

SZLOVÁKIAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK MENEDZSMENT TANÁCSADÁSÁNAK ELEMZÉSE

ANALYSIS OF MANAGEMENT CONSULTANCY AT SLOVAKIAN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Karácsony Péter ^{1*}, Ferencz Veronika ¹, Szeiner Zsuzsanna ², Stirber Tamás ¹

¹ Közgazdaságtan Tanszék, Gazdaságtudományi Kar, Selye János Egyetem, Szlovákia

² Menedzsment Tanszék, Gazdaságtudományi Kar, Selye János Egyetem, Szlovákia

Kulcsszavak:

menedzsment tanácsadás
szakértő
kis- és középvállalkozások
versenyképesség

Keywords:

management consulting
expert
small and medium-sized
enterprises
competitiveness

Cikktörténet:

Beérkezett 2018. augusztus 01.
Átdolgozva 2018. augusztus 31.
Elfogadva 2018. október 5.

Összefoglalás

Tanulmányunk fő célja, hogy felmérje a szlovákiai kis- és középvállalatok körében igénybe vett menedzsment tanácsadás mértékét. Nemzetközi tendenciákat figyelembe véve elmondható, hogy napjainkban egyre inkább előtérbe kerül a menedzsment tanácsadási iparág, amellyel párhuzamosan egyre nő a vezetői tanácsadást végző vállalatok száma is. Míg a korábban ebben az iparágban tevékenykedő személyek inkább középkorúak voltak, napjainkban már több diplomával rendelkező fiatalok képviselik e szolgáltatást. A nemzetközi szakirodalommal ellentétben a kutatásunk során arra a megállapításra jutottunk, hogy a szlovákiai kis- és középvállalatok nem veszik igénybe kellő mértékben a menedzsment tanácsadási szolgáltatást, melynek elsősorban anyagi okai vannak.

Abstract

The main purpose of our study is to assess the level of management consulting in the small and medium-sized companies in Slovakia. Taking into international tendencies, the management consulting industry is becoming increasingly popular. While former people in this industry were mostly middle-aged, nowadays, young people with multiple degrees are present in this sector. Contrary to the international literature, we have found in our research that Slovakian small and medium-sized enterprises do not use the management consulting services to a sufficient extent, primarily due to financial reasons.

1. Bevezetés

Szlovákiában a kis- és középvállalkozások (rövidítve: KKV) támogatási rendszerének kiépítésének első lépései közé tartozott, amikor a szlovák Gazdasági Minisztérium megalapította

* Karácsony Péter. Tel.: +421 35 32 60 694

E-mail cím: karacsonyp@uj.s.sk

(és azóta is koordinálja) a KKV Fejlesztési Nemzeti Ügynökséget (NARMSP), valamint ezen intézmény alrendszeréiként a regionális tanácsadói és információs központok hálózatát (RPIC) és a vállalkozói innovációs központokat (PIC), amelyek tevékenységüket kizárólag a kis- és középvállalkozások fejlesztése érdekében végzik.

A dél-szlovákiai régióban csak egy, olyan tanácsadó szervezet létezik, amelyik kifejezetten a KKV-k megmaradását, fejlődését hivatott elősegíteni. Ez a szervezet a 2016 óta működő Szlovákiai Magyar Fialat Vállalkozók Szövetsége, melynek több mint 300 vállalkozó a tagja. A szervezetben mindösszesen 8-10 mentor foglalkozik tanácsadás-jellegű szolgáltatás nyújtásával. A mentor-program mellett számos projektjük van, melyek célja többek között regionális, országos és Kárpát-medencei kapcsolatépítés elősegítése a vállalkozók között (pl. Felvidéki Junior Expo, Év Vállalkozója Díj, stb.).

Felmérésünkkel arra keressük a választ, hogy mennyire elterjedt a kis- és középvállalkozói körben külsős szakértő szolgáltatásainak az igénybevétele, illetve milyen mértékben van megalapozva a tanácsadói iparág elismertsége a vizsgált vállalkozók körében.

2. Szakirodalmi áttekintés

A menedzsment tanácsadói iparág az Egyesült Államokban született az 1910-es és 1920-as években. [9] A tanácsadói iparág nehézkesen indult be, melynek negatív hatásai a volt szocialista országokban még most is érződnek. A tanácsadók teljesítményszerű megítélése sok esetben oly véleményezésekkel szembesül miszerint az ő tevékenységük az innovátorok, vagy különböző diagnosztikus munkát végző személyekhez hasonló. Az előítéleteket tükrözik a tanácsadói iparágot minősítő negatív jelzők is, mint például a kuruzsló, munkanélküli menedzser, sikervadász pszichológus stb. megnevezés.

A tanácsadás úgy értelmezhető, mint egy segítségnyújtás. Tanácsadói folyamatnak nevezhető egy adott céltámogatásnak tekintendő segítségnyújtási munkafolyamat. Ezen tanácsadói folyamat két szereplője a segítséget igénylő és a segítő fél. Köztük olyan interakció és együttműködés jön létre, mely a folyamat, azaz a céltámogatás sikerének eléréséhez vezethet. [18]

Az elmúlt években egyre magasabb az igény a tanácsadókra, és ezzel párhuzamosan egyre növekszik azon személyek száma akik, ezt az ágazatot választják szakirányként majd kezdenek el benne tevékenykedni. [13] Míg korábban középkorú személyek tevékenykedtek ebben az ágazatban, mára már többségében a diplomával rendelkező fiatalok képezik a tanácsadói szakember gárdát. [3]

Különböző felmérések szerint a vezetői tanácsadást végző vállalatok a huszadik század kezdete óta folyamatos növekedést produkálnak. A fejlett országokban a növekedés mértéke meghaladja akár a harminc százalékot is. Ebből kifolyólag elmondható, hogy a vezetői tanácsadás iparága napjainkban a gazdaság szempontjából is egy fontos ágazatnak tekintendő és a komplex gazdasági növekedés egyik hajtómotorjává nőtte ki magát. [4],[17]

A gyakorlatban előforduló problémák, melyek a menedzsment tanácsadást jellemzik Niedereicholz szerint a következők:

- Számos, olyan személy léphet be a tanácsadói szakmába, akik nem rendelkeznek a megfelelő képzettségi szinttel annak érdekében, hogy a munkájukat megfelelő minőséggel tudják ellátni.
- A költségek felesleges növelése. A tapasztalatlan munkavállalók a legtöbb időt és energiát felemészítő tényezők elemzését és vizsgálatát végzik. Így a munkaelosztás nem megfelelő a szervezetek számára, mert ezen munkavállalók még nem annyira rutinosan végzik el a feladatokat, ezáltal a szervezet időt és ezzel együtt pénzt veszít.

- A gyakorlati végrehajtás elmulasztása gyakori a hagyományos tanácsadó vállalatoknál, és inkább az elméleti elemzésekre, aktuális helyzet feltérképezésre, valamint annak fejlesztési lehetőségeinek ismertetésére összpontosítanak. [14]

A vezetői tanácsadás egyik legismertebb kutatója Kubr arra a következtetésre jutott, hogy a tanácsadás két fő csoportra osztható: funkcionális és független professzionális szolgáltatásokra. [10] A projektszervezeti hatékonyságának jelentős növelése érhető el külső tanácsadók bevonásával. [20], [11] Azon szervezetek esetén fontos ez a leginkább, melyek lean elven működnek. [8]

Kubr további meghatározása szerint: "A menedzsment tanácsadás egy professzionális szolgáltatás, amelyet a szervezeteknek és felsővezetőknek nyújtanak azzal a szándékkal, hogy segítséget adjon az érintett szervezeteknek a célok elérésében, a problémáik azonosításában és megoldásában, új lehetőségek feltárásában, valamint a szükséges képességek megszerzésében és a változtatások megvalósításában" [10]. Markham véleménye szerint a tanácsadói szolgáltatás köréhez kapcsolhatóak az alábbiakban felsorolt szolgáltatások is: tájékoztatás, tervezés, változások kezelése, tanulási képességek fejlesztése. [12]

A világon található összes vállalat közül megközelítőleg 95%-uk kis- és középvállalkozás. [1] Felmérések alapján az Európai Unió területén található vállalatok közül a KKV-k mennyisége 99% körülire tehető. A versenyszférában dolgozó személyek megközelítőleg 70%-át a KKV-k foglalkoztatják, és így a GDP közel 60%-át termelik meg. Különlegességüket a makrogazdasági rugalmassága és a gazdaság egészére kiterjedő innovációja adja. [5] Ugyanis az erősebb KKV-szektor hozzájárulhat az ország rugalmasságához és belső gazdaságához az ágazat szélesítése és diverzifikálása révén. Ebből kifolyólag eredményezheti a nemzetközi magántőke ingadozások és szektor specifikus sokkok csökkenését is. [6], [7]

Számos kutató szeretné megérteni a KKV-k klaszterképzésre, a külsőségekre vagy a nemre és a gazdasági egyenlőtlenségére kifejtett hatását. E témákban azonban nincsenek vagy kevés tanulmány készült, amely rámutat a KKV-növekedésre és a jövedelemegyenlőségre vagy a szegénység enyhítése közötti kapcsolatok hiányára. Kivéve Beck, Demircuc-Kunt és Levine tanulmányai. [2]

Kopecny, 2005 szerint a szlovákiai és a nyugati országokban tevékenykedő tanácsadói vállalatokat összehasonlítva elmondható, hogy jelentőség különbségek érzékelhetők azáltal, hogy munkájukat, milyen minőségben végzik el és hogy mennyiben képesek hozzájárulni a vállalat kitűzött céljainak megvalósításához. Sok vállalat még mindig nincs tisztában azzal, hogy mikor lenne szüksége külső tanácsadó bevonására az egyes problémák megfelelő kezeléséhez. A nemzetközi vállalatok esetében elmondható, hogy tudomásul vették azt a tényt, mely szerint a jelen piaci körülmények között az egyre inkább fokozódó verseny során elkerülhetetlen a külsős tanácsadói szolgáltatások igénybevétele ahhoz, hogy maximalizálhassák profitjukat és hosszútávon sikeresek tudjanak maradni a versenykőzegeben. [15]

Az inkubátorok legfontosabb szerepe a kisvállalkozások számára a tanácsadási szolgáltatás biztosítása. Az inkubátorok kialakítását a különböző régiókban széleskörű igényfelmérés és környezeti elemzés előzi meg, annak érdekében, hogy az ottani szükségleteknek megfelelő módon kerülhessenek kialakításra. Az inkubátorok magukba foglalják az olyan alapszolgáltatásokat, mint például helységek biztosítása, különböző információk, valamint tanácsadási szolgáltatás nyújtása vállalkozók számára. Az inkubátorok által nyújtott szolgáltatások költségek ellenében vehetők igénybe, de eseteként lehetőség nyílik költségmentes szolgáltatások igénybevételére is. [19] Szlovákiában az inkubátorok által rendelkezésre álló tanácsadási szolgáltatások között szerepel a vállalatvezetési, adó, pénzügyi, marketing, számviteli, jogi és a gazdasági tanácsadások széles skálája. A Slovak Business Agency adatai szerint Szlovákia területén jelenleg 15 működő inkubátor található. [16] Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy az ország területén működő inkubátorok egyike sem a dél-nyugati szlovákiai régióban található. Véleményünk szerint ezen a jövőben

változtatni kellene, mivel a szlovák-magyar határ menti településeken található kis- és középvállalkozásokban sok lehetőség rejlik a földrajzi fekvésükből adódóan, így a fentiekben taglalt tanácsadási szolgáltatások segítségével jelentős javulhatna a helyzetük.

3. Cél és módszertan

Kutatásunk célja annak feltárása volt, hogy mennyire informáltak jól a dél-szlovákiai régió vállalkozói a számukra elérhető tanácsadói szolgáltatásokról, illetve, hogy milyen mértékben vesznek ilyen jellegű szolgáltatásokat igénybe.

A külsős tanácsadás elterjedésének, népszerűségének, illetve elismertségének szintjét a kis- és középvállalkozói szektor képviselőinek megkérdezésével igyekeztünk feltárni. Az információszerzés a piackutatás gyakorlatából átvett fókuszcsoportos felmérés volt. A fókuszcsoport a kérdőíves felmérésnél sokkal részletesebben és mélyebben képes feltárni a célcsoport véleményét, valamint módot ad az eltérő álláspontok ütköztetésére is.

A fókuszcsoportot a kutatásunkban 6 személy testesítette meg, amelyek mindegyike a dél-szlovákiai régió KKV szektorának képviselője. A résztvevők közül 5 a vállalkozói szférához tartoznak, egy 1 fő pedig a tanácsadói szakma képviselője volt.

Az alkalmazott módszer hátránya, hogy a szerzett információk viszonylag korlátozottan számszerűsíthetők. Igyekeztünk az adatfelvétel során ezt a körülményt minimalizálni.

A kérdések a következő négy területre koncentrálnak:

- Menedzsment tanácsadás igénybevételének elterjedtsége, területei,
- A vállalkozások informáltsága a számukra elérhető külső szolgáltatókról és lehetőségekről,
- Tudásmenedzsmenttel kapcsolatos tapasztalatok,
- Vállalkozások legégetőbb problémái melyre igénybe venne tanácsadót is akár.

4. Kutatási feltételezéseink

1. A dél-szlovákiai vállalkozók kevés információval rendelkeznek a számukra igénybe vehető tanácsadási szolgáltatásokról
2. A KKV szektor szereplői a dél-szlovákiai régióban jellemzően nem vesznek igénybe külső szakértőt

5. Résztvevő szervezetek jellemzői

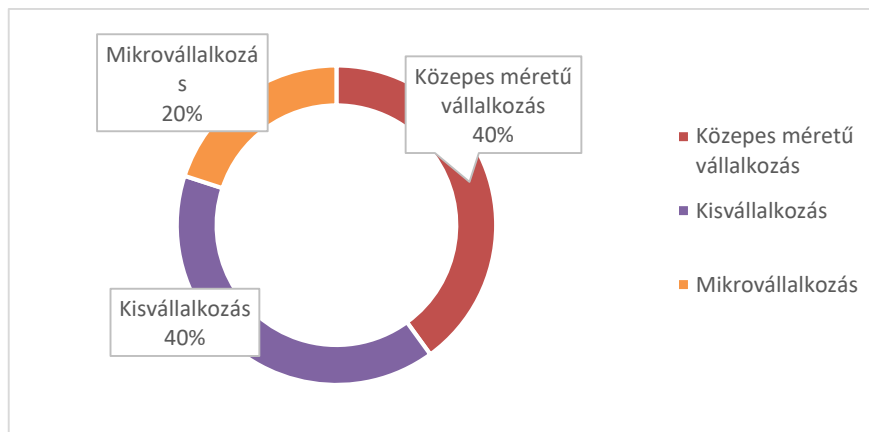
Saját vizsgálatainkban dél-szlovákiai régió mikro-, kis- és közepes méretű vállalkozásainak szokásait vizsgáltuk a menedzsment tanácsadás igénybevétele tükrében.

A felmérésben szereplő magánvállalkozások 100%-ban dél-szlovákiai székhellyel rendelkező szervezetek voltak. Három közülük (60%) hazai tulajdonban van, a külföldi és a vegyes tulajdon aránya pedig 20-20%-os volt.

Jogi formájukat tekintve a megkérdezett cégek 100%-a Kft. kategóriába tartozott.

Alkalmazotti létszám szerinti megoszlásuk a következőképpen alakult: 40%-ban az 50-249 főt foglalkoztató közepes vállalkozások közé tartoztak, 40%-ban a 10-49 főt foglalkoztató kisvállalkozások közé, 10%-uk mikro vállalkozás volt (1. ábra).

A fókuszcsoportban a vizsgált szervezetek a legmagasabb szinten képviselték magukat, így válaszaikból releváns képet kaphatunk a KKV-k menedzselésének gyakorlati oldaláról, problémáikról, igényeikről, és az esetlegesen jelentkező akadályok mibenlétéről.



1. ábra. Résztvevő cégek létszám szerinti megoszlása (n=5)

Forrás: saját szerkesztés, 2018

A felmérésben résztvevő vállalkozók a Dél-szlovákiai régióban tevékenykednek. Közülük 2 a közepes méretű vállalkozások kategóriájába tartozik, míg egyikük tekercselt papírárut gyárt, csomagol és értékesít, a másik az információs technológiai szolgáltatások területén működik. A felmérésben szereplő kisvállalkozások egyike egy helyi pékség, a másik pedig a logisztikai szolgáltatóipar területén tevékenykedik. A felmérésben szereplő mikro-vállalkozás a professzionális szolgáltató szektorhoz tartozik.

6. Eredmények

A fókuszcsoport tagjainak válaszaiból kiderült, hogy a külső szolgáltatók alkalmazása szinte teljes mértékben a jogi- illetve számviteli tanácsadásra korlátozódik.

A KKV-k működésével kapcsolatban felmerülő nehézségek esetén azonban egyikük sem fordul, olyan szervezethez, amely a vállalkozás működtetésével kapcsolatos vezetői tanácsadói szolgáltatást lát el. A megkérdezett vállalkozók legnagyobb része (80%-a) semmilyen információval nem rendelkezik arról, hogy számukra ilyen szolgáltatás hol és milyen formában érhető el.

Néhányan közülük arról is meg vannak győződve, hogy nekik semmilyen területen nincs szükségük külső szakértő tanácsadásra, illetve elképzelhetetlen számukra, hogy a cégüket érintő kérdéseket idegennel vitassák meg, illetve, hogy idegenektől kérjenek vezetési tanácsot. Kivételt képeznek ez alól a klasszikus területek, mint a jogi tanácsadás, a számvitel, és bérszámfejtés kiszervezése, valamint az audit. A munkaerő felvételt a cégek a Munkaügyi Hivatal segítségével oldják meg. A szűkösen fellelhető munkaerő, és még inkább a szakemberhiány miatt a cégeknek fejlődést okoz a megfelelő munkaerő felkutatása. Rendszerint azonban nem HR tanácsadó szervezetekhez fordulnak, hanem a Munkaügyi Hivatal díjmentes szolgáltatását veszik igénybe.

A helyi vállalkozások képviselői a következő legsúlyosabb akadályokat jelölték meg, amellyel tevékenységük során találkozhatnak:

- magas adóterhek
- magas járulékkerhek
- versenytársak terjeszkedése
- munkaerőhiány
- szakember hiány

A felmérésből kiderült, hogy a magánvállalkozók informáltsága a tanácsadó szervezetekkel kapcsolatban meglehetősen hiányos. A megkérdezett vállalkozóknak igen kis részének (20%-nak) van tudomása arról, hogy milyen szervezetek foglalkoznak a KKV szektor számára igénybe vehető szolgáltatásokkal. Az egyéni tanácsadókkal kapcsolatosan az a véleményük, hogy valószínűleg fellelhetőek a piacon, de nincs velük kapcsolatosan semmilyen információjuk.

A fókuszcsoport tagjai közül mindössze egyiküknek volt tudomása a Szlovákiai Magyar Fiatal Vállalkozók Szövetségének tevékenységéről.

A résztvevőket arról is kérdeztük, hogy ők milyen területen vennének igénybe menedzsment tanácsadást, illetve melyek azok a problémás területek, amelyek megoldásához szükségük lenne szakember bevonására. A megkérdezett vezetőknek marketing, ügyfélszerzés, új alternatív megoldások keresése, illetve a pénzügyek és az ehhez kapcsolódó kockázatkezelés területén lenne szükségük leginkább szakértő mentorra, tanácsadóra. A vállalkozók elmondták azt is a felmérés során, hogy, ha egy rendhagyó megoldandó esettel állnak szemben azt rendszerint az ismerőseikkel beszélnek meg, és tőlük kérnek szakmai tanácsot. Ennek elsődleges oka a bizalomban keresendő, ugyanis a megkérdezett vezetők elmondása szerint a bizalom az egyik fő eleme a tanácsadás igénybevételének. Olyan külsős szakembernek, aki iránt nincs meg a feltétlen bizalom, annak nem szívesen „árulják” el a szervezeti problémáikat.

A felmérésben részt vevő szervezetek túlnyomó többsége nem tagja semmilyen szakmai együttműködésnek, klaszternek vagy szakmai kamarának. Ugyanakkor a megkérdezett szervezetek mindegyike úgy nyilatkozott, hogy együttműködik más KKV szereplővel gazdasági téren. Ebből adódóan az együttműködési és partnerségi viszony kialakítását minden megkérdezett szervezet egyaránt fontosnak ítélte meg, elmondásuk alapján a jövőben ilyen kapcsolatok elmélyítését, és új kapcsolatok létrehozását tervezik.

Hasonlóan fontosnak tartják a felmérésben résztvevők a szakmai rendezvényeken, vagy kifejezetten a KKV-knak szóló konferenciákon történő személyes részvételt. A megkérdezett cégvezetők kivétel nélkül úgy nyilatkoztak, hogy rendszeresen vesznek részt ilyen eseményeken. Legtöbbjük az évi 1-2 alkalmat jelölte meg, de többen voltak olyanok is, akik ennél is gyakrabban, évente legalább 4-5 alkalommal látogatnak el szakmai rendezvényekre, kiállításokra, workshopokra, stb. Az ilyen rendezvényektől a vállalkozók új ismereteket, új ismeretségeket várnak, ami rendszerint be is váltja reményeiket. A szakmai kapcsolatépítést minden cégvezető kiemelten kezeli, egybehangzó véleményük, hogy ezekre nagy szükség van.

Az élethosszig tartó tanulás modelljét a résztvevők mindegyike egyaránt fontosnak találta. Kivétel nélkül mindegyikük biztosít a munkavállalói számára továbbképzési lehetőségeket. A továbbképzésekbe bevont résztvevők mértékéről azonban eltérés volt tapasztalható a külföldi tulajdonú és a hazai válaszadók között. Volt olyan válaszadó, aki a munkavállalóinak csak egy bizonyos rétegének, mintegy a dolgozók 10-20%-ának lehetővé teszi a képzéseken történő részvétel. Míg ezzel szemben volt olyan válaszadó (a külföldi tulajdonú) is, aki a teljes dolgozói kollektíva számára biztosítja a folyamatos szakmai továbbképzéseket.

Fókuszcsoportunk hatodik tagja a már korábban említett tanácsadói szervezet elnöke volt. Az ő tapasztalatai fontos részét képezték vizsgálatunknak. A dél-szlovákiai régió egyetlen tanácsadói szervezete 2016-ban alakult, fejlett kapcsolati tőkével rendelkező személyek, főként vállalkozók összefogásával. Ezt a kapcsolati tőkét felhasználva kerestek meg olyan szakembereket, akik tanácsadási szolgáltatást nyújthatnak a hozzájuk forduló, illetve a szervezet tagjává váló vállalkozóknak. A szervezet tagjai számára a tanácsadás (jogi, könyvelési, pályázati, marketing és arculattervezési tanácsadás) díjmentes. A szervezet elnöke elmondta, hogy mentoraik mindegyike mellékállásban vállalja a mentorprogramban való részvételt. Elmondása szerint a vállalkozók számára nem csak a tanácsadó megbízása szokatlan és ismeretlen, de még a megpályázható támogatások is esetenként hihetetlen lehetőségnek tűnnek a szemükben. Ezért

nagyon fontosnak tartja, hogy rendezvényeikre minél több vállalkozót bevonzzanak, valamint, hogy programjaik minél nagyobb nyilvánosságot kapjanak.

7. Következtetések

A saját vizsgálat során végzett fókuszcsoportos felmérés eredménye alapján megállapítható, hogy a dél-szlovákiai régió vállalkozói kevés információval rendelkeznek a számukra elérhető menedzsment tanácsadás különféle módjairól. Rendkívüli események felmerülése esetén sem sorolják a választható alternatívák közé a külsős tanácsadó szakember bevonását. A megkérdezett vállalkozóknak a KKV fejlesztési ügynökségekről, tevékenységükről, illetve az inkubátor programokról sincs elegendő információ a birtokukban.

Első kutatási feltételezésünk, mely szerint: „A dél-szlovákiai vállalkozók kevés információval rendelkeznek a számukra igénybe vehető tanácsadási szolgáltatásokról” a felmérés alapján beigazolódott.

A felmérésben résztvevő vállalkozók válaszai alapján arra következtethetünk, hogy a számukra ismeretlen tanácsadói iparággal szemben bizalmatlanok. A megkérdezett vállalkozók véleménye szerint vállalatukat ők ismerik a legjobban. Elképzelhetetlen számukra, hogy a saját vállalkozásukkal kapcsolatban egy külső személy tudna nekik hasznos ötletekkel, javaslatokkal szolgálni, még kevésbé, hogy probléma felmerülése esetén a tanácsadó sajátos módszerekkel megoldást találhat. A vállalkozók számára szokatlan, hogy idegen személyt vonjanak be a vállalkozásukkal összefüggő esetek megoldására.

A leírtak alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a dél-szlovákiai régió kis- és közepes méretű vállalkozásai körében a menedzsment tanácsadás szakma elismertsége egyáltalán nem megalapozott, a KKV tanácsadói klaszter nem létezik.

A megkérdezett vállalkozók kizárólag jogi, esetleg számviteli tanácsadást vesznek igénybe. Esetenként a Munkaügyi Hivatal közreműködésével keresnek munkaerőt. A tanácsadás további területeit nem találják haszonnal járó szolgáltatásnak, ezért nem igénylik az ilyen jellegű szolgáltatásokat.

A második feltételezésünk, mely szerint: „A KKV szektor szereplői a dél-szlovákiai régióban jellemzően nem vesznek igénybe külső szakértőt” a felmérésünk eredménye alapján helytálló.

A szlovákiai vállalkozások fejlődése és megmaradása szempontjából fontos szolgáltatások kihasználatlannak látszanak. Nem létezik, olyan szakmai szervezet, mely az összes tanácsadó szakembert tömörítené, illetve nem létezik olyan szakember jegyzék sem, amely nyilvántartaná az országban tevékenykedő tanácsadókat. A feldolgozott statisztikai adatok, ország összehasonlítások, belföldi kutatások alapján megállapítható, hogy a KKV-k EU kompatibilis szervezettsége Szlovákiában meglehetősen alacsony szintű.

A szlovák gazdaság alappilléreinek számító kis- és középvállalati szektor számára szükséges lenne a szomszédos országok (pl. Magyarország) jó gyakorlataira alapozva kiépíteni a rendszerszintű, integrált folyamat- és projektmenedzselési gyakorlatot.

Véleményünk szerint szakmai kamarákkal, állami hivatalokkal együttműködő KKV tanácsadási hálózatra van szükség, amely a szakmai folyamatokra fókuszál: tervezés, programozás, elemzés, kivitelezés, monitoring megközelítéssel. Szakmai szervezetek hiányában ez a feladat az egyetlen ilyen tevékenységet végző, a korábban ismertetett szervezetre hárul.

Irodalomjegyzék

- [1] Ayyagari, M., Demirguc-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2011). Small vs. Young Firms across the World: Contribution to Employment, Job Creation, and Growth. Policy Research Working Papers
- [2] Beck, T., Demirguc-Kunt, A., & Levine, R. (2005). SMEs, Growth, and Poverty: Cross-Country Evidence. *Journal of Economic Growth*, 10(3), 199-229.
- [3] Canback, S (1999): The Logic of Management Consulting, *Journal of Management Consulting*, May pp. 3-12. (Part Two)
- [4] Consulting Tops European Graduate Poll (1999) Management Consultant International, July
- [5] Dalberg (2011): Report on Support to SMEs in Developing Countries Through Financial Intermediaries. SME Briefing Paper, European Investment Bank Geneva
- [6] Demirguc-Kunt, A., Beck, T., Honohan, P., & Winters, L. A. (2008). Finance for all?: Policies and pitfalls in expanding access. Washington, D.C.: World Bank.
- [7] Griffith-Jones, S., Tyson, J., & Calice, P. (2011). The European Investment Bank and SMEs: Key lessons for Latin America and the Caribbean. Santiago, Chile: United Nations, Economic Commission for Latin America and the Caribbean, CEPAL.
- [8] Huan, Q., & Zhanwen, N. (2017). Knowledge management in consultancy involved LPS implementation projects via social media. *Electronic Commerce Research*, 18(1)
- [9] Kipping, M., & Clark, T. (2013). *The Oxford handbook of management consulting*. Oxford: Oxford University Press.
- [10] Kubr, M. (1996) *Management Consulting A Guide to the Profession*, Geneva, International Labour Office
- [11] Lonsdale, C., Hoque, K., Kirkpatrick, I., & Sanderson, J. (2017). Knowing the price of everything? Exploring the impact of increased procurement professional involvement on management consultancy purchasing. *Industrial Marketing Management*, 65
- [12] Markham, C. (1999) *The Top Consultant*, London, Kogan Page
- [13] Mulloth, B., & Rao, B. (2017). Growth Strategies for an Indian IT Brand in Europe: The Case of Tata Consultancy Services - Hungary. 2017 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)
- [14] Niedereiholz, Chr. (1996) *Management Consulting (In German)*. Munich-Vienna, R. Oldenbourg Publishing House (Part 1)
- [15] Kopečný, P. (2005): Slovakia's and Global Consulting Landscape, online: <http://www.ecenter.net/wp-content/uploads/2010/11/Consulting-Landscape.pdf>
- [16] SBA (2018): Podnikateľské a technologické inkubátory, online: <http://www.slpk.sk/eldo/2012/zborniky/025-12/21.pdf>
- [17] Sebastião, S. P., Zulato, G., & Trindade, A. D. (2017). Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*, 43(4)
- [18] Schein, E. H (2002): Consulting: What Should it Mean? In: Clark, T., & Fincham, R. (2002). *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*. Oxford: Blackwell.

[19] Weisová L. (2012): Business and technological incubators in SR, online: <http://www.slpk.sk/eldo/2012/zborniky/025-12/21.pdf>

[20] Wen, Q., Qiang, M., & An, N. (2017). Collaborating with Construction Management Consultants in Project Execution: Responsibility Delegation and Capability Integration. *Journal of Construction Engineering and Management*, 143(7)