

Stratégiai és marketingorientációk a professzionális menedzsment tanácsadócégek irányításában

Ha 15–20 évvel ezelőtt megkérdeztük volna a végzős középiskolásokat arról, hogy milyen pályát, szakmát akarnak választani, azt a választ kaptuk volna, hogy szívesen lennének orvosok, ügyvédek, sportolók, utazók, tanárok, de a legritkább esetben hallottuk volna azt, hogy tanácsadók. Ez természetes volt, mivel akkoriban a szélesebb hazai közvélemény nagyon keveset tudott erről a szakterületről. Napjainkra ez a helyzet megváltozott. Mára a tanácsadás a változás, a megújulás egyik motorja lett. A cikkben azt vizsgáljuk, hogy a tanácsadás jellemzőinek függvényében milyen jellegzetes stratégiai és marketingorientációk terjednek ezen a szakterületen napjainkban.

A TANÁCSADÁS FOGALMA

Kevés olyan szakma van a világon, mint a menedzsment tanácsadás – továbbiakban tanácsadás –, amelyről egyidejűleg annyi negatívumot és pozitívumot írtak az elmúlt évek során, határainkon innen és túl (Nippa & Petzold 2002, Zegriél 2003, Clark & Fincham 2001). A különböző tanácsadók teljesítményét gyakran hasonlítják a kiváló „orvos diagnoszták” vagy a forradalmi újításoktól sem visszariadó „innovátorok” munkájához. A sikertelen projektek miatt keletkezett negatív felhangok viszont e szakterület hátrányaira és problémáira irányítják rá a közvélemény figyelmét. (Alvesson & Johansson 2002, O’Shea & Madigan 1999). Hasonlóan az élet bármely más területéhez – munkájuk nemcsak sikerekkel, jelentős fejlődéssel jellemezhető, ennek következtében számos negatív elnevezés is elterjedt erről a szakterületről: „sarlatán”, „kuruzsló”, „állás nélküli vezető”, „sikerhajhászó pszichológus”.

Eltekintve a szemantikai és stilisztikai különbségektől, alapvetően két fő csoportba sorolhatók a menedzsment tanácsadás alapfogalmával kapcsolatos megközelítések és megfogalmazások (Kubr 1996, Markham 1999).

„Kevés olyan szakma van a világon, mint a menedzsment tanácsadás, amelyről egyidejűleg annyi negatívumot és pozitívumot írtak az elmúlt évek során, határainkon innen és túl.”

- **Képesség-segélynyújtás:** Az egyik csoportba tartoznak azok a szerzők, akik úgy vélik, minden olyan tevékenység vagy funkció, amelynek célja a segítségnyújtás (beleértve a problémafeltárást és problé-

1. táblázat

A menedzsment tanácsadás jellegzetes területei

A menedzsment tanácsadás jellegzetes funkcionális területei	A menedzsment tanácsadás jellegzetes külső területei
<ul style="list-style-type: none"> o Stratégiai és szervezetfejlesztési tanácsadás o Marketing tanácsadás o Pénzügyi tanácsadás o Informatikai tanácsadás o Termelési és működési tanácsadás o EEM tanácsadás o Projektmenedzselés o Gazdasági és környezeti tanulmányok 	<ul style="list-style-type: none"> o Fejlesztés o Tréning tanácsadás o Mérnöki tanácsadás o Mezőgazdasági szaktanácsadás o Adó- és jogi tanácsadás o Regionális, térségi tanácsadás

mamegoldást), a tanácsadás fogalmába tartozik. Ebben az értelmezésben tanácsadást nemcsak egy külső, független személy, hanem egy belső szervezeti egység vagy személy is nyújthat. A tanácsadási folyamatban egy speciális interakció alakul ki a segítségnyújtó (tanácsadó) és a segítséget igénylő (ügyfél) között. A tanácsadás folyamatában legalább olyan fontos megismerni a tanácsadó és az ügyfél között fennálló interakciókat, mint felismerni az ügyfél problémáit. A tanácsadás keretében „segíteni kell és segítséget kell adni, hogy az ügyfél kész legyen ennek el- és befogadására”.

- **Szervezet:** A másik csoportba tartozók (Greiner & Metzger 1983) véleménye szerint a tanácsadás olyan professzionális szolgáltatás, amit számos tényező (pl. jogi, pénzügyi, szervezeti függetlenség és a megfelelő szakmai képzettségek, képességek) megléte esetén lehet csak végezni. Érdemes itt utalni a már idézett Kubr (1996) szerkesztésében megjelent kézikönyvre – megtalálható szinte minden tanácsadócégnél –, amely a következő meghatározást ajánlja: „A tanácsadás olyan professzionális szolgáltatás, amit szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak külső (pl. tanácsadó cégek) vagy belső (pl. belső tanácsadó) szolgáltatók abból a célból, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában és megoldásában, új lehetőségek azonosításában, a szükséges képességek elsajátításában és a változások megvalósításában.”

Véleményünk szerint a tanácsadás menedzsment, a vezetési kérdésekben kellő szakmai felkészültséggel és objektivitással rendelkező személyek vagy szervezetek által nyújtott olyan tevékenység, amely magában foglalja a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, valamint megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításhoz nyújtott segítséget egyaránt. (1. táblázat)

A cikkben a professzionális tanácsadó vállalkozások stratégiai és marketingorientációival foglalkozunk, mielőtt azonban a téma

taglalásába belekezdünk, tekintsük át a tanácsadópiac jellegzetes szereplőit, céljait és az üzletág dinamikáját.

A TANÁCSADÓ VÁLLALKOZÁSOK CÉLJAI

Bármilyen üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérésével. Vállalaton az önálló jogalanyként működő, azaz jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozásokat értünk (Chikán 2003). A tudásvezérelt (brain-driven) tanácsadó szervezetek sajátosságai a következőkben foglalhatók össze (Lowendahl 2000):

„Véleményünk szerint a tanácsadás menedzsment, a vezetési kérdésekben kellő szakmai felkészültséggel és objektivitással rendelkező személyek vagy szervezetek által nyújtott olyan tevékenység, amely magában foglalja a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, valamint megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításhoz nyújtott segítséget egyaránt.”

- Az új értéket nem gépek és berendezések, hanem szakemberek, valamint azok tapasztalata hozza létre.
- A cégek kulcskompetenciáját jelentő szakmai tapasztalat és hírnév sokkal inkább az egyénektől, semmint a vállalatiaktól függ.
- Szemben a hagyományos (gyártó, értékesítő és szolgáltató) cégekkel, nemcsak az ügyfelekért kell versenyezniük, hanem kiváló szakemberekért is.

- Az ilyen cégeknél előállított output nem anyagi jellegű, innovatív és a szolgáltatás minősége nagyban függ az ügyfelek elvárásaitól.

Ezen tényezők miatt különösen bonyolult a tanácsadó cég vezetése. Nagyon fontos olyan szakember(ek) megléte, aki(k) körül kialakulhat az a cégkultúra, amelyben hatékonyan lehet irányítani a „tanácsadók gyülevész hadát (herding wild cats)”.

AZ ÜZLETÁG SAJÁTOS JEGYEI

Gondolatmenetünk elején érdemes feltenni a kérdést, hogy a tanácsadócégek hasonlóak-e más vál-

„Ezen tényezők miatt különösen bonyolult a tanácsadó cégek vezetése. Nagyon fontos olyan szakember(ek) megléte, aki(k) körül kialakulhat az a cégkultúra, amelyben hatékonyan lehet irányítani a tanácsadók gyülevész hadát (herding wild cats).”

lalkozásokhoz, vagy annyira sajátosak, hogy rájuk nem érvényesek a vállalatirányítás általános szabályai. A felvetett kérdésre a szakma válasza az, hogy a tanácsadó szervezetek gazdasági és pénzügyi kérdései nem sokban különböznek a hagyományos vállalatokéitól, viszont speciális szolgáltató jellegükből fakadóan számos sajátossággal is rendelkeznek. Melyek ezek a sajátosságok?

- A szolgáltatás eredménye legtöbb esetben nem konkrét termék, hanem ún. nem kézzelfogható tanács, tudás (1. ábra);
- a munkák többsége projekt jellegű;
- a munkavállalók nagy része magasan képzett;
- a cégek költségstruktúrájában a legjelentősebb tétel a tanácsadókkal kapcsolatos személyi kiadások.

A másik kérdés, hogy eltérően vagy ugyanúgy reagálnak-e a tanácsadók az üzleti élet kérdéseire, mint ügyfeleik? A napi gyakorlatukban állandóan újabb és újabb ügyfelek problémáit ismerhetik meg munkatársaikon keresztül ezek a cégek. A tanácsadócégek sem mentesek azoktól a hibáktól,

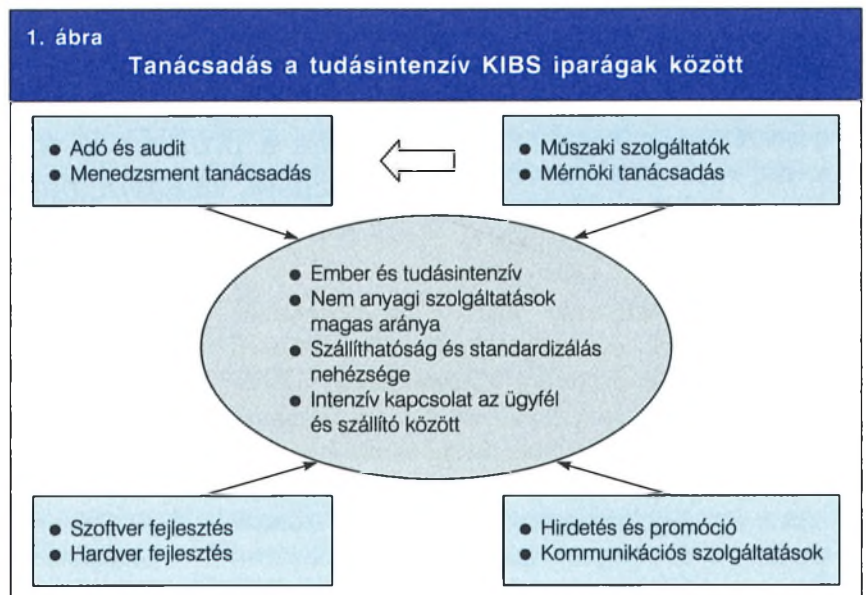
melyeket saját ügyfeleiknél tapasztalnak. Erre az iparágra is jellemző a „walk thè talk” („a feladat végeztével elmegy”) szindróma (Wasdell 1997). A vállalkozásoknak, így a tanácsadócégeknek is sikeresen kell megbirkózniuk négy alapvető tényező:

- a pénzügyi eszközök (money),
- a piac (market),
- a gyártási, működtetési módszerek (manufacturing)
- és az emberi erőforrások (man) megfelelő kombinálásával.

A menedzsment szakirodalma régóta foglalkozik a különböző erőforrások megfelelő menedzselésének kérdésével. A különböző vezetési iskolák eltérő hangsúllyal kezelték, ill. kezelik a különböző erőforrások menedzselését. Amíg technológiához, termékhez vagy éppen tőkéhez a gazdálkodás adott szabályai között viszonylag könnyű hozzájutni, addig a tanácsadó vállalat megújulását je-

lentő emberi erőforrásokhoz való hozzájutás, a képzett, elkötelezett munkaerő megszerzése már nem ilyen könnyű feladat. Egyre több szakember ismeri fel azt, hogy különösen a menedzsment tanácsadás területén az emberi erőforrás menedzselés nemcsak egy vezetési funkció, hanem a vállalati versenyképesség legalapvetőbb eleme.

Nézzük meg most a harmadikként felvetett kérdést: a tanácsadás hogyanját. A konzultáns cégek működésének sikere nagyban függ attól is, hogy mi-



lyen „tanácsadói technológiát” (módszertant) alakítanak ki és alkalmaznak konkrét munkáik során. A tanácsadói szolgáltatásait számos módon teljesítheti. Érdemes áttekinteni, milyen módon alakul át a tanácsadói munka folyamata. Ehhez előbb tekintsük át röviden mindazt, amit a hagyományos tanácsadóról tudunk.

A hagyományos tanácsadói munkában a hangsúly a diagnózison és a javaslatok kidolgozásán volt (Shelley 1997, Fischer & Rabaut 1992).

- **Diagnózis:** Interjúk, kérdőívek és más módszerek segítségével a tanácsadók a vizsgált problémára vonatkozó inputokat gyűjt össze. Az információkat a konzultáns elemzi a szakma általánosan elfogadott szabályai, útmutatásai és saját tapasztalatai alapján. Számos szakmában (könyvelés, jog, mérnök és orvos) a törvényi előírások szabályozzák a szükséges szakmai kvalifikációt. Ahogy korábban már több alkalommal jeleztük, a tanácsadás a világ néhány országát leszámítva nem tartozik az előbb említett területek közé. Ez azzal jár, hogy a konzultánsi munka sokkal több szubjektív elemet tartalmaz. A tanácsadó szakember áttekinti a tényeket, rendezi azokat, azonosítja a lehetséges modelleket és meghatározza a tipikus oksági viszonyokat.
- **Javaslatok:** A helyzettüzelés és -elemzés alapján meghatározódnak a javasolt változatok és akciók.

A hagyományos ügyfél és tanácsadó viszony a következőkkel jellemezhető:

- **Szókratészi párbeszéd:** Ebben a viszonyrendszerben a tanácsadó a mindentudó, ezt a tudást az ügyfél minden kétely nélkül elfogadja.
- **Időszakos kapcsolattartás az ügyféllel:** Az ügyfél megbizsa a tanácsadót a munka elvégzésével, aki a rendszeres kapcsolattartás nélkül elvégzi a munkát.
- **Alacsony szintű ügyfélrészvétel:** Az előzőekben leírt feltevés szerint a konzultáns jóval képzetebb, mint ügyfele, ezért annak részvétele diagnózisra korlátozódik.
- **A javaslatok kritika nélküli elfogadása:** Igen sok területen a külső tanácsadó által aláírt jelentést minden átnézés nélkül elfogadták az ügyfelek.

Napjaink és a jövő modelljében a tanácsadó szerepe – szemben a korábbiakkal – nem fejeződik be a javaslatok átadásával. Napjainkban és a közeli jövőben, szemünk előtt játszódik az a forradalmi átalakulás, amelyben a tanácsadói munka folyamata egyre inkább kibővül a megvalósítással és a munkát értékelő befejezési szakasszal. Ennek az új típusú tanácsadói munkának a jellemzői a következőkben foglalhatók össze:

„Napjaink és a jövő modelljében a tanácsadó szerepe – szemben a korábbiakkal – nem fejeződik be a javaslatok átadásával. Napjainkban és a közeli jövőben, szemünk előtt játszódik az a forradalmi átalakulás, amelyben a tanácsadói munka folyamata egyre inkább kibővül a megvalósítással és a munkát értékelő befejezési szakasszal.”

- **Partneri szakmai eszmecsere:** Az ügyfél a tanácsadó partnerévé vált, esetenként sokkal többet tud, mint a hagyományos tanácsadással kapcsolatban leírtuk.
- **Folyamatos kapcsolattartás:** Az ügyfél folyamatosan tudni akarja, hogy mi történik a vállalatánál, ezt rendszeresen meg akarja beszélni a tanácsadóval.
- **Az ügyfél képviselői aktív részesei a projekt-munkának:** A tanácsadó nem marad egyedül, közösen munkálkodnak a szükséges változások megalapozásában és megvalósításában.
- **Az ügyfél bizonyosságot vár:** A tanácsadó szakmai véleménye már nem mindenható. Az ügyfél szakmai alátámasztást vár a tanácsadói javaslatok bizonyítására.
- **Gyors projekt munka:** Az időrabló és túl hosszú tanácsadói munka a múlté
- **Megvalósítás a siker alapja:** A legjobb javaslatokat is csak sikeres megvalósítással lehet ma már bizonyítani.
- **Az ügyfél aktív részvétele csökkenti a megbízási díj összegét:** Az ügyfél csak a tényleges értékért akar fizetni. Minden felesleges időráfordítást megpróbál kiküszöbölni és ezzel alacsonyabb megbízási díjat elérni.

A fentiekben leírt változások új kompetenciákat igényelnek a tanácsadóktól, a munkavégzés megváltoztatja a szakmai kodifikáció menetét és kihat a konzultáns szervezetekre.



A TANÁCSADÓ SZERVEZETEK TÍPUSAI

Számos módon lehet osztályozni a tanácsadóipar szereplőit. A továbbiakban ismerkedjünk meg néhány jellegzetes klasszifikálási móddal.

Az egyik osztályozás szerint a cégek önállósága (autonomy of the units) és az általuk lefedett szolgáltatás összetettsége (alignment of services between the units) alapján történhet (Wohlgemuth 2000). Niedereichholz (1996) két nagyobb csoportot különböztet meg: a tulajdonképpeni tanácsadócégeket, valamint azok új versenytársait. Egy újabb vélemény szerint a tanácsadócégeket méretük alapján – nagy, közepes és kis cégek – célszerű csoportosítani (2. ábra) (Schwann & Seipel 1999).

A legnagyobb európai tanácsadói piaccal rendelkező Egyesült Királyságban a menedzsment tanácsadás területén működő szervezeteket két nagyobb csoportba sorolják:

- **a kifejezetten menedzsment tanácsadásra szakosodott cégek:** könyvelésen alapulók, informatikaiak, amerikai eredetűek, kis és közepes függetlenek, aktuáriusok, üzleti főiskolákra támaszkodók, kicsik és az egyéniek,
- **a külső beszállítók:** mérnökök-műszakiak, imázs szolgáltatók, hirdetési és marketingügynökségek, fejdázatok és környezetvédelemre szakosodott tanácsadók (Sadler 1999).

Az utóbbi években jelentősen megváltoztak a tanácsadói piac szereplői. Folyamatosan nő a nagy cégek aránya. A másik oldalon viszont folyamatosan csökken a közepes és a kisméretű vállalko-

zások piaci részesedése. Új jelenségként figyelhető meg, hogy számos ügyfél egyetlen tanácsadótól rendel meg az általa igényelt menedzsmentszolgáltatások teljes spektrumát. Viszonylag jól prosperálnak az egy-egy szűkebb területre specializálódott cégek (2. táblázat).

AZ ÜZLETÁG DINAMIKÁJA

Annak ellenére, hogy majdnem egy teljes évszázadon áttartó fejlődési folyamatról beszélünk – Canback (1998) szavait idézve –, fontos utalni arra, hogy a tanácsadás a 80-as években még a gyermekorát élte. Világviszonylatban kevesebb, mint húsz ezer ember dolgozott ilyen cégeknél. Az Egyesült Államokban konzultáns szervezetek bevételei alig érték el az 1,2 milliárd dollárt, miközben a többi országban ez az összeg csak 0,8 milliárd dollár volt. A következő két évtizedben azonban villámgyors növekedés indult meg ezen a területen. A tanácsadó szektor bevétele 34,5 milliárd euró fölé emelkedett 1994-ben és 1999-re elérte a 100 milliárd dollárt, ami tovább fokozódott az ezredfordulóján, amikor

2. táblázat

Tanácsadócégek részesedése az éves árbevételből (2002)

Vállalatok	Európa	Magyarország
Nagy cégek	47%	53%
Közepes cégek	42%	0%
Kisvállalatok	11%	47%
Összesen	100%	100%

Forrás: Baukovác, K., G. Kornai (2003), „Hungarian Consulting Market”, in: Poor, J. & A. Gross eds., *Management Consultancy in an Eastern European Context*. KJK-Kerszöv, Budapest.

122 milliárd dolláros bevételről számoltak be (Wohlgemuth & Treichler 1995) (3. ábra).

Az elmúlt két év folyamán a világgazdaság teljesítményének globális méretű csökkenése számos iparágra, így többek között a tanácsadásra is kihatással volt. A világgazdaság lassulásával a tanácsadó vállalatoknak kezelniük kell a zsugorodó üzleti lehetőségek előidézte hatásokat. Az ügyfelek árbevételeinek csökkenése egyértelműen szűkíti a tanácsadói megbízások lehetőségeit.

Feltehetőleg ez az ok is hozzájárult ahhoz, hogy az elmúlt harminc évben először 2002-ben visszaesett a tanácsadás árbevétele az egész világon (Egyed 2003).

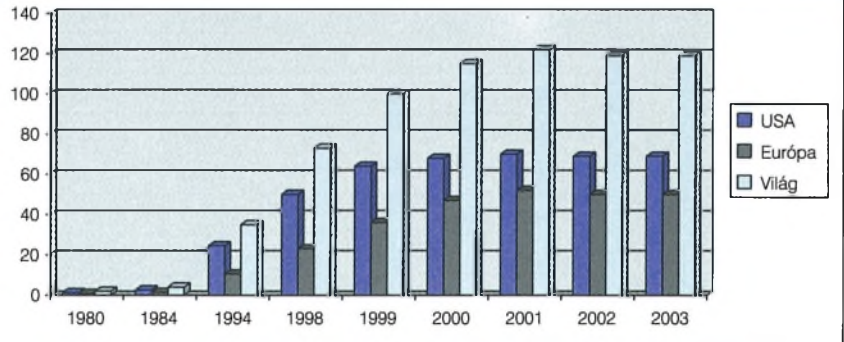
Az OECD országok gazdasága, élükön az Egyesült Államokkal, 2000 óta válsággal küzd, és a gazdaságélénkítési törekvések ez idáig eredménytelennek bizonyultak. Ez a recesszió jelentősen kihatott ezen országok tanácsadási piacára. A legutóbbi két év gazdasági visszaesése a tanácsadás globális árbevételét 119 milliárd dollárra mérsékelte. Még az idei évre vonatkozó előrejelzések sem mutatnak nagyon pozitív képet (Smith 2003). Ugyanakkor azt is látni kell, hogy ez a recesszió nem teljesen volt általános. Kelet-Európa feltörekvő országainak tanácsadói piacát – hazánkat is beleértve – jelentős növekedés jellemzi (3. táblázat).

A hazai tanácsadás az ezredfordulóra elérte a számunkra összehasonlítási alapul szolgáló Görögország és Portugália színvonalát.

- Ebben a jó eredményben sajnos nem a hazai cégek és a közsztéra járt elől. Döntően a nemzetközi

3. ábra

A tanácsadás árbevételének volumene a világon (milliárd euró) (1980–2003)



cégek nagy tömegű idetelepülése jelentett átlagon felüli húzóerőt az ágazat számára.

- Számításaim szerint a tanácsadók számát tekintve a magyar piac nagyon közel jár a közepesen fejlett nyugat-európai országok hasonló adataihoz – 10 000 lakosra nálunk 3 tanácsadó jut (Survey 2003). Azonban jelentős az elmaradás a napidíjak (három-négyszeres) és az egy főre jutó éves árbevétel (kétszeres) tekintetében (4. táblázat).
- A hazai piacon is megjelentek a jellegzetes nemzetközi trendek: cégegyesülések, gyors fejlődés az informatikai ágazathoz kapcsolódóan és növekvő piaci verseny.

STRATÉGIAI ORIENTÁCIÓK A TANÁCSADÁSBAN

Mit kínál, milyen válaszokat ajánl a stratégiai menedzsment tudománya az előzőleg felvetett kérdésekre (Barakonyi 2000, Harrison & Caron 1998, Hitt et al. 1997)?

A tanácsadócégek stratégiája erősen függ a humán erőforrástól. A sikeres cégek alapvetően három tipikus versenysztratégiát követhetnek:

- ügyfélorientált,
- megoldás- vagy eredményalapú,
- kreativitásalapú.

Porter alapján ismert, hogy ezek a stratégiák nem zárják ki egymást. Lowendhal (1997) úgy fogalmaz, hogy a különböző stratégiák eltérő szervezeti és irányítási megoldásokat igényelnek. Számos stratégia alternatíva alakult ki az elmúlt évek során a hazai tanácsadói iparban is. Így többek között az alábbi lehetséges változatokat figyeltem meg a közel 20 éves tanácsadói praxisomban:

3. táblázat

Menedzsment tanácsadás fejlődése régióként (%)

Világ régiói	2002	2003
Európa	11,5	-2
USA	-17,5	5,1
Világ	-6	3,1
Kelet Európa	20	15
Magyarország	10	4

Forrás: Kennedy Institute, FEACO

4. táblázat

A hazai tanácsadói piac fontosabb jellemzői európai adatok tükrében (1996–2002)

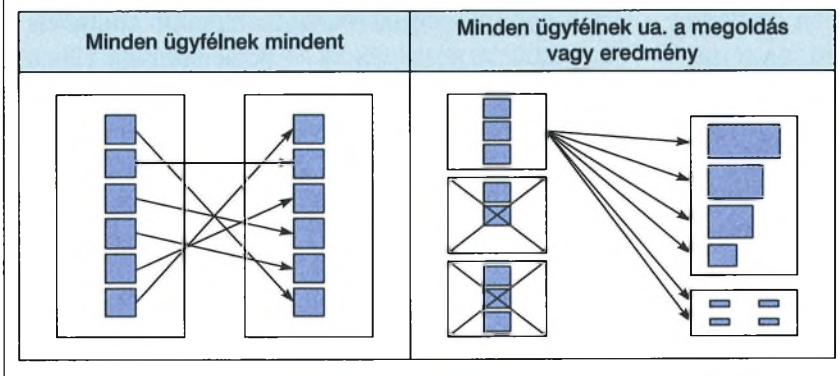
Jellemzők	Régió-ország	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Összes árbevétel millio Euro	Európa	16 600,00	19 000,00	24 700,00	36 000,00	42 500,00	47 500,00	46 500,00
	Magyarország	96,80	122,00	150,00	200,00	205,00	217,00	220,00
Tanácsadók száma (fő)	Európa	137 000,00	160 000,00	201 000,00	260 000,00	280 000,00	300 000,00	280 000,00
	Magyarország	1 500,00	1 700,00	2 000,00	2 700,00	2 800,00	3 100,00	3 100,00
A tanácsadás aránya a GDP-en belül (%)	Európa	0,17	0,19	0,24	0,33	0,42	0,44	0,42
	Magyarország	n.a.	n.a.	n.a.	0,41	0,39	0,35	0,38
Egy főre jutó átlagos árbevétel euro/fő	Európa	121 168,00	118 750,00	122 886,00	138 462,00	151 786,00	158 333,00	166 071,00
	Magyarország	64 533,00	71 765,00	75 000,00	81 481,00	78 571,00	70 968,00	70 968,00

Megjegyzés: n.a. = nincs adat

Forrás: Survey of the European Management Consultancy Market, FEACO, Brussels 1996–2002 közötti tanulmányok

4. ábra

Mindenkinek mindent



A) **Mindenkinek mindent stratégia:** Ez a stratégia két különböző módon valósul meg a gyakorlatban. Az egyik esetben a tanácsadás minden ágában, azonos intenzitással és színvonalon, valamint áron kínálja és végzi a cég szolgáltatásait. Nem különbözteti meg a nagyot a kicsitől, nincs eltérés semmilyen tekintetben a nagy multinak, valamint a hazai KKV-nak nyújtott szolgáltatások között. A niche cégek gyakran próbálkoznak azzal, hogy egy vagy több hasonló tudásalapon nyugvó szolgáltatásaikat kínálják minden ügyfélnek (4. ábra).

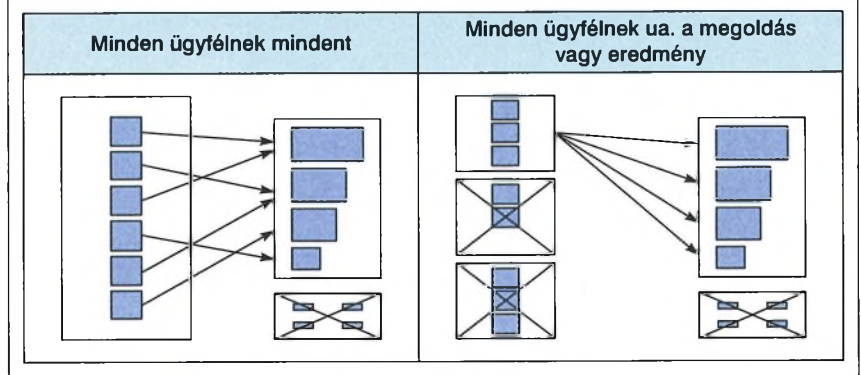
B) **Mindenkinek mindent egy bizonyos mérethatár alatt vagy fölött stratégia.** Az előzőekben leírtaknál jóval gyakoribb az ún.

butik filozófia, amit a nagy multinacionális tanácsadócégek képviselnek. A tanácsadás minden ágában kínálják a szolgáltatásaikat, de bizonyos méretnagyság alatti cégekkel, illetve megbízással nem foglalkoznak. Ennek a stratégiának egy másik vetülete, amikor a cég a tanácsadás minden ágában jelen van, de csak például KKV-nak kínálja a szolgáltatását. Az ügyvédek, adótanácsadók vagy pénzügyi tanácsadók megpróbálják az ún. kiscég butik filozófiát megvalósítani.

A nagy nemzetközi niche cégek gyakran próbálkoznak azzal, hogy hasonló tudásalapon nyugvó szolgáltatásaikat kínálják meghatározott mérethatár feletti ügyfeleknek (5. ábra).

5. ábra

Mindenkinek mindent, egy bizonyos mérethatár alatt vagy fölött



Üzletági szinten többféle módon is megkülönböztethetjük magunkat versenytársainktól.

Például:

- úgy, hogy a lehető legalacsonyabb költségen állítjuk elő termékeinket és szolgáltatásainkat,
- vagy a termékeink, szolgáltatásaink minél jobb minőségére vagy presztízsére koncentrálnak a piaci versenyben,
- de választhatjuk azt a megoldás is, hogy a piac egy meghatározott szegmensében az előbb említ-

„Azok a cégek, amelyek sok 'jól képzett és felkészült' ügyfelet (smart client) tudnak a portfóliójukban, hosszú távon jelentős versenyelőnyre tehetnek szert.”

tett két alternatíva valamelyikére koncentrálnak próbáljuk meg legyőzni versenytársainkat.

A legjellemzőbb növekedési stratégiák a tanácsadási szakmában az alábbiak:

- **Expanzió:** más országokba, illetve külföldi piacokra való kilépéssel a tanácsadó cég diversifikálhatja munkaerőforrásait, csökkentheti munkatársai utazási idejét, és új lehetőségeket nyújthat ambiciózus dolgozói számára.
- **Franchising:** e stratégiával magunkhoz vonzhatunk olyan szakembereket és vállalkozókat, akik hajlandók anyagi áldozatot hozni azért, hogy az általuk kiválasztott céggel dolgozzanak együtt.
- **Stratégiai szövetség:** az így növekedni akaró cégek számára lehetővé válik, hogy külön adminisztratív költségfordítás nélkül növeljék erőforrásaikat.
- **Vegyesvállalat:** az új piacokon való szolgáltatás bevezetésének egyik gyakran alkalmazott eszköze.
- **Felvásárlás és összevonás (M&A):** a nagyobb és jobb ügyfélkör megszerzésének másik gyakori módja.

AZ ÜGYFÉL

A sikeres tanácsadói megbízás megszerzésének egyik fontos alapeleme, hogy az ajánlat elkészítése előtt végiggondoljuk, hogy kik is lehetnek ügyfeleink a ta-

nácsadási folyamatban. Fel kell tenni a kérdést: kik az ügyfeleim. Erre az egyszerű kérdésre a LaGrossa & Saxe (1998) szerzőpáros így válaszol: Az elsődleges ügyfeleken keresztül történik a kapcsolatfelvétel. Az említett szerzők az ügyfelek hat különböző típusát határozzák meg. Ezeknek az ügyfeleknek más és más a szerepük a projekt különböző fázisaiban:

- A **pénzügyi ügyfél** állítja össze a projekt költségvetését, az ő jóváhagyása nélkülözhetetlen a projekt elvégzéséhez. Tulajdonképpen ő a projekt vezetője.

- A **projekt team tagjai** külső vagy belső tagok lehetnek, a coach mint vezető segítheti a projekt jóváhagyását.

- Végül a **felhasználó**, vagy

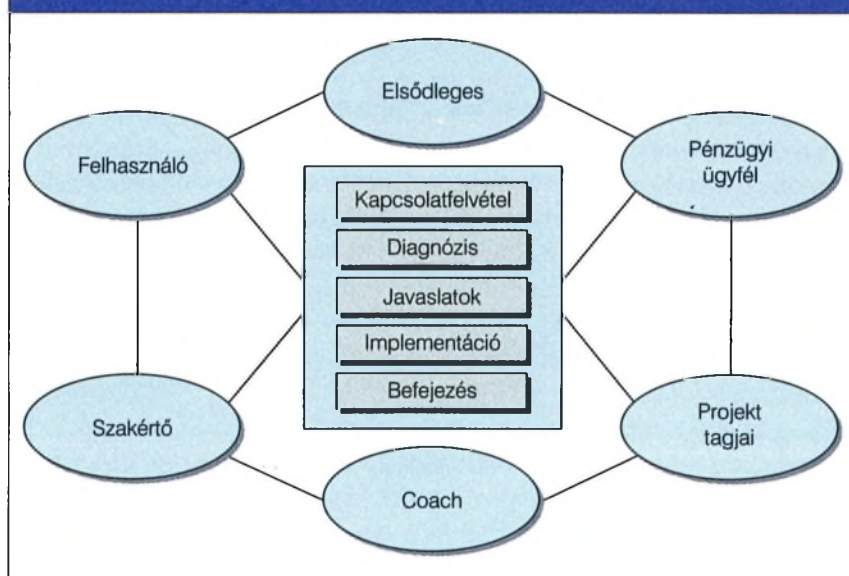
ahogy Schein (1999) fogalmaz, az egész szervezet mint ügyfél fogja alkalmazni a javasolt eszközöket és rendszereket.

Az ügyfelek osztályozásában a fentiekén kívül még megkülönböztetnek olyan nem ügyfél szervezethez tartozókat, akik befolyásuknál fogva potenciálisan akadályozhatják, lassíthatják a projekt megvalósítását, az eredmények alkalmazását (6. ábra).

Mások úgy érvelnek, hogy azok a cégek, amelyek sok „jól képzett és felkészült” ügyfelet (smart client) tudnak a portfóliójukban, hosszú távon jelentős versenyelőnyre tehetnek szert. Freed (1997) szerint az ilyen ügyfelet könnyebben, gyorsabban és eredményesebben lehet kiszolgálni.

6. ábra

Különböző ügyfélcsoportok a tanácsadási munkában



A tanácsadók nagyon eltérő megoldásokat alkalmaznak ügyfeleik típusának azonosításában, a problémák méretétől és jellegétől, valamint az ügyfelek bevonásának szintjétől függően (Rashford & Coghlan 1994). A tanácsadónak mélyrehatóan kell elemezni a különböző ügyfelek céljait és igényeit. Az ügyfelek igényei és a velük történő kapcsolatfelvétel jelentősen különbözik akkor, ha nagy cégnél (large corporation) vagy csak néhány tucat munkavállalót foglalkoztató szervezetnél dolgozik a tanácsadó.

A tanácsadási szektor egyik sajátos jellemzője, hogy viszonylag kevés korlát nehezíti az új belépők dolgát, alacsony a beruházási igény és a felelősségi viszonyok sem különösen bonyolultak (Mohe et al., 2002). Az egyre több tanácsadó megjelenésével növekszik a konzultánsi műhibák száma, és megfigyelhető, hogy egyre több ügyfél elégedetlen a tanácsadók munkájával. Mind az angol (O'Shea & Madigan, 1998), mind pedig a hozzánk közelebb álló német (Hoffman 1991) nyelvterületen számos publikáció tárgyalja a konzultánsok munkájával kapcsolatos ügyfél-éledegetlenség kérdését. Természetesen a hazai tanácsadói piac sem mentes ettől a jelenségtől.

MARKETINGMIX-ELEMEK A TANÁCSADÁSBAN

Az egyre nagyobb verseny, az egyre komplexebb gazdasági környezet és a tanácsadó szakma mód-

szereinek gyors fejlődése mind-mind arra készítetik ezeket a szervezeteket, hogy tudatosan, megalapozott módon határozzák meg a marketing mix alábbi elemeit:

- Milyen „termékeket”, szolgáltatásokat kívánnak nyújtani?

„Egy tanácsadószervezet többféle módon is kialakíthatja termék- és szolgáltatásprofilját. Választhat az általános (generalista) és az úgynevezett specialista (expert) típusú tanácsadás között.”

- Milyen áron nyújtják a szolgáltatásaikat?
- Milyen módon (csatornákon) jut el a tanácsadás terméke az ügyfelekhez?
- Milyen promociós eszközök támogatják legjobban munkájukat?

Termékek és szolgáltatások a tanácsadásban

Nézzük az első kérdést! Egy tanácsadószervezet többféle módon is kialakíthatja termék- és szolgáltatásprofilját. Választhat az általános (generalista) és az úgynevezett specialista (expert) típusú tanácsadás között. Az első esetben az ágazattól és funkciótól függetlenül minden fajta megbízásra vállalkozik. Specializálódhat is:

- funkciókra (pl.: stratégiai menedzsment, szervezetfejlesztés, marketing, stb.),
- ágazatra (pl.: bankok, autóipar stb.),
- egy-egy módszerre (pl.: BPR = Business Process

Re-engineering, szervezetfejlesztés stb.),

- szervezet- és országtípusokra (pl.: kisvállalatok, fejlődő országok, külföldön tevékenykedő amerikai kliensek stb.).

A tanácsadás mellett számos kiegészítő szolgáltatás (pl.: oktatás, sajtótermékek kidolgozása stb.) is felvehető a potenciális üzletágak közé.

Árak

A 7. ábra egyes mezőiben feltüntetett szolgáltatások végzéséhez más és más jellegű képzettség és tapasztalat szükséges, továbbá el-

7. ábra

Tanácsadói szolgáltatások és szerepek portfóliója

	Szokvány eljárás (Hangsúly a végrehajtáson)	Egyedi eljárás (Hangsúly a diagnózison)
Szoros kapcsolat a beteggel (Közvetlen kiszolgálás)	Ápolónő	Pszichológus
Laza kapcsolat a beteggel (Háttér munka, a beteget csak az eredmény érdekli)	Patikus	Agysebész

térő megbízási díjakkal lehet dolgozni. A „ápolónő” és a „gyógyszerész” típusú tanácsadó kisebb tudás és tapasztalat birtokában kell, hogy legyen, és sokkal alacsonyabb megbízási díjat tud felszámítani, mint a nagyobb tudást és tapasztalatot igénylő „agysebész” vagy „pszichológus” konzultáns.

Csatornák a tanácsadásban

Talán ezen a területen lehet a legnagyobb különbséget megtalálni a tanácsadás és más termékek marketingje között. Az alvállalkozók alkalmazásán kívül nem jellemző az ún. közvetítők (pl. kis-és nagykereskedők) alkalmazása. Ebben a szektorban az ügyfelek általában közvetlenül lépnek kapcsolatba a konzultáns cégekkel.

Promóció a tanácsadásban

A múlt század 70-es és 80-as éveiben a marketing nem volt fontos funkció a tanácsadócégek életében. Sőt, a 70-es években a helyi tanácsadó szövetségek számos országban (pl. USA, egyes nyugat-európai országok) kifejezetten etikátlannak tartották a fizetett reklámot. A növekvő verseny, az egyre nagyobb cégek és a tanácsadó-vállalatok tőzsdére vitele mind hozzájárultak ahhoz, hogy a marketing és a reklám kitüntetett szerepet kezd kapni ebben az iparágban is (Kotler 1994, Veress 2000). A világ egyik legnagyobb tanácsadócége az Accenture éves szinten több mint százmillió dollárt fordít marketingre és reklámra.

A tanácsadócégek marketingtevékenységének jobb megértéséhez kapcsolódóan célszerű a következő kérdéseket elemezni:

Mi a termék? Az, amit piacra akarunk vinni, amit el akarunk adni ügyfeleinknek, inkább konkrét megoldást kínál (solution related), azaz inkább termék jellegű, vagy pedig inkább problémamegoldás (problem related).

Mennyire kommunikálható a kínálatunkkal kapcsolatos üzenet? Markham (1999) úgy fogalmaz, hogy a tanácsadócégek szolgáltatásainak marketingje nagyban függ az alábbi tényezőktől:

- Az ügyfélnek fel kell ismernie, hogy a probléma létezik.
- Az ügyfélnek meg kell győződnie, hogy a probléma fontos.
- Az ügyfélnek hinnie kell, hogy a probléma megoldható.

- Az ügyfélnek akarnia kell a külső segítség igénybevételét.
- Az ügyfélnek érdeklődést kell mutatnia a segítség iránt.

Az ügyfélfókuszú marketing az igazi proaktív eszköz a szervezet minden ügyfele számára (Ferguson 1996).

A tanácsadási szakmában nem egyszerű az ügyfelek márkatudatát megteremteni (Friesen 2001). Miben is rejlik ez a nehézség? Amíg a McDonald's Happy Meal nevezetű termékét a franchise keretében hasonló minőségben és színvonalon lehet elfo-

„A sikeres piaci szereplés nagyon fontos eszköze, hogy rendszeresen tájékozódjunk ügyfeleink igényeiről és véleményéről. Ez a tájékozódás megkönnyíti új termékek és szolgáltatások kifejlesztését, tájékozottságunk növelését szolgáltatásaink elfogadottságáról.”

gyasztani a világ bármely részén, ez nem egészen így áll a konzultáns vállalatok szolgáltatásaira. Számos paradoxon figyelhető meg a tanácsadási cégek márkáival összefüggésben. Amíg például egy ismert munkakör-értékelési eljárás a világ bármely részén hasonló módszertan alapján kerül bevezetésre, mégis a különböző alkalmazások során a helyszín és a tanácsadók eltérő tapasztalatai alapján bizonyos eltérések állapíthatók meg.

A különböző tanácsadó-szervezetek számos jól ismert módszert (stratégia, szervezetejlesztés stb.) alkalmaznak, ám ezek önmagukban nem jelentenek differenciáló tényezőt. Pontosan ezekből fakadóan mind a cégek, mind pedig ügyfelek számára fontos megfelelő márkatudat kialakítása, ami a cégek számára azért fontos, hogy megkülönböztessék magukat a más versenytársaiktól, az ügyfelek számára pedig azért, hogy a számukra legmegfelelőbb szolgáltatót tudják megtalálni (5. táblázat).

A sikeres piaci szereplés nagyon fontos eszköze, hogy rendszeresen tájékozódjunk ügyfeleink igényeiről és véleményéről. Ez a tájékozódás megkönnyíti új termékek és szolgáltatások kifejlesztését, tájékozottságunk növelését szolgáltatásaink elfogadottságáról. Maister (1993) úgy véli, hogy az alábbi eszközök nagyon hasznosak lehetnek abban a tekintetben, hogy jobban megismerjük ügyfeleinket, véleményüket és elvárásaikat szolgáltatásainkkal kapcsolatban:

5. táblázat

Marketing szempontok a tanácsadó kiválasztása során

Jellemzők	Tanácsadási projektek		
	Átvilágítás	Szakértői tanácsadás	OD
Tanácsadási jellemzők a kiválasztás során	<ul style="list-style-type: none"> o A tanácsadó a tudás alapja o Döntés-előkészítésre szolgál o A megvalósítás és a döntés az ügyfél feladata 	<ul style="list-style-type: none"> o A tanácsadó a tudás alapja o A koncepció kidolgozása és megvalósítása az ügyfél által egyedül vagy a tanácsadóval közösen 	<ul style="list-style-type: none"> o A tanácsadó a szervezeti tanulás szakértője o A tanácsadó a folyamat ún. kíséréje o Az ügyfél végzi a változási feladatokat
Marketing súlypontok a kiválasztás során	<ul style="list-style-type: none"> o Személyes kvalifikáció o Szakmai hírnév o Szakmai sajtóban való jelenlét 	<ul style="list-style-type: none"> o A minőség és a felhasználhatóság hangsúlyozása 	

Megjegyzés: OD = Szervezetfejlesztés

Forrás: Mohe, M. – H.J. Heinecke – R. Pfriem (2002): *Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell*. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart. p. 245.

- **Felhasználó csoport:** Arra szolgál, hogy meghívjuk ügyfeleink egy csoportját, általában egy jó nevű étterembe. Az ebéd vagy vacsora után megvitathatjuk egy-egy újabb elgondolásunkat, megoldási módot. Felkérhetjük ügyfeleinket, hogy mondjanak véleményt arról, amit bemutatunk.
- **Fordított konferencia:** Ellentétben az előző eseménnyel, itt az ügyfelek és azok vezetői beszélnek más vállalatok képviselőinek. Ez az esemény nagyon hasznos lehet az ügyfeleknél zajló folyamatok jobb megértésére és esetleges újabb üzleti lehetőségek feltárására.
- **Ügyfélfelügyelő iparági konferencia:** A különböző iparági konferenciákon és vásárokon való részvé-

telünk szintén nagyban segítheti információszerzésünket.

- **Piackutatás:** A nem tömegtermelést folytató menedzsment tanácsadás eddig általában nem jelentett igazi terepet a piackutatók számára. A tanácsadás egyes speciális területei azonban a jövőben elképzelhető, hogy egyre több lehetőséget biztosítanak piackutatás számára.
- **Partner (tulajdonos) általi látogatás:** A tanácsadócégek elsőszámú vezetői vagy partnerei számára nagyon hasznos lehet egy látogatás lebonyolítása a kulcsügyfeleknél. Erre a legjobb terep egy üzleti ebéd vagy meghívással egybekötött találkozó, melynek keretében a vezető jól tájékozódhat az ügyfélnél folyó projektekről, esetleges új üzleti lehetőségekről.
- **Team tapasztalatok megbeszélése:** A projektek lezárása után vagy a team vezetője vagy a tanácsadó cég illetékes vezetője értékeli az ügyféllel közösen a lezajlott projekt tapasztalatait. Egy ilyen megbeszélés nagyon hasznos a munkavégzés javítása, valamint az esetleges jövőbeli együttműködés fejlesztése érdekében.
- **Rendszeres visszacsatolás az ügyféltől:** A szolgáltatások világában is terjed, hogy kérdőív vagy más felmérési módszer segítségével megkérdezzük ügyfeleik véleményét a munkákról és szolgáltatások színvonaláról.

A Kennedy Intézet közelmúltban elvégzett felmérése szerint a legismertebb tanácsadócégek az alábbi marketing eszközöket alkalmazták leginkább a napi gyakorlatukban (6. táblázat).

6. táblázat

Legfontosabb marketingeszközök a tanácsadói munkában

Fontosság	Marketingeszközök
1	Nyilvános előadás
2	Újságcikkek
3	World Wide Web
4	Részvétel konferenciákon
5	Hirdetések
6	Könyvek
7	Direkt levél
8	TV reklámok

Forrás: Kennedy Institute

A továbbiakban ismerkedjünk meg néhány jellegzetes marketing eszközzel (Viera, 2000)!

- **Nyilvános előadás:** egy konferencián vagy egy tudományos fórumon elhangzott előadás kétféle lehetőséget teremt a tanácsadók számára. Egyrészt egy konkrét szakmai témában bizonyíthatják rátermettségüket, másrészt a szélesebb publikum számára is bemutatathatják szakmai tudásukat.
- **Újságcikkek:** A cikkírás, publikálás jelentősen hozzájárul a szakmai közvélemény figyelmének felkeltésére. Számos cég elvárja professzionális munkatársaitól, hogy rendszeresen publikáljanak. Ennek talán legismertebb megoldását a McKinsey cég alkalmazza. Tudományos folyóirata a „The McKinsey Quarterly” a menedzsment tudomány egyik legrangosabb szaklapjának számít.
- **Kutatás:** Számos tanácsadó cég saját hatáskörében vagy valamelyik ismert szakfolyóirattal közösen végez különféle kutatásokat. Ezek közül legismertebbek a Fortune folyóirattal közösen támogatott kutatások.
- **Támogatás (Sponsorship):** A tanácsadó szakma legismertebb szponzorai közé tartozott az Anderson Consulting, amely igen jelentős anyagi eszközzel támogatta pl. az Amerikai Professzionális Golf Bajnokságot (PGA Golf Tournament). Ma a szerepét az Accenture vette át

A fentiekben megemlített eszközök mind segítetik a tanácsadók azon erőfeszítéseit, hogy ne kelljen az ún. cold call módszerhez folyamodniuk, azaz felhívni egy ügyfelet teljesen ismeretlenül, ami nagyon sok kellemetlenséget és sikertelen erőfeszítést jelent. Tudatos marketingmunkával sokkal hatékonyabb kapcsolatot alakíthatnak ki ügyfeleikkel. A tanácsadásra is igaz az a régi üzleti alapigazság, hogy a jó munkánál és az elégedett ügyfélnél jobb marketing promóciós eszköz nincs.

Befejezésül álljon itt két gondolat: az egyik a korábbi cseh államfőtől, Vaclav Haveltől származik, még a kilencvenes évek elején megfogalmazott üzenet: „Régióinkban minden lehetséges, de nehéz.” Ma már ez a gondolat úgy folytatható, hogy már nem minden területen olyan nehéz a vállalati menedzselés és az azt kiszolgáló tanácsadás, ha a piaci kilátások nem kedvezőtlenek.

A másik gondolatot Kornai János fogalmazta meg, s nagyon is megszívlelendő a régióinkban és szűkebb hazánkban tevékenykedő tanácsadók szá-

mára: „És mégis kötelességünk vállalni azt, hogy megszólaltatjuk a társadalom lelkiismeretét, felemeljük figyelmeztető szavunkat, ha megsértik az emberi szabadságjogokat, ha támadják a demokrácia intézményeit, és ha a szenvedélyek felülkerekednek az értelem és türelmen.”

FELHASZNÁLT IRODALOM

- ALVESSON, M – A.W. JOHANSSON (2002): Professionalism and Politics in Management Consultancy Work. In: Clarck, T. – R. Fincham: Critical Consulting, Blackwell, Oxford.
- BARAKONYI K. (2000): Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- BAUKOVÁČZ, K. – G. KORNAI (2003): Hungarian consulting market. In: Poor, J. – A. Gross: Management Consultancy in an Eastern European Context. KJK–Kerszöv, Budapest.
- CANBACK, S. (1998): The Logic of Management Consulting. Journal of Management Consulting, November.
- CHIKÁN, A. (2003): Vállalatgazdaságtan. Aula, Budapest.
- CLARK, T. – R. FINCHAM (2001): Critical Consulting New Perspectives on the Management Advice Industry. Blackwell, Oxford.
- EGYED, J. (2003): Study-Consulting Demand To Remain WEAK UNTIL AT LEAST 2005. Management Consultant International, April, pp. 10–11.
- FARKAS F. (2003): Változásmenedzsment. In: KarolinyM-né – Farkas F. – László Gy. – Poór J.: Emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó–Kerszöv. Budapest.
- FERGUSON, C. J. (1996): Selling Professional Services A Practical Approach. Management Decision, No. 4. pp. 19–23.
- FISCHER, R. – M. RABAUT (1992): A How-To-Guide: Working with a Consultant. Management Review, February, pp. 52–55.
- FRED, CH. L. (1997): Smart Professionals Know How to Use Information Too. Ivey Business Journal, No.2, pp. 31–33.
- FRIESEN, C. (2001): The Professional Paradox. Marketing Magazine, October 1, p. 23.
- GREINER, L.E. – R.O. METZGER (1983): Consulting to Management. Englewood Cliffs, New York.
- HARRISON, J. S. – H. ST. J. CARON (1998): Strategic Management of Organizations and Stakeholders. South-Western College Publishing.
- HITT, M. A. – R. D. IRELAND – R. E. HOSKISSON (1997): Strategic Management, Competitiveness and Globalization. West Publishing Company.

- HOFFMAN, W.H. (1991): Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung. Wiesbaden.
- KORNAL, J. (1993): Útkeresés. Századvég, Budapest.
- KOTLER, PH. (1994): Marketing Management. Northwestern University.
- KUBR, M. (1996): Management Consulting A guide to the profession. International Labour Office, Geneva.
- LAGROSSA, V. – S. SAXE (1998): The Consultative Approache. Jessey-Bass Pfeiffer, CA.
- LONG, CH., (1998): End of Independence Day? International Consultants Guide, February, pp. 6–7. and pp. 14–15.
- LOWENDAHL, B. R. (2000): Strategic Management of Professional Service Firms. Handelsskolens Forlag, Copenhagen.
- MAISTER, D. (1989): Professional service firm management, D. Maister Associates és Boston, Massachusetts
- MAISTER, D. H. (1997): True Professionalism. Free Press, New York.
- MAISTER, D. (1982): Balancing the professional service firm. Sloan Management Review, 24, pp. 15–29.
- MANAGEMENT CONSULTANCY SURVEY EUROPE IN 2002 (2003): FEACO, Brussels.
- MARKHAM, C. (1999): The Top Consultant. Kogan Page, London.
- MOHE, M. – H.J. HEINECKE – R. PFRIEM (2002): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart.
- NIEDEREICHOLZ, CHR. (1996) Unternehmensberatung. R. Oldenbourg Verlag, München.
- NIPPA, M. & K. PETZOLD (2002), "Economic Functions of Management Consulting – An Integrative Theoretical Framework", Academy of Management Proceedings.
- O'SHEA, J. – CH. MADIGAN (1999) Dangerous Company. Nicholas Brealey Publishing, London.
- POÓR J. (2003): Managssement Consultancy in Central and Eastern Europe. in: Curnow, B. – J.Reuvid: The International Guide to Management Consultancy. Kogan Page, London.
- POÓR J. (2000): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó–Kerszöv, Budapest.
- RASHFORD, N.S. – D. COGHLAN (1994): The dynamic of organizational levels. Addison-Wesley, Reading MA.
- Rekettye, G. (2001): Nemzetközi marketing. In: Poór J. – Farkas F. (2001): Nemzetközi vállalati menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó–Kerszöv, Budapest.
- SADLER, P. (1999): Management Consultancy a Handbook of Best Practice. Kogan Page, London.
- SCHEIN, E.H. (1999): Process Consultation. Addison-Wesley, Reading-MA.
- SCHWAN, K. – SEIPEL, K. (1999): Erfolgreich beraten. Grundlagen der Unternehmensberatung. Beck Verlag, München.
- SHELLEY, G.C. (1997): Dealing With Smart Clients. Ivey Business Journal, No. 1. pp. 50–56.
- SMITH B. (2003): The State of the Global Management Consulting Profession. Local Consultancy Meets Global Players. FEACO Conference, 21–23 May, Ljubljana.
- STRAMBACH, S. (1999): Wissensintensive (Knowledge-Intensive Business Services) Dienstleitungen in Innovation System von Baden Württemberg. Universitaet Stuttgart.
- SURVEY OF THE EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY MARKET IN 2002 (2003): FEACO, Brussels.
- SURVEY OF THE EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY MARKET IN 2001 (2002): FEACO, Brussels.
- SURVEY OF THE EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY MARKET IN 2000 (2001): FEACO, Brussels.
- SURVEY OF THE EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY MARKET IN 1999 (2000): FEACO, Brussels.
- SURVEY OF THE EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY MARKET IN 1998 (1999): FEACO, Brussels.
- SURVEY OF THE EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY MARKET IN 1997 (1998): FEACO, Brussels.
- SURVEY OF THE EUROPEAN MANAGEMENT CONSULTANCY MARKET IN 1996 (1997): FEACO, Brussels.
- VERESS Z. (2000): Szolgáltatásmarketing. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó–Kerszöv, Budapest.
- VIEIRA, W. (2000) Marketing as the Key to the Customer, In: Management Consultancy in a Single World. Management Consultants World Conference, Berlin, October 4–7, FEACO-AMCF-Zen-Noh-Ren.
- WASDELL, D. (1997): The consulting organisation as an advanced learning system. In: Neumann, J.E – K. Kellner – A. Dawson – Shepherd: Developing Organisational Consultancy. Routledge, London–New York.
- WOHLGEMUTH, A.C. – Ch. TREICHLER (1995): Unternehmensberatung und Management Die Partnerschaft zum Erfolg. Versus Verlag, München.
- WOHLGEMUTH, A.C. (2000): Networks as a fascinating Challenge, In: Management Consultancy in a Single World. Management Consultants World Conference, Berlin, October 4–7, FEACO-AMCF-Zen-Noh-Ren.
- ZEGRIEL, J. (2003), "Helping to survive, consultants look to new certification trends", Budapest Business Journal, 11. p. 14.

*A szerző egyetemi tanár
a Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Karán,
a Mercer Kft. ügyvezető igazgatója*