

MENEDZSMENNTANÁCSADÁSI TRENDEK A SZOMSZÉDOS SZLOVÁKIÁBAN

GLOBÁLIS ÉS REGIONÁLIS TENDENCIÁK TÜKRÉBEN

TRENDS AND TENDENCIES IN MANAGEMENT CONSULTING IN NEIGHBORING SLOVAKIA

IN LIGHT OF GLOBAL AND REGIONAL TRENDS

A cikk bevezetőjében a szerzők utalnak rá, hogy a tanácsadás, ez a tudásalapú tevékenység, közel száz éves múltra tekinthet vissza. Először áttekintik a tanácsadással kapcsolatos alapfogalmakat, majd nagy vonalakban bemutatják az üzleti jellegű tanácsadás kialakulásának és fejlődésének fontosabb lépéseit. Ezt követően rámutatnak a csehszlovák, illetve a szlovákiai tanácsadás sajátos evolúciós lépéseire globális és regionális tendenciák tükrében. Itt értelemszerűen a szlovákiai fejlődést az első (1919-1939) és a második (1945-1992) Csehszlovák Köztársaság keretei között ismertetik. A cikk további részében bemutatják a tanácsadás szlovákiai térnyerését az általános, a marketing, a HR és egyéb területen. A cikkben szólnak arról is, hogy mi az ügyfelek véleménye a tanácsadóról egy általuk 2018-ban elvégzett empirikus kutatás tükrében.

Kulcsszavak: tanácsadás, fejlődés, Csehszlovákia, Szlovákia

In the introductory part of this article, the authors refer to the fact that consulting, this knowledge-based activity, can look back nearly 100 years ago. First, they review the basic concepts of consulting, and then they will outline the major steps in the development of business-like consulting. Then the authors point out the specific evolutionary steps of consulting in Czechoslovakia and in the independent Slovakia in light of global and regional trends. Here, of course, the development of Slovakia is described within the framework of the first (1919-1939) and the second (1945-1992) Czechoslovak Republic. In the rest of this article the authors will discuss the development of consulting in Slovakia in general, marketing, HR and other fields. In this article, they also discuss what customers think about consultants in light of an empirical research in 2018.

Keywords: consulting, development, Czechoslovakia, Slovakia

Funding/Finanszírozás:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban.

The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Authors/Szerzők:

Szeiner Zsuzsanna, PhD-jelölt, Selye János Egyetem (Komárom), (szeiner.zsuzsanna@student.ujs.sk)

Dr. Ladislav Mura, egyetemi docens, Páneurópai Egyetem (Pozsony), Selye János Egyetem (Komárom), (mural@ujs.sk)

Dr. Horbulák Zsolt, egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem (Komárom), (horbulakz@ujs.sk)

Dr. Poór József, egyetemi tanár, Selye János Egyetem (Komárom), Szent István Egyetem (Gödöllő), (poorjf@t-online.hu)

A cikk beérkezett: 2018.12.20-án, javítva: 2019.10.20-án, elfogadva: 2019.10.24-én.

This article was received: 20.12.2018, revised: 20.10.2019, accepted: 24.10.2019.

A menedzsment-tanácsadás mint üzleti szolgáltatás, mintegy 130 évvel ezelőtt, a második ipari forradalom idején jelent meg az Amerikai Egyesült Államokban, és az azóta eltelt időben az egész világon elterjedt. Létrejött idején, a tömegtermelés beindulásával, az ipari vállalatok és vasúttársaságok egyre növekvő méretével szük-

ségszerűen megnőtt az igény az olyan szakértőkre, akik támogatni tudták a vállalatvezetőket a folyamatok és emberek hatékony megszervezésében. Csak közbevetőleg jellemezzük meg, hogy a kor Amerikájában a hatalmas távolságok miatt a vasút megjelenése és gyors térhódítása óriási vasúttársaságok létrejöttét idézte elő, a Pennsylvániai Vas-

úti Társaságnak már 1890-ben száztízezer alkalmazottja volt. A gyors ipari fejlődésnek köszönhetően a tőke javak termelékenységére ugrásszerűen megnőtt, a munka termelékenységére azonban ezzel egyidejűleg mit sem változott. A munka megszervezése, illetve az alkalmazottak termelékenységének javítása állt az ebben az időben kialakult tudományos menedzsment fókuszában. A Harvard Business School kutatói (Kipping & Clark, 2012) által elfogadott nézet szerint a tudományos menedzsment első képviselői tekinthetők a menedzsment-tanácsadás előfutárainak.

Napjainkban alig találunk olyan üzleti területet, amely nem kapcsolható össze valamilyen tanácsadói tevékenységgel (Gross et al., 2009). Az elmúlt évek folyamán, az ügyféligényeknek való megfelelés alakította ki a vezetési tanácsadás részterületeit (pl. stratégia, HR, üzletvitel, operatív, projekt, IT, Big Data stb.). A ma működő tanácsadó szervezetek ezek köré a részterületek köré szerveződve építik fel üzleti tevékenységüket, egy vagy néhány részterületre specializálódva. A szlovák menedzsmenttanácsadás-piac méretét és jellegzetességeit feltáró kutatásokat a legnagyobb globális kutatóhálózatok (Source Global Research, IBIS) végeznek, itteni felmérés a témában meglehetősen ritka. Ezt a hiányt hivatott pótolni a 2018 szeptemberében elindított kutatásunk, amelyben a Szlovákia területén működő vállalkozások (vállalkozók és menedzserek) válaszait mértük fel, a különféle vezetési tanácsadókkal kapcsolatos tapasztalataikról.

Cikkünkben a szlovák vezetési tanácsadás gyakorlatának kialakulását és fejlődését a témában született, főként szlovák és cseh szakirodalom tanulmányozása révén tártuk fel, míg az aktuális trendeket a legfrissebb globális és régiós felmérések adatainak elemzésével közelítjük. A szlovákiai menedzsmenttanácsadás-piac szekunder adatokra támaszkodó bemutatását követően a témában 2018-ban végzett felmérésünk eredményeit ismertetjük.

A menedzsment-tanácsadás fogalma és kialakulása

A tanácsadás fogalma

A tanácsadás a tudásintenzív üzleti szolgáltatások közé tartozik. Az ilyen szervezetek „tudásalapú inputokat” biztosítanak más szervezetek üzleti folyamataihoz, tehát olyan szakértői cégek, amelyek szolgáltatásokat nyújtanak más szervezeteknek, és a nyújtott szolgáltatás valamilyen professzionális teljesítmény” (Nemes, 1982; Miles, 2005; Greiner & Metzger, 1983).

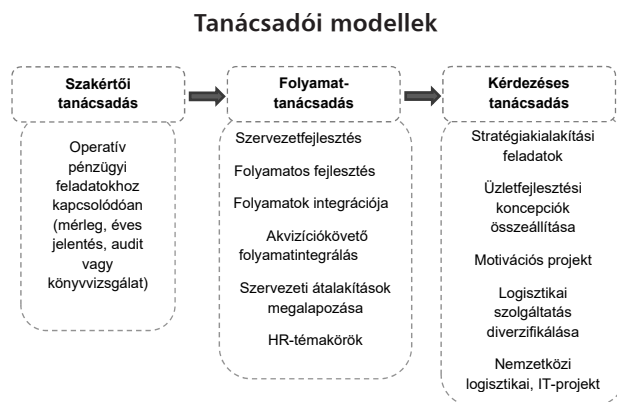
Ezen belül a menedzsment-tanácsadás olyan tevékenység, amelyet speciálisan képzett szakemberek szerveznek meg és nyújtanak különféle szervezeteknek, ezáltal objektív és független módon segítik az ügyfélszervezetet a menedzsmentproblémák azonosításában, az ilyen problémák elemzésében, és kérésre segítséget nyújtanak a megoldások bevezetésében, implementálásában (Kipping & Clark, 2012; Niedereichholz & Niedereichholz, 2012; Brooks & Edward, 2014).

Kubr (1996) szerint a tanácsadás ennél is több, mégpedig olyan professzionális szolgáltatás, amelyet szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak külső tanácsadó cégek

vagy belső tanácsadók azért, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában és megoldásában, új lehetőségek azonosításában, a szükséges képességek elsajátításában és a változások megvalósításában (Block, 1981; Markham, 1999; Kipping & Clark, 2012; Poór, 2016). Maister (1993) és Schein (2002) többé-kevésbé egybehangzóan a tanácsadókat három nagyobb kategóriába sorolják, ahogy az 1. ábrán is látható:

1. *szakértői tanácsadók* (expert consulting): ezek a szakemberek szaktudásuk és tapasztalataik alapján megoldásokat javasolnak, meggyőzik az ügyfeleket azok helyességéről, és segítenek a megvalósításban,
2. *folyamat-tanácsadók* (process consulting): az ügyfél kreativitását serkentő, facilitáló eszközökkel segítik ügyfelüket a megoldások keresésében; szolgáltatásaikat leggyakrabban a csoportos és egyéni együttműködést igénylő interakciókon keresztül valósítják meg,
3. *kérdő típusú tanácsadók* (inquiry vagy humble consulting): ebben az esetben a célok eléréséhez az ügyfél és a tanácsadó együttes tudása szükséges, akik a kívánt végeredmény elérése érdekében partnerekként működnek együtt. Egyes szakemberek az ilyen típusú tanácsadást agilis konzulting kategóriájába is sorolják.

1. ábra



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A tanácsadói tevékenységek csoportosítására Curuksu (2018) a következő tipizálást használja:

- szervezetfejlesztés (stratégiai tervezés, költségoptimalizáció, re-engineering, innováció),
- stakeholder piacutató (dokumentációkutatás, ügyfél-szegmentáció, felmérések, interjúk, fókuszcsoport, Big Data elemzés),
- versenyképes intelligencia (ellátásilánc-menedzsment, ügyfél-átvilágítás, benchmarking, kiszervezés, egybeolvasás és átvétel).

Az előzőekben felvázoltakkal összhangban, a tanácsadás foglalkozó szervezetek három nagy kategóriát fednek le. Ezek az alábbiak:

- *Számveteli-pénzügyi szakmai háttérre épülő tanácsadók*: a tanácsadás területének legrégebbi szervezetei. Ezek a cégek szakmai profiljukat tekintve vala-

mely számviteli vagy pénzügyi területből nőtt ki az 1800-as években, és mára globális vállalatbirodalmakká nőtték ki magukat. Ők az ún. „első generációs tanácsadók”, vagy „nagy könyvvizsgáló cégek” (Plunkett, 2018).

- **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 (Pereira, 2017).
- **Üzletviteli technológiai tanácsadók:** ide tartoznak az ún. harmadik generációs 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, a Unisys, az SAP stb. (Poór et al., 2016).

A globális menedzsment-tanácsadás kialakulása és fejlődése

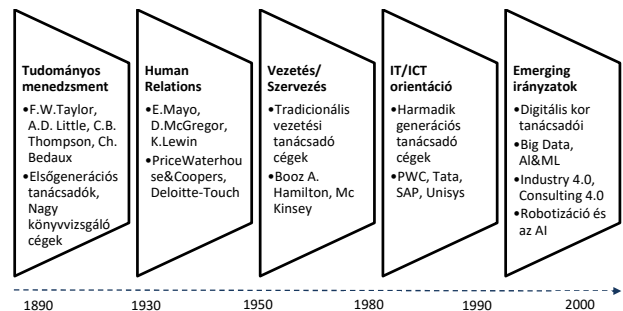
Ahogy azt már korábban írtuk, napjainkra a tanácsadás az üzleti élet szinte minden területére kiterjedt. Az elmúlt évtizedek során súlyponti orientációi jelentősen változtak (Fink, 2004; Czerniawska & May, 2004; Poór, 2005). A tanácsadás fejlődését létrejöttétől napjainkig számos felosztásban lehet tárgyalni.

A témánk szempontjából a tanácsadás fejlődését a részletek túlzott kifejtése nélkül öt nagyobb irányzathoz kapcsolhatjuk. Míg a klasszikus irányzat képviselői elsősorban technokraták, a neoklasszikus irányzat képviselői társadalomtudósok pszichológusok, szociológusok voltak. A vezetésben a technikai, technológiai területről érkező, mérnöki szemléletet képviselő szakemberek erős racionális gondolkodással jellemezhető irányzatokat dolgoztak ki, a humán és társadalomtudományi szakterületről érkezők pedig olyan irányzatokat, amelynek középpontjában az emberi magatartás és az emberi tényezők állnak. Ennek megfelelően a vezetési gondolkodásban két, egymástól jól elkülöníthető tudományos paradigma ismerhető fel, melyek közül az előbbit nevezhetjük „objektív racionalitásnak” míg az utóbbit „humanizmusnak”. Az egész vezetés-tudomány-történeten végigvonul ez a két szemlélet, amely az egyes irányzatokban jól felismerhető. A menedzsment átalakulásával előtérbe került a vállalatstruktúra és a stratégia. Az irányzat létrejöttének fő mozgatórugói a vállalati méretek megnövekedése, a decentralizáció terjedése és a portfólióalapú tervezés voltak. Az elmúlt évtized alatt kibontakozó információs és kommunikációs (IT/ICT) forradalom jelentősen befolyásolta a tanácsadás fejlődését. Ezen fejlődési szakasz meghatározó szereplőivé váltak a nagy könyvvizsgáló (auditor) cégek menedzsment-tanácsadó részlegei (pl. PriceWaterhouse&Coopers, Deloitte&Touche, Ernst&Whiney, Arthur Young, KPMG stb.),

továbbá az informatikai szektor ismert szereplői EDS, a CSC, a Capgemini, az IBM és a Tata vállalatok. Napjainkban pedig már a robotizáció és a mesterséges intelligencia (AI) hatására már itt kopogtat az iparág elképzelt ajtájan az ötödik generációs tanácsadás.

2. ábra

A menedzsment-tanácsadás fejlődése



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Hosszú ideig töretlen fejlődés volt a jellemző erre az iparágra. Nem volt ritka a kétszámjegyű növekedés (Bronnenmayer et al., 2014). Sőt az sem volt precedens nélküli, hogy a tanácsadók a gazdaság visszaesése, vagy megtorpanása ellenére is jól tudtak prosperálni. A 2008-2009-es válság volt az első olyan nagy gazdasági válság, amikor a tanácsadókat is elérte ugyanaz a krízis, mint amelyeket az ügyfeleiknél tapasztaltak. A leépítés és a korábban prosperáló üzletágak bezárása sem volt ritka jelenség ebben az iparágban sem. Napjainkra ez a helyzet megváltozott. Újra nem ritka a kétszámjegyű növekedés ebben az iparágban, amely 2018-ban több mint 2,4 millió főt foglalkoztató iparág globális szinten 630 milliárd dollár árbevételt realizált (IBIS, 2019) (2. ábra).

A menedzsment-tanácsadás kialakulása Szlovákiában

Tanácsadás a csehszlovák érában

A két világháború közötti Csehszlovákiára – amely magában foglalta a mai Szlovákiát – annak létrejöttékor a német mintájú vállalatirányítás volt a jellemző. Az 1919-ben megalakult ország vezetése azonban alapvetően Nyugat-Európa, illetve az angolszász országok felé orientálódott. Ezért, továbbá a nemzeti liberális légkör miatt, éppen Csehszlovákia volt az az állam, ahol leginkább fogékonyak voltak az új gazdaságirányítási gondolatokra. Nem véletlen tehát, hogy Frederick F. Taylor, Henry Ford vagy Henri Fayol elképzeltései cseh nyelven is (Ford, 1924; Taylor, 1931; Fayol, 1931) olvashatók voltak. Ebben a korszakban fontos fogalom volt az ún. tudományos munkaszervezés. Nem volt ez másképpen a Csehszlovák Köztársaság (1919-1939) idején sem.

Ez hatékonyságnövelő intézkedések sorát jelentette, amit racionalizálásnak is neveztek. A kifejezés alatt műszaki és szervezési kérdéseket értettek, úgy mint a munka normázását, új bérezési formát (az órabér helyett áttértek a teljesítmény bérezésére), vállalati és pénzügyi tervezést, energiatakarékosságot, raktározást, továbbá vállalaton be-

lülí fuvarozást. Emellett a kiválasztásnál még a pszichotechnikát is alkalmazták.

A munkaszervezés kutatásának Csehszlovákiában intézményes keretei is voltak. 1920-ban alapították a Masaryk Munkaakadémiát (Masarykova Akademie Práce) hat szakmai részleggel, melynek céljai közé tartozott a taylori modell alkalmazása és a munka tudományos szervezése. Külföldi tanulmányutakat szerveztek cseh és szlovák mérnökök és műszaki szakemberek számára ezekbe az országokba, hogy megismerhessék a fejlettebb munkamódszereket. Segített megszervezni, hogy a tudomány és a technológia világának kiemelkedő képviselőinek a látogatásait Csehországban, és utoljára, de nem utolsósorban, támogatta a Ford gyárban alkalmazott gyártási módszerek itteni bevezetését (Masaryk...; Nespor). Az intézet életében az 1929-1930-as gazdasági válság jelentős törést okozott, és pénzhiány okán bizonyos intézeteit be kellett zárni. Később az intézet amerikai orientációja meggyengült, utána inkább a portugál, szovjet és német, vagyis az etatista módszerek felé kezdtek nyitni. 1952-ig működött az intézet, amikor is beolvadt a Csehszlovák Tudományos Akadémiába (Mišková, Franc & Kostlán, 2010). További hasonló irányultságú intézmény volt az 1923-ban létesült Cseh Szabványügyi Társaság. A cseh tudományosság erejét mutatja, hogy Prága volt az a hely is, ahol 1924-ben először tartottak konferenciát az irányító munka tudományos hátteréről (Prague International Management Congress), és szintén a cseh fővárosban rendezték meg 1928-ban az első nemzetközi szabványosítási kongresszust.

A kérdéskörrel elsősorban műszaki végzettségű szakemberek foglalkoztak. A tudományos munkairányítás legjelentősebb elméleti képviselői között Špaček és Verunáč nevét kell említeni. Az elmélet legeredményesebb alkalmazója Tomáš Baťa cipőgyárai voltak, amelyek munkatermelékenysége még az akkori amerikai üzemekét is meghaladta (Průcha et al., 2004, 2009).

A kelet-közép-európai országok XX. századi történetét több mélyreható sokk határozta meg, amelyek közé kiemelten tartozott az 1945 és 1948 között a szocialista társadalmi és gazdasági rendszer bevezetése, majd ennek a lebontása 1989 után. A tervutasításos társadalmi-gazdasági rendszerben a tanácsadásnak központosított modellje valósult meg. A rendszer alapvető meghatározója volt a gazdaság központi irányítása és az elszigetelődés. Ebből következik, hogy sok gazdasági újítás nem tudott a régióban – és beleértve Csehszlovákiát – gyökeret verni, illetve a rendszer sajátosságai miatt nem tudott érvényesülni. Ezek közé tartozott a tanácsadás több válfaja is. Általánosságban véve az 1980-as évek végén bekövetkezett politikai változások előtt a legtöbb kelet-európai országban – így a cikkünk tárgyát képező jogelőd Csehszlovákiában és Szlovákiában – a tanácsadási szolgáltatásokat állami irányítás alatt álló ágazati kutatóintézetek, egyetemek, vagy az egyes minisztériumok részlegei végezték. A legtöbb országban a múlt rendszer keretei között a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO), vagy az ENSZ szakmai szervezete, az UNIDO segítségével hozták létre a menedzsment-tanácsadás központi intézményeit (Kubr, 1996). Ezekben az országokban az előző rendszer keretein belül

a modern menedzsment-tanácsadás vonásai csak nyomokban voltak fellelhetők. Leginkább a tudományos vezetésekorábban említett irányzatához tartozó közelítések voltak a jellemzők (Poór, 2016).

A szocializmus mintegy négy évtizede alatt (1948-1989) Csehszlovákia mind gazdaságilag, mind pedig társadalmilag a legstabilabb szocialista országok közé tartozott. Alacsony volt a reformkényszer, de politikai hajlandóság sem volt rá, így ritkák voltak és nem voltak mélyrehatóak sem. A csehszlovák reformok így jobbra inkább félbe hagyott átalakításoknak tekinthetők (Horbulák, 2018). A gazdaságtörténet (Průcha, 2009) csupán csak két reformidőszakot ismer, mégpedig az 1957 és 1960 közöttit, majd az 1964 és 1968 között véghezvitt kísérletet. Igaz más gazdaságtörténeteszek nyolcat sorolnak fel (Šulc, 2000), de ezek között szerepelnek a szocialista gazdálkodás bevezetésének, illetve annak elmélyítésének a fázisai is.

Csehszlovákiában a vállalatok gazdálkodását a szocializmus időszakában alatt szintén érték külső hatások, ezek azonban nem piaci erők voltak, hanem a szabályzó szervek és a pártvezetés felől érkeztek. A szakirodalom az 1970-es és 1980-as években is hivatkozik Leninre, illetve a pártkongresszusok határozataira (Koucký & Říha, 1972; Filka & Aust, 1983).

A vállalati hatékonyságon természetesen a szocialista országok – beleértve Csehszlovákiát – is igyekeztek javítani. Az ilyen témájú könyvek az 1960-as évek közepétől kezdtek megjelenni, majd 1970-től még gyakoribbá váltak. A javasolt változtatásokat többféle oldalról közelítették, gyakran a korábban már említett racionalizálásnak (Kubík, 1969; Koucký & Říha, 1972; Pavelka, 1977; Lipták, 1977), munkaszervezésnek (Filka & Aust, 1983), minőségirányításnak (Linczényi, 1970; Leščišin & Stern, 1983), termelés-szervezésnek (Sedlák & Leščišin, 1971; Líbal, 1983), vagy normázásnak (Stanek, 1983) nevezték. Az általános irányultságú elképzelések, illetve könyvek mellett számos ágazati (építőipari, mezőgazdasági, erdészeti, bányászati, könyvtári stb.) jellegű kiadvány is megjelent.

Kubík (1969, p. 70) a racionalizálás folyamatát a következőképpen írta le: „Az irányítás mintegy kulcsként szolgál a műhely, az iroda, az üzem, a vállalat és az egész nemzetgazdaság hatékonyságának a növelésében.“ A tanácsadói szerepet külső tudományos intézmények végezték, amelyeket természetesen szintén átitatott az akkori ideológia, ellenben kétségtelen, hogy bennük is megvolt a javítás szándéka. Közülük ki kell emelni a Szlovák Műszaki Főiskolát, a Gazdasági Főiskola Termelő Ágazatok Gazdasági és Vezetési Karát, a Csehszlovák Munkakutató Intézetet, vagy a Vezetési Intézetet. Koucký és Říha (1972, pp. 191-192) könyvükben összesen 29 ilyen intézményt említenek.

A korszak irodalmát elemezve ki lehet jelteni, hogy a tőkés országokban zajló folyamatokkal nem foglalkoztak, legfeljebb a XX. század első felének a klasszikusaira utaltak röviden. Kivételnek számított, ha a szovjet, kelet-német és jugoszláv tapasztalatok mellett megemlítették a japán gyakorlatot is (Linczényi, 1970).

A tárgyalt tevékenységek mai szemszögből nézve leginkább a menedzsment szervezés és vezetés ágához álltak

a legközelebb. Nem véletlen, hogy a szakkönyvek írói a rendszerváltás után nem egyszer menedzsmenttárgyú kiadványokat adtak közre. A tanácsadás „piaci” alapokon nyugvó megjelenése az 1980-as évek végére tehető. Csehszlovákiában, amikor az új tudományos-műszaki ismeretek elmélyítését szerették volna a gyakorlatba implementálni, még ebben az időben is Csehszlovákia Kommunista Pártjának a Kongresszusára, illetve a Központi Bizottság határozataira hivatkoztak. Ekkor a tanácsadást a következőképpen határozták meg: „A konzultációs tanácsadás az irányítás egy bizonyos szakmai tevékenysége, amely segíti a vezető pozíciókban lévő dolgozókat konkrét irányítási problémáik megoldásában és a legprogresszívebb tapasztalatok bevezetését az intézményekbe” (Šimončič, 1988, p. 13). Néhány sorral lejjebb az említett szerző a konzultációs tanácsadás jellemzőinél a következőket sorolja fel:

- „a konzultációhoz való hozzájárulás kezdeményezése,
- a konzultáns tanácsainak alkalmazása a megrendelőnél,
- operativitás és szoros munkakapcsolat a konzultáns és a gyakorlati szakma között,
- a konzultáns támogatása a javaslatok gyakorlati alkalmazásában,
- a konzultáns felelőssége a nyújtott tanácsoknál.”

Látható, hogy a tanácsadó szerepe már a piaci viszonyokat kezdi idézni.

Még a szocialista időszak idején került sor a külföldi előadók részvételével megtartott országos szimpóziumra Prágában, amelynek címe *Előkészítés és tanácsadás a stratégiai irányításra és innovációra* volt, amelyen egyik szerzőtársunk részt vett az előadásával (Poór, 1990). A több tucat résztvevő előadásában már szintén megjelent a tanácsadás piaci alapú értelmezése. Lipták (1989), a pozsonyi Vezetési Intézet képviselője kijelentette, hogy „az iparilag fejlett világ országaiban az irányítás területén a tanácsadás nagyon szerteágazó fejlett tevékenység,” majd úgy folytatta, hogy Csehszlovákiában nincs külön intézményesített tanácsadás. A szerző hozzáteszi, hogy az elmondottak a saját véleményét képezik, amelyek a probléma sokéves tanulmányozásán és a Csehszlovák Szocialista Köztársaságban, illetve a Magyar Népköztársaságban szerzett tapasztalatain alapulnak. Lipták a tanácsadás kilenc funkcióját sorolja fel: prognosztikai-orientáló, diagnosztikáló-identifikáló, koncepció-programozó, metodikai-megoldó, innovációs-realizáló, fejlesztő-aktivizáló, kreatív-formáló, informatikai-racionalizáló és szervező-internacionalizáló.

Szlovákia megalakulása után

A közép-kelet-európai régió országai számára 1989-ben nyílt meg az út a nyugati típusú menedzsmentelvek és -módszerek átvételére, amely a külföldi működő tőke beáramlásával valósulhatott meg. A rendszerváltó országok számára a közvetlen külföldi tőkebefektetések jelentős szereppel bírtak az átalakuló gazdaságok szerkezeti újjáépítésében és modernizációjában (Fábián, 2012). A tanácsadás mint független üzleti szolgáltatás meghonosodása, párhuzamosan két szálon ment végbe, egyrészt a

nagy nemzetközi tanácsadó vállalatok kezdtek a térségben megtelepedni, majd idővel helyi specializált cégek jöttek létre, amelyeket általában korábban releváns szakmai tapasztalatot szerzett majd önállósodott szakemberek alapítottak. Szlovákiába 1991-ben érkeztek meg az első nagy múltú nemzetközi tanácsadó cégek, köztük az Ernst & Young, a KPMG, a PriceWaterhouseCoopers és mások. Kezdetben a tanácsadó cégek elsősorban a nemzetközi nagyvállalatok szlovákiai terjeszkedését segítették, sok esetben ügyfeleiket követték a régióba a tanácsadó cégek. Mivel a cseh és a szlovák piac nagyon sok azonos motívumot hordoz és a két nép nyelve is szinte teljesen egyforma, a Prágában létesített székhely után számos tanácsadó cég nem hozott létre külön egységet Pozsonyban is.

Szlovákiában a tanácsadói tevékenység a világ sok országához és Magyarországhoz hasonlóan jogszabályilag nincs szabályozva. Tanácsadócéget, külön speciális tanácsadói minősítés nélkül mindenki létrehozhat, ha rendelkezik a vállalkozásalapítás általános gazdasági és pénzügyi feltételeivel.

Szlovákia, hivatalos nevén Szlovák Köztársaság, önálló államként 1993. január 1-től létezik, ekkor vált ki a 2. világháború után újjáalakult Csehszlovákiából. Az új államalakulatokban új Alkotmányt, valamint törvénytart fogadtak el. Az önállósodás első éveit nem teltek zökkenőmentesen Szlovákia számára. Ebben az időben a gazdasági és társadalmi transzformáció megtorpanásáról számoltak be a hazai és külföldi szakemberek (Fritsch & Brzezinski, 1999; Smith & Ferenčíková, 1997; Goldman, 1999). Ennek csak egyik oka, hogy az amúgy is átalakulásban lévő ország, függetlenségének kikiáltása után leterít a még közös államban kitűzött gazdasági és politikai irányvonalról. A befektetők részéről bizonytalannak megítélt vállalkozói környezet sokkal inkább köszönhető a politikai stabilitás hiányának (Smith & Ferenčíková, 1997). Az új állam nacionalista és korrumpot kormányza rendkívül nehézkesen kezdett hozzá a piacgazdaság feltételeinek a megteremtéséhez, egy 1996-os OECD-tanulmány szerint „Szlovákia egyfajta hezitálással fogadja mind az országba érkező külföldi tőkét, mind bármilyen más külső részvételt a szlovák gazdaságban. Az átalakulásban lévő ország gazdasági növekedése ugyanakkor erősen függ az export teljesítményétől, ezért különösen nyitottnak kell lennie minden lehetséges, kívülről érkező gazdasági együttműködésre” (OECD, 1996).

A transzformáció lelassulásának következtében Szlovákia a többi posztkommunista országhoz képest elégtelenül teljesített a gazdaság átstrukturálásának terén. Ennek köszönhetően a tudásalapú ágazatokba való külföldi és hazai tőkebefektetés a térség többi országához képest késve, és jóval szerényebb mértékben következett be, ezen a téren jelenleg is lemaradás tapasztalható, ez a tény pedig tovább erősíti az ország gazdaságának az alacsonyabb hozzáadott értékű, munkaigényes ágazatoktól való függését. Az ország exporttermékei főként egyszerű, kevésbé feldolgozott, alacsony szintű hozzáadott értékkel bíró termékek, amelyek kiviteli konkurenciáképességét elsősorban az ártényező határozza meg.

Szlovákiában 1998-tól kezdődött el a céltudatosan befektetőbarát vállalkozói környezet kialakítása. Az új Dzurinda-kormány (két jobbközép és egy balközép párt koalíciója) programjában az integrációs lemaradás behozását, valamint a válság sújtotta gazdaság helyreállítását tűzte ki célul. Mindezt mély, átfogó reformokkal és a makrokörnyezet átstrukturálásával többé-kevésbé sikerült is elérnie. Hatékony gazdaságpolitikájának köszönhetően sikerült az országot a lemaradók köréből az élenjárók közé sorolnia; 2004-ben a többi V4 országgal és hat másik állammal együtt sikerült csatlakoznia az Európai Unióhoz. A kormány gazdaságpolitikai intézkedései elsősorban a bankrendszert, az adórendszert, a nyugdíj-, az egészségügyi, a szociális rendszert, valamint a munkaerőpiacot célozták meg (Mikloš, 2008). Az ezután következő években a külföldi működőtőke-beáramlás nagymértékben felgyorsult.

Az elmúlt két évtized során a szlovák gazdaság a porteri (Porter, 2011) beruházásvezérelt stádiumban van, amelyet nagy mennyiségű tőkebeáramlás jellemez. Mivel ebben a ciklusban a gazdaság még nem elég felkészült az innovációvezérelt – következő – stádium megvalósítására, a beáramló tőke mindenekelőtt az alacsony hozzáadott értékű képviselő munkaintenzív területeket célozza. Szlovákia hosszú időre a nyugat- és észak-európai autó- és elektronikai ipar nagyvállalatainak „összeszerelő műhelyévé” vált. A jól képzett műszaki szakemberek és a viszonylag olcsó helyi munkaerő kiváló lehetőséget jelent számukra, hogy néhány gyártási művelet Szlovákiába történő kihelyezése révén növeljék profitjukat (Liptáková, 2015; Kádár, 2017).

Az előzőekben elmondottakhoz kapcsolódva fontos utalni arra, hogy a tanácsadás alkalmazása azokban az országokban magas, ahol a gazdasági fejlettség és az innováció különösen magas, és a nemzeti kultúrában viszonylag alacsony a bizonytalanságkerülés (uncertainty avoidance) (Barthelemy, 2019).

A bizonytalanságkerüléssel kapcsolatban Hofstede (1980) nyomán a tanácsadásra vonatkozóan a következők állapíthatók meg. A bizonytalanságkerülés-index Szlovákiában a legalacsonyabb a régió országait tekintve, sőt a DACH (Németország, Ausztria, Svájc) országokhoz viszonyítva is. A bizonytalanságkerülés a lengyel társadalom

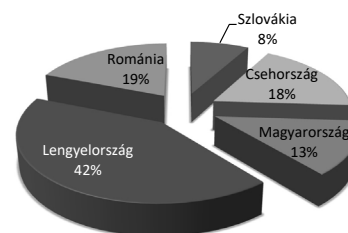
esetében a legmagasabb (93), de viszonylag magas Ausztriában (70) és Németországban (65) is. Megfigyelhető ugyanakkor, hogy a hatalmi távolság Szlovákiában messze a legmagasabb (100), majd Románia következik hasonlóan magas (90) értékkel. A gazdaságilag igen fejlett DACH-országokban viszont a hatalmi távolság igen alacsony értéket vesz fel (35, 34, 11). Szlovákiában tehát a társadalom bizonytalanságkerülésre való hajlama nem szab gátat sem a vállalkozó kedvnek, sem pedig az új dolgok bevezetésének és a tanácsadók alkalmazásának.

A szlovák menedzsment-tanácsadási piac aktuális trendjei

A szlovák menedzsmenttanácsadás-piac méretére és egyéb paramétereire vonatkozó adatokat a globális kutatóközpontok KKE-régiós felméréseinek eredményeiből tudhatjuk meg. Sajnos az európai tanácsadó-szövetség, a FEACO 1994 óta folytatott felmérésében Szlovákia nem szerepel.

3. ábra

A KKE menedzsment-tanácsadói piac földrajzi megoszlása



Forrás: a szerzők saját szerkesztése a Source Global Research adatai alapján, 2015-2017

A globális menedzsmenttanácsadó-iparág éves árbevétele 2018-ban 634 milliárd dollár volt (IBIS, 2019), ennek 28%-át, vagyis 177,5 milliárd dollárt az európai tanácsadó ipar állította elő.

A Source Global Research kutatóhálózat 2015-2017-es adatai szerint a KKE (közép- és kelet-európai) régió (Magyarország, Lengyelország, Szlovákia, Csehország és Ro-

1. táblázat

A hofstedei mutatók és a tanácsadási ráfordítások részesedése a vizsgált ország GDP-jéből

Országok	Hofstedei mutatók						Tanácsadás becsült részesedése az ország GDP-jéből
	Hatalmi távolság	Individualizmus	Maszkulinitás	Bizonytalanságkerülés	Hosszú távú orientáció	Mások elfogadása	
Szlovákia	100	52	100	51	77	28	0,25*
Csehország	57	58	57	74	70	29	0,33
Magyarország	46	80	88	82	58	31	0,31
Lengyelország	68	60	64	93	38	29	0,10
Németország	35	67	66	65	83	40	0,71
Svájc	34	68	70	58	74	66	0,25
Ausztria	11	55	79	70	60	63	0,74

Forrás: Barthelemy, J. (2019). *The Impact of Economic Development and National Culture on Management Consulting Expenditures: Evidence from Europe and North America*. *European Management Review*, July, pp 1-12. p. 6. és az *IBIS World Report (2019): *Industry trends, global industry reports* <https://www.ibisworld.com/industry-trends/global-industry-reports/business-activities/management-consultants.html> (2019. 07.26.) a szerzők számítása alapján.

mánia) menedzsmenttanácsadó-piacra által előállított jövedelem 3,5 milliárd dollár 8%-a köthető Szlovákiához. A piac területi megoszlását a régióban a 3. ábra szemlélteti.

Jelenleg a tanácsadó iparág megszámlálhatatlan képviselője tevékenykedik a szlovák piacon, melyek között megtalálhatóak a legnagyobb globális tanácsadó cégek helyi leányvállalatai, az utóbbi 20-25 év során megkapaszkodott és nagyra nőtt hazai tanácsadó vállalatok, valamint az egészen kicsi és makro vállalkozások és szabadúszó tanácsadók is, amelyek a gazdasági élet minden részterületét lefedik (Hanuláková&Paráková, 2013a és b; Hanuláková& Paráková, 2014; Hanuláková 2015; Fáber et al, 2014; Sedmina, 2016; Kadlečíková et al., 2017). Ahogy jeleztük, Szlovákiai tanácsadópiaca a KKE-régió tanácsadópiacának 8%-át teszi ki 280 millió dolláros éves árbevétellel. A legnagyobb profitot generáló tanácsadó szervezet 47 millió euró éves árbevétellel a PWC Slovakia. A PWC 1991 óta van jelen a szlovák piacon, 2 irodát működtet, egyet Pozsonyban és egyet Kassán, jelenleg 770 fős munkaerőlétszámmal dolgozik. A PWC Slovakia ügyfelei közül 44 a Trend Top 200 listán szereplő vállalat.

A közzféra-tanácsadás ebben a régióban – beleértve Szlovákiát – nagyon lassan növekszik, a GDP-hez viszonyított súlya az európai átlaghoz képest nagyon alacsony.

A szlovákiai tanácsadó piacról számos cikk olvasható a napi és heti szaklapokban, de tudományos felmérés erről az üzleti szegmensről eddig még nem jelent meg. Ezért is vállalkoztak a pozsonyi Páneurópai Egyetem Közgazdaságtudományi Kar és a komáromi Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar kutatói a következőkben bemutatott felmérés elvégzésére.

Az empirikus kutatás

A kutatásról

Empirikus felmérésünkkel arra a kérdésre szerettünk volna választ kapni, hogy mennyire elterjedt a szlovákiai vállalkozások és intézmények esetében, a külső konzulensek bevonása, illetve hogy mennyire elégedettek a válaszadók az általuk igénybe vett tanácsadási szolgáltatásokkal. A kutatásunkat 2018. szeptember-december folyamán bonyolítottuk le Szlovákia egész területén. A felmérésben való részvétel önkéntes volt, a megkérdezett cégek véletlenszerűen kerültek a felmérésünkbe. 24%-os válaszadási arány mellett 194 értékelhető kérdőívet kaptunk, amelyek feldolgozását egyváltozós statisztikai módszerekkel végeztük el. Egy szervezettől egy válaszadótól gyűjtöttük be a kérdőíves válaszokat. A kérdőívünket korábbi hasonló magyarországi felmérések (Poór & Iliás, 2015), valamint az Európai Vezetési Tanácsadó Szövetség (FEACO) számára végzett hasonló kutatások (2008-2013) alapján készítettük el.

A kérdőívünk 21 kérdést tartalmazott, amelyből hét vonatkozott a válaszadó szervezetre és személyre. A többi 14 kérdéssel vizsgáltuk a tanácsadás elfogadottságát, alkalmazását és azt, hogy miért nem alkalmaznak konzultánsokat.

A minta bemutatása

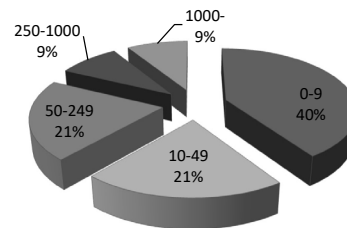
A felmérésben szereplő cégek 48%-a vett már igénybe külső tanácsadást, rájuk a kérdőívünk első része vonatko-

zott, míg a második részben a kész tapasztalatokkal még nem rendelkező cégek véleményét kérdeztük le. Ennek eredményeképpen az egyes kérdéseknél eltérő elemszámmal értékeltük ki a válaszokat.

A válaszadók legnagyobb hányada, 41%-a kis szervezet, az 1000 fő feletti szervezetek 9%-os arányban képviseltetik magukat a felmérésben. A részt vevő szervezetek nagyság szerinti megoszlását a 4. ábra szemlélteti.

4. ábra

A részt vevő szervezetek méret szerinti megoszlása

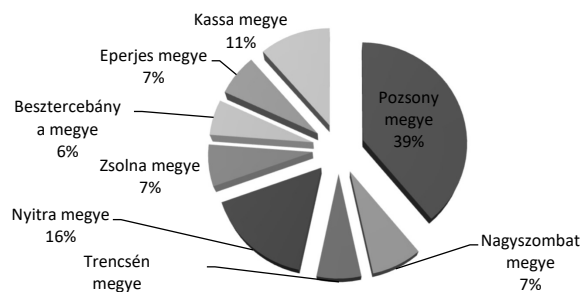


Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A legtöbb válaszadó a pozsonyi kerületből kerül ki, ez annak tudható be, hogy Pozsonyban és környékén található a legtöbb cég, így a random kiválasztott szervezetek közül is a legtöbb kérdőív ebben a kerületben került kiküldésre (5. ábra).

5. ábra

A válaszadó szervezetek megyék (kerületek) szerinti megoszlása



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A felmérésben résztvevők 62%-a szlovákiai magánvállalat, 17%-uk pedig külföldi tulajdonú cég. A közzféra 14%-ban képviselteti magát a válaszadók között. A legtöbb válaszadó a szolgáltatások területén működik, majd ezt követi a gyártás, a kereskedelem, és a közzféra.

Külső tanácsadók bevonásának okai

A megkérdezett szervezetek legnagyobb hányada (43%-a) azért vesz igénybe külső tanácsadót, mert úgy véli, hogy ezeknek a szakembereknek speciális tudásuk van, ami értéket teremthet a cégük számára. Míg 40%-uk azért támaszkodik külső szakemberre, mert úgy gondolja, hogy a cége túl kicsi ahhoz, hogy minden területre legyen saját szakértője. A válaszadó szervezetek közel harmada speciális esetekben vesz igénybe tanácsadót, mint például a válság, felvásárlás, átszervezés, nagyobb beruházás stb. A költségei csökkentése

okán a válaszadók 26%-a igényli külső tanácsadók szolgáltatását, és mindössze 10%-a keres külső szakértőt azért, mert ezt különféle tenderek, bankhitelek, nemzetközi pályázatok kötelezővé teszik számukra. Még ennél is kevesebben, mindössze a válaszadók 9%-a nyilatkozott úgy, hogy törvény általi kötelezettségek miatt vett igénybe külső tanácsadót.

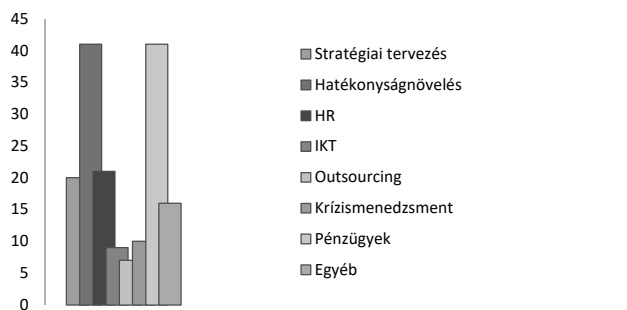
A válaszadókat arra kértük, hogy egy ötös skálán értékeljék, mennyire voltak elégedettek az igénybe vett külső tanácsadói szolgáltatással, ahol az egyes a legkevésbé elégedettet, az ötös pedig a teljes mértékben elégedettet jelöli. A válaszok alapján kapott átlag 3,88, tehát a válaszadók inkább elégedettek a kapott szolgáltatással, de azért nem mindenki elégedett maradéktalanul. A kapott válaszok mindegyike a 3-5 intervallumban található, tehát olyan válaszadó nem volt a felmérésben, aki teljesen elégedetlen lett volna a vásárolt tanácsadói szolgáltatással.

Szerettük volna megtudni, hogy mi a válaszadók benyomása a kapott tanácsadási szolgáltatásokkal kapcsolatban azon túl, hogy hasznosnak vagy feleslegesnek ítéli-e meg. Ennek során megtudtuk, hogy a válaszadók 12%-a nem tudta bevezetni, implementálni a tanácsadó által kidolgozott javaslatot, és 7%-uk úgy válaszolt, hogy nem tudtak jól együtt dolgozni a tanácsadóval. Viszonylag sokan, a válaszadók 40%-a úgy véli, hogy a kapott szolgáltatás értéke és ára nem volt egyensúlyban egymással.

Szerettük volna megtudni továbbá, hogy jellemzően milyen területeken vesznek igénybe külső tanácsadókat a válaszadó szervezetek. Az első helyen a hatékonyságnövelés és a pénzügyek állnak. A 6. ábra szemlélteti, hogy a válaszadók milyen területeken vettek igénybe tanácsadót.

6. ábra

A tanácsadás alkalmazásának területei



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

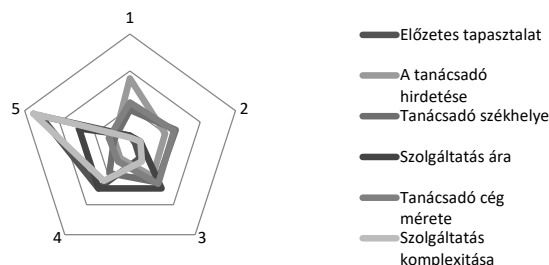
A felmérésben részt vevő szervezeteknek mindössze 17%-a keres meg nemzetközi tanácsadó irodát, a többi válaszadó helyi egyéni vállalkozót (56%), vagy helyi kis cégeket bízta meg ilyen feladatokkal.

A tanácsadó kiválasztásának általuk legfontosabbnak ítélt kritériumait a válaszadóink egy Likert-skálán határozták meg, ahol 1 a legkevésbé fontos, 5 pedig a legfontosabb tényező (7. ábra). A tanácsadó kiválasztásának legfőbb kritériumai a felmérés eredménye szerint a tanácsadó referenciái, az előzetes tapasztalat, illetve a nyújtott szolgáltatás komplexitása. Ezt követi a személyes ismeretség, a gyors határidők, valamint a szolgáltatás ára. A legkevésbé fontosnak ítélt tényezők között

a tanácsadó székhelye és mérete, illetve a tanácsadó cég hirdetései állnak.

7. ábra

A tanácsadó kiválasztásának kritériumai „1”



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A jövőre vonatkozó szándékaikról kérdeztük azokat a válaszadókat, akik ez idáig nem vettek igénybe külső tanácsadót. Arra a kérdésre, hogy milyen okokból tervezi tanácsadó bevonását, a válaszadók 15 százaléka válaszolt úgy, hogy ezt különféle intézmények elvárásai (bankok, nemzetközi grantok stb.) teszik szükségessé. A válaszadók 26%-a azért tervezi külső tanácsadó bevonását, mert a cég túl kicsi ahhoz, hogy minden területre legyen saját belső emberük, szintén 26% rendhagyó esetekben (váltás, restrukturalizáció, beruházás) venne igénybe külső tanácsadást.

Arra a kérdésre, hogy mi alapján választják majd ki a megfelelő tanácsadót, a válaszadók legnagyobb hányada (40%) ismerősei ajánlását tartja leginkább mérvadónak, és hasonlóan magas azok aránya, akik a kiválasztást tenderrel végeznék. A válaszadók 19%-a a tanácsadó piacon megtalálható cégek közül a tanácsadó hirdetése alapján választja ki az általa alkalmazott tanácsadót.

A felmérésben részt vevő cégek 23%-a szívesebben fordul nagy nemzetközi tanácsadó cégekhez, 76%-uk azonban a hazai kis cégeket, vagy szabadúszó (freelancer) tanácsadókat részesíti előnyben.

A válaszadó szervezeteket arra kértük, hogy 1-től 5-ig terjedő skálán pontozzák a felsorolt kiválasztási kritériumokat, ahol 1- az egyáltalán nem fontos, 5- nagyon fontos. Válaszadóink az általuk kiválasztandó tanácsadóval szemben támasztott kiválasztási kritériumait a 8. ábra szemlélteti.

8. ábra

A tanácsadó kiválasztásának kritériumai „2”



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Következtetések

A szlovák tanácsadói piac egy jelenleg is növekvőben és fejlődésben lévő terület, amelyet Szlovákiában – a nemzetközi nyitás által – a külföldi működő tőke beáramlásával honosult meg. Jelenleg a gazdasági élet minden területére szakosodott nemzetközi és hazai tanácsadó szervezetek működnek az országban. A szektor legnagyobb profitot hozó üzletszektorai a pénzügyi szolgáltató szektor, az ipari termelés, valamint a média és telekommunikáció. A szlovákiai cégek legnagyobb része, (99%-a) KKV (kis- és közepes vállalkozás), döntő többségük (87%) hazai tulajdonú szervezet. A nagy nemzetközi cégek jellemzően a munkaintenzív műveleteket helyezik ki Szlovákiába, a stratégiai döntéseket az anyaországi központokhoz hozzák meg. Az országban működő fejlesztő és kutató laboratóriumok száma elenyésző, ennek megfelelően innováció tekintetében Szlovákia az EU és az OECD lemaradói között kullog.

A szlovákiai cégek körében végzett felmérésünkbe ez idáig országsszerte 194 szervezet kapcsolódott be. A válaszadó cégek – amelyek között megfelelő arányban megtalálhatók az egészen kicsi vállalkozásoktól a közepes méretű cégeken át a legnagyobb, 1000 fő fölötti létszámmal rendelkező szervezetek – közel fele vett igénybe eddigi működése során tanácsadót, és az eddig ilyen tapasztalatokkal nem rendelkezők sem zárkoznak el attól, hogy a jövőben külső tanácsadást vegyenek igénybe. Jelen cikkünkben nem vállalkozunk a felmérés összes eredményének bemutatására, sem mélyebb összefüggések feltárására. Csupán a tanácsadás elterjedtségére, valamint a tanácsadási szolgáltatások vásárlóinak elégedettségére vonatkozó válaszokba nyújtunk betekintést, amelyek a jelenlegi piaci állapotot hivatottak feltérképezni. Felmérésünk nem tekinthető reprezentatívnak túl alacsony elemszáma miatt, azonban más hasonló felmérésekhez kapcsolódva (Tokár-Szadai, 2017) óvatos következtetések levonására nagyon is alkalmas, mivel a válaszadó szervezetek között megtalálhatóak egészen nagy és egészen apró cégek, valamint a magán- és a közszféra is megfelelő arányban képviseltetve van a válaszadók között.

A felmérésben részt vevő szervezetek nagyrészt elégedettek a vásárolt tanácsadási szolgáltatásokkal, ugyanakkor viszonylag magas azon szervezetek aránya (40%), amelyek a szolgáltatás ár-érték arányát erősen megkérdőjelezzik, és 12%-uk nem tudta implementálni a tanácsadó által kidolgozott javaslatot. A válaszadó szervezetek 82%-a KKV, mindössze 17% van külföldi tulajdonban, és pont ennyi azon szervezetek részaránya (17%), amelyek nagy nemzetközi tanácsadó cég szolgáltatásait veszik igénybe. A fennmaradó 83%, tehát a válaszadók döntő többsége inkább fordul helyi kisvállalkozáshoz, vagy helyi egyéni tanácsadó vállalkozóhoz, amennyiben vezetési tanácsadásra van szüksége. A felmérés eredménye szerint a leggyakoribb oka annak, hogy egy szlovákiai vállalkozás vagy intézmény vezetési tanácsadást vesz igénybe, a hatékonyságnövelés, valamint a pénzügyek (beruházások, projektek finanszírozása, likviditás javítása stb.).

Az előzőekben leírtak alapján elmondható, hogy a szlovákiai tanácsadás napjainkra rátért arra a fejlődési pályára, amit az 1993-as országszétválás rövid ideig lefékezett. A tanácsadási piac mérete és komplexitása megfelel az ország gazdasági fejlettségének. Arról sem szabad megfeledkezni, hogy területi különbségek (kelet és nyugati, vagy északi és déli megyék, főváros és kelet megyék stb.) árnyalhatják az előzőekben leírtakat.

A tanácsadás szlovákiai elterjedtségének a jövőben a digitális átállás és a szűkösen rendelkezésre álló munkaerő által generált kihívások feltehetően újabb lendületet fognak adni. Felmérésünket a közeli jövőben kibővítve, a válaszadók körének folyamatos növelésével folytatjuk, hosszabb távot és mélyebb összefüggéseket vizsgálva a szlovák tanácsadói piacon.

Felhasznált irodalom

- Barthélemy, J. (2019). The Impact of Economic Development and National Culture on Management Consulting Expenditures: Evidence from Europe and North America. *European Management Review*, July, 1-11. DOI: <https://doi.org/10.1111/emre.12352> (Letöltve: 2019.07.15.)
- Biswas, S. & Twitchell, D. (2002). *Management Consulting*. New York: Wiley & Sons.
- Block, P. (1981). *Flawless Consulting*. San Francisco: Pfeiffer Company.
- Brewster, C., Morley, M., & Buciniene, I. (2010). The Reality of Human Resources Management in Central and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 145-155. DOI: <https://doi.org/10.1108/17465261011045098>
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B.W., & Göttel, V. (2014). Success factors of management consulting. *Review of Management Science*, 10(1), 1-34.
- Brooks, A. K. & Edwards, K. (2014). *Consulting in Uncertainty – The Power of Inquiry*. New York: Routledge.
- Career & Employment Guide (2018). *The Slovak Spectator*.
- Curuksu, J.D. (2018). Analysis of the Management Consulting Industry. In *Data Driven Management for Professionals* (pp. 1-16). Cham: Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-70229-2_1 (Letöltve: 2019.07.02.)
- Czerniawska, F. & May, P. (2004). *Management Consulting in Practice*. London: Kogan Page.
- Eastern European consulting industry grows 7%, market worth €1.4 billion (2018). *Consultancy.eu*. <https://reports.sourceglobalresearch.com/report/download/3028/extract/The-Eastern-Europe-Consulting-Market-in-2017> (Letöltve: 2019.07.25.)
- European Commission (2019). *Progress Report 2018 Country Profile SLOVAKIA*. Available online at: https://slord.sk/buxus/docs///SK-Country_profile_2019-ok.pdf (Letöltve: 2019.07.25.)
- Fáber, A., Čičmanec, S., Kosa, P. & Skalská (2014). *Energetické služby a poradenstvo* (Energetikai szolgáltatások és tanácsadás). Bratislava: Jaga Group.

- Fábián, E. (2012). *Tőkebefektetések Magyarországon*. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/569/1/kozg_2012n1p111.pdf (Letöltve: 2019.07.20.)
- Farkas F. & Poór J. (1977). *Niekoľko teoretických a praktických problémov z oblasti racionalizácia práce* (A munkaracionalizálás fejlődésének alapvető szempontjai). Bratislava: Synteza, 2-3.
- Fayol, H. & Hoch, A. (1931). *Zásady správy všeobecne a správy podniků* (Az általános igazgatás és vállalatigazgatás irányelvei). Praha: Orbis.
- FEACO Annual Report 2012/2013. Federation of European Consulting Associations (FEACO), Brussels.
- FEACO Annual Research Reports, 1994-2018. <http://www.feaco.org/site-page/feaco-annual-survey-european-mc-market> (Letöltve: 2019.02.10.)
- Filka, M. & Aust, H.-J. (1983). *Vědecká organizace práce v průmyslu* (A munka tudományos szervezése az iparban). Praha: Nakladatelství Svoboda.
- Fink, D. (2004). *Management Consulting 2004 – Trends and Kompetenzen in Management Beratung*. Bonn: Vahlen.
- Ford, H. (1924). *Můj život a dílo* (Életem és munkám). Praha: Sfinx.
- Fritsch, M. & Brezinski, H. (1999). *Innovation and technological change in Eastern Europe: pathways to industrial recovery*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Goldman, M. F. (1999). *Slovakia Since Independence: A Struggle for Democracy*. Westport: Greenwood publishing Group.
- Greiner, L. E. & Metzger, R. O. (1983). *Consulting to Management*. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- Gross, A., Poór J. & Solymossy, E. (2009). A nyugati menedzsment-tanácsadás változó körvonalai. *Marketing és Menedzsment*, 44(4), 20-32.
- Hanuláková, E. & Daňo, F. (2004). Poradenstvo a jeho prínos pre podnikovú prax (A tanácsadás és hozadéka a vállalati gazdálkodásban). *Ekonomické rozhľady*, 34(1), 18-26.
- Hanuláková, E. & Paráková, R. (2013a). Prístupy ku klasifikácii poradenskej činnosti (A tanácsadási tevékenység osztályozásának lehetőségei). Moderné metódy a prístupy v marketingovom manažmente. Zborník vedeckých statí. (Modern módszerek és megközelítések a marketingmenedzsmentben. Tudományos cikkek folyóiratai.) *Ekonom*, 46-57.
- Hanuláková, E. & Paráková, R. (2013b). Trendy a perspektívy poradenstva (Tanácsadási trendek és perspektívák). In *Vedecké state Obchodnej fakulty II* (pp. 171-178). Bratislava: Ekonóm.
- Hanuláková, E. & Paráková, R. (2014). Využitie poradenstva pri riešení environmentálnych výziev podnikateľskej činnosti (Tanácsadás felhasználása az üzleti tevékenység környezeti kihívásainak megoldására). *Studia commercialia Bratislavensia*, 7(26), 186-196.
- Hanuláková, E. (2015). *Poradenstvo ako determinant efektívnej marketingovej činnosti* (A tanácsadás mint a marketingtevékenység egyik meghatározó része). s.l.: Ekonóm.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Horbulák Zs. (2018). A csehszlovák gazdasági reformok. *Világtörténet*, 40(3), 399-414.
- 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. 07. 26.)
- Kádár, B. (2017). Including labour market: Proposals in higher education offers. *Acta Oeconomica Universitatis Selye*, 6(2), 89-100.
- Kadlečíková, M., Kapsdorferová, Z., Krajčirová, R. & Šafáriková, J. (2017). *Manažérske poradenstvo* (Menedzsment tanácsadás). Poľnohospodárska univerzita v Nitre.
- Kipping, M. & Clark, T. (2012). *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford: Oxford University Press.
- Kipping, M. (2002). Trapped in Their Wave: The Evolution of Management Consultancies. In Timothy, C. & R. Fincham (Eds.), *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell Business.
- Koucký, J. & Říha, L. (1972). *Komplexní socialistická racionalizace* (Komplex szocialista racionalizáció). Praha: Práce.
- KPMG Slovakia homepage (2019). <https://home.kpmg/sk/en/home/services/advisory/management-consulting.html> (Letöltve: 2019. 09. 1.)
- Kubík, J. (1969). *Základy racionalizačná praxe* (A racionalizáció gyakorlatának alapjai). Praha: Institut řízení.
- Kubr, M. (1996). *Management Consulting a Guide to the Profession*. Geneva: International Labour Office.
- Lacková, A., Karkalíková, M. & Kollár, V. (2004). *Marketing v kariérovom poradenstve*. (Marketing a karrier tanácsadásban). Bratislava: Ekonóm.
- Leščišin, M. & Stern, J. (1983). *Organizácia a riadenie kvality. Vybrané kapitoly*. (Szervezés és minőségirányítás). Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Líbal, V. (1983). *Organizace a řízení výroby* (Szervezés és termelésirányítás). Praha: SNTL, Alfa.
- Linczényi, A. (1970). *Komplexné riadenie kvality* (A minőség komplex irányítása). Bratislava: Knižnica racionalizácia a riadenie, zv. 7. Práca.
- Lipták, F. (1977). *Racionalizačný plán podniku* (A vállalati racionalizáció tervezése). Bratislava: Práca.
- Lipták, F. (1989). Funkcia poradenstva v oblasti riadenia (Menedzsment-tanácsadás). In Procházka, V., Ždímal, M., Sagan, V. & Landa, O. (ed.), *Průprava a poradenství pro strategické řízení a inovace, celostátní pracovní seminář s mezinárodní účastí* (Oktatás és tanácsadás a stratégiai menedzsment és innováció területén, országos műhelymunka, nemzetközi részvétellel) (pp. P1-P7). Praha, 1989. február 14-16.

- Liptáková, J. (2017). *Slovakia stays strong in automotive* (Szlovákia: a reformok története). Bratislava: Spectator Sme. <https://spectator.sme.sk/c/20067514/slovakia-staysstrong-in-automotive.html> (Letöltve: 2019. 07.15.).
- Maister, D. (1993). *Managing Professional Service Firm*. New York: Free Press.
- Markham, C. (1999). *The Top Consultant*. London: Kogan Page.
- Masaryk Academy of Labour (Masarykova akademie práce). <https://www.mua.cas.cz/en/masaryk-academy-of-labour-masarykova-akademie-prace-685> (Letöltve: 2019.08.29.)
- Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Routledge.
- Miklos, I. (1997). *Melyek a "szlovák gazdasági csoda" legfőbb gyengéi?* Budapest: Pro Minoritate Alapítvány. <http://www.prominoritate.hu/folyoiratok/1997/ProMino97-2-09-Miklos.pdf> (Letöltve: 2019. 07. 15.)
- Miklós, I. (2008). *Slovensko: príbeh reforiem*. Bratislava: Univerzita Pre Moderné Slovensko. http://www.upms.sk/media/Slovensko_Prbeh_reforiem.pdf (Letöltve: 2019. 07. 15.)
- Miles, I. (2005). Knowledge-intensive business services: prospects and policies. *Foresight*, 7(6), 39–63. DOI: <https://doi.org/10.1108/14636680510630939>
- Minarechová, R. (2015). *Many Slovaks still migrate for work*. Bratislava: Spectator Sme. https://spectator.sme.sk/c/200573_67/manyslovaks-still-migrate-for-work.html (Letöltve: 2019. 07. 15.)
- Mísková, A., Franc, M., & Kostlán, A. (edit.) (2010). *Bohemia docta*. Praha: Academia.
- Nemes F. (1982). A tanácsadás szerepe a korszerű vállalatvezetésben. *Vezetéstudomány*, 13(12), 27-32.
- Nešpor, R.Z. *Masarykova akademie práce (1920–1952)*. https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Masarykova_akademie_pr%C3%A1ce (Letöltve: 2019.08.29.)
- Niedereichholz, Ch. & Niedereichholz, J. (2012). *Das Beratungsunternehmen*. München: Oldenbourg Verlag.
- OECD Economic Surveys Slovak Republic* (1996). https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-slovak-republic-1996_eco_surveys-svk-1996-en#page7 (Letöltve: 2019. július 15.)
- Pavelka, K. (1977). *Racionální rozhodování v řízení* (Racionális döntéshozatal az irányításban). Praha: Svoboda.
- Pereira, L. F., Jerónimo, C. M. & Ramos, M. R. (2017). Management consulting business models. A perspective of sustainability. In *2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)* (pp. 29-35). IEEE. <https://repositorio.iscteui.pt/bitstream/10071/16468/1/Management%20Consulting.pdf> (Letöltve: 2019. 07.15.)
- Plunkett, J. W. (2018). Major trends affecting the consulting industry. In *Plunkett's Consulting Industry Almanac 2018* (pp. 6-21). Houston: Plunkett Research.
- Poór, J. (1990). Notes for a Brief History of the Hungarian Consulting Industry. In *Second European Management Congress. East Meets West* (pp. E 61-62). CECIOS European Council of Management, Prague, October 22-25. 1990. (Conference proceeding).
- Poór J., Gross, A. & Roberson, M. (eds.) (2003). *Management Consultancy in an Eastern European Context: in Association with FEACO*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Poór J. (2005). A tanácsadó ipar nemzetköziesedésének lehetőségei és a kereskedelmi elméletek. *Vezetéstudomány*, 35(3), 47-55.
- Poór, J. (szerk.) (2010). *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Poór J. (2016). *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Poór J. & Iliás A. (2015). Quo vadis' management consultancy Hungarian research – 2014. In Mracek, P. Fojtú, K. & Luhan, J. (eds.), *Perspectives of Business and Entrepreneurship Development*. 15th International Conference Brno, Csehország, 2015.05.28-05.29. Brno: Brno University of Technology.
- Porter, M. (2011). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Průcha, V. et al. (2009). *Hospodářské a sociální dějiny Československa. 2. díl období 1945-1992*. (Csehszlovákia gazdasági és társadalmi története. 2. rész. 1945-1992.). Brno: Doplněk.
- Průcha, V. et al. (2004). *Hospodářské a sociální dějiny Československa. 1. díl období 1918-1945*. (Csehszlovákia gazdasági és társadalmi története. 1. rész. 1918-1945.). Brno: Doplněk.
- PWC Slovakia homepage* (2019). Available online at: <https://www.pwc.com/sk/sk/o-nas.html> (Letöltve: 2019. 07.15.)
- Sario (2017). *Sario the Slovak Investment and Trade Development Agency: Automotive sector in Slovakia*. Bratislava. <http://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/sarioautomotive-sector-in-slovakia-2017-03-02.pdf> (Letöltve: 2019. 07. 15.)
- Schein, E.H. (1986). *Szervezéslélektan*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Schein, E.H. (2002). Consulting: What Should it Mean? In Clark, T. & R. Fincham (eds.), *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell Business.
- Schein, E.H., (2016). *Humble consulting*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Sedlák, M. & Leščišin, M. (1971). *Organizácia výroby priemyselných podnikov* (Az iparvállalatok termelés-szervezése). Bratislava: Alfa.
- Sedmina, R. (2016). *Manažérske poradenstvo pre komerčné spoločnosti* (Menedzsment-tanácsadás kereskedelmi vállalkozások számára). Bratislava.
- Šimončíč, I. S. (1988). *Efektívne riadenia a konzultačné poradenstvo* (Hatékony irányítás és tanácsadás). Bratislava: Práca.
- Smith, A. & Ferenciková, S. (1997). *Regional transformation and foreign investment on the road to capitalism in Eastern Europe: case studies from the manufacturing sector in Slovakia* (pp. 4-6). Brighton: University of Sussex.

- Stanek, V. (1983). *Sociálno-ekonomické aspekty normovania práce* (A munkanormázás szociális és gazdasági aspektusai). Bratislava: Práca.
- Strečanský, B. (2015). *Slovakia Country Report European Foundations for Research and Innovation EUFORI Study*. <http://euforistudy.eu/wp-content/uploads/2015/07/Slovakia.pdf> (Letöltve: 2019.07.20.)
- Stričík, M. (2002). Manažovanie agrárneho poradenstva na Slovensku (Az agrár tanácsadás menedzselése Szlovákiába. In *EDMAN 02 „Education for management“*. *Mezinárodní pracovní seminář* (pp. 143-150). Praha, 2002. augusztus 29.
- Šulc, Z. (2000). *Psáno inkognito. Doba v zrcadle samizdatu 1968-1989* (Írásos inkognitó. Idő a samizdat tükrében 1968-1989). Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, Praha
- Szaktanácsadási központok a magyar-szlovák határmenti régióban*. Vyskumný ústav agroekológie. Michalovce. 2015
- Szeiner, Zs., Szobi, Á. & Sklenár, D. (2018). Employee benefits practice in Slovakia. *Ad Alta Journal of Interdisciplinary Research*, 8(2).
- Szomolányová, S. (1994). Szlovákia társadalmi-politikai fejlődésének foratókönyve. *Kalligram*, 3(3). <http://www.kalligram.eu/Kalligram/Archivum/1994/III.-evf.-1994.-marcius/Szlovakia-tarsadalmi-politikai-fejloedesenek-foratokoenyve>
- Taylor, F. W. (1931). *Poselství Taylorovo* (Taylor üzenete). Praha: Orbis.
- Tokár-Szadai Á. (2017). Vezetési tanácsadók kiválasztásának a szempontjai. *Vezetéstudomány*, 48(6-7), 39-48. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.05>
- Trend, szlovák gazdasági hetilap. TrendTop 2018. november
- United Nations Conference on Trade And Development (2018). *Investment and new industrial policies*. https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf (Letöltve: 2019.07.20.)
- United Nations Conference on Trade And Development. World Investment Report (2012). *Towards a New Generation of Investment Policies* (Research Paper). New York & Geneva: United Nations. https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2012_embargoed_en.pdf (Letöltve: 2019.07.20.)
- Veščík, M. (1998). Názory slovenských manažérov sa líšia v tom, či je poradenstvo drahým luxusom alebo nevyhnutnosťou (A szlovák menedzserek véleménye nem egységes azzal kapcsolatban, hogy a tanácsadás luxus vagy szükségszerűség). *Trend*, 1998. március 18.
- Žaja, J., Bitter, J. & Storoška, M. (2003). *Podnikové poradenstvo* (Menedzsment-tanácsadás). Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.