

FEJES József

A TUDÁSMENEDZSMENT FEJLŐDÉSI SZAKASZAINAK TETTENÉRÉSE A MAGYAR ÜZLETI TANÁCSADÁS PIACÁN

A 2008-as gazdasági válság a menedzsmentdöntések homlokterébe helyezte a tudástőke-befektetéseket, aminek következtében a tudásmenedzsment szembetűnően dinamikus fejlődésnek indult. A fejlődés azonban globális szinten másfajta intenzitást mutat, mint Magyarországon. A szerző kutatása ezeket a különbségeket igyekszik feltárni a magyar üzleti tanácsadó cégek tudásmenedzsment-gyakorlatán keresztül. A fejlődéstörténetet három részre bontva vizsgálta: rendszer, stratégia és versenyképesség szintjén. A magyar vezetési tanácsadók tudásmenedzsment-gyakorlatáról megállapítható, hogy komoly szakmai munka folyik a vizsgált vállalatok mindegyikénél, azonban kivétel nélkül van még továbbfejlődési lehetőség a tudás menedzselésében.

Kulcsszavak: tudásmenedzsment evolúció, tudásmenedzsment stratégia, vezetési tanácsadás, tanácsadói piac

A szolgáltatások igen változatos formában jelennek meg napjaink gazdaságában, szinte már nem is különálló szolgáltatásokról és termékekről, hanem inkább termék-szolgáltatás kombinációk piacáról beszélhetünk. A termelővállalatok ennél fogva elválaszthatatlanok a szolgáltatóvállalatoktól, ez rengeteg problémát vet fel akkor, amikor azt szeretnék meghatározni, hogy mely vállalatok tartoznak a szolgáltató szektorba? Véleményem szerint a maradékelven alapuló megközelítés a legkézenfekvőbb, amikor úgy határozzuk meg a tercier szektort, hogy mi nem tartozik bele (pl. bányászat, mezőgazdaság, építészet, fémipar). Az effajta csoportosítás egy reziduális szektort képez, amely gyakorlatilag lefedi a szóban fogó tercier szektorban tevékenykedő vállalatok lajstromát. Ez a terminológia csupán egy a sok közül, ugyanis további kategóriák jelennek meg piaci és nem piaci szolgáltatások szerinti bontásban, marketingszemléletű bontásban, B2B és B2C szerinti bontásban vagy akár termelői-fogyasztói szolgáltatások (Papp, 2010) bontásában.

A szolgáltató szektor relevanciáját jól mutatják azok a statisztikák¹, melyek szerint Magyarországon a GDP 66,6%-át a szolgáltatói-parágák termelték meg 2008-ban. Ez a szám ijesztően soknak tűnhet, de nemzetközi viszonylatban még mindig elmaradottnak

számítunk az ugyanígy GDP-viszonylatban vizsgált 77,2%-os USA, 77,5%-os Franciaország vagy 75,4%-os Egyesült Királysággal szemben. Ezzel párhuzamos tendencia, hogy hazánkban 2009-ben a foglalkoztatottak száma a tercier szektorban a legmagasabb, 64,1%, majd 31,2%-ot képvisel a szekunder szektor és végül 4,7% a primer szektor részaránya az aktív hazai munkaerőpiacból. Ezzel a szolgáltató szektor majd 2,5 millió embernek biztosít megélhetést. A szolgáltató szektor egyik fényesen ragyogó ékköve az üzleti tanácsadás, amely hazánkban is markánsan jelen van. Igaz, hogy a 2008-as globális válság megtörte a tanácsadó cégek ragyogását, de piacszervező és gazdaságélénkítő funkciójuk mit sem változott.

A hazai tanácsadás története

A magyarországi menedzsment-tanácsadás² kialakulása egy viharos korszakkal dúsitott, izgalmas történet. A történet az 1940-es évektől indul, amikor a közgazdasági racionalizációnak köszönhetően leginkább német mintára zajlott a tanácsadói tevékenység. Ezt a korszakot a II. világháború markánsan lezárta és új világ köszöntött erre a szakmára. A háború megtörte a fejlődés ütemét, hiszen olyan rés keletkezett az ideális

és a valós állami berendezkedés között, ami jóformán kizárta az üzleti intézményrendszer fejlődését. A háború után a gazdaság szovjet mintára, tervgazdaságra épült, ami kellőképpen megágyazott a magyar tanácsadó cégek szakmai lemaradásának, a nyugati és amerikai fejlődéssel szemben (Berend, 1999). Az 50-es és 60-as évek alatt ágazati kutatóintézetek alakultak, amelyek újra elindították a tanácsadást egy felfelé ívelő pályán. Az 1968-as „új gazdasági mechanizmus” egy újabb lökést adott a szakmának, és egyre jobban előtérbe kerültek a vállalatvezetéssel kapcsolatos közgazdasági dilemmák. A 80-as évek közepén az üzemi és munkaszervezők (belső és külső tanácsadók) száma megközelítette a tízezer főt (Poór, 2010). Ekkor elkezdődött az első vegyesvállalatok megalapítása leginkább német, osztrák és svájci piaci szereplők közreműködésével, majd a 80-as évek végére az angolszász üzleti körök is elkezdtek kiépíteni tanácsadói érdekeltségeiket Magyarországon (Poór, 2010). Ekkortájt megkezdődött egy finomhangolási folyamat, hiszen a külföldi tanácsadók felvilágosult menedzsmentmegoldásai nem illeszkedtek súrlódásmentesen a magyar vállalati kultúrához. Az ezredfordulóra a betelepült nemzetközi tanácsadó cégek jelentősen megemelték a szolgáltatás színvonalát és lendületet vittek a szakma fejlődésébe. Ez a lendület a 2000-es évek „dotcom” válságának hatására egy időre megtörni látszott, de nem lehetetlenítette el az iparágat, inkább csak újraformálta azt. A kilábalás után a haladásnak jóformán semmi nem vetett gátat egészen a 2008-as gazdasági válságig, ami jelentős változásokat hozott a reálgazdaságban, ami áttételesen komoly visszaesést eredményezett az tanácsadói szektorban. A piac jelenleg formálódóban van, de a külföldi nagy „brand”-ek dominanciája a szerényebb magyar tanácsadó cégekkel szemben továbbra is fennáll.

Helyzetkép az iparágról

A szolgáltató szektor térnyerése révén egyre nagyobb szerepet kapnak az üzleti szolgáltatások. Tág értelemben üzleti szolgáltatásnak minősül minden olyan szolgáltatási tevékenység, amely nem a végső lakossági, társadalmi fogyasztók igénykielégítése érdekében történik. Szűkebb értelmezésben tudásintenzív üzleti szolgáltatásoknak (knowledge-intensive business service), más néven professzionális szolgáltatásoknak nevezi őket a nemzetközi szakirodalom (Papp, 2010). E szolgáltatások mögött reálfolyamatok húzódnak meg, ugyanis a tanácsadó cégek többnyire termelővállalatoknak dolgoznak. A gazdaság dinamizmusát nagymértékben befolyásolja a termelő- és a szolgáltató

szektor egybefonódott üzleti teljesítménye. A kölcsönös és egymásra utalt kapcsolat, egyfajta üzleti szimbiózis, ami a fejlődés alapját képezi. Az Amerikai Vezetési Tanácsadó Mérnökök Egyesülete (ACME) szerint „a vállalati tanácsadás egy olyan professzionális szakmai szolgáltatás, amit speciális képzettségű, megfelelő szakmai tapasztalatokkal rendelkező szakértők végeznek annak érdekében, hogy segítsék a vezetőket a különböző szervezetekben előforduló vezetési, működtetési problémák feltárásában és megoldásában”. A tanácsadási tevékenységi körök közé sorolhatók a pénzügyi, adószakértői, marketing, termelési, informatikai, humán erőforrás, munkaszervezési, szervezetfejlesztési és gazdaságjogi területek.

A tanácsadó fogalom egy szinte megfoghatatlan szakmai tevékenységet fémjelez, hiszen a tanácsadó kifejezést mindenre rá lehet húzni. A tanácsadás sokszínűségét és erősen diverzifikált szakmai tartalmát mi sem demonstrálja jobban, mint Kornai Gábornak (2008), a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének korábbi elnökének fantáziadús definíciója, miszerint: „Igen sokféle tanácsadás létezik: jogi, orvosi, befektetési, mérnöki, informatikai, pénzügyi és így tovább – ha nem hiszi, kérdezze meg Avon-tanácsadó-nőjét...”

Ha jobban belegondolunk ebbe a definícióba, akkor a szellemes megfogalmazáson túl könnyedén felfedezhetjük, hogy más üzenete is van ennek a mondásnak, mégpedig az, hogy a tanácsadói piacra a belépési korlátok meglehetősen alacsonyak, hiszen semmiféle igazolás, gépsor, tapasztalat, bizonyítvány nem szükséges a tevékenység végzéséhez.³ Ebből fakadóan bárki hívhatja magát tanácsadónak. A helyzet azért nem ennyire szomorú, hiszen ez egy komoly iparág, ahol a szakmai tudás és a kapcsolati háló erősen szelektálja a sikeres tanácsadóvá válás folyamatát.

A magyar piac adatai: (Kornai, 2008; Fisher, 2009, FEACO, 2012):

- *piac mérete*: 235 millió Euró (2012)
- *iparági bevételek megoszlása*: 2/3 versenyszféra és 1/3 közszféra
- *keresleti oldal létszáma*: 400-500 vállalat (megközelítőleg 4454 fő)
- *ígéretes területek*: IT-tanácsadás, krízismenedzsment, HR outplacement
- *tanácsadói óradíjak*: 3000 – 350 000 Ft/óra

Ebben a tanulmányban a vezetési tanácsadói tevékenységre helyezem a fókuszot. A vezetési tanácsadás vezetési kérdésekben nyújt segítséget a szervezeteknek és azok tagjainak, ami magába foglalja a probléma azonosítását, a lehetőségek felismerését és elemzését,

VEZETÉSTUDOMÁNY

a megoldási javaslatok kidolgozását és egyre gyakrabban a megoldási javaslatok véghezvitelét is (VTMSZ, 2009; Poór et al., 2000). Más megfogalmazásban egy nemzetközileg elismert szakember szerint a vezetési tanácsadók ún. tudásmunkások, akik magasan képzett szakemberek, és munkájuk jórészt abból áll, hogy az információt tudássá változtassák (Sveiby, 2001).

A tanácsadó vállalatok kategorizálását több szempontból is lehet vizsgálni. Én a Poór (2010) által képzett csoportokat tartom a legjobbnak: egyik a nyújtott szolgáltatások komplexitása szerint, a másik a méretük, piaci súlyuk szerint választja szét az egyes tanácsadó cégeket.

Ennek alapján a szolgáltatás *komplexitása szerint* megkülönböztethetünk:

- teljes körű tanácsadási szolgáltatást (full service firms),
- integrált tanácsadási szolgáltatást (general service firms),
- szakosodott tanácsadási szolgáltatást (specialized firms),
- erőteljesen specializált szolgáltatást (boutique firms).

És a *piaci súlyuk szerinti* bontás:

- mamut (PWC, Deloitte, E&Y, KPMG, AA, IBM, Accenture),
- elefánt (McKinsey, BCG, Bain, Booz, Roland Berger, Arthur D. Little, Tata),
- oroszán (AAM, IFUA, ICG, Concordia, Flow Csoport),
- bolha (egyéni tanácsadók, magánszakértők, mikrocégek).

A tanácsadási ágazat fejlettsége jól reprezentálja egy gazdaság fejlettségét. Ez nincs másképp hazánkban sem, ahol a magasabb GDP-termelőképességű területek köré koncentrálódnak a támogató-kiszolgáló vállalatok, hiszen itt nagyobb az igény az üzleti szolgáltatásokra. A fejlett termelővállalatok és szolgáltatócégek együtt szerves részét adják a lokális üzleti környezetnek, és ezáltal a térség fejlettségi szintjének egyaránt (Mogyorósi et al., 2009).

A PSF-ek valójában kettős tevékenységgel járulnak hozzá a nemzetgazdaság gyarapításához, mert egyszerre törekednek innoválni saját magukat, és ezzel megújulásra készítik környezetüket, más szektorok vállalatait egyaránt (Den Hertog – Bilderbeek, 1997). Az effajta tudásbróker és tudásközvetítő vállalatok essen- ciális szerepet játszanak egy gazdaság formálásában és dinamizálásában (Hipp – Grupp, 2005).

A tudásmenedzsment fejlődési szakaszai

A TM kialakulása több perióduson átívelő előrehaladás végeredményeképp tart ott, amiről manapság beszélünk. Ennek a történeti pályának a rövid summáját Anklam (2005), David Gurteen (2008) és Noszkay (2009) kutatásai alapján mutatom be.

TM 1.0 – első generáció

Kezdetben a tudásmenedzsment egy informatikai megoldásnak számított, aminek a technológia állt a középpontjában. A tudást elsősorban információs erőforrásként kezelték. A korszak TM-rendszereinek a célja a minőségi tartalomszolgáltatás volt. Adatbázisok, elektronikus dokumentumok, adattárak, on-line portálok jelentették a tudástárolás platformjait. (1. ábra)

1. ábra

Tudásmenedzsment 1.0 – első generáció

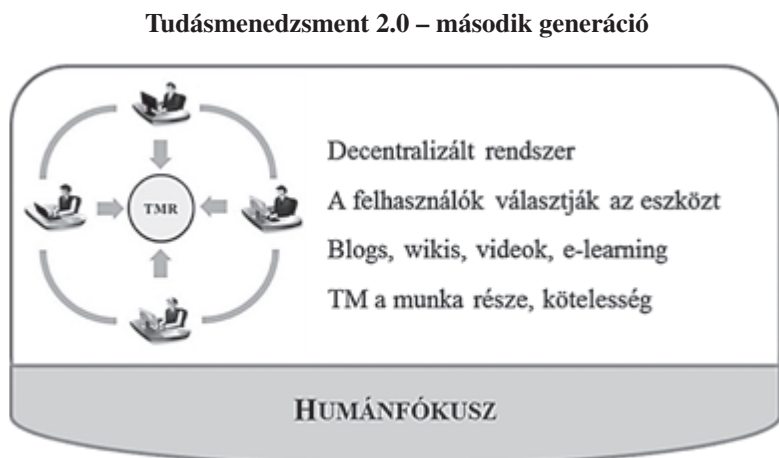


TM 2.0 – második generáció

A generációváltás mozgatórugója a tacit és explicit tudás gyakorlati megkülönböztetése volt, ami a humán erőforrás relevanciájának felértékelődését idézte elő. Davenport és Prusak (1998) kifejtették, hogy a kollektív szervezeti tudás elérhetővé tétele, kezelése, fejlesztése és alkalmazása a vállalat stratégiai célkitűzései között kell, hogy szerepeljenek. Az informatikai alkalmazások fejlődése lehetőséget biztosított ennek a stratégiai igénynek a kielégítésére, és az adatrögzítésről áttértek a vállalatok az új tudás előállításának a menedzsmentjére.

A módszertani fejlesztések egyértelműen a tacit tudás mélyebb megismerését és értékteremtő funkciójának feltárását célozták. Előtérbe került a tudásgenerálás mechanizmusának megértése és „best practice”-ek feltérképezése. Ebben a szakaszban felszínre került a motivációnak, a vezetési stílusnak és a szervezeti kultúrának a TM-rendszer hatékonyságára és eredményességére gyakorolt hatása (2. ábra).

2. ábra



TM 3.0 – harmadik generáció

A harmadik generációt a hálózatosodás, a hálózati gazdaság felerősödése hívta életre, amikor egyértelművé vált, hogy a szociális hálók a vállalaton belül is fontos szerepet játszanak. A másik paradigmaváltó erő az innovációs nyomás volt, ami kikényszerítette a vállalatokból az újabbnál újabb TM-megoldások kifejlesztését és a folyamatosan változó környezethez való alkalmazkodást. Új üzleti modellek születtek, amelyek a tudásközösségek építését szorgalmazták. Ezzel párhuzamosan az intellektuális tőkével kapcsolatos menedzsmentdilemmák egyre fokozták az üzleti-tudományos világ érdeklődését, hiszen a számviteli torzítások és a mérési anomáliák még mindig korlátozták a tudás hatékony menedzselését és az optimális tudásszervezet kialakítását.

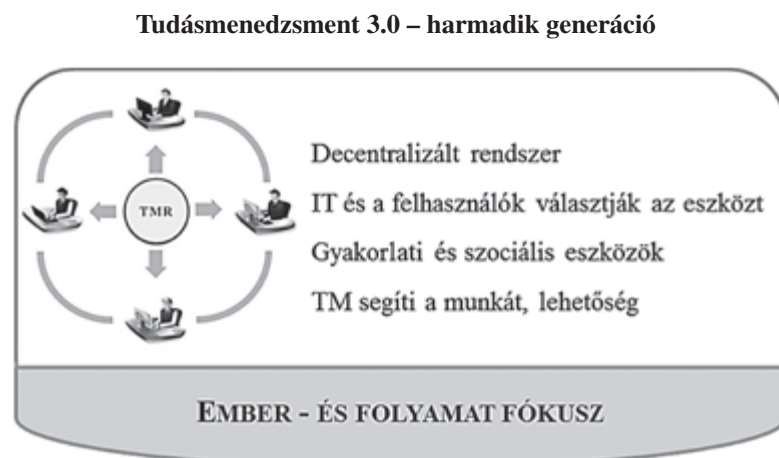
A K+F és a hálózatosodás szimbiózisából elindult egy újfajta üzleti alapon szerveződő érdekközösség, amely a tudásmegosztást helyezte az együttműködés központjába, ez volt a klaszter. Ezek a klaszterek fontos szerepet töltenek be a vállalatok közötti tudásmegosztásban. Gondoljunk itt az olasz bőr, sonkaklaszterekre vagy akár a magyar borklaszterekre (3. ábra).

Egyes nézetek szerint alakulófélben van a TM negyedik generációja, amely a tudást mint önálló tőketényezőt értelmezi, és a hagyományos számviteli megjelenítésen túl egyéb mérési és menedzselési technikákat igyekszik feltárni. Ebben az új irányzatban a tudás befektetési problémaként is megjelenik, miszerint az emberbe fektetett pénz megtérülése nehezen értelmezhető üzleti szemmel, hiszen ha az illető elhagyja a vállalatot, akkor felborul a jó előre kiszámított pénzügyi megtérülési modell. Továbbá a tudásnak mint termelési tényezőnek vannak kapacitáskorlátai, így a tudás költség-gazdálkodási szempontból is meghatározó jelentőségű, hiszen a tudás túlfogyasztása⁴

indokolatlan költségekhez, míg a kihasználatlan kapacitás elsüllyedt költségekhez vezet. A kapacitásvonatok és termelési tényezőkön alapuló munkaszervezés modellezésében hazai kutatók élen járnak (lásd: Boda – Virág, 2010). Összegzésképp megállapítható, hogy a tudásmenedzsment intenzív elterjedése és rohamos fejlődése mögött az informatika eszköztárának bővülése áll (Wiig, 1997), ami egyszerre hidalja át a tudás feltárásának, rögzítésének, fenntartásának, fejlesztésének, áramoltatásának, a munkafolyamatokba történő integrálásának és a szervezeti kultúrával való megbarátkoztatásának problémáit.

A TM fejlődéstörténetében még számos érdekes kérdés vetődik fel, például: minden vállalat valóban igazodott-e az egyes fejlődési szakaszokhoz, vagy nem voltak képesek olyan gyorsan alkalmazkodni, mint ahogy a vezető vállalatok? Továbbá a TM fejlődése egyben növelte a vállalat üzletmenetének hatékonyságát is, vagy csupán csak a platform és a módszerek változtak? A TM-rendszert, stratégiát és a versenyképességet övező kérdéseket igyekszem megválaszolni a továbbiakban.

3. ábra



Kutatásmódszertan

Kutatásom során arra törekedtem, hogy feltárjam a magyar üzleti tanácsadó vállalatok tudásmenedzsment-gyakorlatát. A kutatás eszközeül a széles hazai és nemzetközi szakirodalmi áttekintésen túl primer kvalitatív módszertant használtam fel.

A módszer

Az empirikus bizonyítékokat félig strukturált interjúk során gyűjtöttem be. Az interjúk egy előre kiadott interjúvázat mentén kezdődtek, majd az interjúalany tudása, hoz-

záállása és a rendelkezésre álló idő függvényében szabad, feltáró jellegű, irányított, szakmai párbeszédbe fordultak át. Az egyes interjúk időtartama 50-70 perc volt.

A minta

- *célcsoport*: 60 főnél nagyobb, markáns piaci jelenléttel rendelkező, magyarországi üzleti tanácsadó vállalatok, amelyek egy nemzetközi tanácsadó hálózat tagjai,
- *elemszám*: 8 tanácsadó cég:
 - 4 db „full service” mamutvállalat,
 - 4 db szakmaspecifikus vállalat,
- *interjúk száma*: 14 interjú,
- *interjúalanyok beosztása*: széles skálán mozgott, a kutatásban részt vett tanácsadó, igazgató és partner egyaránt.

A kérdőív felépítése

1. Tudásmenedzsment-rendszer elemei és működése (7 db kérdés),
2. Tudásmenedzsment-stratégia feltárása (9 db kérdés),
3. Tudásmenedzsment versenyképességre gyakorolt hatása itthon és a kelet-közép- európai régióban (5 db kérdés).

A kutatás korlátai

Kutatásaim a minta nagyságából adódóan nem reprezentatív jellegűek, és nem alkalmasak a téma statisztikai módszertanokkal történő kiegészítésére. Továbbá a kutatásban részt vett vállalatok egy része hozzájárult a névvel való megjelenítéshez, másik része viszont nem, ezért úgy döntöttem, hogy a megvizsgált vállalatok kilétét nem fedem fel. Mivel az interjúk többnyire vezető beosztású tanácsadókkal, igazgatókkal és partnerekkel történtek, ezért a 14 interjú elkészítése két hónapot vett igénybe. Tágabb időkorlátok mentén több vállalatot is be tudtam volna vonni a vizsgálódásba, ami erősítette volna a kutatás magyarországi kiterjesztését. A magyar piac méretét tekintve azonban a kutatás jelen formájában is alkalmas érdemi következtetések levonására.

A kutatási eredmények

A kutatás eredményeinek bemutatása a következő gondolati ív mentén zajlik. Először bemutatom a TM-rendszer sajátosságait, majd a TM-stratégiát veszem górcső alá, és végül a hazai és regionális versenyt taglalom. A kutatási eredmények bemutatását a kutatási kérdéstől szeretném indítani, ami így szólt:

Milyen jellegzetességek figyelhetők meg a 80 főnél nagyobb magyar üzleti tanácsadó vállalatok tudásmenedzsment-gyakorlatában a rendszert, a stratégiát és a versenyképességet illetően?

A kérdésnek megfelelően megfigyeléseimet három csoportra osztottam, és azokon belül fejtettem ki az adott témakörhöz kapcsolódó gondolataimat.

A TM-rendszer

Hogyan igazodnak a magyar tanácsadó vállalatok a TM fejlődéséhez?

A tudásmenedzsment-szakirodalom a TM fejlődési szakainak már a negyedik generációjáról beszél, ezért szöveget ütött a fejembe, hogy érdemes lenne megvizsgálni, hogy a magyar vállalatok is tartják-e a fejlődési tempót, vagy lemaradásban vannak? Az én észrevételem az volt, hogy a tudomány egy kicsit előreszaladt a magyar állapotokhoz képest, ugyanis a hazai PSF-ek jellemzően nemhogy a negyedik, de még a harmadik generációs TM-szemléletet és -eszköztárt sem vették át. Vannak vállalatok, amelyek élen járnak a tudásmegosztó szervezeti kultúra kialakításában, de az IT-támogatás nem a legszínvonalasabb, és a fordítottja is előfordul. Ezt kétféleképpen lehet felfogni. Egyrészt ez egyfajta lemaradást tükröz, ami a nemzetközi versenyképességet ronthatja, ha a régiós versenytársak már felvilágosultabb módon és fejlettebb eszközökkel kezelik a szervezeti tudást.

Másrészt – az optimista hozzáállás szerint –, ez egy fejlődési potenciált jelent, ami a felfedezés után már „csupán” elhatározás, szakértelem és idő kérdése, hogy mennyi idő alatt tudnak felzárkózni a világpiaci trendekhez a magyar üzleti tanácsadók. Ez a felzárkózási folyamat egy erőforrás-igényes és hosszadalmas tevékenységsorozat, amely sok változást indukál a szervezetben. Ezeket a változásokat kezelni és menedzselni kell, annak érdekében, hogy a hatékonyabb TM-rendszerre való átállás ne okozzon zavart az üzletmenetben.

Akadnak olyan vállalatok is, akik azzal érveltek a TM-rendszer fejlettségi szintje mellett, hogy a jelenlegi rendszer azért optimális, mert egy új rendszer kifejlesztési költségei nem állnak arányban a modernebb tudásmenedzsment hatékonyságnövelő potenciáljával, így ez nem jó befektetés. Ez véleményem szerint ideig-óráig életképes reakció, de idővel a piac elhalad az ilyen vállalatok fölött, és hosszú távon versenyképtelenné teszi őket. Szerintem a tudásba fektetett pénz hosszú távon megtérül.

A válság sajnos különösképpen kielezi a helyzetet a befektetések körül, hiszen a fejlesztési pénzek jó részét átcsoportosították olyan tevékenységek támogatására, amelyek a túlélést segítik, példának okán üzletfejlesztés, ügyfélakvizíció, marketing. Így a TM-fejlesztések hátrébb sorolódtak a prioritási listán.

Milyen a tudásmegosztást övező munkavállalói attitűd, motiváció?

Egy TM-rendszernek két tetten érhető dimenziója van, ezek pedig a bemenet (input) és a kimenet (output). Vizsgálódásaim során azt állapítottam meg, hogy a „*jobb adni, mint kapni*” elv a tudásmenedzsment kapcsán egyáltalán nem működik, ugyanis egyfajta motivációs űr van a tudásmegosztás és a tudáshoz való hozzáférés között. Ez annyit jelent, hogy az emberek abszolút tehernek élik meg, hogyha egy hosszadalmas projekt során vagy végeztével még extra időt kell fordítani arra, hogy rögzítsék a felhalmozott tapasztalataikat mások számára. A tudás előállítása jellemzően az összes vállalatnál adminisztrációs teherként csapódik le a dolgozók mindennapjaiban. Ez a jelenség alátámasztja az előbb kifejtett fejlődésbeli lemaradást. A TM-rendszer input oldalát nem kedvelik a munkavállalók, de az output oldalát előszeretettel használják. Ezt a jelenséget én egyfajta *tudásadónak* neveztem el, miszerint senki sem szeret adót fizetni, de amikor felhasználóként lépünk fel a másik oldalon, akkor bizony markáns elképzeléseink vannak arról, hogy mit várunk el a befizetett összegért cserébe. Találó lehet az adóanalógia, ugyanis a be nem fizetett adó egyenlő a rendszerbe be nem rakott tudással, vagyis nem járul hozzá az értékteremtéshez, a színvonalnöveléshez és a közösségi terhek viseléséhez, ezáltal a kimeneti oldal is sérül, hiszen kevesebb információt, tudást lehet kivenni a rendszerből. Tehát ha nem fizetünk adót, akkor ne is várjunk magas színvonalú szolgáltatásokat cserébe, és ha nem fizetünk tudásadót, akkor ne várjuk a munkafolyamatok lerövidülését, a szakmai fejlődést és a közösséghez való tartozás érzését sem.

A megfelelő motivációs szint kialakítása nagy menedzsmentkihívás, hiszen enélkül nem működőképes a rendszer. Azonban látni kell, hogy ma még a szervezeti tagok túlnyomó része a munkával járó teherként tekint a tudásmegosztás intézményére, ami jelentősen visszaveti a rendszer hatékonyságát és esetenként az input minőségét is.

Még ha motivált is a felhasználó a tudásmegosztásban, akkor is akadnak korlátozó tényezők. A TM diszfunkciói között figyeltem fel arra a dilemmára, hogy bárki, bármikor hozzáfér a rendszerhez, de arra semmiféle garancia nincs, hogy miként értelmezi az adott anyagot, egyszóval értelmezési hiányosságok torzíthatják a rendszer hatékonyságát.

A motiváció gondolkörének zárásaképp egyik interjúalanyomtól szeretnék idézni:

„Az egyéni tanulás, önfejlesztés nem igény és motiváció kérdése, hanem alapkövetelmény, egyfajta szakmai minimum.”

A TM-stratégia

Mi jellemzi a magyar tanácsadó vállalatok TM-stratégiáját?

Az elméleti részben nevesített TM-stratégiák szinte mindegyikét felfedeztem a vizsgált vállalatok körében: van, amelyik kodifikációs, van, amelyik personalizációs és akad, amelyik vegyes stratégiát alkalmaz. Az első kettő nem olyan érdekes, hiszen Hansen, Nohria és Tierney (1999) alaposan kidolgozta e stratégiák jellemzőit, de a vegyes TM-rendszerekről már kevesebb szó esett. Véleményem szerint a vegyes TM-rendszerek sokkal nagyobb komplexitást mutatnak a másik két szélsőséghez képest. Ez nem csoda, hiszen a kettő kombinációjáról van szó, így a vegyes stratégia célja, hogy ötvözze a két ellentétes pólus hasznos módszertanait. Nyilvánvalóan ez egy összeférhetlenségi problémát fog eredményezni, ezért valamilyen szinten el kell köteleződni az egyik véglet mellett, és egészséges mértékben be kell emelni addicionális elemeket a másik stratégiából, így kialakítva a stratégia optimális összetételét. A vegyes stratégia lényege, hogy szolid, nem túl költséges IT-támogatással egyfajta ráutaló magatartást ösztönöz, ami arra irányul, hogy az információgazda és az információfelvevő rátaláljanak egymásra. A keresési szakaszban az IT a hangsúlyos, majd az információátadási szakaszban a személyes interakciók dominálnak. A hibrid stratégiát követő vállalatoknál jellemzőbb, hogy elkülönült szervezeti egység koordinálja a tudásmenedzsmentet, amely egység élén CKO⁵ van. Ez a jelenség demonstrálja a TM-funkcióra fordított figyelem mélységét. Ebbe beletartozik a TM-stratégia is. A stratégiai szintre emelt TM-funkció egy dinamikus szerepben van, hiszen folyamatos kétirányú fejlesztésnek van kitéve. Az egyik fejlesztési irány az IT- (infrastrukturális), a másik a szakmai (tartalmi) fejlesztés. Ideális esetben a stratégia egyszerre kezeli mindkét területet és rögzíti a vállalat céljainak megfelelő TM-fejlesztési arányokat. Kutatásaim rávilágítottak, hogy az írott TM-stratégia terén elég színes vállalati gyakorlatokkal találkozhatunk. Van, ahol meglehetősen komoly, ábrákkal, szakmai modellekkel, folyamatábrákkal tűzdelt, teljes körű és nagyon vállalatspecifikus TM-stratégia létezik, ami egyértelműen visszaadja a vállalat alapértékeit, misszióját és jövőképét. A másik véglet a TM-stratégia teljes hiánya, ebben az esetben a TM-mel kapcsolatos célok és döntések csak bizonyos kulcsszereplők fejében léteznek. Az viszont biztos, hogy kicsi a korreláció a TM-stratégia formalizálása és a vállalat üzleti sikerei között. Ez egy paradox jelenség, mert a közgazdaságtan úgy szereti a stratégiát, ha az le van írva és formálisan is közzétehető, úgymond lehessen muto-

VEZETÉSTUDOMÁNY

gatni. Azonban egy üzleti tanácsadó vállalat annyival könnyebb helyzetben van egy átlagos versenypiaci társasággal szemben, hogy a tudásmunkások tisztában vannak a stratégia jelentőségével, és elképzelhető, hogy a vállalati kultúra és a munka során kialakult rutinok folyamatosan hozzájárulnak az informális TM-stratégia megvalósulásához, így a formalizálás hiánya nem csökkenti a stratégia megvalósításának lehetőségét.

Léteznek-e tudásmenedzsment-hálózatok Magyarországon?

Kutatásaimra alapozva kijelenthetem, hogy abszolút léteznek. A nagy nemzetközi tanácsadó cégek magyarországi leányvállalatai általában az anyacég tudásmenedzsment-rendszerének integráns részei. Ez a kapcsolat állandó jellegű és igen hasznos, hiszen az adott vállalatcsoport összes tagja hozzáfér a tagok egyéni kompetenciáihoz, illetve a rendszerben rögzített anyagaihoz. A nemzetközi hálózat ereje tehát abszolút érvényesül azáltal, hogy a vállalatcsoport tagjai akár olyan munkára is tudnak pályázni, amire nincs meg a lokális szaktudás, mert amennyiben elnyerik a megbízást, a nemzetközi hálózatból – egy projekt erejéig – kirendelik a szakértőket a nemzetközi szintre. Ezzel a technikával növelhetik a vállalat szakmai portfólióját és a megbízások számát. Ez a tudáshálózat az én olvasatomban kétféleképpen jellemezhető: globális, mert az összes leányvállalat használja a rendszert, így az összvállalati tudás kumulálódik, valamint univerzális, mert mindenhol ugyanaz a felület van, aminek köszönhetően a vállalatcsoport összes felhasználója rutinosan tudja használni a rendszert. A hálózati gazdaság egyik nagy előnye a kollektív tudásplatformok kialakítása, kiaknázása és folyamatos fejlesztése.

Milyen kapcsolat van a tudás és az innováció között?

A stratégia boncolgatása során sok interjúalanyom kitért arra, hogy a tudásmenedzsment-stratégia alapvető célja, hogy serkentsen a szervezeten belüli innovációt. Az innováció azért kap kiemelt szerepet, mert az új ötletek, az új menedzsmentmegoldások mind megkülönböztető erővel bírnak a piacon, így versenyelőnyhöz juttathatják az adott vállalatot. Az innovációs hajlam és az újító szellem a szellemi munka egyik alapvető sikertényezője, hiszen a gondolkodás és a változás képessége kimeríthetetlen kapacitásokat jelent a vállalat számára. Sajnos az interjúalanyok azt is hozzátették, hogy a szűkülő gazdasági térben nem egyszerű az új ötleteket eladni, hiszen a megrendelők sokszor a már jól bevált, megszokott tartalmakat rendelik meg, és félnek az újítással járó kockázattól, ami egyaránt jelent üzleti, működési, illetve anyagi jellegű rizikót. Ilyen gazdasági környezetben, telített piacon senki nem sze-

ret a „kísérleti nyúl” szerepébe bújni és maga mögött hagyni a kiforrott megoldásokat, ami egyfelől érthető reakció a válságra és a pénzszűkére, másfelől pedig egy lehetőség megvonása a vállalattól. Az innovációval az a legnagyobb baj, hogy egy új szervezeti módszertan hatékonyságát, eredményességét nehéz kimutatni az ügyfélnek, ebből az következik, hogy a nehezen monetarizálható termékek és szolgáltatások kevésbé piacképesek, és nagyobb kockázatot jelentenek a tanácsadónak és az ügyfélnek egyaránt. Sajnálatos módon recesszió idején nincs nagy igény az innovációra, mert a megbízók jobban szeretik azokat a jól bevált módszertanokat, amelyeknek történetileg megalapozott és igazolható eredményeik vannak. Félnak az újításoktól, így a menedzsmentinnovációk szerepe is hátrасorolt tényezővé válik a tanácsadó cégeknél. Az innovációval kapcsolatban a végszó tehát: dekonjunkturában a bevett módszertanok ereje nagyobb, és fejlődési időszakban pedig újból felerősödik az innováció iránti igény.

Szintén egy idézettel szeretném zárni ezt a témakört:

„Recesszióban a megszokott módszertanok új ötletekkel való vegyítésében nyilvánul meg leginkább az innováció.”

A TM és a versenyképesség

Versenyképes-e a magyar tanácsadói szolgáltatás regionális szinten?

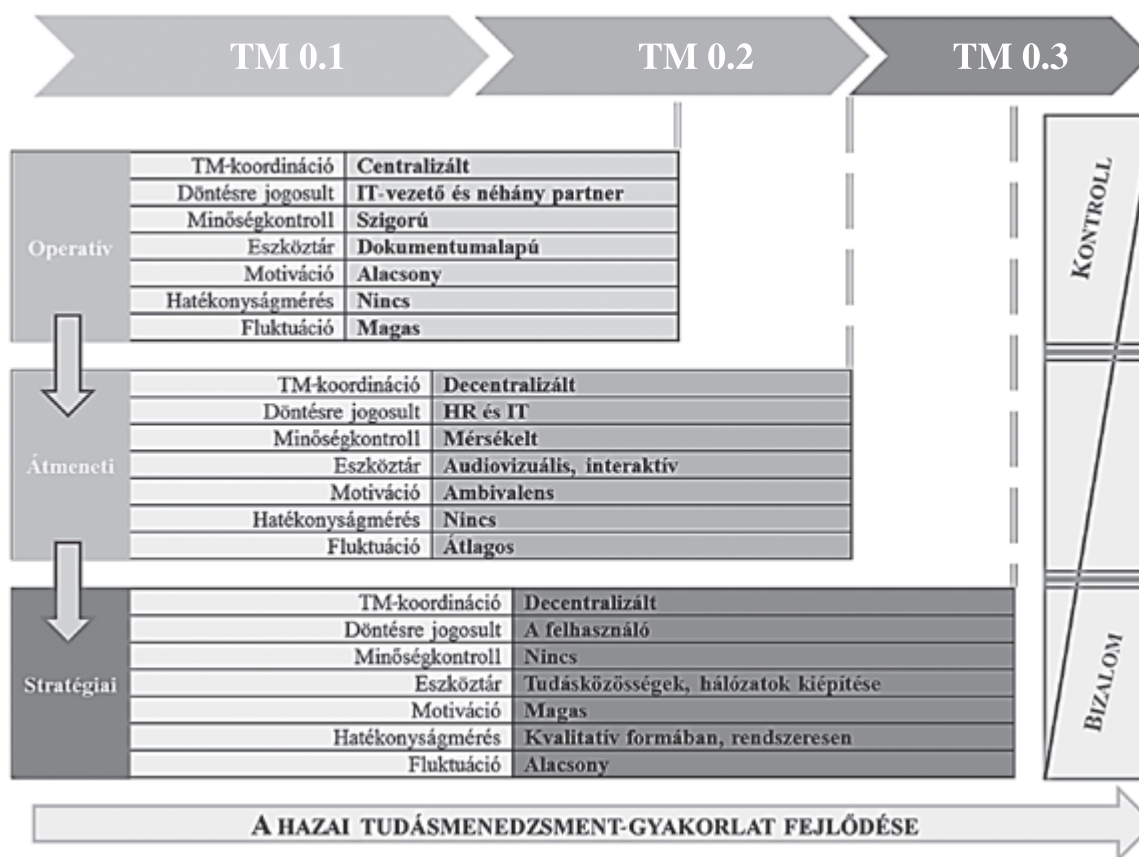
Az előbb említett hálózatos tudásmenedzsment-rendszernek, valamint a munkavállalók magas szakmai képzettségének köszönhetően az üzleti tanácsadási szolgáltatások általánosságban véve versenyképesek a nemzetközi piacokon is. Regionális, sőt globális szinten is versenyképesek ezek a vállalatok, mert alapvetően tudást adnak el, aminek a közös tudásbázis a forrása. A projektekhez szakértőket rendelnek ki, így a megrendelő biztos lehet abban, hogy a legjobb szaktudású kollégák végzik el a munkát, még akkor is, ha azok idegen országból jönnek.

Összességében elmondható, hogy van korreláció a tanácsadó cégek versenyképessége és a tudásmenedzsment színvonala között, de leginkább a nemzetközi hálózat hozhat új, határokon átnyúló üzleteket. A nemzetközi versenyképesség elsődleges forrása a hálózathoz való tartozás és a hálózat szakmai berkekben elterjedt hírneve.

Mi a tudás szerepe válság idején?

Egybehangzó választ kaptam arra a kérdésre, hogy mi a tudás szerepe válság idején. A válasz pedig az, hogy a tudás az egyetlen kiút a válságból. A humánbefektetések és a tudásmenedzsment folyamatos fejlesztése mára már nem versenyelőnyt biztosító tevékenységek, csupán a versenyben maradás feltételei.

A hazai tanácsadó cégek TM-evolúciója



Az egyik vezető ezt úgy világította meg, hogy egy ötmillió forintos többletbevételt inkább egy háromnapos tréningre fordít, minthogy kiossza prémiumban, ugyanis ezzel sokkal több értéket teremt a munkavállalóknak, és ezáltal áttételesen a vállalatnak és érintettjeinek. Ez rövid távon lehet, hogy kellemetlenül érinti a munkavállalókat, de hosszú távon egyértelműen profitálhatnak belőle akár egyéni, akár szervezeti szinten, és mint tudjuk, a tudás hosszú távú befektetés.

Melyek a tanácsadói piac új trendjei?

A rendszerváltással a hermetikusan zárt közép-európai tanácsadói piac felszabadult és útnak indult a határon átvéelő üzleti tranzakciók sorozata. A szovjet kötöttségek lerázása hatalmas lendületet adott a tanácsadói piacnak, amely lendület kisebb-nagyobb kilengésekkel egészen a 2008-as gazdasági világválságig fennmaradt. A 2008-as krízis korszakhatár volt a világban, ami egy tartós recessziós közeget hozott létre. Magyarországot sem hagyta érintetlenül ez a gazdasági visszaesés, így szűkülésnek indult a reálgazdaság, az infláció erősödött, megszűnt a pénzbőség. A bizonytalan gazdasági-politikai környezet forgácsolja a hazai piacokat, így a benne működő vállalatokat is. Ennek a gazdasági me-

chanizmusnak köszönhetően szűkült a tanácsadói piac: a gyengék kiestek, a nagyok leépítettek és a nemzetközi cégek tovább növelték dominanciájukat a hazai tanácsadó cégekkel szemben. A piacon újraformálódás figyelhető meg, aminek a kimenetele még nem látható előre.

Egyik interjúalanyom az alábbi módon fogalmazta meg a válságból való kilábalás stratégiáját:

„Csak a humántőke-befektetések jelentenek megoldást a válságban. Túl kell lépni a hagyományos módszereken és „Blue Ocean” stratégiát kell követni, ebben van a jövő. Lehetőség az új ügyfél-új termék kombinációk kiépítésében és az igényekhez folyamatosan igazodó, rugalmas, szakértői teamek felállításában van.”

Összkep a hazai tanácsadó vállalatokról

A 4. ábrában aggregáltam a kutatási tapasztalataimat, ami tovább fejti a kutatási kérdést és bemutatja, milyen a hazai üzleti tanácsadó vállalatok tudásmenedzsment-gyakorlata. A kutatási eredményeim alapján, a saját interpretációmban a hazai vezetési tanácsadó cégeket az alábbi három fejlettségi szintbe lehet besorolni.

A 4. ábra jól visszaadja a hazai valóságot, hiszen akadnak olyan tanácsadó cégek, amelyek a régi

„command & control”⁶ stílusú tudásmenedzsmentben hisznek. Ezek a lemaradók vagy sereghajtók, akik inkább a szellemi termékek rögzítésére helyezik a hangsúlyt és az „agyleszívás” stratégiáját követik, hogy ezzel csökkentsék a fluktuáció által bekövetkezett tudáskiáramlást. Ebből is látszik, hogy fontos funkció a TM, de korántsem stratégiai szinten kezelik a kérdést. A választott tudásmenedzsment-stratégia sokszor a vállalati profil függvénye, ugyanis van olyan eset, amikor az alaptvékenység nem kívánja meg a tudás továbbfejlesztését, hanem megelégszik a standardizált tudás továbbadásával. Ez a szint legtöbbször a standardizált szolgáltatásokat nyújtó, nagy könyvvizsgáló és adótanácsadó vállalatokra jellemző.

Az egy fokkal fejlettebb tanácsadó vállalatok, akik nagyobb szabadságfokkal működtetik a tudásmenedzsment-rendszert, rájöttek a decentralizációban és az alkotói szabadságban rejlő potenciál hasznosítására. Ebben a szakaszban a legnagyobb kihívás a munkavállalók motiválása, mert azok nem tudják eldönteni, hogy csupán időközönkénti hatékonyságnövelési törekvés a TM, vagy egy állandó, a gazdálkodás szerves részét képező értékteremtő funkció. Erre a szakaszra jellemző a választékosabb eszköztár és a humán faktorok felértékelődése, valamint a stratégiai szemléletmód erősödése. Ezt a szintet az egyedibb szolgáltatásokat nyújtó vállalatok reprezentálják, ahol többnyire a vezetési tanácsadás stratégiai, IT, tranzakciós és pénzügyi része a dominánsabb.

Kutatásaim során azt figyeltem meg, hogy a legfejlettebb vállalatok a harmadik generációs tudásmenedzsment-elemek egy részét már elkezdték használni és beépíteni a mindennapi működésbe. A tudásmenedzsment a „command & control” stílusról abszolút „communication & cooperation”⁷ stílusra váltott. Ennek egyfajta üzletfilozófiai alapja is van, hiszen a munkavállalók egészen addig nem tudnak azonosulni a szervezeti célokkal, amíg nem hisznek bennük. Ezen a szinten már közelednek a vezetői és a munkavállalói érdekek, így egy közös gondolkodásmód alakul ki, közös ösvényre lépnek, amely ösvény nem más, mint az értékteremtés útja. Az információk feldolgozása nem felülről irányított, ezáltal a tudásmunkások önirányítóbbak, ami serkenti az innovativitást, az önkifejezést, a munkamorált, ugyanakkor növeli a hibás döntések kockázatát, a felületes tervezést, a szabadsággal való visszaélést. Éppen ezért a harmadik generációs tudásmenedzsment mozgatórugója a *kölcsönös bizalom*. Ezt a szakaszt a motiváció, a célegyezőség, a munkavállalói szabadság, a felelősségteljesebb munkavégzés, az alkalmazotti hűség és a teljesítménynövelés jellemzi. Hozzávetőlegesen tovább növeli a rendszer fejlettségi szintjét az önértékelés – teljesítménymérés – javadal-

más hármás, ami egyszerre érezteti a munkavállalóval, hogy fontos szervezeti tag, továbbá visszajelzéseket kap a munkájáról és annak minőségéről, amihez kiemelkedő teljesítmény esetén többletjövedelem társul. Ezenfelül személyes fejlődési irányokat jelöl ki a rendszer, hogy fenntartsa a pozitív attitűdöt és egyfajta jövőképet, perspektivikus gondolkodást adjon a tudásmunkásnak. Az ebben a fejlődési szakaszban levő vállalatok stratégiai szinten már helyén kezelik a tudásmenedzsmentet. Gyorsan hozzá is teszem, hogy ez csupán nagyon kevés vállalatra jellemző, inkább a rés piacokat kiszolgáló, néhány szakterületre vagy iparágra koncentrált tanácsadó cégek helyezik stratégiai szintre a TM-et, hiszen a speciális tudás megszerzése és továbbfejlesztése számukra a versenyelőny kardinális része, nem beszélve a fluktuáció alacsony tartásáról.

A szakaszok közti különbség a rendszer sebezhetőségében, az időtávban és a bizalomban gyökerezik. Amint láttuk, minél elavultabb TM-filozófia szerint vezetnek a cégeket a menedzserek, annál „poroszosabb” módszereket használnak, így az alacsony szabadságfok és a jól nyomon követhető munkavállalói tevékenység csökkenti a vállalati sebezhetőséget. Ahogy haladunk a fejlettebb megoldások felé, úgy csökken a kontroll, ezzel átadva a helyet a bizalomnak. Annak a bizalomnak, ami semmiképpen sem fog rövid távon radikális eredményeket hozni a szervezetnek. A fejlettebb TM-stratégiák egy koherens, könnyen kezelhető rendszert működtetnek és türelmesen várják, hogy igazi értékalkotó tudásközösségek és szervezeti memória épüljön ki egy öngerjesztő folyamat végeredményeképp. Az egyre növekvő munkavállalói szabadság elősegíti ezt a folyamatot. Ezzel szemben az első és a második generáció rövid és középtávra tervez, a tudásmenedzselésből gyorsan szeretne profitot látni, hiszen a tudásmenedzsment tőkebefektetésnek minősül, így pénzügyileg racionális feltételezés, hogy megtérülést is várunk a TM-től. Ez a rövid távú koncepció eleve felemésztja a bizalomhoz vezető utat, hiszen a közgazdasági racionalitást keresi a rendszerben. Véleményem szerint rövid és középtávban a „homo socionomicus” szemléletmód a célravezető, és nem pedig a „homo economicus”, mert a gazdasági hozzáadott érték jelentkezni fog, ha alaposan meg van ágyazva a sikeres üzletmenetnek, de ahhoz, hogy a szervezeti tagok, a tudáshalmazok és a kollektív képességek egybeérjenek, időre van szükség. Ezalatt célravezetőbb, ha a vezetők és a tulajdonosok nem profithajhász és haszonmaximalizáló viselkedésmintát követnek, hanem érző emberi lényként segítik a szociális hálókat és a szakmai közösségek gyarapodását, és nem csupán egy kimeríthetetlen pénzeszsákokat képzelnek az emberek helyébe.

Összefoglalás

A kutatás egyértelművé tette a tudásvállalatok fokozódó térnyerését és gazdaságformáló szerepét. Továbbá nyilvánvalóvá vált, hogy a tudásmenedzsmentnek elvitathatatlan érdemei vannak az üzleti tanácsadó vállalatok sikeres működésében. Ezt a működést három részre bontva vizsgáltam: rendszer, stratégia és versenyképesség szintjén. A munka során az az összkép alakult ki bennem a magyar vezetési tanácsadók tudásmenedzsment-gyakorlatáról, hogy komoly szakmai munka folyik a vizsgált vállalatok mindegyikénél, azonban kivétel nélkül van még továbbfejlesztési lehetőség a tudás menedzselése terén. Ez többnyire a változó fogyasztói igényeknek, az informatikai megoldások dinamikus fejlődésének és a piacok globalizálódásának tudható be.

A tanulmány hozzáadott értéke a stratégiai szemlélet elmélyítésében és az aktuális kérdések vezetői aspektusból történő kifejtésében – mint válság, innováció, motiváció – van. A dolgozat jól tükrözi a magyar valóságot, azt a követő magatartást, miszerint a vállalatvezetők tisztában vannak a TM lehetséges kiterjesztési és fejlesztési irányjaival, de a pénzügyi erőforrások és az egyre erősödő verseny elsorvasztják az arra irányuló törekvéseket. Árnyalja ugyan a képet, hogy recessziós környezetben nem olyan könnyű döntés a tudástőke-befektetés, de úgy gondolom, ha a gazdaság visszaáll a növekedési pályára, akkor a magyar üzleti tanácsadó vállalatok tudni fogják, hogy milyen irányú fejlesztésekkel érdemes modernizálni a tudásmenedzsment-rendszerüket.

Ami a jövőt illeti, az iparági előrejelzések szerint a következő években világviszonylatban az egészségügyi, az energetikai és a környezetvédelmi szektor fogja adni a kereslet húzóerejét. Ennek köszönhetően a versenyképességet az ezekben az iparágakban való jártasság döntően befolyásolhatja (Datamonitor, 2009). Véres árháború, minőségromlás, kivonulás, felvásárlás, piaci konszolidáció, újraformálódás, rejtély, hogy mit hoz a jövő a tanácsadói iparágban.

Lábjegyzet

- ¹ KSH-adatok alapján, Papp Ilona (2010) szolgáltatási menedzsment
- ² A tanulmányban a menedzsment-tanácsadó, üzleti tanácsadó, vezetési tanácsadó, PSF (Professional Service Firm) kifejezéseket szinonimaként használom.
- ³ Az igaz, hogy nincs kötelező előírás a tanácsadók előképzettségéről és szakmaiságáról, de lehetőség van a professzionális tanácsadók kiszűrésére, ugyanis a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ) az International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) magyarországi akkreditált tagszövetségeként végzi a hazai vezetési tanácsadók CMC-minősítését. A CMC-minősítés (Certified Management Consultant) olyan vezetési tanácsadót takar, aki megalapozott szakmai ismeretekkel rendelkezik, elfogadja és alkalmazza a szakma etikai elveit. A CMC-minősítés megszerzésére évente egyszer van lehetőség. Megszerzésének előfeltételei között szerepel az egyetemi vagy fő-

iskolai végzettség és a legalább ötéves, fő tevékenységként végzett vezetési tanácsadói tapasztalat.

- ⁴ Pl. ha egy egyetemi szemináriumot egy professzor tart, amikor egy tanársegéd is meg tudná tartani az órát (ekkor ugyanazt a feladatot más hierarchiaszinten dolgozó, más bérezési kategóriába eső munkaező látja el).
- ⁵ Chief Knowledge Officer = tudásmenedzser, fejlesztési vezető
- ⁶ „Utasítás és irányítás”, autokratikus vezetési stílusra vall.
- ⁷ „Kommunikáció és együttműködés”, demokratikus vezetési stílusra vall.

Felhasznált irodalom

- Anklam, P. (2005): The social network toolkit: Building Organisational Performance through Collaborative Communities. London: Ark Group
- Berend T. I. (1999): Terelőúton, Közép- és Kelet-Európa, 1944–1990. Budapest: Vince
- Boda Gy. – Virág I. (2010): Ütemvakság. Közgazd. Szemle, X.
- Datamonitor (2009): Company Profile. The Boston Consulting Group, 15. October 2009.
- Davenport, H.T. – Prusak, L. (1998): Working Knowledge. Boston: Harvard Business School Press
- Den Hertog, P. – Bilderbeek, R. (1997): The new knowledge infrastructure: the role of knowledge-intensive business in national innovation systems. in: Miles, I. (Ed.): Services, Innovation and the Knowledge-based Economy. London: Routledge
- FEACO (2012): <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf> (l.: 2014. 10. 11.)
- Fischer, P. (2009): Saving on the smarts? Budapest Business Journal, Október
- Gurteen, D. (2008): <http://zyxo.wordpress.com/2008/12/28/km-10-km-20-km-30/> (Letöltve: 02. 02. 2012)
- Hansen, M. – Nohria, N. – Tierney, T. (1999): What's Your Strategy for Managing Knowledge? Harvard Business Review, Mar-Apr: p. 106–116.
- Hipp, C. – Grupp, H. (2005): Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. Research Policy, Vol. 34: p. 517–535.
- Kornai G. (2008): Vezetési tanácsadás. Napi Gazdaság, 2008. december 4.
- Mogyorósi P. – Bucsei K. – Hornyák Zs. – Tyetyák Zs. (2009): Az üzleti tanácsadási ágazat jellemzőinek és innovációs modelljének felvázolása. Budapest: MISZ
- Noszkay E. (2009): A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete. in: Vezetési ismeretek III. – Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól Sz.: Veresné dr. Somosi Mariann, Jubileumi Kiadv.. Miskolci Egyetem: p. 124–187.
- Papp I. (2010): Szolgáltatási menedzsment. Bp.: Aula Kiadó
- Poór J. (2000): Menedzsment tanácsadás kézikönyv. Budapest: KJK Kerszöv
- Poór, J. (2010): Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Budapest: Akadémia Kiadó
- Sveiby K. E. (2001): Szervezetek új gazdasága: A menedzselt tudás. Budapest: KJK Kerszöv Kiadó
- Wiig, K.M. (1997): Knowledge Management: Where did it come from and Where will it go? Expert Systems With Applications, 13: p. 1–14.