A disszertáció következő (hetedik) fejezetében a vezetési tanácsadási piacon zajló verseny természetével, továbbá a tanácsadó iparág hatékonyságával foglalkoztam. A piacra való belépés korlátainak elemzésére is ebben a fejezetben tértem ki. Megállapítható, hogy komoly belépési korlátok vannak a vezetési tanácsadó piacon, melyek Carlton – Perloff terminológiájában<sup>178</sup> termékdifferenciáláson alapuló korlátok, az OECD kategorizálás<sup>179</sup> alapján pedig a stratégiai belépési korlátok körébe tartoznak.

Ebben a fejezetben a vezetési tanácsadó iparág hatékonyságát Ricardo komparatív előnyök elméletének kiterjesztésével is elvégzem. Ez segített bizonyítani a negyedik tézist, melyet a következő formában fogalmaztam meg.

***A vezetési tanácsadási tevékenység és a vezetési tanácsadó cégek hosszabb távon érvényesülő közgazdaságtani hatékonysága igazolható Ricardo komparatív előnyök elméletével.***

### **Következő lépések, a kutatási eredmények hasznosítása**

Kutatásaimat főállású, aktív vezetési tanácsadó munka mellett végeztem. Legfőbb motivációm az volt, hogy a közel 15 év vezetési tanácsadóként szerzett tapasztalatom alapján gyakorlati ismereteimet tudományos igénnyel, disszertáció formájában összegezzem, rendszerezem, valamint ismereteimet elméleti szinten is továbbfejlesszem.

Kutatási eredményeimet ezután pedig az aktív vezetési tanácsadó gyakorlatban szeretném hasznosítani és az elméleti tudást a napi munkám során szeretném kamatoztatni. A disszertáció

<sup>178</sup> Carlton, Dennis W. – Perloff, Jeffrey M. [2000]: Modern Industrial Organization, Third Edition, Addison-Wesley Longman Inc., Massachusetts, itt: 77. o.

<sup>179</sup> OECD honlapja, 2010. október 22., <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3149>

végző célja ugyanis az volt, hogy továbbfejlesszem tudásomat és képességeimet, hogy egy nemzetközi szinten versenyképes vezetői tanácsadó cég partnereként minél több hozzáadott értéket tudjak előállítani ügyfeleink számára.



# Melléklet

## Melléklet 1: Kérdőív vezetési tanácsadói piac felméréséhez

### Kérdőív disszertáció készítéséhez

*Minden információt bizalmasan kezelünk - kizárólag kutatási célra használjuk*

#### Kérdőívet kitöltő adatai

Cégnév \_\_\_\_\_  
 Székhely \_\_\_\_\_  
 Név \_\_\_\_\_  
 Beosztás \_\_\_\_\_

#### Cég tevékenységi területei

Kérem jelölje meg mely tanácsadási területekkel foglalkozik cégük

- Vállalati stratégiai tanácsadás  
 Üzletviteli tanácsadás (BPR, átszervezések)  
 Informatikai tanácsadás  
 Emberi Erőforrás Menedzsment  
 Outsourcing  
 EU pályázati tanácsadás  
 Egyéb, mégpedig: \_\_\_\_\_

Cégük melyik évben vált a tanácsadási piac aktív szereplőjévé \_\_\_\_\_

Alkalmazottaik száma

- a) 5 fő alatt      b) 5 - 10 fő között      c) 10 - 20 fő között      d) 20 - 50 fő között      e) 50 fő felett

Cég árbevételének nagysága (jelölje félkövérrel a helyes választ)

- a) 50 millió alatt      b) 50 - 200 millió között      c) 200 - 500 millió      d) 500 - 2 milliárd között      e) 2 milliárd felett

Diplomások száma (fő) és aránya (%) a cégnél (az összes munkavállaló %-ban)      0 fő      0%

Diplomások összetétele

Gazdasági diploma	0 fő	0%
Mérnöki diploma	0 fő	0%
Jogi diploma	0 fő	0%
Bölcsész diploma	0 fő	0%
Egyéb, éspedig	0 fő	0%

Kérem sorolja fel három stratégiailag fontos versenytársukat

1 \_\_\_\_\_  
 2 \_\_\_\_\_  
 3 \_\_\_\_\_

#### Tudás management

Van kapcsolata az önk cégének egyetemmel/kutatóintézettel?

Igen       Nem

Ha igen, melyikkel? (több válasz is lehetséges)

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Milyen típusú kapcsolatról beszélhetünk? (jelölje félkövérrel a választ)

- a.) Szoros üzleti kapcsolat, közös projektek, tapasztalatcsere  
 b.) Jó személyes kapcsolat, esetenként közös projektek  
 c.) Informális kapcsolat  
 d.) Nincs kapcsolat

A cég tudásszerzésének legfőbb forrása (több válasz is lehetséges)

Anyagctól	Igen <input type="checkbox"/>	Nem <input type="checkbox"/>
Szakirodalomból	Igen <input type="checkbox"/>	Nem <input type="checkbox"/>
Kutatóintézetektől	Igen <input type="checkbox"/>	Nem <input type="checkbox"/>
Egyetemek oktatás formájában	Igen <input type="checkbox"/>	Nem <input type="checkbox"/>
Egyetemek közös munka során	Igen <input type="checkbox"/>	Nem <input type="checkbox"/>
Konferenciák	Igen <input type="checkbox"/>	Nem <input type="checkbox"/>
Belépő kollégáktól	Igen <input type="checkbox"/>	Nem <input type="checkbox"/>
Training oktatócégektől	Igen <input type="checkbox"/>	Nem <input type="checkbox"/>
Ügyfelektől	Igen <input type="checkbox"/>	Nem <input type="checkbox"/>
Multinacionális partnercégektől	Igen <input type="checkbox"/>	Nem <input type="checkbox"/>
Versenytársaktól	Igen <input type="checkbox"/>	Nem <input type="checkbox"/>
Egyéb, éspedig:	_____	_____

Cég tudásbázisát a kifelé áramlás milyen okok miatt veszélyezteti

Ügyfelek megtanulják a módszertant és egyéb ismereteket

Igen       Nem

Munkaerőáramlás kifelé

Igen       Nem

Konferenciákon/publikációkkal átadják a tudást a piaci szereplőknek

Igen       Nem

Cég tudásbázisa elavul

Igen       Nem

Egyéb, éspedig: \_\_\_\_\_

#### Ügyfeleinek / cég árbevételének megoszlása az legutóbbi üzleti évben

a) Kis és középvállalati ügyfelek (250 fő alatti létszám)	100%
b) Nagy és multinacionális vállalatok	0%
c) Kormányzati szektor (önkormányzatok, minisztériumok, oktatási intézmények, kórházak)	0%
Összesen:	100%

#### Vezetési tanácsadás

Véleménye szerint mely a három legfőbb vezetési tanácsadási terület?

1 \_\_\_\_\_  
 2 \_\_\_\_\_  
 3 \_\_\_\_\_

A vezetési tanácsadás többféle definíciójával találkozhatunk, az Ön értelmezése szerint, hogy lehetne definiálni a fogalmat?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## Melléklet 2: Bruttó hozzáadott érték számításba bevont cégek listája

<i>Tanácsadó cégek</i>	<i>Termelő cégek</i>
AAM	Branaldi
Clarity	Csókesor
Humansoft	Flextronics
KPMG	Gallfood
LambdaCom	Kecskemétfilm
McKinsey	Malk Brands
NK Services	Pannon Pulyka
PriceWaterHouse Coopers	Pécsi Direkt
Vialto	Rufém rugó
Xapt	Truck-trailer and parts
<b>~ 17 740 000 Ft</b>	<b>~ 4 257 000 Ft</b>
<b>Átlagolt egy főre jutó bruttó hozzáadott érték</b>	<b>Átlagolt egy főre jutó bruttó hozzáadott érték</b>

## Felhasznált irodalom

1. Antal - Mokos Zoltán - Balaton Károly, Drótos György - Tari Ernő [1997]: Stratégia és szervezet, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
2. Asvanunt, A., Broadie, M. és Sundaresan, S. [2009]: Growth Options and Optimal Default under Liquidity Constraints: The Role of Corporate Cash Balances, Columbia University, working paper
3. Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kováts K. – Takács S. [1999]: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment; Szervezet, vezetés, stratégia; Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 347-357. o.
4. Bakacsi Gyula [1996]: Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, Budapest
5. Bakacsi Gyula és Takács Sándor [1998]: Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a 90 – es évek közepének Magyarországon, Vezetéstudomány, 2
6. Bálint János – Juhász Mária – Kocsis Márton [2002]: Stratégiai tervezés és versenyképesség vállalati és nemzetközi szinten, SZIE-KTK Menedzsment és Marketing Tanszék
7. Barabási, Albert-László [2003]: Behálózva – A hálózatok új tudománya, Magyar Könyvklub, 2003, 367.
8. Barakonyi Károly [1994]: Stratégiai management. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
9. Bátor Attila [2007]: A vevőelégedettség és a lojalitás kapcsolata a kereskedelmi bankok szférájában I., Marketing & menedzsment, 2007. 41. évf. 2. szám, 4-15. o.
10. Bauer András - Berács József [1992]: Marketing, Budapesti Közgazdasági Egyetem, Budapest
11. Becker Pál – Turner Anna – Varsányi Judit – Virág Miklós [2005]: Értékalapú stratégiák, A pénzügyi teljesítmény értékvezérelt menedzsmentje, Akadémiai Kiadó, Budapest
12. Bélyácz Iván [2009]: Befektetési döntések megalapozása, Aula Kiadó, Budapest
13. Burtonshaw-Gunn, Simon A. [2010]: Essential Tools For Management Consulting – Tools, Models and Approaches for Clients and Consultants, Chapter 5. Top-Ten Consultancy Tools, West Sussex, United Kingdom, 107-134. o.

14. Cable, D., M. és Judge, T., A. [1996]: Person – organization fit, job choice decision and organizational entry, *organizational Behaviour and human decision processes*, 294 – 311 old.;
15. Carlton, Dennis W. – Perloff, Jeffrey M. [2000]: *Modern Industrial Organization*, Third Edition, Addison-Wesley Longman Inc., Massachusetts
16. Strid, Steve - Andréasson [2008]: *The Viking Manifesto, The Skandinavian Approach to Business and Blasphemy*, Paperback Edition, Cyan Books / Marshall Cavendish
17. Cedefop (European Centre for Vocational Training) [2008]: *Skills needs in Europe, Focus on 2020; Cedefop Panorama Series 160*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008.
18. Cheng, Victor [2012]: *Case Interview Secrets: A Former McKinsey Interviewer Reveals How to Get Multiple Job Offers in Consulting*, Innovation Press, Seattle, 2012.
19. Chesbrough, H. (2006), "Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation", in Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J. (Eds), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, Oxford, pp. 1–14
20. Chikán Attila – Wimmer Ágnes [2004]: *Üzleti fogalomtár*, Alinea Kiadó, 2004. 63 o.
21. Chikán Attila [2008]: *Vállalatgazdaságtan* (Budapest, Aula kiadó, 2008)
22. Commission of the European Communities: COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS: *New Skills for New Jobs, Anticipating and matching labour market and skills needs*, {SEC(2008) 3058}; 2008
23. Connor, Dick – Davidson, Jeff [1997]: *Marketing Your Consulting and Professional*, Canada
24. Cooper – Thomas H., D., Van Vianen, A. és Anderson, N. [2004]: Changes in person – organization fit: the impact of socialization tactics on perceived and actual P – O fit, *European Journal of work and organizational psychology*, 13 (1), 52 – 78 old.
25. Copeland, Tom - Koller, Tim - Murrin, Jack [1999]: *Vállalatértékelés. Értékteremtés és értékmaximáló vállalatvezetés*. Budapest, Panem, 166. o.

26. Corley, K., G. [2004]: Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change, *Human Relations*, 57(9), 1145 – 1163 old.;
27. Cornelissen, J.P., Lock, A. [2000]: Theoretical Concept or Management Fashion? Examining The Significance of IMC. In. *Journal Of Advertising Research*. 2000. Vol 40. 7-15.
28. Czakó Erzsébet [2008]: Fejezetek a nemzetközi üzleti gazdaságtanból, 97. sz Műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtani Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem
29. Csath Magdolna [1993]: Stratégiai tervezés és vezetés, "Leadership" Vezetés- és Szervezetfejlesztési Tanulást Segítő Kft., 1993. 123 o.
30. Deák Csaba [2005]: Change by successful projects IT and change projects in Hungary, *Theory methodology practise*, 1589-3413. 2005. 3. évf. 1. szám, 17-22. o.
31. Deák Csaba [2006]: A projektmenedzsment érettsége, *Vezetéstudomány*, 0133-0179. 2006. 37. évf. Januári különszám, 60-68. o.
32. Dobák Miklós [1997]: Szervezeti formák és vezetés, *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest, 249-263. o.
33. Dobák Miklós [2008]: Átjárhatók-e a szervezeti határok? *Harvard Business Review magyar kiadás*, 2008. 10. évf. 6. szám, 31-36. o.
34. Duncan, Tom [1996]: Standardized Multinational Advertising: The Influencing Factors, *Journal of Advertising*, Vol 24.
35. Gaál Zoltán – Szabó Lajos [2002]: Segédlet a projekt menedzsmenthez I., *Veszprémi Egyetemi Kiadó*, Veszprém, 102 o
36. Gaál Zoltán – Szabó Lajos [2003]: Segédlet a projekt menedzsmenthez II., *Veszprémi Egyetemi Kiadó*, Veszprém, 120 o.
37. Görög Mihály [2007]: Általános projektmenedzsment, *Aula Kiadó Kft.*, 196 o.
38. Görög Mihály [2009]: Beyond the myth of best practice in managing projects, VII. Nemzetközi Konferencia, 110-115. o.
39. Drucker, Peter [1981]: „Why management consultants”, in *Perspectives*, Boston, MA, The Boston Consulting Group, No. 243

40. Elhanan Helpman [2006]: Trade, FDI and the organization of firms, in: Journal of Economic Literature, Vol. XLIV (September 2006), pp. 589–630. o
41. Farkas Ferenc [1999]: Az alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztése, Harvard Business manager magyar kiadás, 1. évf. 4. szám, 58-64. o.
42. Farkas Ferenc [2001]: A kompetenciák fejlesztésének regionális összefüggései és tapasztalatai. Tér és Társadalom XV. évf. 3-4. sz. 25-38. o.
43. Farkas, F.- Kühnel, S. [2002]: Knowledge Transfer within a Professional Service Firm. Organizacija Letnik, Slovenia, 35. Num. 1. 43-48. o.
44. Farkas Ferenc [2003]: Tudásalapú vállalatok vezetése. Chief Executive Officer, IV. évf. 2. sz. p. 21-25.
45. Farkas Ferenc – Molnár Mónika [2005]: Az állami szabályozók és az ágazati standardok szerepe a nonprofit szervezetek vezetésében, Vezetéstudomány, 0133-0179. 2005. 36. évf. 10. szám, 57-62. o.
46. Farkas Ferenc – Tóth Erika [2006]: The diversity of European cultural values in business, EU working papers, 1418-6241. 2006. 2. szám, p.3-18. Budapest
47. Farkas Ferenc – Karoliny Mártonné [2010]: Az emberierőforrás-menedzselés magyarországi változásai: Két egymást követő Cranet felmérés eredményei alapján, Competitio, 2010. 9. évf. 2. szám, 92-110. o.
48. Farkas Ferenc – Poór József – Dobrai Katalin – Karoliny Mártonné [2012]: Átalakuló emberierőforrás-menedzsment, a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainál 2008-2009, Vezetéstudomány, 0133-0179. 2012. 43.évf. 2. szám, 18-28. o.
49. Farkas Ferencné [2010]: Interim menedzsment, Marketing & menedzsment, 2010. 44. évf. 2. szám, p. 68-76, Budapest
50. Farkas Ferencné et al. [2011]: Kapcsolati háló, egyediség és tehetség a munkaerőpiaci átmenetben, Munkaügyi Szemle, 2011. 55.évf. 4. szám. p. 58-67.
51. F. Steele: Consulting for organizational change (Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 1975); letöltés időpontja: 2008. december 18.
52. Findrik Mária – Szilárd Imre [2000]: Nemzetközi versenyképesség, képességek versenye; Kossuth kiadó; 181. o.

53. Fiona Czerniawska - Paul May [2004]: Management Consulting in practice, Management Consultancies Association, London, 295.
54. Fodor Péter [2011]: Mélyinterjúk – Kézirat. Pécs, PTE-KTK, 8 o.
55. Franz X. Bea – Jürgen Haas [2000]: Strategisches management, Stuttgart, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart
56. Gaál Zoltán – Szabó Lajos [2003]: Segédlet a projekt menedzsmenthez II., Veszprém, Veszprémi Egyetemi kiadó, 120. o.
57. Gelei András [2006]: A szervezet interpretatív megközelítése, Vezetéstudomány, 2006. 37. évf. Decemberi különszám, 79-97. o.
58. G. Vogelsang: Universalberatung: Konzeption und Methodik einer ganzheitlichen Unternehmensberatung, (Düsseldorf, 1992)
59. Gronstedt, A. Thorson, E. [1996]: Five Approaches To Organize An Integrated Marketing Agency. Journal of Advertising Research, Vol.36, 48-58.
60. Greiner. L. E. - Metzger, R. O.: Management Consulting The Missunderstood Profession (Englewood Cliffs), NJ, Prentice-Hall, 1982
61. Greiner, Lerry – Poulfelt, Flemming [2009]: Management Consulting Today and Tomorrow – Perspectives and Advice from 27 Leading World Experts, Madison Ave, NY, USA, 275-331. o.
62. Hallier, J. és James, P. [1999]: Group rites and trainer wrongs in employee experiences of job change, Journal of Management Studies, 36(1), 45-67 old.
63. Hannes, L. (szerkesztő) et al. [2005]: European Competitiveness Report, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, 2005
64. Hansen, M. T. – Nohria, N. – Tierney, T. [1999]: What is your strategy for managing knowledge. Harvard Business Review, March-April
65. Harzig, A-W., [2002]: Acquisition versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes, Strategic Management Journal, 23., 211-227. o.
66. Hatch, M., J. [1997]: Organization theory, Modern, Symbolic and Postmodern perspectives, Oxford University Press, Oxford;

67. Héra Gábor – Ligeti György [2006]: Módszertan, A társadalmi jelenségek kutatása, Osiris Kiadó Kft., 2006.
68. Héra Gábor – Ligeti György [2006]: Növekvő esélyek vagy Növekvő esélyegyenlőtlenség?, eVilág, 2006. 5. évf. 7. szám. 9-12. o.
69. Héra Gábor [2007]: Szociális végzettséggel a munkaerőpiacon: Egy szociológiai kutatás összefoglalója, Esély, 2007. 18. évf. 3. szám, 55-66. o.
70. Sveiby, K. E. [2001]: Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. Budapest, KJK Kerszöv.
71. Hoffmann Istvánné [2000]: Stratégiai Marketing, Aula Kiadó, Budapest
72. Hofmeister-Tóth Ágnes [2008]: A fogyasztói magatartás alapjai, Aula Kiadó, Budapest, 2008.
73. Holstein, J. és Gubrium, J. [2000]: The self we live by: narrative identity in a postmodern world, Oxford University Press, New York
74. Hoványi Gábor [1993]: Vállalatvezetési koncepciók és módszerek többdimenziós válsághelyzetben, Közgazdasági Szemle, 1993/10
75. Hoványi Gábor [1997]: Menedzsment tanácsadás, Pécs, Janus Panonnius Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, 1997. 397.
76. Hoványi Gábor [2001]: Globális kihívások - menedzsmentválaszok, Budapest, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 2001. 277.
77. Ibarra, Herminia [2003]: Working identity: unconventional strategies for reinventing your career, Harvard Business School Press
78. Innovation in a knowledge driven economy; Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, September 2000 [COM (2000) 567]
79. Ivanov Katalin [2003]: "Azt hittem, majd megváltom a világot" Kvalitatív kutatás a közgázos pályakezdők munkahelyi szocializációjáról, Vezetéstudomány, 34(11), 46 – 55 old.
80. Jackson, R., Wang, P. [1994]: Strategic Database Marketing, Lincolnwood, IL, NTC Publishing



81. Jarjabka Ákos [2001]: A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára, avagy a hofstedei modell reformációja nemzetközi adatbázis felhasználásával, *Vezetéstudomány*, 2001. 32. évf. 3. sz., 16-26 old.
82. Jaruzelski, B. – Dehoff K. – Bordia R. [2005]: *Money Isn't Everything, The Booz – Allen – Hamilton Global Innovation 1000*; www.bah.com
83. Kápolnai András – Nemeslaki András – Pataki Róbert [2002]: *eBusiness – Stratégia vállalati felsővezetőknek*, Aula kiadó, 165.
84. Keller, K., L. [2001]: *Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs*, *Journal of Marketing Management*, 2001.
85. Kornai János - Török Ádám [2007]: *By force of thought: Irregular Memoirs of an intellectual journey*, *Acta oeconomica*, 0001-6373. 2007. 57. évf. 3. szám. p. 291-298, Budapest
86. Kotler, P.J. – Keller, K. L. – Brandy, M. – Goodman, M. – Hansen, T. [2012]: *Marketing management*, Pearson Education Limited, Edinbrugh, 993 o.
87. Központi Statisztikai Hivatal (2013): *Magyarország Nemzeti Számlái, 2013*.
88. Krugman Paul – Anthony J. Venables [1995]: *Globalization and the Inequality of Nations*, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 110, no. 4 (1995): 857-880.
89. Langley, Alison [1999]: *Strategies for theorizing from process data*, *Academy of Management Review*, 24(4), 691 – 710 old.
90. Levinson, Jay C. – McLaughlin, Michael W. [2005]: *Guerrilla Marketing for Consultants: Breakthrough Tactics for Winning Profitable Clients, Part II. Guerrilla Marketing at Work*, Hoboken, New Jersey, 61-170. o.
91. Linda K. Stroh - Homer H. Johnson [2006]: *The Basic Principles of effective consulting*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; Mahway, New Jersey, 178.
92. Magas István [2011]: *20 év múlva, vissza a jövőbe*, *Közgazdasági Szemle*, 2011. 58. évf. 7-8. szám, 716-721. o.
93. Maister, David H. [1997]: *Managing the Professional Service Firm*, First Press Paperbacks, New York

94. Marosi Miklós [1996]: A nemzetközi és a magyar vállalatfejlődés, egyetemi jegyzet, Budapesti, Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest
95. McKnight, William [2009]: 90 Days to Success in Consulting, Chapter 6. Service Planning, Course Technology, a part of Cengage Learning, Boston, USA, 67-78. o.
96. Meyer, K. and Skak, A. [2002]: Networks, Serendipity and SME Entry into Eastern Europe, European Management Journal Vol.20. No.2, 179-188. o.
97. Michael E. Porter [1980]: Competitive Strategy, Free Press
98. Michael E. Porter [1985]: Competitive Advantage, Free Press
99. Michael E. Porter [1998]: Competitive Advantage of Nations, Free Press, 896. o.
100. Milan Kubr (ed.) [2002]: Management consulting: A guide to the profession (fourth edition), ILO Geneva, 895.
101. Milgrom, Paul – Roberts, John [1992]: Economics, Organization and Management, Prentice Hall, 621.
102. Milliken F., J. - Martins, L., L. [1996]: Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, Academy of Management Review, 21(2), 402 – 433 o.
103. Milovecz, Á. – Noszkay, E. – Poór, J. [2013]: Knowledge Transfer in Professional Service Business – In Focus Consultant and Client Relationships in Crisis Environment. International Conference Management, Enterprise and Benchmarking. May 31 – June 1. 2013. Veszprém, Hungary
104. Mishler, E., G. [1986]: Research interviewing: context and narrative, Harvard University Press, Cambridge;
105. Mishler, E., G. [1999]: Storylines: craft artists' narratives of identity, Harvard University Press, Massachusetts,
106. Nádor Éva [2007]: Az üzleti tanácsadás marketingje, Akadémiai Kiadó, Budapest, 224.
107. Németh György – Papp Ilona [1995]: Szolgáltatás menedzsment, Budapest, Aula Kiadó Kft.
108. Nowak, G. J. - Phelps, J. [1994]. Conceptualizing The Integrated Marketing Communications" Phenomenon. An Examination Of Its Impact On Advertising

- Practices And Its Implications For Advertising 168 Research. Journal of Current Issues and Research in Advertising. Vol.16. 49–66. o.
109. OECD [2000]: Bologna Ministerial Conference, Enhancing Competitiveness of SMEs in the Global Economy: Strategies and policies, Conference for Ministers Responsible for SMEs and Industry Ministers, Bologna, Italy, 14-15 June 2000. 37.
  110. O'Mahoney, J. – Markham, C. [2013]: Management Consultancy; Oxford: Oxford University Press.
  111. Organization for Economic Cooperation and Development [2002]: Proposed Standard Practice for Surveys for Research and Experimental Development, Frascati Manual 2002, OECD, Paris.
  112. Organization for Economic Cooperation and Development [2005]: Oslo Manual; Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data; OECD és Eurostat; 3. Kiadás, 164., [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
  113. Papanek Gábor: Az "európai paradoxon" a Magyar K+F szférában; Fejlesztés és finanszírozás 2003/4. szám, 40-47.
  114. Paul R. Krugman – Maurice Obstfeld [2003]: Nemzetközi gazdaságtan; Elmélet és gazdaságpolitika; Panem Könyvkiadó, 872.
  115. Peter Block: Flawless consulting: A guide to getting your expertise used, San Francisco, CA, Jossey-Bass/Pfeiffer, 2nd ed., 2000);
  116. Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes [2003]: Business Consulting Activity in Borsod-Abaúj-Zemplén county, Vezetéstudomány, 2003. 6. szám
  117. Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes [2006]: Basics of Business Consulting, Bíbor Kiadó Miskolc
  118. Pettingrew, Andrew – Thomas, Howard – Whittington, Richard [2002]: Handbook of Strategy and Management, Blackwell Publishers, Oxford
  119. Poór József és szerzői kollektívája [2000]: Menedzsment tanácsadás kézikönyv, Budapest, KJK-Kerszöv, 524.
  120. Poór József (szerk.) [2010]: Menedzsment-tanácsadás kézikönyv; Budapest, Akadémiai Kiadó

121. Prahalad, C.K. and Hamel, G. [1990]: The core competence of the corporation, Harvard Business Review (v. 68, no. 3) pp. 79–91.
122. R. S. Kaplan – D. P. Norton [2002]: A stratégia-központú szervezet, Panem Könyvkiadó, Budapest, 464.
123. Radácsi László [2003]: “One best way” a menedzsmenttudományos kutatásokban. Gondolatok a kvalitatív módszertan hazai helyzete ürügyén, 10. szám, 4 – 12 old.
124. Radosevic, S. and Rozeik, A. [2005]: Foreign Direct Investment and Restructuring in the Automotive Industry in Central and Eastern Europe, Center for Study of Economic and Social Change in Europe, School of Slavonic and East European Studies, Working Paper nr. 5
125. Randall Morck, Daniel Wolfenzon and Bernard Yeung [2005]: Corporate governance, economic entrenchment, and growth, in: Journal of Economic Literature, Vol. XLIII (September 2005), pp. 655–720
126. Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V, Srivastava, R. K. [2004]: Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions, Journal of Marketing. October.2004.
127. Salamonné Huszty Anna [1995]: Jövőkép, misszió, stratégia, BKE Vezetőképző Intézet
128. Sasné Grósz Annamária [2005]: A kulturális értékek szerepe napjaink gazdasági folyamataiban, XXVII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia, Közgazdaságtudományi Doktorandusz Szekció, 963 9364 63 0, 199-211. o.
129. Scherer, Frederic M. – Ross, David [1989]: Industrial Market Structures and Economic Performance, Houghton Mifflin Company, Boston, 713.
130. Schultz, D. E., Tannenbaum, S I., Lauterborn, R. F. [1994]: Integrated Marketing Communications. NTC Business Books, Lincolnwood
131. Settoon, R., P. – Adkins, C., L. [1997]: Newcomer socialization: the role of supervisors, coworkers, friends and family members, Journal of Business and Psychology, 112 – 124 old.
132. Stern, Carl W. – Deimler, Michael S. [2006]: The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives, The Boston Consulting Group, New Jersey, USA, 281-377. o.

133. Sugata Biswas - Daryl Twitchell [2002]: Management Consulting. A Complete Guide to the Industry, John Wiley and Sons, Inc., New York, 336.
134. Sveningsson, S. - Alvesson, M. [2003]: Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle, Human Relations, 56(10), 1163 – 1193 old.;
135. Sveiby, K. E. [2001]: Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. Budapest, KJK Kerszöv.
136. Szabó Katalin – Hámori Balázs [2006]: Információgazdaság, Akadémiai Kiadó, Budapest, 616.
137. Szabó Katalin – Kocsis Éva [2003]: Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban, Oktatási Minisztérium, 2003. 326.
138. Szabó Ágnes [2008]: A marketing nemzetközi vonatkozásai vállalatgazdaságtani aspektusból. 102. Műhelytanulmányok, Vállalatgazdaságtan Intézet. BCE.
139. Szabó Lajos – Gaál Zoltán – Lukács Eleonóra [1996]: Egy empirikus vizsgálat tapasztalatairól – nyíltan, Ipar-gazdaság, 1996. 47. évf. 3-4. szám. 19-24. o.
140. Szabó Lajos – Gaál Zoltán [1999]: Átalakító vezetés – tanuló szervezetek, Gazdaság, vállalkozás, vezetés, 1999. 2. szám, 36-38. o.
141. Szabó Lajos [2009]: Felügyelet és ellenőrzés a közigazgatásban, Új magyar közigazgatás, 2009. 2. évf. 3. szám, 30-42. o.
142. Szabó Katalin [2000]: Társaságok a gyorsító sávban. – a posztmodern tanuló vállalat természetéről. Vezetéstudomány, XXXI. évf. 2. sz. p. 2-14.
143. Szentés Tamás [1999]: Világgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest; 944.
144. Tari, Ernő [1998]: Stratégiai szövetségek az üzleti világban – Stratégiai szövetségek az üzleti életben, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1998. 172.
145. Tata, R. J. – Schultz, R. R. [1998]: World variation in human welfare: a new index of development status, Annals of the Association of American Geographers, 1998, Vol. 78, No. 4. (Dec., 1988), pp. 580-593.
146. Thompson, Arthur A. – Strickland, Alonzo J. [2001]: Strategic Management: Concepts and cases 12. ed., McGraw-Hill

147. Tomcsányi Pál [2000]: Általános kutatómódszertan, Szent István Egyetem, Gödöllő, 473.
148. Török Ádám [1991]: East European economics and their crossroads, Budapest, Külkereskedelmi Főiskola, 1991. 49.
149. Török Ádám [1997]: Forms and structures of cooperations and coordination between owners, managers and employees in the Hungarian industry, Budapest, MTA-IVKI, 1997. 61.
150. Török Ádám [1999]: Verseny a versenyképességért, MeH Integrációs Stratégiai Munkacsoport, Budapest, 1999. 247.
151. Török Ádám [2002]: A gazdasági modernizáció stratégiája Finnországban I., in: Vezetéstudomány, 2002. 33. évf. 7-8. szám. 58-73.
152. Török Ádám [2002]: A gazdasági modernizáció stratégiája Finnországban II., in: Vezetéstudomány, 2001. 32. évf. 9. szám. 31-38.
153. Török Ádám [2002]: A hazai (nagy) vállalkozások helyzete és stratégiája – a nemzetközi tapasztalatok, in: Vezetéstudomány, 2002. 33. évf. különszám, 3-13.
154. Török Ádám [2002]: Az elektronikus gazdaság kibontakoztatása az Európai Unió tagjelölt országaiban, in: Külgazdaság 2002. 46. évf. 5. szám, 5-22.
155. Török Ádám [2003]: Az „Új Gazdaság” esélyei az átalakuló országokban, Információs Társadalom folyóirat, 2003/01, 6.-26.
156. Török Ádám [2004]: Felzárkózás és versenyképesség: Stratégiai dilemmák az EU Lisszaboni Programjának megvalósulásával kapcsolatban – kísérlet egy vitaindítóra, in: Európai Tükör 2004. 9. évf. 3. szám, 60-77.
157. Török Ádám [2006]: Stratégiai ágazat stratégia nélkül? A magyar kutatás-fejlesztés teljesítménye és versenyképessége nemzetközi összehasonlításban, Szombathely, Savaria University Press, 2006. 252.
158. Török Ádám [2007]: „20 ans apres” – elmélkedés a stabilizációs gazdaságpolitikák változó súlypontjairól, Fecseg a felszín hallgat a mély, Akadémiai Kiadó, Budapest, 164-212. o.

159. Török Ádám [2011]: A dominanciaproblémák tényeinek értelmezése és a közgazdaság-tudományi módszertan, *Közgazdasági szemle*, 0023-4346. 2011. 58. évf. 1. szám, 41-55. o.
160. Török Ádám [2014 – megjelenés alatt]: Tudomány vagy versenyképesség? Tudomány és versenyképesség! Magyar Tudományos Akadémia, Budapest, 44. o.
161. Varsányi Judit [1996]: Üzleti stratégia - Üzleti tervezés, Nemzeti Tankönyvkiadó
162. Varsányi Judit – Virág Miklós [1997]: Célstratégiák megalapozása és finanszírozása, Műszaki könyvkiadó, Budapest, 1997.
163. Vicze, Gábor (2009): Vezetési tanácsadás és a felsőoktatás, valamint a kutatói szféra kapcsolata, in: *Verseny az innovációban - Verseny a felsőoktatásban konferenciakötet*, 2009.
164. Vicze, Gábor (2007): Understanding the concept of management consulting, in: *Európai Integráció – Gazdasági fejlődés Európában, II. Pannon Gazdaságtudományi Konferencia tanulmánykötet*, (lektorált, angol nyelvű), Veszprém, 387 – 395., 2007. jún.
165. Vicze, Gábor (2007): Innovation Dialogue – An Industry Initiative, in: *Acta Oeconomica* (lektorált angol nyelvű folyóirat), Volume 57, Number 2/June 2007
166. Vicze, Gábor (2006): Innováció a menedzsment tanácsadásban, in: *A magyar gazdaság versenyképessége - BME Doktori Iskola II. országos konferenciájának kiadványa*, 2006. október. (lektorált cikk), összesen 268. o, saját cikk 109-117. o.
167. Pelle, Anita – Vicze, Gábor (2005): Report on Neumann's Centenary Scientific Memorial Session, folyóirat cikk, in: *Acta Oeconomica* (lektorált angol nyelvű folyóirat) Volume 54, Number 1 / May 2004
168. Vicze, Gábor (2004): Multinacionális vállalati stratégiák az Európai Unió bővítésének tükrében, in: *A globalizáció hatása a hazai és nemzetközi társadalmi-gazdasági folyamatokra – BME Doktori Iskola I. országos konferenciájának kiadványa*, Budapest, 2004. november (lektorált cikk), összesen 287. o., saját cikk 278 – 287. o
169. Vicze, Gábor (irányítóbizottság tagja 2010): Financial and fiscal incentives for e-skills in Europe (Member of Steering Committee), a tanulmányorozatot az EU-RA (European Research Associates) készítette, a Leeds-i Egyetemmel való

együttműködésben (University of Leeds) az Európai Bizottság számára, Executive Summary, 28. o, kiadó: European Commission DG Enterprise and Industry, 2010.

170. Wanous, J., P. [1992]: Organizational entry: recruitment, selection and socialization of newcomers, Addison-Wesley Publishing Company, London;
171. Weiss, Alan [2011]: The Consulting Bible: Everything You Need to Know to Create and Expand a Seven –Figure Consulting Practice, Hoboken, New Jersey
172. Wohlgemuth, André C. [1996]: Unternehmensberatung ist eine komplexe Dienstleistung, IO Management 7-8 / 1996.
173. Zack, Michael, H. [1999]: Developing a knowledge strategy. California Management Review, Vol. 41. No. 3. Spring, 125-145. o.
174. Zimmerman, C. [1975]: An approach to writing loan agreement covenants. Journal of Commercial Bank Lending, 213-228.o.



## Internetről felhasznált irodalom:

1. Anthony F. Buono [2004]: Developing Knowledge and Value in Management Consulting <http://books.google.com/books?vid=ISBN1931576033&id=jp-XKKRD9doC&pg=PA3&lpg=PA3&ots=M4isn1enPE&dq=The+rendering+of+independent+advice+and+assistance&sig=gq3ZSjUvkVZ4MWqMvb8LCFger48#PPA3,M1>
2. Association of Management Consultants Switzerland [www.asco.ch](http://www.asco.ch)
3. Az AAM csoport honlapja: [www.aam.hu](http://www.aam.hu)
4. Az International Council of Management Consulting Institutes honlapja, <http://static.icmci.org> Bundesverband Deutscher Unternehmensberater <http://www.bdu.de/>
5. Emily Brandon: Best Jobs 2012: Management Analyst, megjelenés: 2012. február 27.; letöltve: 2012. március 4. <http://money.usnews.com/money/careers/articles/2012/02/27/best-jobs-2012-management-analyst>
6. Euromoney Institutional Investor Company [2004]: ISI Hungary – Felfelé a lejtőn? [http://site.securities.com/doc.html?pc=HU&doc\\_id=52406330&query=felfel%3Aa%3Alejt%3Aon&hlc=hu](http://site.securities.com/doc.html?pc=HU&doc_id=52406330&query=felfel%3Aa%3Alejt%3Aon&hlc=hu) (2004.03.27.)
7. European Federation of Management Consultancy Association [www.feaco.org](http://www.feaco.org)
8. FEACO: Survey of the European Management Consultancy 2011/2012, December 2012. letöltve: 2014. május 18. <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf>
9. Figyelő [2003a]: Vezetési tanácsadók – öldöklő verseny? 2003. november 26. <http://www.fn.hu/cikk.php?action=nyomtat&id=25&cid=70813&layout=no&id=25>
10. Figyelő [2003b]: Vezetési tanácsadás - Kicsik előnyben? 2003. január 2. <http://www.fn.hu/cikk.php?action=nyomtat&id=64&cid=51958&layout=no&id=64>
11. Figyelő [2004]: Üzleti tanácsadás – váltás az IT-piacon [2004] <http://www.fn.hu/cikk.php?id=30&cid=74452>
12. Figyelő [2008]: [http://www.fn.hu/vallalkozas\\_print/20060130/tanacsok\\_kicsiknek/](http://www.fn.hu/vallalkozas_print/20060130/tanacsok_kicsiknek/),
13. International Council of Management Consulting Institutes [www.icmci.org](http://www.icmci.org)
14. Központi Statisztikai Hivatal honlapja: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)

15. Központi Statisztikai Hivatal [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu) 3.4.2 Kutató-fejlesztő helyek és K+F létszám (1990-2012), letöltve: 2014. május 18.  
[https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_ohk002a.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ohk002a.html)
16. Magyar Innovációs Szövetség [2003]: Az innováció hatása a nemzeti jövedelem növekedésére, [www.innovacio.hu](http://www.innovacio.hu)
17. Management Consultancies Association [www.mca.org.uk](http://www.mca.org.uk)
18. Manager Magazin [2004]: Berater Ranking – Die Methode; [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de) (2004.04.18.)
19. Piac és Profit [2008]: <http://www.piac-profit.hu/?r=20574>, letöltés időpontja: 2008. december 18.
20. Szadai Ágnes [2006]: Üzleti tanácsadás, mint fogalom meghatározása, angolszász és német megközelítései; eTudomány 2006/1. [http://www.e-tudomany.hu/etudomany/web/uploaded\\_files/20060104.pdf](http://www.e-tudomany.hu/etudomany/web/uploaded_files/20060104.pdf)
21. VTMSZ sajtótájékoztató [2003]: A nemzetközi vezetési tanácsadói piac, 2003. november 25.; <http://www.vtmsz.hu/sajtreg/sajtotaj.doc>
22. VTMSZ honlapja [2008]: <http://www.vtmsz.hu/ajanlasok.htm>;  
[www.vtmsz.hu/eloadas/GondaGy.ppt](http://www.vtmsz.hu/eloadas/GondaGy.ppt)