

## A MENEDZSMENT TANÁCSADÁSI PIAC VÁLTOZÁSAI GLOBÁLIS, REGIONÁLIS, MAGYARORSZÁGI ÉS SZLOVÁKIAI TRENDEK TÜKRÉBEN

Zsuzsanna SZEINER<sup>1</sup> - Eric SANDERS<sup>2</sup> - Ladislav MURA<sup>3</sup> - József POÓR<sup>4</sup>

### ABSTRACT

Relatively little and accurate information about management consulting and its market is available to interested readers. Therefore, in this article, we are committed to presenting the most important global trends from various sources, analyzing the main features of the development of the European, Central and Eastern European, as well as the Hungarian and Slovak consulting markets. We present the theoretical foundations of consulting and then analyze the characteristics of the consulting market based on marketing and business research published in various literature. According to sources, the U.S. consulting market is the largest and most developed. We believe that management consultants (companies and consultants) and their functioning will be significantly transformed through today's and future digitization / robotics and artificial intelligence. In our study, we deal only to a small extent with the latest trends following the COVID-19 epidemic.

### KEYWORDS

management consultancy, trends, Central and Eastern Europe

### BEVEZETŐ

A tanácsadás, mint üzleti szolgáltatás, körülbelül 150 évvel ezelőtt, a második ipari forradalom idején jelent meg, elsőként az Amerikai Egyesült Államokban [29]. Napjainkra a tanácsadás kiterjedt az üzleti élet szinte minden területére. Súlyponti területei jelentősen változtak az elmúlt évtizedek során. A tanácsadás fejlődését létrejöttétől napjainkig számos felosztásban lehet tárgyalni. A rendelkezésre álló szűk keretek miatt a következőket érdemes ezzel kapcsolatban kiemelni:

- A legjelentősebb és a leghosszabb ideig fennálló irányzat volt a *tudományos menedzsment iskolája*, amely közel nyolcvan évig képes volt hatni erre a területre. Létrejöttének fő indoka, hogy megnőtt a menedzsment területén és a gazdasági élet más területein a hatékonyságvizsgálat és annak javítása iránti igény. Európában Angliában, Franciaországban és Németországban jelentek meg az első jelentősebb tanácsadó szervezetek. Külön érdemes szólni a Németországban kibontakozott tanácsadói irányzatról, amely számos kelet-európai ország számára jelentett követendő példát. Közvetlenül az I. világháború vége előtt, 1917-ben alakult meg Németországban az RKW (Rationalisierung-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft) és 1925-ben pedig REFA (Reichsausschuss für Arbeitsstudien, ma Arbeitsstudien und Betriebsorganisation), azok az intézmények, amelyek a gazdaság minden szférájában államilag támogatott eszközökkel szolgálták a hatékonyságnövelést és a tudatos üzemszervezés

---

<sup>1</sup> PhD. Szeiner Zsuzsanna – Selye János Egyetem – [szeiner.zsuzsanna@student.ujs.sk](mailto:szeiner.zsuzsanna@student.ujs.sk)

<sup>2</sup> SANDERS, Eric PhD - Elmhurst University, [eric.sanders@odeconomist.com](mailto:eric.sanders@odeconomist.com)

<sup>3</sup> doc. PhD. Ing. Ladislav MURA, PhD - Selye János Egyetem, [mural@ujs.sk](mailto:mural@ujs.sk)

<sup>4</sup> Prof. Dr. POÓR József DSc - Selye János Egyetem, [poorj@t-online.hu](mailto:poorj@t-online.hu), [poorj@ujs.sk](mailto:poorj@ujs.sk)

elterjedését. Az említett szervezetek jelentősen hozzájárultak ahhoz, hogy a nagyvállalatok mellett a német kis- és középvállalatok már régóta foglalkoztatnak tanácsadókat.

- A túlzott ipari orientáció következtében számos társadalomtudós kereste a dolgozók számára humánusabb termelési körülmények biztosítását. A második hullámot a múlt század 20-as éveiben kialakuló *human relations* irányzat jelentette. Legismertebb képviselője George Elton Mayo, aki felfigyelt a hatékonyság és a mentális egészség közti összefüggésre, majd javaslatokat tett a munkahelyi stressz csökkentésére [45].
- *Vállalatvezetés- és szervezés* területén működő tanácsadók: ide tartoznak a tradicionális vezetési tanácsadó cégek. Tanácsadási praxisukat jellemzően a vállalati stratégiai tanácsadás szakterület köré építették fel. Ide tartoznak a már korábban említett: McKinsey and Co., a Booz and Co., a Boston Consulting Group, és mások [26].
- *Számviteli-pénzügyi* szakmai háttérre épülő tanácsadók: a tanácsadás területének legrégebbi szervezetei. Ezek a cégek szakmai profiljukat tekintve valamely számviteli vagy pénzügyi területből nőtt ki az 1800-as években, és mára globális vállalatbirodalmakká nőttek ki magukat. Ők az ún. „első generációs tanácsadók”, vagy „nagy könyvvizsgáló cégek” [28].
- *Üzletviteli technológiai tanácsadók*: ide tartoznak azok a tanácsadó cégek, amelyek az 1950-es években és azután alakultak. Elsődleges szakterületük az üzletviteli-technológiai tanácsadás (business technology consultancies). Jellemzően az informatikai ipar gyártói, alkalmazásfejlesztői, vagy tanácsadói köreiből kinöve, majd komoly tanácsadó cégek komplett tanácsadási üzletágait kivásárolva jöttek létre, illetve jelentek meg a tanácsadói piacon. Ide tartozik a PWC, az Unisys, a SAP, stb. [29].
- Az elmúlt évek során kibontakozott digitális forradalom egyre fontosabbá tette az *informatikai és outsourcing tanácsadást*. Az elmúlt évek egyik fontos jelensége volt, hogy a nagy tech cégek (pl. IBM, SAP stb.) mind beindították a tanácsadási szolgáltatásaikat.
- A tanácsadás más területeihez képest viszonylag későn alakult ki a *HR tanácsadás*, amely többféle okkal magyarázható, ezek közül az egyik legjellemzőbb ok az eltérő regionális trendekben keresendő, illetve a HRM (humán erőforrás menedzsment) fejlődésére ható régió specifikus tényezők eltéréseiben. A fejlettebb nyugati európai gazdaságokban már a múlt század negyvenes éveiben létrejöttek az első HR tanácsadással foglalkozó cégek. A hagyományos HR tanácsadók mellett egyre több olyan szolgáltató jelenik meg, amelyik új szolgáltatással (pl. munkaerő-kölcsönzés, outsourcing stb.) lép be erre a piacra.
- *Az új trendeket* jól foglalja össze Brooks és Edwards (2014), akik úgy vélik, hogy a közel 150 éves múltra visszatekintő menedzsment tanácsadás – továbbiakban tanácsadás – területén a probléma helyett az eredmény orientáció, a szakértő helyett az együtt alkotó, a statikus helyett a dinamikus tudásalkotás és a szakmai helyett a személyes kapcsolatok kerülnek előtérbe.

Viszont azt is látni kell, hogy a tanácsadás néhány esetet és országot leszámítva nem vált igazi akadémiai diszciplínává. Ezt a különféle szerzők [35,44] többek között azzal magyarázzák, hogy a tanácsadó ipar nagyon szétagolt (fragmentált), megszámlálhatatlanul sok cég van ezen a területen, nem szabályozott az iparág és hiányoznak ezen a területen is fontos mélyreható akadémiai kutatások. Ez a sajátos helyzet azért is tűnhet furcsának, mivel olyan nagy és elismert menedzsment guruk művei, mint Argyris, Bennis, Ed Schein, McClelland, Nadler vagy Porter igen nagy hatással voltak erre a szakterületre, sőt az említettek közül többen is a saját nevük alatt vagy másokhoz betársulva elismert tanácsadó cégeket hoztak létre és működtettek több-kevesebb ideig.

Nem egy jelentéktelen iparágról van szó. Egy legújabb felmérés szerint a világ tanácsadó iparának az árbevétele az IBIS's Global Management Consultants Industry tanulmánya szerint 2019-ben 630 milliárd dollár volt. Ebben az iparágban megtalálhatók az ismert hagyományos stratégiai tanácsadó cégek (Bain, BCG, McKinsey, Mercer, stb.) mellett olyan nem tipikus tanácsadó nagy vállalatok, mint az IBM, vagy az outsourcing iparágból ismert Tata és az Infosys egyaránt, de nem szabad elfeledkezni arról a sok-sok mikro-, mini- és középnyagosságú tanácsadó cégről, amelyek a világ minden országában e terület derékhadát képviselik.

A tanácsadásnak, ahogy korábban már jeleztük a bölcsője az Egyesült Államokban volt. Főleg a menedzsment amerikanizálódása nyomán az ott alapított konzultáns cégek „versenytárs nélkül tudtak” Nyugat-Európában és Dél-Kelet Ázsiában jelentős piaci szerepre szert tenni [12].

### Elméleti alapok

A társadalomtudományi elméletek vizsgálata a menedzsment tanácsadás alkalmazásának az okaira, illetve a menedzsment tanácsadó iparág beágyazódásához és fejlődéséhez szükséges háttér (nemzeti kultúra, vállalati kultúra, jogi környezet) aspektusaira világít rá. A társadalmakat jellemző kulturális dimenziók fontosságára Hofstede hívta fel a figyelmet azzal, hogy megalkotta a nemzeti kultúrák összehasonlítását lehetővé tevő többdimenziós modelljét. Számos szerző [1,24,25] a tanácsadóiparág nemzetgazdaságban elfoglalt helyét és szerepét, illetve a gazdasági szereplők általi elfogadottságát, elismertségét a nemzeti kulturális dimenziók jellemzőivel együtt vizsgálja. A tanácsadók alkalmazásának okai a magánszektorban és a közszolgálati szektorban ugyanakkor vállalatelméletek, nevezetesen a tranzakciós költségelmélet, valamint a megbízó-ügynök elmélet szintén magyarázzák.

### Kulturális tényezők elmélete

Egyes szerzők a nemzeti kultúra hatását vizsgálják a professzionális szolgáltatások, és konkrétan a vezetési tanácsadási szolgáltatások igénybevételére. Mivel a professzionális szolgáltatások igénybevétele jelentős bizonytalanságokkal jár - különösen a vevő számára -, feltételezhető, hogy a bizonytalansághoz való hozzáállás befolyásolhatja a tanácsadás iránti kereslet alakulását. Számos kutató [1,24,25], foglalkoztat a kulturális jellemzők és a tanácsadás iránti kereslet közötti kapcsolatot. Megfigyeléseik szerint a magas bizonytalanságkerülés indexszel rendelkező és individualista kultúrákban működő szervezetek ritkábban vesznek igénybe szakmai szolgáltatásokat, mint az alacsony bizonytalanságkerüléssel és kollektívizmussal jellemezhető kultúrákban. Az ezen a területen született eredmények hozzájárulnak a kulturális környezet és a szervezeti magatartás, pontosabban a professzionális szolgáltatások iránti keresleti és vásárlási szokások megértéséhez. Emellett empirikusan szemlélteti a különféle kulturális kontextusokban megfigyelt beszerzési gyakorlatok különbségeit. Számos tanulmány szerint a külföldi piacok jellemzőinek megértését segítheti a nemzeti kultúrák tipológiája, amelyek közül az egyik legérdekesebb és legszélesebb körben alkalmazott Hofstede kultúra dimenziói. A következő ábra a KKE régió országainak összesítését tartalmazza Hofstede kultúradimenziói alapján.

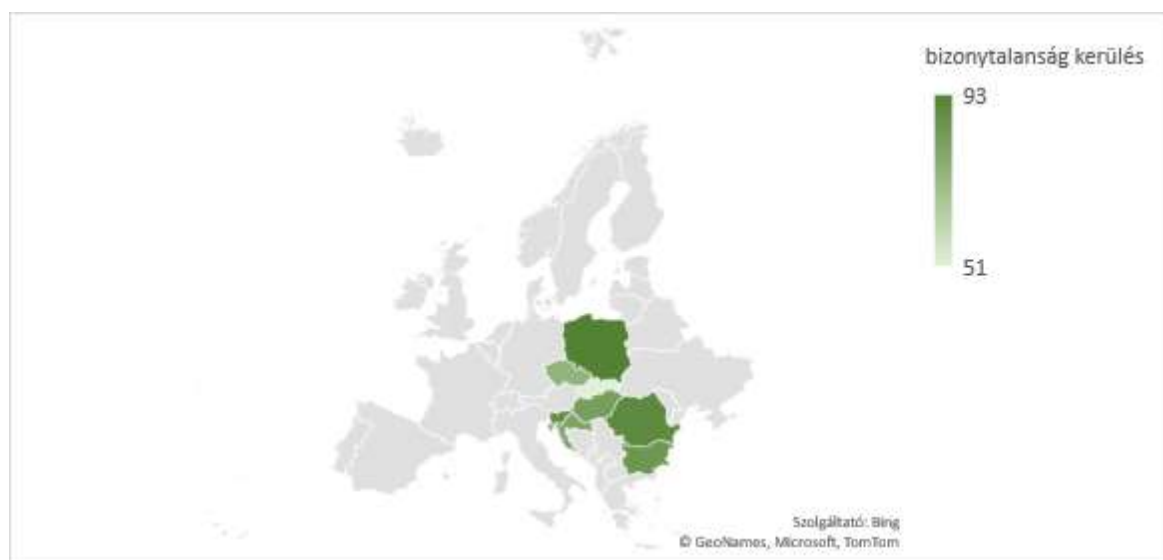
#### 1. Táblázat: Kultúradimenziók Hofstede alapján [15]

	<i>hatalmi távolság</i>	<i>individualizmus</i>	<i>maszkulinitás</i>	<i>bizonytalanság kerülés</i>	<i>hosszútáv ú orientáció</i>	<i>mások megértése</i>
Szlovákia	100	52	100	51	77	28
Csehország	57	58	57	74	70	29

## Economics Section

Magyarország	46	80	88	82	58	31
Lengyelország	68	60	64	93	38	29
Horvátország	73	33	40	80	58	33
Szlovénia	71	27	19	88	49	48
Románia	90	30	42	90	52	20
Bulgária	70	30	40	85	69	16

A nemzeti kultúra hatása a menedzsment tanácsadás kialakult gyakorlatára napjainkban is tudományos megfigyelések tárgya. Barthélemy (2019) Észak-Amerikában végez ilyen irányú kutatást, Perner-Sieweke-Werr (2018) Nyugat Európában. A kutatók megegyeznek abban, hogy a kultúradimenziók közül leginkább a bizonytalanság-kerülés index tükrözi adott társadalom nyitottságát olyan szolgáltatások iránt, amelyek kimenetele előre nem látható. Említett szerzőkkel egyetértésben a bizonytalanság-kerülés index alakulását tartják e tanulmány szerzői is a legmeghatározóbbnak a téma szempontjából. A következő térképes ábra a KKE régió országainak különbségeit szemlélteti, a bizonytalanság kerülésre való hajlamosság tekintetében Hofstede modellje szerint.



1. Ábra: Bizonytalanság kerülés index Hofstede alapján a KKE régióban [15]

A bizonytalanságkerülés index azt fejezi ki, hogy az adott kultúra tagjai mennyire tekintik fenyegetésnek a kétes vagy ismeretlen kimenetelű helyzeteket [15]. Azokban a kultúrákban, ahol ez az érték kifejezetten magas, a társadalom tagjaira jellemző, hogy igyekeznek elkerülni a váratlan helyzeteket. Tartózkodnak az újdonságoktól, ezért jellemzően előnyben részesítik az írott szabályokat. A skála másik pólusán azok a kultúrák helyezkednek el, amelyek kevésbé tartják fontosnak a szabályozottságot, részükről elfogadott a megszokottól eltérő gyakorlatok alkalmazása, és kevésbé tartanak a strukturálatlan helyzetektől. A régió országai közül ez utóbbi Szlovákiára jellemző leginkább.

### Tranzakciós költség elmélet

Neoklasszikus felfogás szerint, az intézmények, szervezetek alapítása és működtetése nem jár költségekkel a gazdasági szereplők számára. Az elmélettel szemben Coase (1937) foglalt állást, aki azt állítja, hogy mind létrehozásuk, mind működtetésük költségeket hordoz magában, amelyeket tranzakciós költségeknek nevez. A tranzakciós költségek tartalmazzák az

intézmények rendelkezésre bocsátásának, fenntartásának és használatának költségeit [10]. A tranzakciós költség megközelítés azzal magyarázza a piaci és nem piaci intézmények, és az állam létezését, hogy a szereplők ésszerűen cselekszenek a tranzakciós költségek minimalizálása érdekében [50,51,20]. A tranzakciós költségek elmélete hosszú utat tett meg Coase (1937) munkájának kezdetektől a Williamson munkájában történő érleléséig, és a továbbfejlesztésig a különböző kortárs tudósok munkáiban. Egyszerű következtetésként indult, és egy igazán sikeres, empirikusan tesztelhető elméletté fejlődött, amely számos gazdasági ágazat elemzésére felhasználható, a gyári termeléstől az ingatlanpiacon át az ürrepülésig. Megállapodás született abban, hogy minden ügylet olyan kiegészítő költségekhez vezet, amelyek nem kapcsolódnak közvetlenül a termelési költségekhez. A vezetési tanácsadás iránti kereslet tehát a tranzakciós költség elmélettel is magyarázható. A szükséges tudás és szakértelem megszerzésekor a vállalatok a tranzakciós költségelméletnek megfelelően mérlegelnek. A racionális tranzakciós költség paradigma abból a feltételezésből indul ki, hogy a kívülről érkező tudás megszerzésének költsége alacsonyabb, mint a saját képességek felépítése [36]. Amennyiben a szükséges szakértelem külső forrásból alacsonyabb költség mellett biztosítható, illetve amikor olyan ad hoc feladat megoldásáról van szó, amely nem kapcsolódik a cég napi tevékenységéhez, a vállalatok nagy valószínűséggel a beszerzés mellett döntenek. A tranzakciós költségelmélet a tanácsadói szolgáltatások igénybevételének legjellemzőbb okaira ad választ. Ezek nevezetesen:

- a belső szakértelem hiánya,
- házon belüli kapacitás szűkössége/hiánya,
- a külső tanácsadók észlelt objektivitása miatt bekövetkező többlet kapacitás

### **Megbízó-ügynök elmélet**

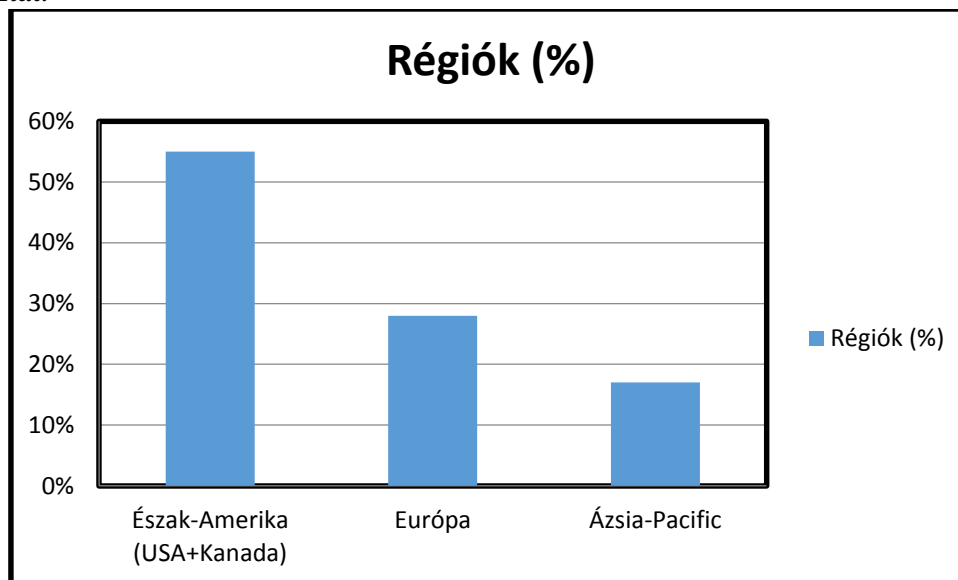
A megbízó-ügynök probléma vizsgálatának alapja az a felismerés, amely szerint a modern vállalatok többségében a vállalat tulajdonosa és menedzsmentje kettéválik. Kapcsolatuk egy szerződésként definiálható, amelyben a vállalat tulajdonosa (megbízó) megbízza a menedzsmentet (ügynök), hogy végezzen az ő képviselőjében bizonyos tevékenységeket, ami együtt jár a döntési jogkörök átruházásával is az ügynök számára [17]. Ez a helyzet nyilvánvalóan érdek-összeütközést idéz elő a felek között. A vállalatot érintő döntéseket többnyire a menedzsment hozza, így annak módjában áll a tulajdonosok érdekeit csorbítani, annak ellenére, hogy a tulajdonosok éppen saját érdekeik képviselőjével bízták meg őket. A tulajdonosok nem tudják érdemben ellenőrizni a menedzsereket [20]. Az érdek-összeütközés alapja az információs aszimmetria, ami abból következik, hogy a menedzserek általában többet tudnak a vállalatról és annak működéséről, mint a tulajdonosok. Léteznek azonban olyan mechanizmusok, amelyek az ügynök önérdek-érvényesítési törekvéseit korlátozzák. Az egyik ilyen a tőkepiac, amely a működésében résztvevő (főként a tőzsdén bejegyzett) vállalatok tevékenységét objektíven értékeli, és így információt szolgáltat a tulajdonosoknak a menedzseri tevékenység megítélésére [18]. A menedzseri döntéshozatal ellenőrzésének másik módja külső szakember bevonása egyes területeken. A független szakértő a tulajdonos elé tárhatja a vállalaton belül zajló felesleges vagy ésszerűtlen folyamatokat, tevékenységeket, ezáltal támogatja a hatékonyságot, és fontos információval látja el mind a menedzsereket, mind a vállalat tulajdonosait.

A közigazgatásban gyakran a népszerűtlen döntések elfogadtatásához vesznek igénybe tanácsadót. A politikában a hosszabb távon megtérülő, népszerűtlen reformok veszélyeztetik az újraválasztási esélyeket. A külső tanácsadó „legitimálja” a választott reformot és megerősítheti a nyilvánosság bizalmát a politikai vezetők iránt. Az ilyen szakmai szolgáltatások igénybevétele lehetőséget nyújt arra, hogy a „külső szakértelem” köre alatt egy már eldöntött változást átcsomagoljanak. A közigazgatáson belül ez az a helyzet, amikor a közigazgatási rendszer szervezeti változása belső ellenállást generál, és a külső tanácsadót arra használják, hogy megerősítse a választott cselekvési folyamatot, és ezzel ellensúlyozza az ellenállást. Ilyen

forгатókönyv esetén kétséges, hogy a politikai vezetőt érdekli-e a szakértő véleménye, amennyiben az ellentétes saját véleményével. Valószínűbb, hogy megpróbálja irányítani a vezetői tanácsadót egy számára előnyös irányba. Ez gyakrabban fordulhat elő a kisebb tanácsadó cégek esetében, amelyek gyengébb pozícióval rendelkeznek a nagy ügyfelekkel szemben [38]. Ehhez kapcsolódik az úgynevezett „scapego” hipotézis, a tanácsadók közigazgatásba való bevonásának egyik jellemző oka, amely szerint a külső tanácsadókat „bűnbakként” használják bizonyos, népszerűtlen reformprojektekben.

### Adatok a tanácsadásról

Viszonylag ellentmondásos adatok állnak rendelkezésre a globális és a regionális tanácsadási piacok méretéről. A korábban már idézett IBIS 2019. évi globális menedzsment tanácsadó iparának piackutatási jelentése szerint a globális menedzsment tanácsadási iparág teljes bevétele 2017-ben elérte a 634 milliárd dollár bevételt, azaz az elmúlt öt évben átlagosan 3,4% -os növekedési ütem volt a jellemző. A fent említett jelentés megállapítja, hogy világszerte közel 2 millió tanácsadó vállalkozás működik (az USA-ban 38%), amely 4 millió tanácsadót foglalkoztat.



2. Ábra: A globális tanácsadói piac megoszlása fontosabb régiók szerint [13]

### Egyesült Államok

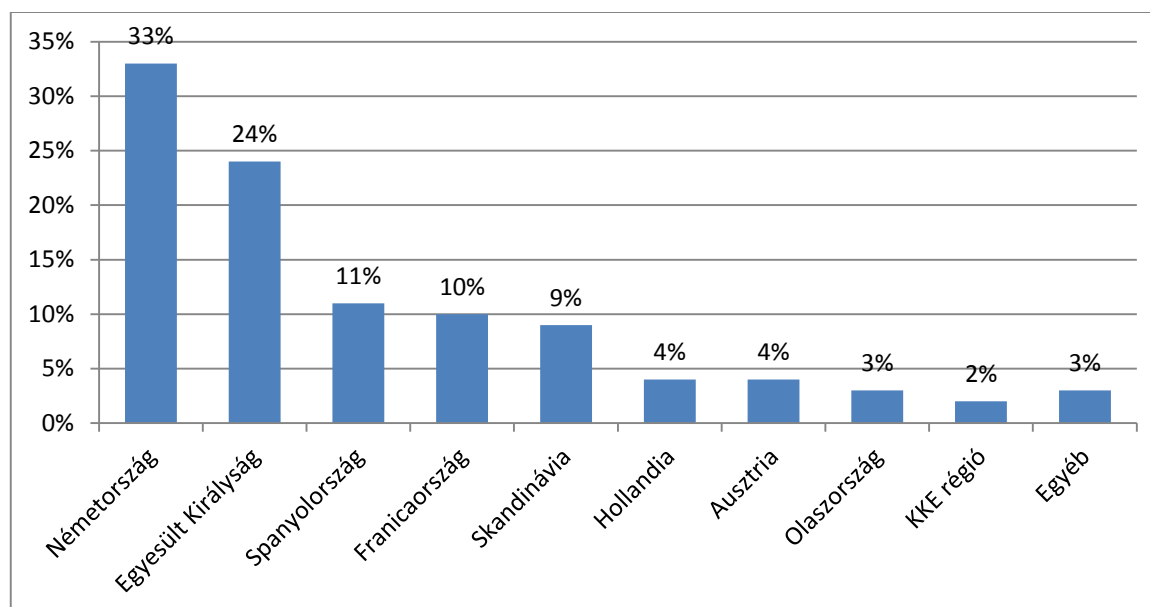
Az Egyesült Államok járul hozzá a legnagyobb mértékben a globális tanácsadási eladásokhoz. Az amerikai piac jelenti a globális piac 55% -át [29]. Ez nem meglepő, mivel a bevezetésben írtuk, a menedzsment tanácsadó ipar fejlődik a legjobban, ahol a gazdasági fejlődés lehetőségei a legkedvezőbbek. Ez az oka annak, hogy a legtöbb tanácsadó céget itt hozták létre, néhányuk továbbra is a globális piacvezető. Ilyenek például az Arthur D. Little, a McKinsey & Co., a Boston Consulting Group, a Bain & Co., vagy a számviteli és könyvvizsgáló cégek, például a Deloitte és a PwC, amelyek ismét egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek a vezetési tanácsadási üzletágra; ez jövedelmük legnagyobb részét jelenleg az Egyesült Államokban adja [29].

Az elmúlt években az észak-amerikai tanácsadói piac folyamatosan növekedett, a 2008 és 2010 közötti pénzügyi válság következtében bekövetkezett erőteljes kilábalás háttérében, amely a Lehman Brothers összeomlását követően az Egyesült Államokba vezethető vissza. 2011-ben az iparág értéke 82 milliárd dollár volt, és az azt követő években az ágazat éves növekedési rátája 3–4% \* volt. 2016-ban az USA-ban és Kanadában a tanácsadókra fordított kiadások 4,2% -kal növekednek. Az Egyesült Államok hagyományosan volt a menedzsment tanácsadó iparág bölcsője. Az első modern tanácsadó céget, amelyet ma ismertünk, az Egyesült Államokban

alapítottak (Arthur D. Little 1893-ban), és a 20. század első évtizedeiben több ismert cég követte példáját, például a Booz Allen Hamilton (1914-ben alapították). és AT Kearney és McKinsey & Company (1926-ban alapítottak) [14]. Az észak-amerikai évek óta tartó terjeszkedés után a cégek az 1960-as évek elején átkeltek az Atlanti-óceánon, amikor a nagy európai szervezetek új vezetési és szervezeti képességeket igényelték. A McKinsey például 1959-ben nyitotta meg első európai irodáját Londonban, míg az A.T. Kearney a németországi Düsseldorfot választotta az első nemzetközi csomópontjának alapjául [23]. A Source Global Research 2019-es adatai szerint a négy legjelentősebb ügyfél ágazat az USA-ban a következők: (1) technológia, média és telekom szektor, (2) bankok és pénzügyi szolgáltatók, (3) más szolgáltatások és a (4) gépgyártás [43].

### Európai piac

Az említett jelentés összehasonlító adatai szerint a második legnagyobb tanácsadói piac az európai, amely 28 százalékban részesedik a globális piacból. A négy legnagyobb piac, a német, az angol a francia és a spanyol.



3. ábra: Az európai tanácsadói piac megoszlása (2018) [10]

### A DACH országok jellemzői

A továbbiakban ismerkedjünk meg az ún. DACH (Németország, Ausztria és Svájc) tanácsadó piacának a koronavírus előtti időszakban mutatott jellemzőivel:

- **Németország:** A stratégiai, szervezési, informatikai és humán erőforrás tanácsadók teljes ipari értékesítése Németországban +6,8 százalékkal nőtt 2018-ban 33,8 milliárd euró (2017: 31,5 milliárd euró). Ez volt a kilencedik nyereséges év, amelyet a vezetési tanácsadók értek el 2010-2018 között. Az iparág átlagos növekedése a 2010 és 2017 közötti időszakban 7,5 százalék volt. 2018-ban körülbelül 124 000 menedzsment tanácsadó (+ 5,6%) dolgozott Németországban. Összesen körülbelül 150 000 embert alkalmaztak a tanácsadási ágazatban (+ 5,0%) [47]. Ha ezt az értékeket kiegészítjük a szoftver területet és a személyzeti munkát segítő tanácsadással, akkor az iparágban foglalkoztatott összlétszám eléri 224.000 főt, amelynek közel 80 százaléka professzionális tanácsadó (178.000 fő). A legjelentősebb növekedést a projektmenedzsment és az IT-vel kapcsolatos területeken érték el. Egy főre átlag egy évben 150.000 euró árbevétel jutott [7].

- **Ausztria:** A szomszédos Ausztriában is jól teljesítettek a tanácsadók. 2018-ban a vezetési tanácsadó ipar értékesítése Ausztriában 5,68 milliárd eurót tett ki. Ez körülbelül 13 százalékos növekedést jelent az előző évhez képest. 2019-re 6,13 milliárd eurós forgalom volt várható [46]. Az osztrák tanácsadóipar is jelentőset fejlődött az elmúlt másfél évtized során. Amíg 2004-ben még csak 7 500 konzultáns dolgozott ebben az iparágban, addig számuk 2019-re 20.500 főre növekedett [48]. A FEACO európai ernyőszervezete szerint az osztrák üzleti tanácsadók teljesítménye Európában a második helyen van, a forgalom 11,0% -kal növekedett a 2017 és 2019 közötti években, csak Franciaországban voltak jobbak az eredmények, 11,3% -kal (európai átlag: 8,3%). A vezetői tanácsadó cégek alkalmazottainak száma szintén a legjobban nőtt Ausztriában 2017-től 2019-ig (9,9%; európai átlag: 5,5%) [7].
- **Svájc:** A svájci menedzsment tanácsadói piac 2017-ben először haladta meg a 1,8 milliárd eurót, ami 15 év alatt megduplázódott. A svájci GDP-hez viszonyítva 2002 óta a svájci menedzsment tanácsadói piac átlag kétszer olyan gyorsan növekedett, mint Svájc nemzeti jövedelme. Valószínűsíthető, hogy gazdasági tényezővé válik ez az iparág Svájcban, tekintettel a digitalizálás kihívásaira, aminek hatásai az elkövetkező néhány évben tovább fognak növekedni. A McKinsey, a BCG a Bain és az Oliver Wyman a legjobb és a legnagyobb tanácsadó cégek Svájcban. Ebben az országban is a nagy tanácsadó cégek számára jelentős lehetőség a digitalizáció, az integrált megközelítés és a globális jelenlét [21]. A korábban már idézett Wohlgemüth (2018) tanulmány szerint, amíg 2002-ben a tanácsadók száma Svájcban 3.000 fő, addigra ez a szám 2017-re közel megduplázódott. A megbízási díjak esetében a növekedés több mint 300 százalékos (2002-ben: 320 euró, 2017-ben: 1.000 euró) volt. A svájci üzleti világ szerint „A menedzsment tanácsadó által igénybevett megfelelő know-how és megfelelő eljárás jelentős hozzáadott értéket teremt a vállalatok számára időben és minőségben” [52].

## UK

A 2008-2009-es válság előtt az európai országok tanácsadói piacának első számú vezető országa az Egyesült Királyság volt. Napjainkra ezt a helyét átvette Németország:

- **UK:** Az *Egyesült Királyságban* a tanácsadói ipar gyors növekedésnek indult az 1950-es években, amelyet részben az amerikai tanácsadó cégek megjelenése, továbbá az új technológiák és irányítási technikák új hullámának az elterjedése, valamint az ügyfelek növekvő igénye a magasan specializált vezetői készségek iránt. Az Egyesült Királyság vezetési tanácsadói piaca jelentősen megnőtt az utóbbi években. Piac mérete 2020 legelején a koronavírus kitörése előtt, a becslések szerint meghaladta a 12 milliárd eurót [41]. Az Angol Tanácsadói Szövetség (Management Consulting Association) véleménye szerint új jelenség az angol tanácsadói piacon, hogy a hagyományosan versengő tanácsadó cégek most együtt dolgoznak az ügyfelek projektjein, és az iparágon belül és kívül is folytatódni fog a konvergencia, mivel a cégek együttműködnek és egyesülnek az ügyfelek jobb kiszolgálása érdekében [42].

## *Kelet-európai trendek*

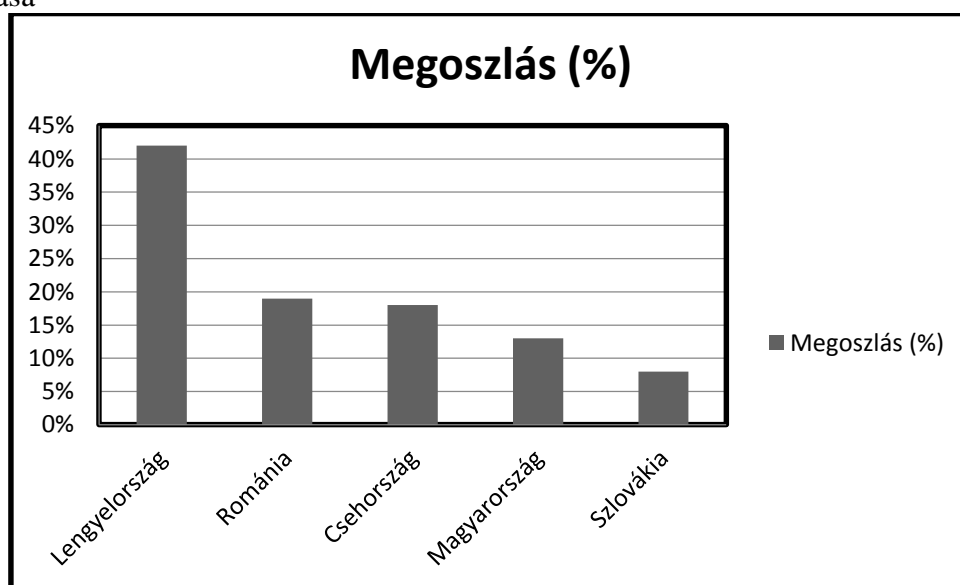
Általánosságban véve az 1980-as évek végén bekövetkezett politikai változások előtt a legtöbb kelet-európai országban a tanácsadási szolgáltatásokat állami irányítás alatt álló ágazati kutatóintézetek, egyetemek vagy az egyes minisztériumok részlegei végezték. Legtöbb országban a múlt rendszer keretei között a Nemzetközi Munkügyi Szervezet (ILO) vagy az ENSZ szervezete, az UNIDO segítségével hozták létre a menedzsment tanácsadás központi intézményeit. Ezekben az országokban az előző rendszer keretein belül a modern menedzsment



tanácsadás vonásai csak nyomokban voltak fellelhetők. Legtöbb esetben a tudományos vezetés korábban említett irányzatához tartozó közelítések voltak a jellemzők.

A rendszerváltás óta valamennyi országban jelentősen fejlődött a privatizációval kapcsolatos tanácsadás. Az Európai Unió PHARE programján keresztül több milliárd euró áramlott ezekbe az országokba, a tanácsadók jelentős szerepet játszottak a különböző programok létrehozásában és végrehajtásában. A FEACO kezdeményezésére tanácsadó szövetségek alakultak csaknem minden országban. A cseh származású, de a Genfben élt és dolgozott Kubr (1996) könyveit és publikációit több helyi nyelvre is lefordították. A jelzett növekedés ellenére Kelet-Európa ma még igen szerény részét képviseli az európai tanácsadási piacnak. Az utóbbi években, a tanácsadás területén tapasztalható világméretű visszaesés a koronavírus járvány kirobbanása előtt alig-alig volt jellemző régióakra. A jelzett időszakban a tanácsadás az egyik leginkább fejlődő gazdasági szolgáltatás a kelet-európai országokban.

A legújabb adatok szerint Közép és Kelet-Európa országainak tanácsadási piacának a megoszlása

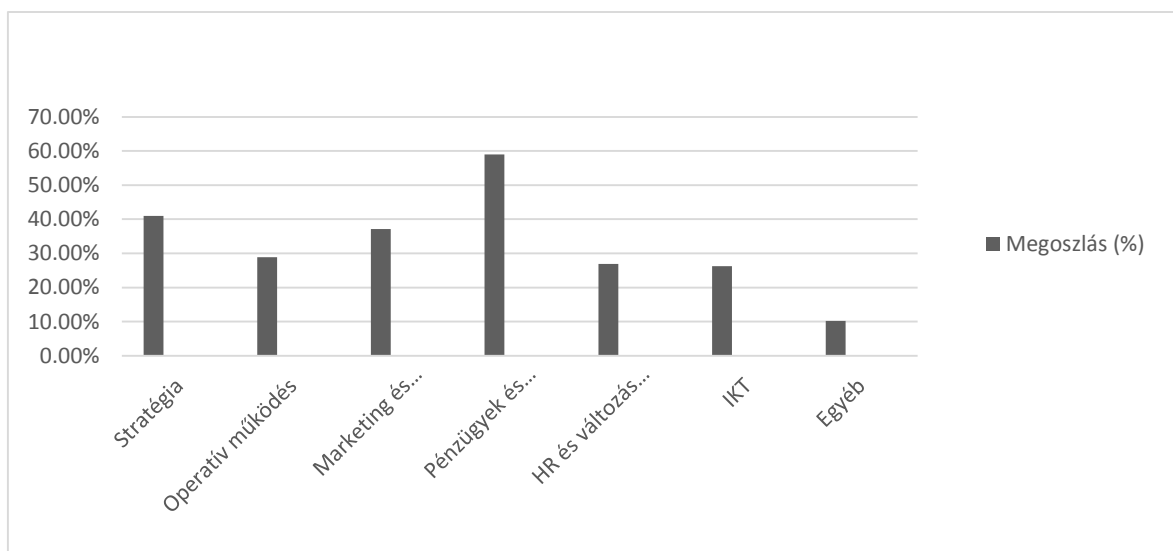


4. ábra: A régiók tanácsadási piaca országonkénti megoszlása (2018)[34]

### Szlovákiai empirikus tapasztalatok

A Páneurópai Főiskola Gazdaságtudományi Kara, valamint a Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Karának közös országos felmérése a szlovák vezetési tanácsadás piacot vizsgálja. A felmérésben cégek, vállalkozások, valamint a közsféra vezetőinek tapasztalatait méri fel a tanácsadók szolgáltatásaival kapcsolatban. Az alábbiakban a felmérés néhány eredménye olvasható.

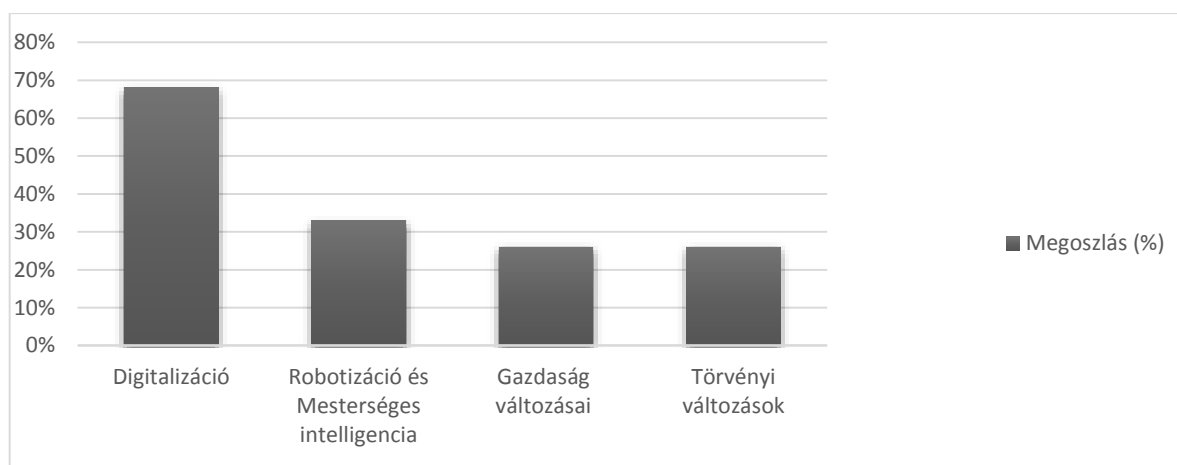
A felmérésben résztvevő szervezetek csaknem kétharmada vett már igénybe tanácsadást a menedzsment valamilyen területén. Az alábbi ábra a válaszadók megoszlását szemlélteti az alapján, hogy milyen területeken alkalmaztak tanácsadót.



5. Ábra: Tanácsadó bevonásának területei, n=156 [39]

A felmérésben résztvevő szervezetek harmada még egyáltalán nem vett igénybe tanácsadást semmilyen területen. Azok a válaszadók, akiknek már vannak tanácsadással kapcsolatos tapasztalataik jórészt elégedettek a nyújtott szolgáltatással, és összességében pozitívnak értékelik a tanácsadói munka hozadékát. A válaszadók közel fele 10.000 és 100.000 euró közötti összeget költ tanácsadásra.

A felmérésben szereplő szervezeteket a jövőre vonatkozó elképzeléseikről is kérdeztük. A következő ábra a válaszadók megoszlását szemlélteti az alapján, hogy szerintük a jövőben milyen új területeken fognak tanácsadóhoz fordulni.



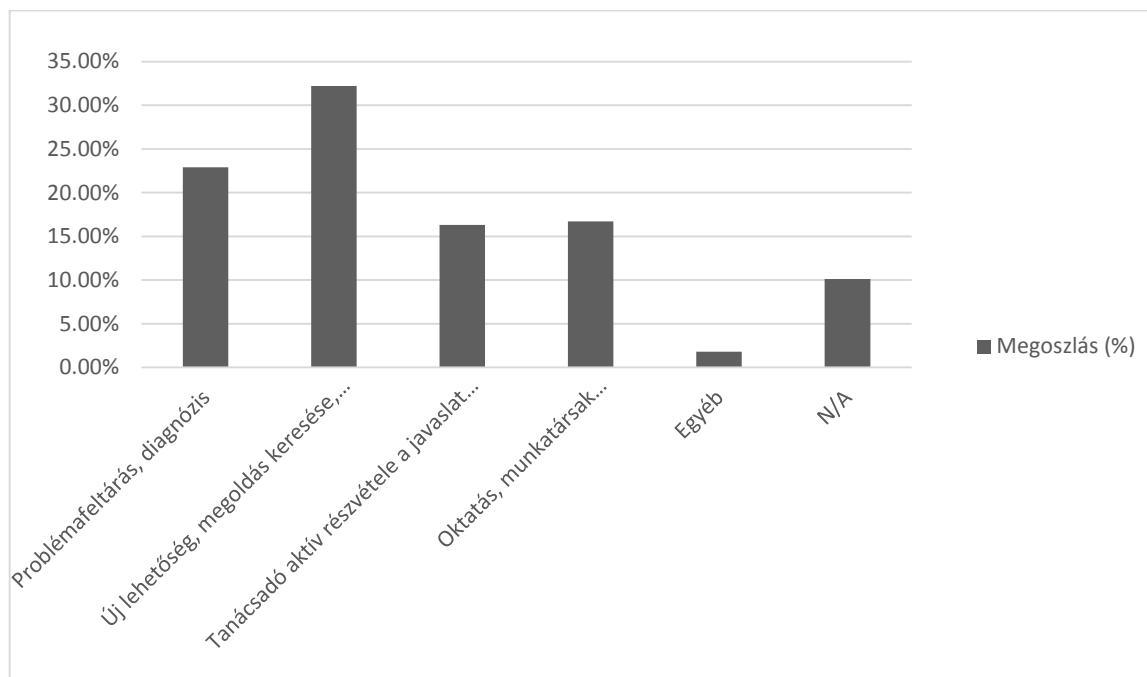
6. Ábra: Tanácsadás igénybevételének jövőbeli okai [39]

A felmérés nem foglalkozik a világjárvány okozta új kihívásokkal.

### Magyarországi empirikus tapasztalatok

A Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja karöltve a Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézetével, valamint a Budapest Metropolitan Egyetemmél, a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara támogatásával a tanácsadók ügyfeleinek a területet érintő véleményeiről készítettünk felmérést Magyarországon. Az ügyfelek oldaláról vizsgáltuk többek

között, hogy a válaszadó 227 szervezet (vállalat és intézmény) miképpen értékeli a konzultánsok helyzetét és azok munkájának a hozzáadott értékét.



7. Ábra: A tanácsadó igénybevételének célja, n=227 [30]

A legfontosabb ok, amiért az ügyfelek tanácsadóhoz fordulnak, a tanácsadó speciális szaktudása (22,9%), amely biztosítja az ügyfélszervezetek számára a működést, fejlődést, az új tudás és technológia implementálását. Ehhez kapcsolódik a második ok is, a vállalat mérete (12,7%): a vállalkozás túl kicsi ahhoz, hogy minden ellátandó funkcióra saját belső kapacitást hozzon létre, gazdaságosabb külső tanácsadó igénybevétele. Fontos érv a tanácsadó megbízására annak objektivitása (10,8%), a vállalkozás terjeszkedésének, növekedésének elősegítésére (10,5 %). A szervezet stabilitásának, piaci pozíciójának megőrzéséhez 10,2 százalék vette igénybe.

A megbízott tanácsadók mintegy negyede (24,2%) az ügyfél szervezetében szakértői (professzionális) szerepben volt jelen, 17,2 százalékban folyamat tanácsadó szerepben („process consultant”). A kérdező szerep (inquiry) nem jellemző a klasszikus tanácsadásra, sokkal inkább a coaching szolgáltatásra, ahol a szakértő mintegy rávezeti ügyfelét a helyes megoldásra.

2. táblázat: Tanácsadás sikeressége [30]

No.	Igénybevett tanácsadás sikeressége	Sikeresség			
		Sikeresek tartott igénybevételek aránya	Sikertelenek tartott igénybevételek aránya	Sikerességet nem tudja megítélni arány	100%
1	Stratégiai tanácsadás	41,7%	16,6%	41,7%	100
2	Működési (operatív) tanácsadás	43,2	20,2%	36,6	100
3	Humán erőforrás tanácsadás	33,9	24,1%	42	100
4	Informatikai tanácsadás	40,7	26,9%	32,4	100
5	Outsourcing	31	23,9%	45,1	100
6	Coaching	39,6	24,2%	36,3	100
7	Válságmenedzsment	28,1	21,9%	50	100
8	Egyéb	50,8	25,8%	23,4	100

A 2. táblázatban közölt adatok szerint valamennyi vizsgált területen a sikeresnek tartott igénybevételek aránya meghaladja a sikertelenek minősítettét. Az ügyfelek legelégedettebbek a stratégiai és a működési tanácsadással (41,7 és 43,2 százalék a sikeresnek ítélt projektek aránya), legkritikusabbak az informatikai tanácsadással, a coachinggal valamint a humán erőforrás tanácsadással (26,9%, 24,2%, és 24,1%-ban minősítették utólag sikertelenek). A válságmenedzsment területen igénybevett projektek felének, outsourcing területen majdnem felének (45,1%) sikerességét nem tudták egyértelműen megítélni.

### Covid hatása

A tanácsadási iparágat már számos módon és észrevehetően legjelentősebben befolyásolta a globális világjárvány. A járvány kirobbanásának a kezdetén 2020. márciusában négy vezető globális stratégiai tanácsadó cég (MCKinsey, Bain, BCG és Roland Berger) német részlegeinek vezetői erről a következőképpen vélekedtek [4]. A tanácsadók rendszeres utazók, így különösen érzékenyek a vírus terjedésére, miközben a pandémia szinte biztosan provokálható pénzügyi visszaesése valószínűleg nagy hatással lesz bevételükre. Valójában a 2008. évi utolsó pénzügyi válság következtében hirtelen csökkent a tanácsadók iránti kereslet, és sok vállalkozás nagyon megsínylette az utóbbi évtizedet, hogy abból felépüljenek és újra növekedési pályára tudjanak lépni. Ezúttal azonban az említett négy vezető globális stratégiai tanácsadó cég német részlegeinek vezetői szerint a tanácsadási piac középtávú kilátásai sokkal jobbak, mint a pénzügyi válság idején. „Számos vállalat kíváncsi arra, hogyan is lehetne kezelni ezt az új helyzetet és annak gazdasági következményeit. Ezért továbbra is keresik tanácsadókat és igényt tartanak azok szolgáltatásaira” [4]. Hasonlóan vélekednek erről a munkaügyi szakemberek, akik kihangsúlyozzák, hogy „hosszabb távon talán még ennél is fontosabb, hogy mennyire vagyunk fogékonyak a tanulásra, képesek leszünk-e felismerni a tágabb összefüggéseket” [6]. Egy másik tanulmány szerint, ami szintén megjelent az előbb már idézett Consultancy.eu internetes lapban, a tanácsadási iparág visszaesése leginkább Európában (-28%) és az USA-ban (-15%) lesz a legnagyobb [40]. Hasonló visszaesésről ír az egyik leghíresebb német gazdasági szaklap a Handelsblatt. A jelzett tudósítás szerint míg 2010 óta évente közel 8-9 százalékos növekedést elérő német tanácsadó piacon, - amely 2019-ben 35 milliárd euró árbevételt realizált – jelentős visszaesésre kell számítani. Ez a visszaesés a megrendelések lemondásából vagy befagyasztásából fakad. A kisebb tanácsadó cégeket jobban érinti ez a válság. Ennek oka az,

hogy sok nagy - például a digitális átalakításra irányuló - tanácsadó projektnél még nem tapasztaltak „leállítást” - ám ezek idővel meghosszabbodnak. Ezekben a projektekben nagyrészt a nagyobb stratégiai tanácsadók és az informatikai szakemberek vesznek részt. A személyzeti tanácsadók esetében más a helyzet, például abban az esetben, ha a leállítás már egyértelműen nyomot hagy a gazdaság egyes részein. A képzési és coaching projekteket az ügyfelek abbahagyják, és ők is nagyon vonakodnak új menedzserek keresését beindítani. A humán erőforrás területén fontos személyes kapcsolatok és megbeszélések jelenleg alig voltak lehetségesek a lezárás idején. [12].

Egyes elemzők arra is utalnak, hogy a világválság során azonban megváltozik a tudatosság és a paradigmaváltás között a viszony. A járvány accelerátorként (gyorsítóként) fog működni az évek óta ténylegesen zajló folyamatokban, nevezetesen abban, hogy a vállalatok egyre inkább online megoldásokra és vegyes tanulási koncepciókra támaszkodnak személyzetük munkájának fejlesztésében.

Azt is látni kell, hogy a gazdaság újrainyítása változási lehetőséget jelent a tanácsadó ipar számára is. A Német Tanácsadó Szövetség (BDU) legújabb üzlet klíma indexe egyértelmű javulást jelez. A 800 tanácsadó cég megkérdezése alapján elkészült index szinte minden területen pozitív elmozdulást jelez [31].

Ebben a helyzetben a tanácsadó cégek, jogi irodák és más szakmai szolgáltatók előszeretettel küldik haza munkatársaikat, hogy dolgozzanak otthonról (Work from Home). Ez a helyzet viszont számos adatbiztonsági kérdést vet fel. Hogy tudják az említett cégek munkatársai biztosítani az irodai környezetben szokásos és elvárt bizalmas adat és információkezelést. Míg az egész távolról, home office formában működő szakmai szolgáltató cégek új és eltérő kockázatokat jelentenek, de a gondos folyamatok irányítás, kommunikáció és képzés révén jelentősen csökkenthetők ezek a kockázatok [33].

A Covid sajátos kommunikációs hatásait vetik fel a különböző szakmai szolgáltató cégek vezetői. Az új helyzetben formális kommunikációikat az ilyen cégek sikeresen fenntartották és valószínűleg növelték annak a hatékonyságát is, de az alkalmi, problémamegoldó innovatív beszélgetéseket nem könnyű ilyen környezetben megtartani [19].

A tanácsadóknak sokszor érdemes régebbi példákra kiindulni, hogy hatékony és innovatív megoldást találjanak a napjaink COVID sújtotta vállalatai számára. Erre mutat be számos példát a McKinsey Global Research Intézete rendszeresen kiadott üzleti hírlevele. *„Megvizsgáltuk a második világháború utáni korszakot, amikor az országok újjáépültek a hamuból, hogy a most éppúgy releváns ötleteket dolgozzunk ki. Végül meghatároztuk azokat a módszereket, amelyek segítségével a vezetők megváltoztathatják a gondolkodásmódjukat és viselkedésüket az üzlete biztonságos újbóli megnyitáshoz”* [5].

A mostani válság idején megjelentek azok jelezések, amit a 2008-2009-es válság idején nagyon gyakran tapasztalhattunk, azaz „Elég a tanácsadókból és inkább belső munkatársakkal oldassuk meg a felmerülő problémáinkat” [49].

### Zárás-következtetések

A cikkünk elején ismertettük a tanácsadás legfontosabb irányzatait. Ezzel kapcsolatban fontos kiemelni, hogy a tanácsadási terület alakulása szoros kapcsolatban állt és áll a menedzsment tudomány elméletének és gyakorlatának fejlődésével. Számos esetben a tanácsadócégek szakemberei fogalmazták meg azokat a legelső elméleti és gyakorlati alapvetéseket, amelyek később széles körben elterjedtek a menedzsment különböző területein. Ezzel kapcsolatban és érdemes megemlíteni a Boston Consulting Group alapítója [Bruce D. Henderson](#) által kidolgozott és széles körben elterjedt BCG mátrixot [37]. Fontos szólni a McKinsey cég két ismert tanácsadójának Robert H. Waterman, Jr és Tom Peters által kifejlesztett és széles körben alkalmazott 7 S modellről, amely magában foglalja a stratégiát, rendszereket, szervezetet, készségeket, stílust, személyzetet és közös értékeket [27].

A tanácsadás elméletének és gyakorlatának fejlődése nemcsak a tudomány, hanem azáltal a társadalmi-gazdasági környezet által, aminek keretében alkalmazzák. A több mint egy évtizeddel (2008-2010) ezelőtt lezajlott globális gazdasági és pénzügyi válságjelentős hatással volt a gazdaság minden szereplőire, így beleértve a tanácsadó cégekre is. Új megközelítések és orientációk jelentek meg. A konzultánsok hagyományos szakértői szerepe mellett fontossá váltak a magatartástudományi orientációk (például OD típusú szervezetfejlesztés és kérdezős tanácsadói közelítések). A digitalizáció erőteljes színrelépése kiemelt fontosságúvá tette a megvalósítást (implementációt).

Az elmúlt évtized utolsó két évében igen magas 10 százalékos megközelítő növekedési ütemek sem voltak ritkák a fejlett világ és az átalakuló országok gazdaságainak tanácsadói szektorában sem. Az elmúlt évek adatait tanulmányozva egyértelműen kijelenthető, hogy egy adott gazdaságban a tanácsadási szektor fejlődését egyértelműen pozitív irányba befolyásolják a gazdasági fejlődés (GPD), kulturális nyitottság és magabiztosság.

Teljesen váratlanul érte az évtized végén bekövetkezett COVID-19 (Coronavirus Disease) járvány kitörése, társadalmi-gazdasági élet szinte minden szereplőjét. Nem maradtak ki a jelzett hatások alól a tanácsadó cégek sem. Az ilyen cégek többségét a járvány nagyon negatívan érintette. De hasonlóan az üzleti egyes szektoraihoz (pl. informatika, logisztika, raktározás stb.) e terület számos tanácsadói vállalkozása jelentősebb növekedést ért.

A cikkünk idéztük a Magyarországon és Szlovákiában a COVID-19 járvány előtti időszakban elvégzett empirikus kutatásaink néhány fontosabb tapasztalatait. Az említett kutatásaink alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a tanácsadást igénylik mind két vizsgált ország cégei és az intézmények egyaránt.

Természetesen a szűkre szabott keretek között nem tudunk kitérni e szakterület fejlődésének minden fontosabb részletére. Viszont kiemeltünk néhány fontosabb globális, regionális és helyi trendet és tendenciát. Kutatásunkat nem tekintjük véglegesnek. Hamarosan elindítunk e területen a kontinensünk legalább tíz országára, valamint az Egyesült Államokra is kiterjedő tanácsadói kutatást.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BARTHÉLEMY, Jérôme. The Impact of Economic Development and National Culture on Management Consulting Expenditures: Evidence from Europe and North America. *European Management Review*, 2019, July, 185-196. <https://doi.org/10.1111/emre.12352>. (Letöltve: 2019. július 15.)
- [2] BROOKS, Ann K., EDWARDS, Kathy. *Consulting in Uncertainty*. New York: Routledge, 2014. 184 p. ISBN 978-0415800495
- [3] COASE, Ronald H. The Nature of the Firm. *Economica*, 1937, 4 (16), pp. 386-405.
- [4] Coronavirus a blow for consultants, but also an opportunity. Consultancy.eu. <https://www.consultancy.eu/news/3973/coronavirus-a-blow-for-consultants-but-also-an-opportunity> (Letöltve: 2020. augusztus 10.)
- [5] COVID-19 and the greatest reset: Briefing note. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business#> (Letöltve: 2020. augusztus 10.)
- [6] CSIZMADIA, Péter., ILLÉSSY, Miklós. A nagy leállás: a magyar munkahelyek közel került veszélybe. (2020) [https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy\\_A\\_virus\\_es\\_a\\_munka-F.pdf](https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/Csizmadia-Illessy_A_virus_es_a_munka-F.pdf) (Letöltve: 2020. július 1. )
- [7] Der Media Channel des Fachverbands UBIT. UBIT, Wien. 2020 ( <https://ubit-oesterreich.at/2020/06/04/international-consultants-day-beratungsbranche-ist-motor-fur-neustart-der-wirtschaft/> (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [8] Facts & Figures zum Beratermarkt 2018. BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, Bonn. 2019 (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [9] FALAHATI, Kazem. *New Paradigms in Financial Economics. How would Keynes reconstruct economics?* Routledge, New York. 2013. 224 p. ISBN: 978-0415631020
- [10] FEACO. European MC market annual survey. <http://www.feaco.org/site-page/feaco-annual-survey-european-mc-market> (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [11] FINK, Dietmar. *Management Consulting Fieldbook*. Verlag Franz Vahlen, München. 2004. 435 p. ISBN: 978-3800625680
- [12] FRÖNDHOFF, Bert. Coronakrise lässt den Beratermarkt schrumpfen. *Handelsblatt*, 2020. April, 20. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/consulting-coronakrise-laesst-den-beratermarkt-schrumpfen/25756640.html?ticket=ST-2844213-Mff6GYf5YeEiqbhUoTMW-ap4> (Letöltve: 2020. augusztus 10.)
- [13] Global <https://www.consultancy.org/consulting-industry/global> (Letöltve: 2020. augusztus 10.)
- [14] GROSS, Andrew., POÓR, József., SOLYMOSSY, Emeric. A nyugati menedzsment-tanácsadás változó körvonalai. *Marketing & Menedzsment*, 2009. 43(4), 20-33.
- [15] HOFSTEDÉ, Geert., HOFSTEDÉ, Gert J. *Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere: Az interkulturális együttműködés és szerepe a túlélésben*. VHE Kiadó, Pécs. 2008. p. 281. ISBN: 978-963-06-5897-3
- [16] IBIS World Report 2019. Industry trends, global industry reports. <https://www.ibisworld.com/industry-trends/global-industry-reports/business-activities/management-consultants.html>. (Letöltve: 2019. július 26.)
- [17] JENSEN, Michael C., MECKLING, William H. A vállalat elmélete: menedzseri viselkedés, ügynöki költség és tulajdonosi struktúra. In. *Tulajdonosok és menedzserek: A vállalatirányítás természete* (szerk. Kiss Zsófia, Nagy Eszter, Tranker Bea), Alinea Kiadó, Budapest. 2008. ISBN: 978-963-9659-22-3
- [18] KÁLLAY, Balázs. A vállalat elméleti megközelítése *Gazdaság & Társadalom / Journal of Economy & Society* 2012. különszám. pp.156-186

- [19] KEOGH, Olive. Professional services firms face plethora of post-Covid challenges. The Irish Times, 2020 June 26. <https://www.irishtimes.com/business/work/professional-services-firms-face-plethora-of-post-covid-challenges-1.4286313> (Letöltve: 2020. augusztus.9.)
- [20] KIPPING, Matthias., CLARK, Timothy. *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press, Oxford. 2012, 656 p.ISBN: 9780199235049
- [21] KOWALSKY, Marc. Consulting-Ranking Schweiz: Wenn teurer Rat gut ist. Bilanz, 2019. <https://www.handelszeitung.ch/beruf/consulting-ranking-schweiz-wenn-teurer-rat-gut-ist> (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [22] KUBR, Milan. *Management Consulting A Guide to the Profession*. Revised. International Labour Office, Geneva. 1996. ISBN: 978-8185040448
- [23] NORTH AMERICA 2018. <https://www.consultancy.org/consulting-industry/north-america> (Letöltve: 2020.augusztus 11.)
- [24] PELCZNÉ, G. Ildikó., SZADAI, Ágnes. A kultúra hatása a tanácsadásra Svájc és Magyarország példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 2004. 35(9), pp. 46-53.
- [25] PEMER, Frida., SIEWEKE, Jost., WERR, Andreas., BIRKNER, Stephany., MOHE, Michael. The cultural embeddedness of professional service purchasing — A comparative study of German and Swedish companies. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 2014. 20,pp. 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.05.002>
- [26] PEREIRA, Leandro. F., Jerónimo, Carlos M., RAMOS, Mariana R. Management consulting business models. A perspective of sustainability. In: 2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC). IEEE, 29-35. <https://repositorio.iscteuiul.pt/bitstream/10071/16468/1/Management%20Consulting.pdf> (Letöltve: 2018.május 5.)
- [27] PETERS, Thomas J., WATERMAN, Robert H., WATERMAN, Robert H. Jr *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. Harper & Row, New York. 1982. ISBN: 978-0060548780
- [28] PLUNKETT, Jack. W. *Major trends affecting the consulting industry*. In: *Plunkett's Consulting Industry Almanac 2018*. Houston: Plunkett Research, ISBN: 978-1628314977
- [29] POÓR, J. *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 2016. p. 840, ISBN: 978 963 05 9812 5
- [30] POÓR, J., CSAPÓ Ildikó., NOSZKAY, Erzsébet., TOKÁR-SZADAI, Ágnes. A Menedzsment tanácsadás helyzete Magyarországon 2018-2019 - Ügyfelek válaszlai. Menedzsment és HR Kutató Központ, 2020. Szent István Egyetem, Gödöllő.
- [31] Pressemitteilung. Geschäftsklima Consulting. BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, Bonn. 2020.
- [32] PROHASKA, Sabine. Der Beratermarkt formiert sich neu. 2020. <https://www.computerwoche.de/a/der-beratermarkt-formiert-sich-neu,3548742> . (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [33] ROWLANDS, Helen. COVID-19 Professional Services: Risk issues around working remotely: data and documents. 2020. <https://www.clydeco.com/en/insights/2020/04/covid-19-uk-risk-issues-around-working-remotely-da> (Letöltve: 2020. augusztus 5.)
- [34] SOURCE Global Research. <https://www.sourceglobalresearch.com/services/market-data-analysis/> (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [35] SRINIVISAN, R. The management consulting industry: Growth of consulting services in India. Panel Discussion. *IIMB Management Review*, 26 (4), 257-270.
- [36] STEINER, Reto., KAISER, Claire., REICHMUTH, Lukas. Consulting for the Public Sector in Europe. In: Ongaro E., Van Thiel S. (eds) *The Palgrave Handbook of Public*



- Administration and Management in Europe*. Palgrave Macmillan, London. 2018 pp. 475-495. ISBN: 978-1-137-55269-3
- [37] STERN, Carl W., Deimler, Michael S. (eds.): *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*, (2nd ed.) John Wiley and Sons. Hoboken (N.J.) 2012. p. 432. ISBN: 978-1-118-42912-9
- [38] STURDY, Andrew. The consulting process: An insecure business? *Journal of Management Studies*, 1997. 34, 389–413.
- [39] SZEINER, Zsuzsanna., MURA, László., HOBULÁK, Zsolt., ROBERSON, Mike., POÓR, J. Management consulting trends in Slovakia in the light of global and regional tendencies *The Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 2020. 7(2), 191-204.
- [40] The impact of the Coronavirus on the global consulting industry. <https://www.consultancy.org/news/162/the-impact-of-the-coronavirus-on-the-global-consulting-industry> (Letöltve: 2020. augusztus 10.)
- [41] The top 60 leading UK management consulting firms. *Consultancy.uk*. 2020. <https://www.consultancy.uk/news/23574/the-uks-60-leading-management-consulting-firms> (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [42] The UK consulting industry. 2020. <https://www.mca.org.uk/value-of-consulting/the-consulting-industry>. (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [43] The US Consulting Market in 2019. *Market Trends Programs Source Global Research*. 2019. <https://reports.sourceglobalresearch.com/report/download/5001/extract/The-US-Consulting-Market-in-2019>. (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [44] THOMAS, Howard, LEE, Michelle., THOMAS, Lynn., WILSON, Alexander. *Securing the Future of the Management Education*. Emerald, Bringley. 2014. ISBN: 978-1783509133
- [45] TRAHAIR, Richard C.S., BRUCE, Kyle. *Human Relations And Management Consulting: Elton Mayo And Eric Trist*. In: Clarck, T.-Kipping, M. Szerk.) *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press, Oxford. 2012. pp 51-70. ISBN 9780199235049
- [46] Umsatz der Unternehmensberatungsbranche in Österreich von 2013 bis 2019. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/595794/umfrage/umsatz-des-marktes-fuer-unternehmensberatung-in-oesterreich/> (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [47] Unternehmensberater planen auch 2019 mit deutlichem Umsatzplus. BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, Bonn. <https://www.presseportal.de/pm/9562/4217876>. (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [48] Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie. WKO, Wien. 2019. <https://www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/mitgliederstatistik.html> (Letöltve: 2020. augusztus 11.)
- [49] Wells Fargo to dramatically cut consultancy spend after internal backlash. *Financial Times*. 2020. <https://www.ft.com/content/abe2ebc2-8f7d-45c7-964e-678b48f9baed> (Letöltve: 2020. augusztus 10.)
- [50] WILLIAMSON, Oliver E. *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*. *American Journal of Sociology*, 1975. 87 (3), pp. 548-577.
- [51] WILLIAMSON, Oliver E. *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York. 1985
- [52] WOHLGEMÜHT, André. *ASCO-Marktstudie 2018 Management Consulting Schweiz*. ASCO, Zürich. <https://www.asco.ch/wp-content/uploads/2018/06/ASCO-Studie-2018.pdf> (Letöltve: 2020. augusztus 11.)