

A nyugati menedzsment-tanácsadás változó körvonalai

A 150 évvel ezelőtt egyszerű vállalkozásként induló menedzsment-tanácsadás mára megbecsült és elismert szakmává vált az üzleti világban. Míg azonban egyfelől a nagy konzultáns cégek a megrendelések visszaesését tapasztalják, új lehetőségek tárulnak fel a kis cégek számára. Ennek a kialakult helyzetnek adjuk meg a történelmi áttekintését. Kétféle módszert alkalmaztunk tanulmányunk elkészítése során. Egyrészt elemeztük a könyvpiacra elérhető fontosabb kiadványokat és kiadatlan doktori disszertációk eredményeit, másrészt vizsgáltuk a nyilvános és magánforrásokból beszerezhető statisztikákat. Azt is vizsgáljuk, hogy a menedzsment-tanácsadók és cégek miként törekednek a megfelelő státusz és biztonság elérésére az üzleti környezetükben.

Kulcsszavak:
tanácsadás, menedzsment-tanácsadás, történelem, versenyképesség

TÖRTÉNELMI ELŐZMÉNYEK

A kereskedelmi tevékenység azonos korú a civilizációval, viszont a menedzsment-tanácsadás jóval újabb keletű. Az üzleti élettel foglalkozó történészek általában a tanácsadás, de különösen a menedzsment tanácsadás eredetét a XIX. század közepére teszik, amikor Samuel Price, Foster Higgins, James Sedgwick és néhányan mások "tanácsadással" kezdtek foglalkozni Angliában és az Egyesült Államokban. Sok történész egyetért abban, hogy Arthur Little volt az első tisztán tanácsadással foglalkozó vállalat megalapítója az Egyesült Államokban, az 1880-as években, amely vállalat elsősorban műszaki, tervezési és gazdasági tanácsadással foglalkozott.

Az 1890-es években George Touche, William Deloitte és Arthur Young könyvelőcéget alapítottak, aminek a tevékenysége a XX. század első két évtizedére auditálással és tanácsadással bővült ki. Nem meglepő, hogy elsősorban a nagy ügyfelekre koncentráltak, felajánlván segítségüket pénzügyekben, adózásban és vállalati stratégiában egyaránt. Csaknem valamennyi, az első között induló könyvelőcég – olyan nagy nevekkel, mint például Arthur Andersen, Arthur Young, Cooper Brothers, Ernst & Ernst, Peat Marwick, Touche Ross – előbb vagy utóbb belépett az üzleti tanácsadók birodalmába. Időközben az olyan műszaki vállalatok és intézetek, mint például a Stanford Research és a Battelle Memorial szintén beszálltak a küzdelembe, műszaki és menedzsment tanácsadókként pozícionálva magukat (Biswas & Twitchell, 2002; Gross and Poor, 2008).

Az „igazi” menedzsment-tanácsadók között úttörőnek számít az Amerikai Egyesült Államokban Edwin Booz az 1910-es években, James McKinsey és Andrew Kearney pedig egy évtizeddel később. Nevüket a mai napig őrzik az akkor alapított vállalatok. Kezdetben ők is pénzügyi és adózási tanácsadással foglalkoztak, ám hamarosan a hosszú távú vállalati stratégiával és rövidebb távon a működéssel kapcsolatos tanácsadást is fölvtették a profiljukba. Az 1930-as években Marvin Bower vitte a McKinsey & Company-t, aki megérezte a gazdasági világválságban rejlő lehetőségeket. A legjobb üzleti főiskolákról, többnyire a Harvardról vett fel végzősöket, s először elemzőként, majd tanácsadóként foglalkoztatta őket, miközben állandóan hangsúlyozta, hogy a cég „teste és lelke” (locus and focus) a valódi professzionalizmus (Bower, 1998; Higdon, 1969).

Már ezekben az első években is sok vita folyt a tanácsadók minősítéséről, majd a későbbi években a tanácsadók felelősségéről, az ügyfél-befolyásolásról és a tisztességes versenyről. Az Association of Consulting Management Firms (ACME) [Tanácsadó Cégek Országos Szövetsége] 1929-ben alakult meg az Egyesült Államokban "érdekképviseleti és ágazati szabályozási" feladattal (Higdon, 1969); mostani neve Association of Management Consulting Firms (AMCF) [Menedzsment Tanácsadó Cégek Szövetsége]. Azóta több más tanácsadószövetség is létrejött mind az USA-ban, mind pedig Európában.

A NÖVEKEDÉS ÉS TERJESZKEDÉS ÉVTIZEDEI

Az Egyesült Államokban a menedzsment-tanácsadás alakulását két nemrégiben készült doktori disszertáció elemezte (David, 2001; McKenna, 2000). David (2001) négy olyan meghatározó hajtóerőt azonosított be, amelyek a tanácsadást az 1930-1960 közötti időszakban erősen befolyásolhatták: a növekvő számú és egyre bonyolultabbá váló vállalatokat; a vállalati menedzsmentgyakorlat kiterjedését a nem vállalati szektorokra; a szervezett felkészülést a II. világháborúra; továbbá az üzleti képzés és az üzleti sajtó erősödő hatását. McKenna (2000) ezzel szemben azt hangsúlyozta, hogy a tanácsadás megjelenését és elterjedését három vállalati terület: a számviteli, a mérnöki és a jogi szakmák által létrehozott rendszerek versengéséből eredeztethetjük.

1. tábla

A tanácsadási üzletág fejlődésének a hajtóerői

David felfogása szerint	McKenna felfogása szerint
<ul style="list-style-type: none"> - bonyolult nagyvállalatok menedzselése - kiterjedés a non-profit szektorra - II. világháborúra történő felkészülés - üzleti képzés és az üzleti sajtó hatása 	<ul style="list-style-type: none"> - könyvelés elterjedése - mérnöki tervezés fejlődése - jog bonyolódása
<p><i>Források: David, 2001; McKenna, 2000.</i></p>	

Érdekes, hogy szemben David és McKenna okfejtésével, néhány szerző (pl. Kipping és Engwall, 2001) arra az eredményre jutottak, hogy a tanácsadók Európában sokat köszönhetnek Taylor, Emerson és a Gilbrethek munkájának, azaz a "tudományos munkaszervezés" (scientific management) mozgalmának, ami először az USA-ban jelent meg. Olyan cégek

példáit idézik, mint Morrini, Urwick Orr és a REFA Intézet Olaszországban, az Egyesült Királyságban és Németországban. Az előzőekben említett vállalkozások arra specializálódtak, hogy növeljék a termelés hatékonyságát, javítsák a költségtakarékosságot, és segítsék a szigorú munkaügyi szabályok betartását. A tanácsadás fejlődését befolyásoló hajtóerők tekintetében a véleménykülönbségek ma is fennállnak, a vita mégis többnyire inkább az egyes specifikus tényezők hatásáról folyt vagy folyik.

Becslések szerint a menedzsment-tanácsadók éves árbevétele világviszonylatban az 1955-ös 1 milliárd US dollárról több mint 150 milliárd US dollárra nőtt 2005-re. Ezek a számok azt jelzik, hogy ez a szektor évente csaknem 11 százalékos növekedési rátát mutatott, ami gyorsabb, mint a világkereskedelem, a termelés vagy a befektetések növekedése. Az előzőekben jelzett időszak alatt új cégek alakultak elsősorban az Egyesült Államokban – például a Bain & Company, a Boston Consulting Group és a Monitor Group. A régebbiek, mint például a McKinsey, a Kearney, a Booz Allen, az ADLittle és mások szintén jól teljesítettek. A szakma első számú cége, a McKinsey különösen sikeresen lépett be az Egyesült Királyság piacára. A HR (emberi erőforrás menedzsment) területén is megjelentek a tanácsadók, pl. a Hay, a Hewitt, a Mercer és a Watson Wyatt, stb. A nagy könyvvizsgálócégek még mindig foglalkoznak tanácsadással, és a high-tech vállalatok is az iparági toplista elején találhatók most már.

Néhány, az elmúlt tizenöt évben kiadott könyv (és természetesen sok cikk) elemezte a tanácsadás növekedését a 20. század második felében, amelyek három különböző kategóriába sorolhatók:

1. Az ún. "panoráma" könyvek, amelyek a főbb trendekkel, a társasági gyakorlattal, esetekkel és profilokkal foglalkoznak kulcsfontosságú cégek tekintetében (Biswas & Twitchell, 2002; Curnow & Reuvid, 2001; Fombrun & Nevins, 2004);
2. a "revelatív" könyvek, amelyek a szektor politikáját és a tanácsadók és/vagy ügyfelek nagyobb botlásait, a botrányokat hangsúlyozzák (Kiln, 2006; Micklethwait and Wooldridge, 1996; O'Shea and Madigan, 1997; Pinault, 2000); és
3. a "korszerű" könyvek, amelyek a vállalatok korszerűségének és újkeletű tevékenységének állapotát mutatják be az üzleti tevékenység egy adott régióban történő terjeszkedésével együtt (Armbruster, 2006; Ferguson, 2002; Kipping and Engwall, 2001; Poor & Gross, 2003; Thommen and Richter, 2004). Egyre több

doktori disszertáció foglalkozik a tanácsadás nemzetközi terjeszkedésével és globalizálódásával (Backlund, 2004; McKaig-Berliner, 2001; Wood, 2001).

A tanácsadási szakma statisztikájával egyre több szervezet kezdett el foglalkozni az utóbbi években: a Kennedy Információ (KI) és a Vault az USA-ban, a Datamonitor és a Management Consulting Association (MCA) az Egyesült Királyságban, az European Federation of Management Consulting Associations (FEACO) előbb párizsi, később pedig brüsszeli székhellyel. Ezek a szervezetek jelentős erőfeszítéseket tesznek azért, hogy jó adatokat szerezzenek a tanácsadó cégek éves bevételeiről és működési jellemzőiről. Ez azonban nem könnyű feladat, mivel nincs egyértelmű terminológia, osztályozás és adatgyűjtési módszertan ebben a tekintetben. Nemrégiben ezek a szervezetek – nagyon hasonlóan az őket elmerő tanácsadó cégekhez – kiterjesztették a tanácsadó szektort a kiszervezésre (outsourcing) is; egyszerűen hozzáadták ezt az új szolgáltatást a négy hagyományos tanácsadási területhez: a stratégiai, a működési, az emberi erőforrással kapcsolatos és az informatikai tanácsadáshoz. Vizsgálatunk azt mutatja, hogy a közzétett adatok tekintetében található néhány nyilvánvaló tévedés, valamint hiányzik a következetesség és az átláthatóság. Végül az a tendencia is fellelhető, hogy túloznak a fejlődő és az átalakuló országokban tapasztalható növekedési ütemet és lehetőségeket illetően.

"A terminológia még mindig komoly kérdés. Végül is ki a menedzsment-tanácsadó? Létezik-e egyáltalán tanácsadási szektor, vagy – még körülhatároltabban – menedzsment-tanácsadási szektor? Kezeljük-e együtt a többi tanácsadással, vagy válasszuk külön tőlük? A vitapontok az osztályozástól az adatgyűjtésig terjednek; egyetlen, vagy egyszerű válasz nincs."

Hogyan tekintsünk a menedzsment-tanácsadásra vonatkozó kormánystatisztikákra? Van-e objektív és átfogó információforrás erről a szektorról a nyugati országokban? A válasz igen – lenne, ha az adatokat rendszeresen és megfelelő módon begyűjtenék. Sajnos azonban az USA és a nyugat-európai államok kormányai túl hosszú ideig koncentráltak a hagyományos szektorokra (mezőgazdaság, gyártás). A szolgáltató szektort nagy általánosságban elhanyagolták; és az amerikai szövetségi kormánystatisztika változása nagyon lassú folyamat (Duncan and Gross,

1995). A változás néhány jele azonban fellelhető. A terminológia még mindig komoly kérdés. Végül is ki a menedzsment-tanácsadó? Létezik-e egyáltalán tanácsadási szektor, vagy – még körülhatároltabban – menedzsment-tanácsadási szektor? Kezeljük-e együtt a többi tanácsadással, vagy válasszuk külön tőlük? A vitapontok az osztályozástól az adatgyűjtésig terjednek; egyetlen, vagy egyszerű válasz nincs. Két rendelkezésre álló szempontot választottunk a téma megközelítésére: a foglalkozás és az iparág szerinti osztályozást.

Egy korai becslés a menedzsment-tanácsadás terjedelméről egy kiváló kézikönyv (U.S. Industry & Trade Outlook, 2000 – USITO, 2000) legutóbbi kiadásában jelent meg. A jelzett kötetben az USA menedzsment-tanácsadói szektorának éves árbevételét 72 milliárd US dollárra tették 1992-ben, és 152 milliárd US dollárra 1999-ben, ami 11,3 százalékos éves növekedési arányt jelent. A foglalkoztatottak számát a tanácsadói szektorban 600.000 főre becsülték 1992-ben és 1,1 millióra 1999-ben, ami 9,1 százalékos növekedési ütem. Tisztázatlan okok miatt – ami tulajdonképpen sajnálatos – a menedzsment-tanácsadás kategóriát együtt kezelték egy másik tevékenységgel, nevezetesen a pr-rel (public relations = közkapcsolatok). A mögöttes logika – vagy a két szektor szétválasztása – nem került kifejtésre sem ebben a kötetben, sem az előző kiadásokban.

Annak ellenére, hogy az USA statisztikai ügynökségei szoros költségvetéssel dolgoznak, a domináns szolgáltatás szektor végül is több figyelmet kapott a mostani évtizedben, mint az előzőekben. A foglalkozási kategóriákat illetően több alcsoportot különböztetnek meg; ezek egyike a "menedzsmentelemzők", akik száma 2007-ben körülbelül 627.000 volt, amit az 2. táblázatban láthatunk. Az erről tájékoztató U.S. Bureau of Labor Statistics (az USA Munkaügyi Statisztikai Ügynöksége) erről a kategóriáról a 2000-es és a meg-

előző években nem készített jelentést (2. táblázat), tehát a növekedési ütemet sem lehet kiszámolni. A tágabb kategóriákra vonatkozó adatok azonban rendelkezésre állnak; ezek növekedési üteme meglehetősen szerény, 2,2 és 4,0 százalék között mozog az 1983 és 2007 közötti időszakban. Ennek ellenére ezek a számadatok meghaladják a legtöbb fizikai (kékgalléros) foglalkozásra vonatkozó adatokat. Az előzőekben leírtakkal kapcsolatban három dolgot kell megjegyezni. Először is a 2. táblázatban használt "menedzsmentelemző" kifejezést nem le-

2. tábla

Foglalkoztatottak száma foglalkozási kategóriák szerint, USA, 1983-2007 (millió fő)

Megnevezés	1983	1999	2007	Éves növekedés (%)
Összes foglalkoztatott	100,8	133,5	146,0	1,6
Menedzseri és professzionális foglalkozások	23,6	40,5	51,8	3,3
Vezetők és adminisztratív menedzserek	10,8	19,6	27,7	4,0
Menezsment elemzők	n.a	n.a.	0,63	n.a.
Professzionális és vonatkozó foglalkozások	12,8	20,9	30,2	3,6
Szolgáltatás szektorbeli foglalkozások	13,9	17,9	24,1	2,2

Forrás: *Statistical Abstract of the United States, 2000, 669. táblázat, US-BLS adatok alapján. Statistical Abstract of the United States, 2009, 596. táblázat, US-BLS adatok alapján.*

3. tábla

Egyszemélyes tanácsadó cégek és árbevételük, USA, 2002-2006

Megnevezés	2002	2003	2004	2005	2006	Éves növekedés (%)
Cégek száma (000')						
Cégek összesen	17646	18649	19523	20392	20766	4,1
Műszaki és menedzsment tanácsadás	465	432	416	580	536	3,6
Árbevétel (milliárd US dollar)						
Összesen	770,0	829,6	887,0	951,2	970,4	5,9
Műszaki és menedzsment tanácsadás	18,6	19,2	20,2	24,2	25,6	8,3

Forrás: <http://www.sba.gov/advo/research/data.html> 2009. június 1-jei információ

het megfeleltetni a "menedzsment-tanácsadó" kifejezésnek, ami pedig széles körben használatos, különösen a nem kormányzati kiadványokban. Másodsor, a magán- vagy üzleti szektor forrásai közül egyik sem tárgyalja a foglalkozási kategóriákat, pl. menedzserek, tanácsadók, kiszolgáló személyzet (jó példa erre az amúgy számos használható kimutatást tartalmazó éves Kennedy Information jelentések). Ezért nem tudjuk összehasonlítani és egymással szembeállítani a foglalkozásra vonatkozó állami és magánforrásból származó adatokat. Harmadszor, amíg a "menedzsmentelemzők" menedzszerként és nem szakmai foglalkoztatotként vannak osztályozva az Egyesült Államokban, az Egyesült Királyságban éppen fordított a helyzet. Ez érdekes és fontos különbség, és akkor fog szerepet játszani, amikor az Egyesült Királyság adatait és szakmai minősítési kérdéseit tárgyaljuk.

Továbbá az USA iparági osztályozása felé, a 3. táblázatban a Small Business Administration (Kisvállalkozási nyilvántartás) adatait vizsgáljuk, a 4. táblázatban pedig az Internal Revenue Service (USA Állami Adóhivatala) adatait elemezzük. A 3. táblázat a „nem-foglalkozató”, vagyis egyszemélyes cégekre vonatkozó adatokat tartalmaz, amelyekre leginkább a „vállalkozás” szó illik. A kategória egészében egészséges ütemben, a cégek számát illetően 4,1 százalékkal, az éves bevétel tekintetében 5,9 százalékkal nőtt 2002 és 2006 között. A tanácsadói kategóriában 3,6, illetve 8,3 százalék volt a jellemző növekedési ütem. Ezek a számok nagyon látványosak, de jelentősen elmaradnak a nagy tanácsadócégek éves árbevételének a növekedésétől, amit külön fejezetben elemeztünk a korábban már említett Kennedy-évkönyv. A nagy tanácsadó cégek esetében az éves növekedési ütem, számításaink szerint körülbelül 13 százalék volt.

4. tábla

Adóbevallások száma és nettó jövedelem vállalkozási típusok szerint, USA, 1999 és 2005

A. rész. Összesen (valamennyi NAICS =USA Ipari Osztályozási Rendszer szektor)

Megnevezés	1999	2005	"Éves növekedés (%)"
Adóbevallások száma (ezer)			
Nem mezőgazdasági egyszemélyes vállalkozások	17576	21468	3,4
Partnerségek	1937	2764	6,1
Vállalatok	4936	5671	2,3
Nettó árbevétel (milliárd dollár)			
Nem mezőgazdasági egyszemélyes vállalkozások	208	270	4,4
Partnerségek	228	546	15,7
Vállalatok	929	1949	13,1

B. rész. Menedzsment, tudományos és technikai tanácsadói szolgáltatások (NAICS 5416)

Megnevezés	1999	2005	"Éves növekedés (%)"
Adóbevallások száma (ezer)			
Nem mezőgazdasági egyszemélyes vállalkozások	590	763	4,4
Partnerségek	25	43	9,5
Vállalatok	166	226	5,3
Nettó árbevétel (milliárd dollár)			
Nem mezőgazdasági egyszemélyes vállalkozások	13	18	5,6
Partnerségek	4	7	9,8
Vállalatok	4	12	20,5

Forrás: Statistical Abstract of the United States, 2002, 701. táblázat, IRS adatok alapján. Statistical Abstract of the United States, 2009, 724. táblázat, IRS adatok alapján.

A 3. táblázat jó bepillantást enged mind a cégek számára, mind az árbevételre vonatkozó adatokba az egyszemélyes cégek tekintetében. A 4. táblázat pedig információt nyújt a három fő vállalati típus (a saját tulajdonú vállalkozás, a társaság és a korporáció) adataiba aggregáltan, és a „menedzsment-, tudományos és műszaki tanácsadás” kategóriára vonatkozóan is. Az adóbevallások száma – ami tulajdonképpen az üzleti vállalkozások számát mutatja – sokkal merede-

kebben emelkedett ebben a szektorban, mint egészében, tekintet nélkül a vállalat típusára. A leírt számok jelentős beáramlást jeleznek a tanácsadói szolgáltatások területére. A tanácsadói szektor a nettó árbevétel tekintetében is jól teljesített.

Ugyanennek a táblázatnak a statisztikai adatai szerint a nem-mezőgazdasági vállalkozások nettó árbevételének növekedése évi 5,6 százalékos egészséges ütemet mutat. Ha ezt összevetjük a 3. táblá-

zat adataival, akkor arra a következtetésre juthatunk, hogy a kis tanácsadó cégek jól teljesítettek az évtized első felében. Ez akkor is elmondható, ha a társaságok és a nagy korporációk még jobb számokat tudnak felmutatni. El lehet tehát gondolkodni az üzleti tevékenységek e formáinak előnyeiről. Az egyik lehetséges magyarázat, hogy a nem-foglalkoztató cégek és a nem-mezőgazdasági vállalkozások (lényegében az egyéni vállalkozások) rendszeresen belefognak

a tanácsadásba és fölhangynak vele anélkül, hogy társasági formát öltene. Próbáltunk információt szerezni a foglalkoztatás mérete alapján a tanácsadó cégek megalakulásának és megszűnésének arányáról további elemzés céljából; azonban csak aggregált adatok állnak rendelkezésre, iparáganként részletezett adatok nem léteznek. Tulajdonképpen kívánatos lenne adatokat szerezni a szervezeti élettartamról; itt egy lényeges pontra mutatunk rá. Az egyik említett

5. tábla

Foglalkoztatottak összesen és a menedzsment-tanácsadásban (MT), valamint a jelentős nyugat-európai országok MT cégeinek száma, 2000-2006 (ezer)

Ország	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	"Éves növekedés (%)"
Franciaország								
"A. Professzionális munkaerő"	26099					27092	27322	0,7
B1. Tanácsadók	24	40	40	32		35		6,5
"B2. Menedzsment tanácsadók (MT)"	11,2	11,8	6,2	5,6			10,3	0,6
C1. MT dolgozók		105,1		95,7		115,3		2,3
C2. MT cégek		56,3		42,6		53,8		-11
Németország								
"A. Professzionális munkaerő"	39,302					4060	4150	0
B1. Tanácsadók	68	70	68,7	67			112	8,7
"B2. Menedzsment tanácsadók (MT)"	19,2	14,5	13,0	14,0			15,3	3,8
C1. MT dolgozók			141,6	142,8	136,5	146,8	158,5	2,8
C2. MT cégek			33,4	34,6	36,6	40,9	43,9	7,1
Egyesült Királyság								
"A. Professzionális munkaerő"	28952					30126	30586	1,1
B1. Tanácsadók	42	45	50	52			na	7,4
"B2. Menedzsment tanácsadók (MT)"	31	12	13,4	13,4			15,3	4,1
C1. MT dolgozók	200	218	217	187	198	189	201	0,0
C2. MT cégek	59,1	65,6	67,0	63,9	62,5	64,7	65,1	1,7

Forrás:

1. A sor: *Statistical Abstract of the United States, 2009, 1319. táblázat BLS tanulmány alapján*
<http://www.bls.gov/fls/flscomparelf.htm> kiadva 2008-ban.
2. B sor: www.feaco.org FEACO éves jelentésekre.
3. C sor: *kormányzati web-oldalak (alant), vonatkozó adatbankok és külön jelentések*
www.insee.fr Franciaországra;
www.destatis.de Németországra;
www.statistics.gov.uk az Egyesült Királyságra.

doktori disszertáció szerint a 15-75 évi fennállással büszkélkedő cégeknek jobb a túlélési esélyük, mint az ennél akár fiatalabb akár régebbi tanácsadó cégeké (David, 2001).

A következőkben három nagy európai ország: Franciaország, Németország és az Egyesült Királyság adataival foglalkozunk. Fontos megjegyzés, hogy a kormányzati adatok és a vállalati szektorból származó adatok keverednek. Az 5. táblázat A. sora az egyes országok teljes foglalkoztatottsági adatait mutatja. Ezek az adatok az U.S. Bureau of Labor Statistics (USA Munkaügyi Statisztikai Hivatala) 2008-ban kiadott, tíz országra vonatkozó összehasonlító jelentéséből származnak, és nagyon megbízhatóak. Az Európai Unió három vezető országának népessége állandó és idősödő, stabil és nagyon képzett munkaerővel rendelkezik, vagyis eben az évtizedben évi 1 vagy kevesebb százalékkal növekszik. A két másik sor (B. és C. sorok) a menedzsment-tanácsadó cégek és az általuk foglalkoztatottak számát adja meg. A B. sor a korábban már említett FEACO-tól, a C. sor a nemzeti kormányok weboldalairól és speciális jelentésekből származik. A két sorozat jelentős különbsége nyilvánvaló. A nagy különbségek magyarázata – az USA-hoz hasonlóan – a definíciókban (terminológia, szemantika), az osztályozásban és az adatgyűjtés módszerének különbözőségében, valamint az adatgyűjtő ügynökségek eltérő szerepében rejlik.

Mivel a FEACO szövetség, vagyis európai szintű „ernyőszervezet”, az adatgyűjtés érdekében EU-szerte a nemzeti tagszövetségeket forrásait veszi igénybe, majd az adatokat Brüsszelbe továbbítja. Viszont ezeknek a tanácsadói szövetségeknek a tagságukra és egyesületi forrásokra kell támaszkodniuk – gyakran mindkettő hiányos. Másképpen fogalmazva ez azt jelenti, hogy egyes nemzeti szövetségekbe kevés tanácsadó cég jegyeztette be magát; más esetekben az adatok egyszerűen nem állnak rendelkezésre (lásd a hiányzó adatot az Egyesült Királyság tanácsadóira vonatkozóan 2006-ban). A C. sorban megjelent országos statisztikák Franciaország, Németország és az Egyesült Királyság esetében a nemzeti statisztikai hivatalok weboldalairól származnak. Ezek a szervezetek gyakran kritika tárgyai például a The Economist c. folyóiratban és különböző szakkönyvekben (Duncan and Gross, 1995). Nemrégiben, 2009. június 3-án a Wall Street Journal-ben jelent meg egy cikk, amely „súlyos statisztikai szabálysértésekről” és a közbizalom meggyengüléséről ír az Egyesült Király-

ság kormányzati adatai tekintetében. Tudósít arról is, hogy más kormányok szavahihetőségét is tesztelték a statisztikai adatgyűjtés és felhasználás szempontjából. Az Egyesült Királyságban most felállítottak egy Statisztikai Hatóságot (UK Statistics Authority) „saját költségvetéssel, fennhatósággal és függetlenséggel ahhoz, hogy beszámoltassa a kormányzati szerveket a nyilvánosságra hozott számadatok hitelessége tekintetében” (Bialik, 2009). Franciaország és Németország talán kevesebb problémával küzd és jobb módszerrel dolgozik, mint az Egyesült Királyság. Viszont az Egyesült Királysággal szívélyes volt az együttműködés és a kormányzati szervek azonnal reagáltak, amikor foglalkozást és iparágat érintő adatokat kértünk. Ez már jelentős előrelépésnek tekinthető.

"Németországban a menedzsment-tanácsadók és cégeik elkülönültek a "jogi tanácsadástól", valamint a "könyvizsgálattól, auditálástól és adótanácsadástól". Viszont egy csoportban vannak a pr-tanácsadókkal, és ezt a sorozatot használtuk. Franciaországban a menedzsment-tanácsadók egyértelműen elkülönültek a többi professzionális szolgáltatástól."

A jelzett három országra vonatkozó C. sor esetében inkább speciális jelentésekre és nem web-oldalakra támaszkodtunk. Az Egyesült Királyság esetében megneztük a foglalkozást (ONS Labour Force Survey), majd iparági kategóriákat vizsgáltunk (Annual Business Inquiry). Ezek a jelentések saját definíciókkal és osztályozási rendszerekkel dolgoznak. A foglalkozásra vonatkozó oldalon összesen 166.000 foglalkoztatott szerepelt a listán 2006-ban a 2423 számú kód alatt; ez a szám nemcsak a menedzsment-tanácsadókat tartalmazta, hanem a biztosítási matematikusokat, a közgazdászokat és a statisztikusokat is. Ennek a négy csoportnak a további bontása nincsen megadva. Becslésünk szerint a tanácsadók a teljes létszám egyharmadát tehetik ki. Az iparági oldalon sokkal részletesebb statisztikát találtunk a 74.14 kód (hasonló kódot használnak hazánkban is) alatt azokról a cégekről és alkalmazottakról, akik "üzleti és menedzsment-tanácsadásban" dolgoznak, tehát ezt a sorozatot idéztük. Németországban a menedzsment-tanácsadók és cégeik elkülönültek a "jogi tanácsadástól", valamint a "könyvizsgálattól, auditálástól és adótanácsadástól". Viszont egy csoportban vannak a pr-tanácsadókkal, és ezt a sorozatot használtuk. Franciaországban a menedzsment-tanácsadók egyértelműen elkülönültek a többi professzionális szolgáltatástól.

A három nagyobb ország C. sorának statisztikái valóban alacsony növekedési rátát mutatnak – egy esetben negatív adat is előfordult – a menedzsment-tanácsadó vállalatok és dolgozók tekintetében egyaránt, ami alól a németországi cégek számának növekedése kivétel. Ezt a helyzetet további vizsgálatnak vetettük alá, és azt találtuk, hogy a vállalatok számának növekedése részben az elmúlt évtizedben történt Franciaországban és az Egyesült Királyságban. Lehet, hogy a szolgáltatás piaca ezekben az országokban telítetté vált. Más forrásokból származó statisztikák azt mutatják, hogy mind az Egyesült Királyságban, mind Németországban a menedzsment-tanácsadás teljes éves árbevétele körülbelül 1%-a a bruttó hazai termelésnek; ezt a számadat csak az USA szárnyalja túl. Franciaországban ez a számadat 0,5% volt.

Az elmúlt évtizedekben Európában az Egyesült Királyságé volt a piacvezető szerepe, ám a Kennedy, a FEACO és néhány más magánkiadó szerint most Németország versenyben van ennek a szerepnek az elnyeréséért. Biztatóak az 5. táblázat C. sorában bemutatott adatsorok, amelyek azt mutatják, hogy a foglalkoztatottak és a cégek aránya körülbelül 2:1 és 3:1 között van ebben a három kulcsfontosságú országban. Ez arra utal, hogy ezekben az országokban széles tér nyílik az egyéni vállalkozások, a bt-k és a kisvállalkozások számára.

Lehet további "háromszögelést" csinálni az 5. táblázatban bemutatottakon kívüli forrásokból? A válasz részben igen. A fontos adatokról elmondható, hogy csekély számúak és egyenetlen minőségűek. Minden esetben megtalálhatók az országos egyesületek, de már korábban is megjegyeztük, hogy a FEACO nehézségekkel küzd az adatgyűjtés, annak következetessége, stb. tekintetében. Még egy csoporton belül is keletkezhetnek problémák. Egy példa a Management Consultancies Association (Menedzsment Tanácsadók Szövetsége) az Egyesült Királyságban, amelynek tagjai vállalatok és nem egyének. A nyitó weboldalon 60 vállalat (amelyek Nagy-Britannia piacának 70%-át jelentik és 40000 tanácsadót foglalkoztatnak) 9 milliárd fontos bevételéről olvashatunk. A következő oldal 8 milliárd fontos jövedelméről és 20.000 alkalmazottról ír (2009. június 10-i adat). A nemzetközi ügynökségek – pl. OECD, ILO és mások – általában csak tág kategóriákra vonatkozó adatokat közölnek a foglalkoztatás és iparágak vonatkozásában, gyakran hosszú időközökben és nem

mindig összhangban vagy "szinkronban" az egyes országokban összegyűjtött régebbi adatokkal.

VERSENYKÖRNYEZET VÁLLALATOK ÉS EGYÉNEK SZÁMÁRA

A menedzsment-tanácsadás még mindig az Egyesült Államokban rendelkezik a legerősebb háttérrel és pozíciókkal. A különböző megbízóktól származó bevétel ebben az országban még mindig körülbelül a felét adja a világ teljes ilyen irányú jövedelmének. Verseny azonban globális értelemben már létezik a nagyobb vállalatok között. Elemeztük a vezető tanácsadó vállalatok növekedését és terjeszkedését. Elemzésünk azt mutatja, hogy a nagy informatikai cégek, mint például az Accenture, a CSC és az IBM, valamint az erős könyvvizsgálói háttérrel rendelkező régi tanácsadó szervezetek, mint például a Deloitte, a KPMG és a PWC vezető helyen szerepelnek (Gross and Poor, 2008). A globális jövedelem és az árbevétel egyenletes növekedése a piaci részesedéssel és megnyert szerződésekkel együtt éves szinten objektív mércéi a sikernek. Az üzletágban eltöltött idő és a megfelelő munkaerő-toborzás is igen nagy jelentőségű ebben a szektorban. Emiatt a régi, jól ismert vállalatok, mint például a McKinsey, a Boston Consulting Group (BCG), a Bain és a Booz nagyon jól teljesítenek. Prosperálásuk magyarázata, hogy vezető üzleti iskolákból toborozzák új munkatársaikat, gálans fizetéseket és jelentős bónuszokat nyújtanak, a hosszú távú stratégiára helyezik a hangsúlyt, és vezető menedzserekből álló ügyfélkörrel alakították ki (van még több magyarázat is).

"Pénzügyi indikátorok és szubjektív szempontok mellett a szervezetek sikerének "igazi fokmérője" a vállalati kultúra kialakításában, a hírnévben és a szilárdan megalapozott lojális ügyfélkör meglétében rejlik. Az e gondolkodásmódot követő úttörők voltak James McKinsey és Marvin Bower, akiknek vezetése alatt lett a McKinsey & Company "A Cég"."

Mivel az Egyesült Államokban mind az üzleti, mind a populáris sajtó foglalkozik rangsorolással, a kiadók az autók és a különféle berendezések mellett kezdték az intézményeket is értékelni (egyetemek, kórházak, stb.). A jól ismert Fortune 500 lista mellett manapság az üzleti vállalkozásokat olyan szubjektív szempontok szerint is vizsgálják és rangsorolják, mint például a presztízs, a munkahely minősége, és nyitottság a sokféleségre és a sokszínűsége. Az ilyen rangsoro-

lás kétféle reakciót vált ki; lekicsinylik őket egyszerű, sőt félrevezető jelzőik miatt, ugyanakkor reklámcélokra is felhasználják őket, amikor valakinek a helyezése magas vagy javul. A Vault manapság weboldalán (www.vault.com) osztályozza a menedzsment-tanácsadókat, a nagy ügyvédi irodákat és egyes pénzügyi intézményeket. Presztízs tekintetében a Vault 2008-as, tanácsadókról készült vizsgálata azt mutatja, hogy a McKinsey, a BCG, a Bain és a Booz vannak a csúcson mind az USA-ban, mind Európában. A nem amerikai tanácsadók közül a német Roland Berger került az első helyre.

Pénzügyi indikátorok és szubjektív szempontok mellett a szervezetek sikerének "igazi fokmérője" a vállalati kultúra kialakításában, a hírnévben és a szilárdan megalapozott lojális ügyfélkör meglétében rejlik. Az e gondolkodásmódot követő úttörők voltak James McKinsey és Marvin Bower, akiknek vezetése alatt lett a McKinsey & Company "A Cég". Azzal érveltek, hogy hosszú távú sikert akkor lehet elérni, ha a teljes szervezetben megvalósul az etikus magatartás, az erős irányítás és a professzionalizmus. Ügyeltek arra is, hogy legyen bizonyos fokú szakterületi kontroll, miközben a külső szabályozást elkerülték. Végezetül még azt is gondolták, hogy a számvitel-könyvvizsgálat, a műszaki tanácsadás, a jog és az orvosi ellátás versenye professzionális elismeréshez fog vezetni (McKenna, 2000, Bower, 1998). Mások, köztük például James Allen, a Booz vezérigazgatója 1960 körül – amikor a cég Booz Allen Hamilton volt – erőteljesen amellett érvelt, hogy a menedzsment-tanácsadás nem rendelkezik a régebbi, már korábban bevezetett szakmákhoz hasonlítható belépési és teljesítményszabványokkal, és, hogy a tanácsadás inkább üzleti tevékenység, mint szakma. Azonban mindkét oldal eltökélt volt abban, hogy elúzi az úgynevezett szakembereket, az agresszív értékesítőket, de elsősorban a sarlatánokat.

A vita továbbra is folyik arról, hogy a tanácsadás valójában hova is tartozik. Eredményre még nem jutottak. Egy szakmát a szervezett oktatás, a teljes idejű foglalkozás, a nagy mennyiségű specializált és publikált ismeretanyag és a viselkedési szabályok fémjelveznek. Ezen felül szabályozó testületek és egyesületek, vagy különleges csoportok jönnek létre, amelyek megpróbálják korlátozni a belépést, és néhány monopoljogot hoznak létre. Legyenek-e szabályozva a közegészségügyi, biztonsági és jóléti foglalkoztatási feltételek, vagy legyen a belépés szabad? Ezek komplex kérdések, megvitatásuk hosszú ideje folyik (Blair and Rubin, 1980; Shimberg et al, 1973). A foglalkoztatási szabályoknak különböző fokozatai vannak: engedélyezés, tanúsítvány és regisztráció

pl. orvosok, könyvvizsgálók és különösen tervező mérnökök részére (Hollings and Pike-Nase, 1997). Eddig azonban az országok nem hoztak törvényeket a tanácsadókról. Részben azért, mert a hivatás gyakorló ellenzik, és részben azért – amint a McKinsey és más esettanulmányok mutatják –, mert a régivágású nagy cégek jól érzik magukat abban a szerepben, hogy ők a hivatás meghatározói, és ők szereznek érvényt a konzultánsi szakma magas színvonalú viselkedési szabályainak (McKenna, 2000, Rasiel, 1999).

Mivel a kormányzervek sem az Egyesült Államokban, sem Nyugat-Európában nem hajlandók szabályozóként működni tanácsadó vállalatok és egyéni tanácsadók iránt, a szakmai szövetségek léptek fel azzal a céllal, hogy képviseljék őket és a szószólóik legyenek, amit néha agresszív lobbistaként tesznek. Az idők folyamán sok szakmai szövetség előnyöket harcolt ki tagjai számára. Azonban ugyanakkor intézményekké, hivatali gépezetté is váltak, amelyek jobban megvédik a szövetség főállású alkalmazottainak az érdekeit, mint a tagokét. A hagyomány szerint az üzleti és iparági kamarák vállalatokat fogadnak tagjaik közé, míg az egyes szakmák-hivatások szövetségei és kamarái egyéneket, de akad néhány hibrid forma is. A szakmai egyesületek különösen Észak-Amerikában népszerűek, de megtalálhatók Európában is; a működő egyesületek számát több mint 20.000-re teszik mindkét kontinensen (Gordon, 1997; Schaus, 2004; Svevo-Cianci, 1995).

A tanácsadás területén lévő kétfajta szakmai szövetség a fent leírt mintát követi. Az USA-ban vállalatokat képvisel az Association of Management Consulting Firms (AMCF), amelynek jelenlegi tagsága mintegy 30 szervezet, egészen kis vállalatoktól kezdve olyan nagy cégekig, mint például a CapGemini, a Deloitte, vagy akár az IBM. Azonban sok "szent tehénnek" számító tanácsadói cég, nevezetesen a Bain, a Booz, a BCG és a McKinsey nem csatlakoztak ilyen szövetségekhez. Az Egyesült Királyságban a Management Consultancies Association (MCA) körülbelül 60 tagot számlál, köztük az AMCF-nél idézetteket; azonban az említett régivágású cégek itt is távollétükkel tüntetnek. Az MCA azt is állíthatja, hogy – a brit statisztika és osztályozás szerint – a szakmát is, nem csupán az üzleti érdekeket támogatja.

A második típusú egyesület az Institute of Management Consultants - USA (Menedzsment Tanácsadók Intézete - USA) és hasonló nevű megfelelői a világ minden táján. Jelenleg az IMC-USA mintegy 2.000 egyéni tagot számlál, ami jelentős visszaesést mutat a néhány évvel ezelőtti 2.800-as taglétszámhoz képest. Ez legalább két okból figyelemre méltó. Elő-

6. tábla

Két jelentős szakmai szövetség követelményei
Bejegyzett Menedzsment Tanácsadó minősítés elnyeréséhez

Követelmény	IMCIC szervezetek	IMC-USA szervezetek
Tapasztalat	Három év menedzsment tanácsadás	Három év teljes munkaidős, felelősségteljes tanácsadói gyakorlat
Oktatás	Elismert diploma, vagy professzionális képesítés, vagy öt év tanácsadás diploma helyett	Négy éves főiskolai diploma
Eltöltött idő	1200 óra/év aktív menedzsment tanácsadás három minősítést adó éven keresztül, ezt megelőző öt éves és jelenlegi aktív tanácsadás	Nincs ilyen szempont
Interjú	Nincs ilyen szempont	Írott összegzések és panelmegbeszélés öt ügyfélmegbízás tárgyában
Függetlenség	Független cég tulajdonosa vagy alkalmazottja, vagy belső tanácsadó egy olyan szervezetnél, amely megfelel az Intézet kritériumainak	Nincs ilyen rubrika
Alkalmazás	Nincs ilyen feltétel	Írott válasz egy esettanulmányra és egy panel részére tartott prezentáció
Vizsga	Írásbeli vizsga vagy strukturált interjú a professzionális magatartás szabályzat és általános tanácsadói smeret tesztelésére	Minősítő írásbeli vizsga és szóbeli áttekintés egy vezető CMC-nél a kompetencia, az eljárás felhasználása és megértése bemutatására, valamint írásbeli vizsga és szóbeli interjú az etikai szabályzatról
Szponzorok	Két szponzor, aki a CMC, FCMC, FIMC rendes tagjai vagy oktatói	Nincs ilyen szempont
Referenciák	Öt megbízás és öt ügyfél referencia írásos ismertetése, amit az interjúkon kell megerősíteni	Öt elgadhatható ügyfél referencia ügyfél szervezetek vezető munkatársától vagy igazgatójaitól

Forrás: www.icmci.org – ICMCI, <http://www.imcusa.org> – IMC-USA

ször is azért, mert az IMC-USA az utóbbi évtizedekben más szervezeteket is magába szívott. Másodsorban azért, mert gazdasági hanyatlás idején azt várná az ember, hogy sok tanácsadó keresné az együttműködést az elképzelések, a biztonsági felvetések és a státusz megőrzése érdekében. Egy ernyő szervezet jött létre az 1980-as években, az International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI). 45 ország a tagja, 1995 óta Magyarország is.

Az IMC-USA és ICMCI is azt a célt tűzte ki, hogy érdekképviselő, szakképzés, hálózatépítés és üzleti fejlesztés útján támogassák a tanácsadói szakmát. Legerősebb kártyájuk azonban a tagok minősítése. A képesített menedzsment-tanácsadó (KMT – angolul CMCs – Certified Management Consultants) címet lehet tőlük elnyerni. Erről a minősítésről tudott dolog,

hogy hitelességet, láthatóságot és elismerést ad. A minősítést speciális követelmények teljesítésével lehet elérni, pl. teszt és tapasztalat. Meglepő, hogy jóllehet az IMC-USA része az ICMCI-nek, követelményeik a CMC státusz eléréséhez különbözőnek látszanak bizonyos tekintetben, amit a 6. táblázat mutat be. Lehet, hogy az ICMCI-nek rugalmasnak kell maradnia, mivel 45 különböző ország professzionális tesztjeinek kell megfelelnie, amelyek közül mindegyik a CMC-t ítéli meg egy adott országban. Most már van egy magasabb fokú minősítés is felsőbb iskolai végzettségű tagoknak, amit FCMC-ként ismernek.

A CMC minősítéssel három probléma van. Először is az államok és az egyes országok kormányai – ellentétben más foglalkozásokkal – határozottan ellenérzéssel tekintenek az engedély, regisztráció, de

7. tábla

Menedzsment-tanácsadókra vonatkozó szabályok Németországban és Ausztriában, 2009

- Nincs tanúsítvány rendszer; a tanácsadók szabadfoglalkozásúak.
- Mindenki, aki tanácsadó cégnél dolgozik, tanácsadónak hívhatja magát.
- A tanácsadó cég általában megkövetel egy üzleti diplomát; azonban
 - Mérnökök, tudósok és mások is dolgozhatnak ott, és magukat nevezhetik tanácsadónak, ha értéket teremtenek, és professzionális tudással rendelkeznek;
 - A tanácsadók csak 50 százalékának van üzleti diplomája.
- A tanácsadókat teljes munkaidőben dolgozóknak tekinthetők, ha minimum 150 napot dolgoznak évente és minimum 30 órát folyamatos oktatással töltenek.

Besorolási szint	Tapasztalat
Üzleti elemző	1-2 év
Kezdő tanácsadó	3 év
Tanácsadó	3-4 év
Vezető tanácsadó	5-7 év
Menedzser tanácsadó	5 vagy több év
Vezető	6-15 év
Partner	10 év fölött

Forrás: www.bdu.de; www.ubit.at; <http://en.wikipedia.org>

8. tábla

Tanácsadók részére rendelkezésre álló promóciós módszerek, 2009

Személyesen	Elektronikus/Nyomtatott formában	Kombináció/Egyéb
Ügyfél-prezentációk	Weboldalak, blogok	Tagság
Szemináriumi előadás	Hirdetés	Ajánlás
Konferenciák, ker. bemutatók	Címjegyzék	Automatizált hívások
Társasági összejövétel	Hírlevél, podcast-ok	Minta javaslat
Telefonhívás ismeretlenül	Brossúrák, szórólapok	Adományok, segélyek
Szájról-szájra	Könyvek, hírlapcikk	Minősítés
Előadás egyetemen	Professzionális hálók	Ajándék, szuvenír
Jótekonysági munka	Szociális hálók	Brókerek, ügynökök
Rádió, TV-beszélgetések	Ajánlatok, aukciók	Globális/virtuális utazás

Forrás: A szerzők primér kutatásai alapján az USA-ban és Európában

még a tanúsítvány tanácsadók részére történő odaítélésére is. Jó példát lehet erre látni a 7. táblázatban, ahol a tanácsadásra Németországban és Ausztriában vonatkozó szabályokat idézzük. Világos, hogy van ugyan néhány alapszabály, ám mindenki, aki önmagát minősíti, vagy megvan a munkaadója jóváhagyása, követelhet magának ilyen státuszt. A CMC státusz széleskörű elismerésének második akadály, hogy a nagy tanácsadó cégek nem követelik meg munkavállalóitól; mint ahogy már említettük, ezek a cégek

magukat tekintik a professzionalizmus megtestesítőinek. A harmadik probléma a források és elkötelezettségek iránti egyéni beállítottságból adódik – az illetőnek egyszerűen nincs ideje és pénze a vizsgák letételéhez és a tagság eléréséhez még akkor sem, ha a szövetségi tagság különleges előnyöket kínál hosszú távra. A kreatív egyén magát speciális módon kívánja fejleszteni egy sor már meglévő és újonnan keletkezett eszköz révén, amelyeket a 8. táblázat illusztrál.

A VÁLLALKOZÓI TANÁCSADÁS JELLEMZŐI

Hogyan legyünk vállalkozók a menedzsment-tanácsadás területén gazdasági visszaesés idején, miközben új technológiák kerülnek az előtérbe? Ezt a kérdést kívánjuk megtárgyalni a következő bekezdésekben az előző oldalakon már felvázolt történelmi ismeretek felhasználásával. Megvizsgáltuk a kis, a közepes és a nagy tanácsadó cégek gyakorlatát Észak-Amerikában és Európában, különös tekintettel Közép- és Kelet Európára, ahol a tanácsadás területe viszonylag új keletű. A válasz nagyrésze a fokozott marketing-erőfeszítésekben és a költségcsökkentő intézkedésekben rejlik. Ezen túlmenően azonban kulcsfontosságú az új elméletek és technikák felkarolása is.

A 8. táblázatban az előrelépésre tett erőfeszítéseket három különböző kategóriába soroltuk, amelyeknek azokra a tanácsadókra kell hatással lenniük, akik a vállalkozói orientáció három alapvető tanítását követik: proaktivitás, innováció és kockázatvállalás. A proaktivitás azt jelenti, hogy keressük az ügyfél-megbízásokat, és kapcsolatokat építünk. Az innováció jelentése az elméletek és eljárások összekapcsolása, amellyel együtt használjuk az előnyét a már tesztelt és az új technikáknak is. Kockázatvállalás nem csak rövid, hanem hosszú távú előnyöket is nyújtó befektetés a készpénzáramlás fenntartásával. Vegyük a megjelenést, ami előfordulhat személyesen, on-line, nyomtatásban, vagy ideális esetben ezek kombinációjában és még ugyanabban az időben is. A szemináriumi előadásokat össze lehet kapcsolni, és harmonizálni lehet weboldakkal és blogokkal, hírközleményekkel, "tudományos" cikkekkel, idézetekkel, bizonyítványokkal (gondoljunk a McKinsey, Ernst & Young, stb. hírleveleire és könyveire, amiket munkatársai adtak ki egészen Peters és Waterman (1980) könyvéig visszamenőleg).

Egy nemrégiben megjelent hírlevél (Kennedy, 2009) szerint közel 300, az USA-ban működő tanácsadó az értékesítés hatékonyságának növelését jelöli meg az intézkedések közül a legfontosabbnak. Ennek ellenére a költségek visszafogásával a cégek csökkentik az értékesítési tréningekre fordított kiadásokat, ami könnyen visszafelé sülhet el. Ebben a kérdésben az RA Potter Tanácsadók a következőket javasolják: (1) a "rainmakers"-ekre (sikeres, ügyfeleket vonzó munkatársak) kell a figyelmet fordítani, akik a legjövődélmezőbb szerződéseket hozzák; (2) az előző projektekből ügyfél-bizonyítványokat és dokumentált benchmark (viszonyítási alap) nyereséginformációkat kell adni a potenciális ügyfeleknek; és (3) az ügyfél cégének képességeit a javasolt célkitűzé-

sekre kell összpontosítani. Van azonban egy másik, ezzel párhuzamos megállapítás is, amely a gyakorló tanácsadók irodalmából származik: a tanácsadónak sohasem szabad "konzervmódszereket" alkalmaznia. A régi sablonokat felül kell vizsgálni, a más szektorból átvett ötleteket át kell dolgozni, és adaptálni kell. Lehetőség van olyan egyedül működő szakemberek számára is, akik tudnak specializálódni, és együtt tudnak fejlődni a teljes ipari know-how-val.

A tudományos irodalom alátámasztja a gyakorló tanácsadók megállapításait. Az Accenture and CapGemini vállalatnál készített esettanulmányokból svéd kutatók arra jöttek rá, hogy a kinyilvánított és a hallgatolagos (tacit) tudás iránti igény inkább erősíti, mintsem helyettesítené a tapasztalatot, a gyakorlatot (Werr and Stjernberg, 2003). Német kutatók úgy találták, hogy a menedzsment-tanácsadásban a versenyképesség fő hajtóereje nem az ár és nem is a mérhető minőség, hanem a tapasztalatra épülő bizalom és a 'hálózati hírnév' (Gluckler und Armbruster, 2003). Végül egy amerikai-francia team arra a következtetésre jutott, hogy a tanácsadás versenyképes teljesítménye nem attól függ, hogy mennyit tudnak a vállalatok, hanem attól, hogyan használják mindazt, amit tudnak (Haas and Hansen, 2004). Ezek és néhány más megállapítás is ahhoz a következtetéshez vezet, hogy nincs egyetlen és egyszerű, a menedzsment-tanácsadók által követendő válasz a siker eléréséhez. Inkább arról lehet beszélni, hogy a három fent említett dimenzió mentén lévő vállalkozói orientációt kell kombinálni a lehetőségekkel, miközben állandóan alkalmazkodni kell a piac változó feltételeihez.

A menedzsment-tanácsadásban rejlő legnagyobb veszély – hasonlóan a többi területekhez – az, hogy a siker önmaga ellenkezőjéhez, vagyis kudarchoz vezethet. Miller (1990), Ghosh (1989) és mások felhívták a figyelmet arra, hogy a kitűnő vállalatok is csak addig maradhatnak kiemelkedőek, amíg megújítják magukat. A 8. táblázatban idézett különböző eszközök és technikák listájában nincs "legjobb fegyver" vagy "éppen helyes" kombináció. A választási lehetőség valóban sok, ezeket kell minden helyzethez hozzáigazítani. Örök mottóul szolgáljon a következő: önmagunk és a cég megújítása.

HIVATKOZÁSOK

- Annual Survey of the European Management Consulting Market. Brussels: FEACO, 2002
- Armbruster, T. (2006): *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge: Cambridge University Press
- Backlund, J. (2004): *Arguing for Relevance: Global and Local Knowledge Claims in Management Consulting*. Unpublished Ph.D

- dissertation. Uppsala: Uppsala Universitet
- Biswas, S., Twitchell, D. (2002): *Management Consulting 2/e.*, New York: Wiley & Sons.
- Blair R.D. and Rubin, S. (Eds.): *Regulating the Professions*. Lexington, MA: Lexington Books, 1980
- Bower, M. (1998): *The Will to Lead*. Boston: Harvard Business School Press.
- Consulting News (a newsletter), 2009. June 5, 1-4. Peterboro, NH: Kennedy Information
- Curnow, B. & Reuvid, J. (2001): *The International Guide to Management Consulting*. London: Kogan Page
- David, E. J. (2001): *The Emergence and Evolution of an 'Expert' Field: The Origins, Growth and Competitive Dynamics of the Management Consulting Industry*. Unpublished Ph.D dissertation. Ithaca, NY: Cornell University.
- Duncan, J. W. and Gross, A. C. (1995): *Statistics for the 21st Century*. Chicago, IL: Irwin.
- Ferguson, M. (2002): *The Rise of Management Consulting in Britain*. Aldershot: Ashgate
- Fombrun, C. J. & Nevins, M. (2004): *The Advice Business. Essential Tools and Models for Management Consulting*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall
- Ghosh, A. (1989): *Redefining Excellence*. New York: Praeger
- Gluckler, J. & Armbruster, T. (2003): *Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation*. *Organizational Studies*, 24(2): 269-297.
- Gordon, G. L. (1997): *Strategic Planning for Association Executives*. Washington: American Society of Association Executives
- Gross, A. C., Poor, J. (2008): *The Global Management Consulting Sector*. *Business Economics*, 43(4): 59-68.
- Haas, M. R. and Hansen, M. T. (2004): *When Using Knowledge Can Hurt Performance: The Value of Organizational Capabilities in a Management Consulting Company*. *Strategic Management Journal*, 26(1): 1-24
- Higdon, H. (1967): *The Business Healers*. New York: Random House.
- Hollings, R. L. & Pike-Nase, C. (1997): *Professional and Occupational Licensure in the U.S.* Westport, CT: Greenwood Press
- Kihn, M. (2006): *House of Lies: How Management Consultants Steal Your Watch and Then Tell You the Time*, New York: Business Plus
- Kipping, M., Engwall, L. (2001): *Management Consulting: The Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: Oxford University Press
- McKaig-Berliner, A.L. (2001). *The Global Sourcing of Competitive Advantages: A Study of Professional Business Services*. Unpublished Ph.D dissertation, Rutgers, SUNJ
- McKenna, C. (2000): *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. Unpublished PhD dissertation. Baltimore: Johns Hopkins University
- Micklethwait, J., Wooldridge, A. (1996): *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus*. New York: Random House/Times Business
- Miller, D. (1990): *The Icarus Paradox*. New York: Harper Business.
- Newman, N. (Ed.): *The Vault Guide to the Top 50 Management Consulting Firms in the U.S.*. New York: Vault Reports, 2008
- O'Shea, J. & Madigan, C. (1997): *Dangerous Company*, New York: Random House
- Peters T. & Waterman, R. (1982): *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row
- Pinault, L. (2000): *Consulting Demons*. New York: Harper Business
- Rasiel, E. (1999.): *The McKinsey Way*, New York: McGraw-Hill
- Schaus, W. (2004): *International Handbook on Association Management*. Washington, DC: ASAE
- Shimberg, B., Esser, B. F. and Kruger, D. H. (Eds.): *Occupational Licensing: Practices and Policies*. Washington: Public Affairs Press, 1973
- The Global Management Consulting Marketplace*, Peterboro, NH: Kennedy Information, 2008.
- Thommen, P., Richter, A. (Eds.): *Management consulting today*. Wiesbaden: Gabler, 2004
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2008): *Comparative Labor Force Statistics, 10 Countries, 1960-2007*. Washington: USGPO.
- U.S. Census Bureau (2000): *Statistical Abstract of the United States, 2000*, 120th ed. Washington: USGPO
- U.S. Census Bureau (2009): *Statistical Abstract of the United States, 2009*, 128th ed. Washington: USGPO.
- Werr, A. and Stjernberg, T. (2003): *Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems*. *Organization Studies*, 24(6): 881-908.
- Wood, J. D. (2001): *Patterns of Internationalization of U.S. Management Consultants*. Unpublished PhD dissertation, New Brunswick, NJ: Rutgers University
- <http://www.sba.gov/advo/research/data.html>
- <http://www.bls.gov/fls/flscomparelf.htm>
- www.feaco.org
- www.insee.fr
- www.destatis.de
- www.statistics.gov.uk
- <http://www.bdu.de>
- www.icmci.org
- <http://www.imcusa.org>
- <http://www.vault.com>
- <http://en.wikipedia.org>
- Professor Andrew Gross, PhD, Cleveland State University (USA)*
- Poór József, PhD, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar*
- Professor Emeric Solymossy, PhD, Western Illinois University, Quad Cities Campus (USA)*

THE CHANGING CONTOURS OF MANAGEMENT CONSULTANCY IN THE WEST

Management consultancy, started as an entrepreneurial practice 150 years ago, has achieved corporate status and longevity. However, as large firms experience a slowdown in booking assignments, opportunities arise for solo proprietorships, partnerships, and small firm practice. We probe this situation in a historical context by analyzing findings from published books and unpublished theses and by interpreting statistics from public and private sources. We also investigate how management consultants and firms seek status and security. Entrepreneurial orientation and client cultivation accomplish more than attempts at regulating entry into the field.

Key words:
consultancy, management consultancy, history, competitiveness

Andrew Gross, Jozsef Poor, Emeric Solymossy