

## 8

# Wkład firm doradczych w rozwój teorii zarządzania

(Tomasz Ludwicki)

### 8.1. Wprowadzenie

Nauka o zarządzaniu i konsulting są ze sobą nierozzerwalnie związane niemal od samych początków swojego istnienia. Inżynierowie, a później eksperci w zakresie zarządzania szukali rozwiązań palących problemów stojących przed kierownictwem organizacji, a gdy już znaleźli rozwiązanie, próbowali następnie wdrażać je w kolejnych firmach, w miarę potrzeb stopniowo je doskonaląc i rozwijając. W kolejnym kroku mogli propagować je w publikacjach, które przyczyniały się do upowszechnienia wiedzy o zarządzaniu. W taki sposób działał już Frederick Taylor, a kolejne pokolenia konsultantów bez wątpienia wywarły przemożny wpływ na ewolucję teorii zarządzania. Rozdział prezentuje wpływ konsultantów na rozwój teorii zarządzania, wskazując na przykłady modeli wypracowanych przez praktyków, a następnie rozpozszerechnionych i często usystematyzowanych przez naukowców.

### 8.2. Historyczny rozwój firm doradczych

Historia konsultingu zaczyna się wraz z początkiem nowoczesnego zarządzania. Jednym z pionierów doradztwa był Charles T. Sampson, który w 1870 roku zreorganizował proces produkcji butów w swojej fabryce w taki sposób, aby mógł być on wykonywany przez niewykwalifikowanych robotników, a rok później wykorzystał swoje doświadczenia, wprowadzając podobne metody pracy w pralni (Kubr, 1996, s. 27). Przenoszenie doświadczeń zdobytych w jednym przedsiębiorstwie do innego przez pojedynczą osobę nie oznaczało jednak jeszcze powstania rynku usług konsultingowych. Rozwój usług doradczych wiąże się z powstaniem metod naukowego zarządzania. Jeden z jego współtwórców, Harrington Emerson, założył firmę doradczą Emerson Company, zajmującą się wdrażaniem systemów wynagrodzeń uzależnionych od wyników pracy (Kipping, 2002, s. 30). Podobnym obszarem działalności zajmowała się firma Bedaux Company, założona przez francuskiego emigranta Charlesa Bedaux w 1916 roku. Po 15 latach działalności metoda znana jako „system Bedaux”, pozwalająca na powiązanie wynagrodzeń z uzyskiwanymi przez pracow-

ników wynikami, była stosowana przez 509 zakładów w Stanach Zjednoczonych i przygotowywana do wdrożenia w 123 kolejnych, a firma miała 10 biur, zatrudniających łącznie 205 konsultantów (Kipping, 2002, s. 31). W 1926 roku firma otworzyła pierwsze biura w Europie i rozpoczęła ekspansję na rynki zagraniczne. W kolejnych latach w wielu krajach powstawały kolejne firmy, specjalizujące się w metodach doskonalenia pracy i kształtowania poziomów wynagrodzeń. Ten początkowy okres rozwoju firm doradczych był związany z rozwiązywaniem podstawowych problemów organizacji-klientów: podziałem zadań i specjalizacją pracowników, kształtowaniem struktur organizacyjnych, motywowaniem pracowników wykonujących nieskomplikowane zadania, organizacją pracy w czasie czy obliczaniem wyników finansowych. Współcześnie niewielu praktyków zarządzania wie, że koncepcja budżetowania została spopularyzowana przez firmę McKinsey & Company, a model wynagrodzenia za wyniki – przez firmy Emerson Institute i Bedaux Company.

Druga fala firm konsultingowych pojawiła się na rynku na początku lat 30. XX wieku w powiązaniu z procesami dywersyfikacji i decentralizacji dużych organizacji w Stanach Zjednoczonych. Proces wewnętrznych przemian dużych amerykańskich przedsiębiorstw został opisany m.in. przez Druckera (1946) i Chandlera (1962). Kierujący organizacjami potrzebowali wsparcia konsultantów w decentralizacji struktur organizacyjnych i formułowaniu strategii.

Tęgo typu usługi oferowały nowe, wyspecjalizowane firmy doradztwa organizacyjnego. Firma Arthur D. Little rozpoczęła działalność w 1886 roku w Bostonie jako laboratorium chemiczne, później zmieniając obszar zainteresowań. Booz, Allen & Hamilton została założona przez Edwina G. Booza w 1914 roku jako firma badawcza, a w doradztwo organizacyjne zaangażowała się po przejęciu kierownictwa przez byłego księgowego i wykładowcę ekonomii na początku lat 30. XX wieku, pod koniec lat 60. stając się największą amerykańską firmą doradcą z prawie 1200 pracowników.

Firmą-symbolem tego etapu rozwoju doradztwa jest McKinsey & Company. Jej założyciel, James O. McKinsey, był od roku 1917 wykładowcą księgowości na Uniwersytecie Chicago. W 1926 roku założył firmę, która miała propagować budżetowanie jako narzędzie zapewniające dostęp do informacji i umożliwiające kontrolę działalności organizacji. Po śmierci McKinseya w 1937 roku firma podzieliła się na dwie części w Chicago i Nowym Jorku, które miały ze sobą nie konkurować. W 1946 roku nowojorskie biuro wykupiło wyłączne prawa do posługiwania się nazwą McKinsey, a biuro w Chicago zdecydowało się zmienić nazwę, wykorzystując nazwisko jednego z partnerów firmy – A.T. Kearney. Firma McKinsey & Company zdobyła pozycję lidera rynku doradztwa, dynamicznie się rozwijając. W 1959 roku założyła biuro w Londynie, a już rok później miała 6 biur zagranicznych, które łącznie odpowiadały za 1/3 obrotów firmy (Kipping, 2002, s. 33).

W 1963 roku z firmy Arthur D. Little odszedł Bruce Henderson i założył Boston Consulting Group (BCG), specjalizującą się w doradztwie strategicznym. Z kolei z BCG w 1973 roku odszedł William Bain, aby założyć konkurencyjną firmę pod swoim nazwiskiem (Bain & Co.).

Druga fala firm oparła swój sukces na rozwoju zarządzania strategicznego, wprowadzając cały szereg narzędzi i metod, które były dalej rozwijane przez teoretyków.

Jednym z pierwszych przykładów takiej symbiozy między światem nauki a doradztwem może być koncepcja krzywej doświadczenia, opisana po raz pierwszy przez Winfreda B. Hirschmana w artykule pod tytułem *Zysk z krzywej uczenia* (*Profit from the learning curve*), opublikowanym w 1964 r. w *Harvard Business Review* (Hirschman, 1964), choć pierwsze obserwacje spadku kosztów jednostkowych pracy wraz ze wzrostem produkcji datowane są na rok 1925 (Kiechel, 2010, s. 32). Stosując tę koncepcję w praktyce, konsultanci z BCG dokonali dwóch istotnych modyfikacji. Po pierwsze uznali, że wraz ze wzrostem produkcji będą spadać nie tylko koszty pracy, ale również całkowite koszty przedsiębiorstwa, a więc nie chodzi o samo uczenie się, ale o zdobywanie przez organizację doświadczenia, co doprowadziło do zmiany nazwy metody na krzywą doświadczenia (ang. *experience curve*). Drugi zabieg zastosowany przez BCG to powiązanie związku pomiędzy miejscem na krzywej doświadczenia w branży, a potencjalnym udziałem w rynku, którego zrozumienie miało być sposobem na pokonanie konkurencji. Z dzisiejszej perspektywy można jasno ocenić ograniczenia takiego podejścia, lecz w latach 60., jak wskazuje Kiechel (2010, s. 35), konkurencja nie była nawet wymieniana w ważnych dla rozwoju zarządzania strategicznego publikacjach Chandlera i Ansoffa, a w książce Druckera *Managing for Results* znalazł się tylko jeden akapit poświęcony temu zagadnieniu. Dzięki krzywej doświadczenia konsultanci BCG wypracowali nową strategię dla firmy Black & Decker, która zwiększyła swoją sprzedaż ze 100 mln dolarów w 1964 do 500 mln dolarów w 1974, generując stały strumień zysków (Kiechel, 2010, s. 40). Niemal równie szybko pojawiły się przykłady sugerujące, że projektowanie strategii opartej na krzywej doświadczenia może nie być odpowiednim rozwiązaniem dla wszystkich firm. Texas Instruments, producent mikroprocesorów, za radą konsultantów BCG zwiększył skalę produkcji, obniżając dzięki temu jednostkowe koszty, jednak wejście nowych konkurentów oraz pojawienie się nowych generacji mikroprocesorów wpłynęło na zahamowanie sprzedaży, wzrost zapasów i w efekcie problemy finansowe firmy w latach 70. XX wieku (Kiechel, 2010, s. 44). Trudno oprzeć się wrażeniu, że wiele z narzędzi konsultantów było w tym okresie „testowanych na pacjentach”, czyli firmach, które w sprzyjających okolicznościach osiągały sukcesy, a inne na swoich przykładach poznawały ich wady.

Kolejnym przykładem może być tzw. macierz BCG (ang. *growth-share matrix*), która została wymyślona przez konsultantów firmy Boston Consulting Group w odpowiedzi na problem zarządzania portfelem produktów i dywersyfikacją działalności firmy z branży papierniczej Mead Corporation. Na podstawie przeprowadzonych analiz konsultanci mieli już przygotowane propozycje decyzji dotyczących poszczególnych obszarów działalności firmy, ale szukali sposobu na bardziej przekonujące uzasadnienie proponowanych działań. Na jednym z wewnętrznych spotkań posłużyli się metaforami z obszaru finansów dla określenia trzech rodzajów produktów: rachunek oszczędnościowy, obligacja oraz hipoteka, a najbardziej ryzykowne inwestycje nazwali dzikimi kotami i w ten sposób powstała pierwsza wersja macierzy BCG (Kiechel, 2010, s. 58).

Kolejny projekt realizowany przez BCG dla firmy Union Carbide pozwolił na wzbogacenie macierzy przez połączenie z wykresem wzrostu, na którym zestawiono linie produktowe tracące lub zyskujące udziały w rynku, na tle ogólnego

wzrostu rynku. Dopiero w wyniku zestawienia tych wymiarów otrzymano znaną nam dzisiaj macierz BCG, której pola nazwano stosowanymi do dziś określeniami: gwiazdy (ang. *stars*), znaki zapytania (ang. *question marks*), dojne krowy (ang. *cash cows*) i psy (ang. *dogs*) (Kiechel, 2010, s. 64). Macierz stała się jednym z najlepiej znanych produktów firm doradczych, wykorzystywanym przez liczne organizacje. Konkurencyjne firmy stworzyły swoje własne warianty, znane jako macierz GE – McKinsey & Co, Arthur D. Little czy Marakon Associates.

Pierwsza z nich została opracowana przez Bruce'a Hendersona z firmy Boston Consulting Group w latach 60. XX wieku, a opisana w 1970 roku. Pozostałe wiodące firmy doradcze nie chciały być gorsze i wypracowywały, często wspólnie z klientami, swoje metody będące odpowiednikami macierzy BCG. Dopiero w połowie lat 70. XX wieku naukowcy zaczęli przyglądać się analizie portfela produktów firmy i poddawać pod dyskusję metody portfelowe (por. Day, 1977; Wind i Mahajan, 1981; Nippa, Pidun i Rubner, 2011). Co interesujące, firmy doradcze nie próbowały zawłaszczyć dla siebie wspomnianych metod i pozwalały na ich opisywanie, co doprowadziło do rozbieżności w danych publikacji opisów metod, danych ich pierwszych zastosowań czy nawet nazw i interpretacji poszczególnych wymiarów macierzy. Naukowcy, zmieniając nazwy metod portfelowych, podejmowali próby naukowego uzasadnienia ich założeń, zastosowań i modelowych rekomendacji, wskazując również na ich wady i zalety. Zestawienie wybranych metod portfelowych zaprezentowano w tabeli 6.

Metody portfelowe stanowią doskonały przykład inspiracji naukowców przez konsultantów, którzy zdefiniowali ważki, praktyczny problem firm i sami zaproponowali jego rozwiązanie. Zwróćmy uwagę, że szukając rozwiązania, starali się odnieść do istniejących modeli teoretycznych (m.in. krzywa doświadczenia, cykl życia produktu) oraz prowadzonych badań (m.in. projekt PIMS, ang. *Profit Impact of Market Share*) (Wind i Mahajan, 1980). Warsztat metodologiczny konsultantów nie był tak wyrafinowany, jak wymagałyby tego standardy naukowe; w związku z tym to akademicy zabrali się za upowszechnianie i teoretyczne uzasadnianie opisywanych modeli.

Macierze, czyli metody analiz portfelowych, pozwalały na uproszczenie procesów podejmowania decyzji o rozwoju linii produktowych, kontynuacji lub wycofywaniu się z określonych obszarów działalności i kształtowaniu struktury portfela produktów w dużych przedsiębiorstwach. Ponadto, jak wskazują Mintzberg, Ahlstrand i Lampel (2009, s. 96–97), metody portfelowe były jednym z pierwszych przykładów narzędzi dających z jednej strony jasną metodę przeprowadzania analizy, kolejne kroki, czynniki i oparte na ich analizie rekomendacje decyzji, ale z drugiej strony redukujące decyzje inwestycyjne do obliczenia pojedynczych parametrów (np. dwóch w macierzy BCG), które mają dać podstawę do podjęcia decyzji inwestycyjnej. Z jednej strony świat decyzji strategicznych został radykalnie uproszczony, niemal jak przepis z książki kucharskiej, a z drugiej indywidualne umiejętności, wiedza menedżerów i ich wpływ na decyzje zostały sprowadzone do minimum.

Innym ciekawym przykładem dorobku firm doradczych jest stworzone przez McKinsey & Company narzędzie zwane systemem biznesowym (ang. *business system*), które zainspirowało Michaela E. Portera do opracowania modelu łańcucha wartości (rysunek 3) (Porter, 1985, s. 36).

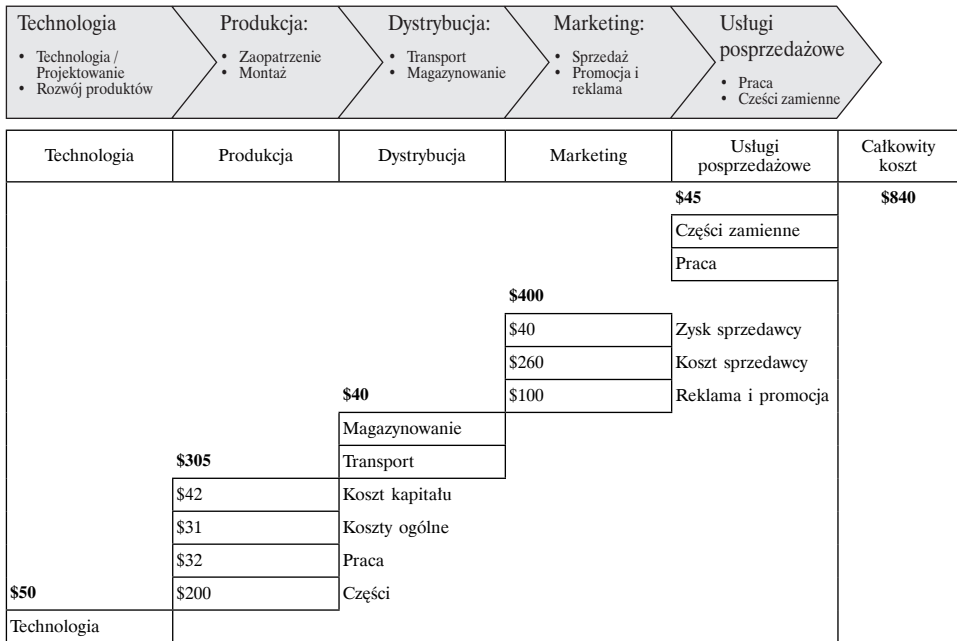
Tabela 6. Zestawienie wybranych metod portfelowych

		Metoda			
		Boston Consulting Group (BCG)	McKinsey & Co / General Electric	Arthur D. Little (ADL)	Marakon Associates
<b>Data zastosowania/publikacji</b>	Rok, z którego pochodzi pierwsze znane zastosowanie/pierwsza publikacja na temat danej metody (niektóre publikacje miały charakter wewnętrzny i zostały upublicznione dopiero po latach). Przypisy w nawiasach wskazują na źródło informacji o pierwszej publikacji.	1969/1970 (Henderson, 1970/2006; Kiechel, 2010)	?/1972 (STRATEGOR, 1995)	?/1981 (STRATEGOR, 1995)	?/1981 (Marakon, 1981)
<b>Zakres analizy</b>	Co jest analizowane w ramach danej metody portfelowej?	Grupy produktowe/jednostki biznesu (JB)	Jednostki biznesu (JB)	Jednostki biznesu (JB)	Jednostki biznesu (JB)
<b>Założenia teoretyczne</b>	Koncepcje teoretyczne, które są podstawą do wnioskowania w metodzie	Efekt uczenia się/krzywa doświadczenia; cykl życia produktu	Brak określonych <i>explicit</i> założeń	Cykl życia branży/produktu	Brak określonych <i>explicit</i> założeń
<b>Wymiar osi X</b>	Nazwa zmiennej na osi X macierzy	Względny udział w rynku	Konkurencyjność jednostki biznesu	Faza cyklu życia branży	Względna pozycja rynkowa
<b>Sposób pomiaru</b>	Wzór lub opis sposobu obliczenia zmiennej na osi X	Udział w rynku JB do najbliższego konkurenta	Średnia ważona czynników konkurencyjności	Średnia ważona czynników cyklu życia branży	Stosunek tempa wzrostu JB do tempa wzrostu rynku
<b>Punkt odcięcia</b>	Poziom wartości od której zaczyna się pomiar zmiennej na osi X	1,5 lub 1,0 (w zależności od autorów)	Wynika z przyjętej skali ocen	Wynika z przyjętej skali ocen	0
<b>Wymiar osi Y</b>	Nazwa zmiennej na osi Y macierzy	Prognozowane tempo wzrostu rynku	Atrakcyjność branży	Konkurencyjność jednostki biznesu	ROE względem kosztu kapitału ( $k_c$ )

Cd. tabeli 6

		Metoda			
		Boston Consulting Group (BCG)	McKinsey & Co / General Electric	Arthur D. Little (ADL)	Marakon Associates
<b>Sposób pomiaru</b>	Wzór lub opis sposobu obliczenia zmiennej na osi Y	Prognozowane tempo wzrostu dla rynku JB	Średnia ważona czynników atrakcyjności branży	Średnia ważona czynników konkurencyjności	Wskaźnik ROE dla jednostki biznesu
<b>Punkt odcięcia</b>	Poziom wartości, od której zaczyna się pomiar zmiennej na osi Y	10% (pierwotnie), w zależności od branży; dla firm prowadzących silnie zdwersyfikowaną działalność – Δ PKB	Wynika z przyjętej skali ocen	Wynika z przyjętej skali ocen	Kosztu kapitału ( $k_e$ )
<b>Decyzje</b>	Jakie wnioski i decyzje można podjąć na podstawie analizy?	Dot. inwestycji w istniejące JB, akwizycji lub zbycia jednostek biznesu.	Dot. inwestycji w istniejące JB, akwizycji lub zbycia jednostek biznesu.	Dot. inwestycji w istniejące JB, akwizycji lub zbycia jednostek biznesu.	Brak bezpośrednich rekomendacji. Narzędzie służy dyskusji możliwych opcji działania.
<b>Możliwości zastosowania</b>	W jaki sposób można stosować daną metodę portfelową? (warunki sprzyjające i ograniczające jej wykorzystanie)	Dla portfela produktów i dla JB. Trudność w zastosowaniu dla firm z niskim udziałami rynkowymi	Dla JB zdwersyfikowanych firm.	Dla JB zdwersyfikowanych firm w branżach, gdzie ma zastosowanie cykl życia produktu	Dla JB zdwersyfikowanych firm.
<b>Wady</b>	Typowe słabości metody portfelowej opisywane w literaturze	Ograniczone do dwóch czynników, trudność w tworzeniu grup produktowych, brak uwzględnienia synergii między grupami produktowymi we wskazaniach finansowych	Wymaga zdefiniowania czynników i określenia ich względnych wag, w tym również między branżami dla firm zdwersyfikowanych	Jak w macierzy McKinsey/GE. Trudność w określeniu fazy cyklu życia branży może rzutować na jakość wnioskowania	Brak wskazań decyzyjnych, wątpliwości metodologiczne oraz w zastosowaniu
<b>Zalety</b>	Typowe silne strony metody portfelowej opisywane w literaturze	Prostota, możliwość kwantyfikacji, jasne wskazania decyzyjne, powiązanie decyzji strategicznych i finansowych	Możliwość adaptacji czynników branż pod uwagę w analizie	Wielość opcji decyzyjnych (20) i możliwości ich dopasowania do specyfiki organizacji	Prostota, możliwość kwantyfikacji, powiązanie analiz strategicznych i finansowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hax i Majluf (1996); Hedley (1977); Henderson (1970/2006); Kubr (1996); Marakon Associates (1981); Nippa, Pidun i Rubner (2011); STRATEGOR (1995); Sudharshan (1995); Wind i Mahajan (1981).

**Rysunek 3.** Model systemu biznesowego, zaproponowany przez firmę McKinsey & Co.

Źródło: Kiechel (2010, s. 193).

Konsultanci McKinsey & Co. wykorzystywali model systemu biznesowego głównie do analizy kosztów firm-klientów oraz obliczania udziału poszczególnych kosztów w całkowitych kosztach przedsiębiorstwa. Porter uzupełnił swoje narzędzie o nowe grupy kosztów oraz przychody, co pozwoliło mu na prowadzenie analiz wartości dodanej.

Warto też wspomnieć o książce konsultantów McKinseya, Thomasa Petersa i Roberta Watermana (1982) pt. *W poszukiwaniu doskonałości (In search of excellence)*, która stanowi przykład sukcesu koncepcji teoretycznej, wspieranego przez wdrażającej ją firmę doradcą. Autorzy oparli książkę na wynikach badań prowadzonych przez McKinsey & Company, ale nie widząc zainteresowania projektem ze strony pracodawcy, Peters jeszcze w trakcie pisania, a Waterman trzy lata po publikacji, opuścili firmę. Tom Peters stał się jednym z najbardziej rozchwytywanych ekspertów od zarządzania w latach 80. XX wieku.

Dla spopularyzowania swoich idei i narzędzi, a przez to zachęcania klientów do korzystania ze swoich usług, firmy doradcze drugiej fali rozpoczęły wydanie czasopism. McKinsey & Co. wydawał *McKinsey Quarterly*, Arthur D. Little – *Prism*, a z kolei konsultanci BCG publikowali swoje artykuły w czasopiśmie *BCG Perspectives* (Kiechel, 2012, s. 21). Najwyższym uznaniem cieszyły się jednak publikacje w czasopiśmie *Harvard Business Review*, które chętnie gości na swych łamach konsultantów dzielących się z czytelnikami swoją wiedzą i doświadczeniami. Jak przyznaje sam

Kiechel (2010, s. 244), aby zostać autorem tego typu publikacji, wcale nie trzeba było umieć samodzielnie opracowywać teksty naukowe, nie wspominając już o braku konieczności spełnienia wymagań stawianych w przypadku publikacji naukowych, czyli odnoszeniu się do uwag niezależnych recenzentów, czy choćby umieszczeniu wykazu bibliografii. Z czasem powstały nawet firmy wyspecjalizowane w przygotowywaniu wspólnie z konsultantami artykułów publikowanych w praktycznie zorientowanych czasopismach poświęconych zarządzaniu.

To również konsultanci stali za popularyzacją metody studium przypadku (ang. *case study*), wykorzystującej opis pojedynczej firmy lub projektu do prezentacji wybranych zagadnień biznesowych i wyciągania wniosków pozwalających na doskonalenie sposobów zarządzania organizacją. To właśnie na podstawie pracy konsultantów powstały tak popularne i szeroko dyskutowane studia przypadku jak np. historia wejścia na rynek USA firmy Honda, opisana przez konsultantów z firmy BCG i wykorzystywana w znanym studium przypadku Harvard Business School (Christiansen i Pascale, 1983). Konsultanci wykorzystują również w swojej pracy prezentacje odwołujące się do studiów przypadku, w tym opisów doświadczeń wcześniejszych klientów z zakończonych wymiernym sukcesem projektów (referencji). Do przygotowywania takich studiów przypadku wymagana jest refleksja na temat realizowanych projektów i ich wyników. Owe studia odgrywają istotną rolę w procesie sprzedaży – skłaniają potencjalnego klienta do podjęcia współpracy z konsultantami, pozwalają też zwrócić uwagę na możliwe wyzwania, wynikające z wcześniejszych doświadczeń. Należy zauważyć, że opisane powyżej zastosowania studiów przypadku nie spełniają warunków poprawności metodologicznej, jakie stawiane są przed badaczami wykorzystującymi metodę studium przypadku w celach naukowych, choć często przemawiają do wyobraźni odbiorców.

Lata 80. i 90. minionego stulecia przyniosły firmom nowe wyzwania, skłaniając do wprowadzania bardziej efektywnych struktur organizacyjnych i koncentracji na kluczowych kompetencjach i zasobach organizacji. Coraz większe znaczenie miała koordynacja działań zarówno w ramach organizacji, jak i między organizacjami. Zmieniła się też rola menedżerów, którzy zaczęli interesować się nie tylko strategią, lecz także procesami w organizacji (reinzyniering procesów gospodarczych, ang. *Business Process Reengineering*, BPR), relacjami z dostawcami (zarządzanie łańcuchem dostaw, ang. *Supply Chain Management*, SCM) i odbiorcami (zarządzanie relacjami z klientami, ang. *Customer Relationship Management*, CRM). W tym samym okresie zaczęły się pojawiać złożone narzędzia informatyczne, wspierające działalność organizacji. Na przykład BCG wprowadziło koncepcję konkurencji opartej na czasie (ang. *time based competition*), gdzie liczy się nie tyle sama idea, ile przede wszystkim szybkość i skuteczność jej wdrożenia (Kiechel, 2010, s. 231).

Nową rzeczywistość wykorzystywała grupa firm doradczych, które zajmowały się audytem i księgowością, i stopniowo dywersyfikowały działalność, wchodząc m.in. w obszary doradztwa prawnego, podatkowego oraz w zakresie zarządzania. Tak zwaną Wielką Piątkę stanowiły firmy: Arthur Andersen, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG oraz PriceWaterhouse Coopers (powstała z połączenia firm PriceWaterhouse oraz Coopers & Lybrand). W większości z tych firm wydzielono dywizje,



które miały zajmować się doradztwem organizacyjnym. W 1989 roku firma Arthur Andersen wydzieliła spółkę Andersen Consulting jako swoje doradztwo konsultingowe, wkrótce jednak okazało się, że to spółka córka ma większe możliwości rozwoju. W 1997 roku kierownictwo Andersen Consulting zdecydowało się na zerwanie więzi z firmą Arthur Andersen, a do ugody między firmami doszło dopiero w 2000 roku (Kipping, 2002, s. 35), co przyczyniło się też do zmiany nazwy Andersen Consulting na: Accenture.

Wchodzenie firm audytorskich w obszar doradztwa organizacyjnego prowadziło do nieuchronnych konfliktów interesów i zachęcało do wyodrębniania obu rodzajów działalności: źle zrealizowany projekt w obszarze doradztwa mógł zaowocować utratą kontraktu na usługi audytorskie, a informacje pozyskane przez audytorów mogły być wykorzystywane przez konsultantów.

Rozwój większości spośród wymienionych firm wiązał się również z wykorzystaniem systemów informatycznych oraz popularnością podejścia procesowego: reinżynieringu oraz metod usprawniania procesów. W związku z coraz większą złożonością realizowanych dla klientów zleceń pojawiła się potrzeba wprowadzenia zaawansowanych metodyk zarządzania projektami. Obok pięciu firm audytorskich, firm McKinsey & Co. oraz Andersen Consulting, w 1998 roku w gronie 10 największych pod względem obrotów firm konsultingowych na świecie znaleźli się też specjaliści od technologii informatycznych, firmy CSC (Computer Sciences Corp.) oraz A.T. Kearney – EDS, jak również specjalista w dziedzinie doradztwa HR, firma Mercer Consulting Group (Kipping, 2002, s. 37). W kolejnych latach doszło też do zbliżenia działalności firm informatycznych i doradczych, a obecnie największe firmy sektora IT, takie jak IBM czy HP posiadają własne działy doradztwa organizacyjnego, wspierające projekty wdrożeniowe.

Wraz z rozwojem nowych rodzajów usług doradczych spadało znaczenie firm takich jak McKinsey & Co. Kolejne firmy doradcze oferowały usługi w obszarze zarządzania strategicznego, idąc w ślady Michaela E. Portera (który sam również założył firmę konsultingową Monitor Group) i poszukując recepty na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Michael Treacy i Fred Wiersema, pracujący dla firmy doradczej CSC Index, poszukiwali nowej metody, która pozwoliłaby ich pracodawcy na zrekomensowanie spadku przychodów z reinżynierii procesów i wydali książkę pt. *The Discipline of Market Leaders*. Koncepcja książki odpowiada utartemu schematowi: czerpaniu wzorców z najlepiej działających firm w poszczególnych branżach. W ten sposób określono modelowe strategie: doskonałości operacyjnej (ang. *operational excellence*), przywództwa produktowego (ang. *product leadership*) oraz bliskich związków z klientem (ang. *customer intimacy*), nawiązujące do porterowskich strategii bazowych lidera kosztowego, zróżnicowania oraz koncentracji. Aby wypromować książkę jako bestseller, firma zatrudniająca autorów wykupiła znaczącą część nakładu książki, co pozwoliło na dostrzeżenie popularności publikacji i wprowadzenie jej na wysokie miejsce w rankingu książek dotyczących zarządzania, ale gdy hurtowe zakupy wyszły na jaw, spotkała się z licznymi krytycznymi opiniami (Micklethwait i Wooldridge, 2000, s. 29–30).

Najważniejsze etapy w historii firm doradczych podsumowano w tabeli 7.

**Tabela 7.** Etapy rozwoju branży usług doradczych

Etap rozwoju	Podstawowe kwestie	Okres trwania	Okres głównego wzrostu	Przykłady firm
Naukowe zarządzanie	Efektywność pracowników i produkcji	1900–1980	1930–1950	Emerson Institute, Bedaux Company
Organizacja i strategia	Decentralizacja i planowanie portfela produktów	1930–20??	1960–1980	Booz Allen Hamilton, McKinsey & Company, A.T. Kearney, Boston Consulting Group, Bain & Company
Technologie informatyczne i procesy gospodarcze	Wewnętrzna i zewnętrzna koordynacja	1960–????	1990–????	„Wielka Piątka” (Arthur Andersen, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, PriceWaterhouse Coopers), A.T. Kearney-EDS, CSC, Cap Gemini

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kipping (2002, s. 38).

### 8.3. Ewolucja działalności firm doradczych

Do czynników decydujących o pojawianiu się nowych, wiodących firm konsultingowych i zmniejszającej się roli dotychczasowych liderów, należą m.in. reputacja, umiejętności konsultantów oraz uwarunkowania ekonomiczne, sprzyjające realizacji określonych rodzajów projektów (Kipping, 2002, s. 38–44). Ten ostatni czynnik nawiązuje do specyfiki projektów i ich struktury kosztowej, związanej ze zróżnicowaniem w zakresie powtarzalności działań i doboru pracowników. Maister (1993, za: Kipping, 2002, s. 43–44) wyróżnił trzy rodzaje projektów konsultingowych:

- „mózgi” – oparte na niewielkiej liczbie wykształconych i doświadczonych konsultantów, generujących kreatywne rozwiązania unikatowych problemów;
- „siwe włosy” – podlegające większej standaryzacji, ale nadal wymagające doświadczenia, z częścią zadań nadającą się do delegowania do młodszych konsultantów;
- „procedury” – wymagające rąk do pracy i oparte na standardowych procedurach, realizowane zwykle przez wielu młodszych konsultantów, pod kierownictwem osoby bardziej doświadczonej.

W przypadku firm doradczych działających w okresie „fali” naukowego zarządzania większość projektów miała charakter „mózgu” – wymagały od konsultantów doświadczenia, które było pozyskane przed rozpoczęciem pracy w konsultingu. W drugiej fali dominowały projekty „siwe włosy”, w których część prostszych działań mogła być wykonywana przez młodszych konsultantów, ale kluczowe prace były realizowane przez bardziej doświadczonych doradców. Wśród firm trzeciej genera-

cji znacznie wzrosła liczba młodszych konsultantów w stosunku do liczby doświadczonych pracowników. Jest to możliwe, gdyż większość z projektów realizują duże zespoły, korzystające ze standardowych metodyk i procedur.

Charakterystyki firm doradczych z różnych etapów rozwoju rynku konsultingu zaprezentowano w tabeli 8.

**Tabela 8.** Charakterystyki firm doradczych z różnych etapów rozwoju rynku konsultingu

<b>Etap rozwoju</b>	<b>Podstawa reputacji</b>	<b>Wykształcenie konsultantów</b>	<b>Typ projektów</b>	<b>Hierarchia</b>
Naukowe zarządzanie	Eksperti do spraw efektywności	Doświadczeni inżynierowie	„Mózgi”	Założyciel i równi mu konsultanci
Organizacja i strategia	Doradcy najwyższej kadry kierowniczej	MBA/absolwenci uczelni ekonomicznych	„Siwe włosy”	Liczna grupa partnerów
Technologie informatyczne i procesy gospodarcze	Specjaliści od wdrożeń oraz outsourcingu	Wiedza IT oraz szkolenia firmowe	„Procedury”	Duża liczba młodszych konsultantów, niewielu bardziej doświadczonych

Źródło: Kipping (2002, s. 44).

Współcześnie możemy obserwować proces dominacji firm z trzeciego etapu rozwoju rynku, coraz silniej skoncentrowanych na usługach informatycznych. Dochodzi też do konsolidacji podmiotów, czego przykładem może przejście A.T. Kearney przez EDS (a następnie włączenie tak powstałej firmy w struktury informatycznego przedsiębiorstwa HP), nabycie dywizji konsultingowej Ernst & Young przez firmę Cap Gemini, a dywizji PricewaterhouseCoopers – przez firmę IBM. Można przypuszczać, że kluczowi gracze z trzeciego etapu rozwoju rynku stopniowo ustąpią miejsca kolejnej generacji firm konsultingowych.

## 8.4. Źródła wpływu konsultantów na praktykę i teorię zarządzania

Firmy doradcze miały znaczący wpływ zarówno na praktykę, jak i teorię zarządzania. Wyjaśnienie istoty tego wpływu ułatwia model zaproponowany przez Sturdy'ego (1997), prezentujący relacje między konsultantem a klientem jako interaktywny proces. W związku z radykalnymi zmianami na wielu rynkach menedżerowie poszukują narzędzi i metod pozwalających im na kontrolę otoczenia oraz relacji wewnątrz firmy. Różne mogą być tego przyczyny – może chodzić o presję wywieraną na firmę przez akcjonariuszy lub interesariuszy, jak również rosnący nacisk ze strony konkurencji. Sami konsultanci również wpływają na zapotrzebowanie na nowe metody i techniki. Przykładowo rozwój teorii i badań nad zarządzaniem systemami informatycznymi można wyjaśnić popularnością usług doradczych w tym obszarze (Knights i Murray, 1994, s. 20). Klienci, poszukując nowych metod zapew-

nienia kontroli nad otoczeniem, zwracają się o pomoc do konsultantów, „guru zarządzania” oraz szkół biznesu, oczekując, że zapewnią oni odpowiednie metody i narzędzia.

Konsultanci starają się zapewnić klientowi sens kontroli otoczenia oraz tożsamości organizacji-klienta. W celu przekonania klienta o wartości swoich usług mogą wykorzystywać różne podejścia, do których należą m.in.: rozwiązania standaryzowane lub dopasowane do potrzeb indywidualnej organizacji („szyte na miarę”), wykorzystanie technicznej racjonalności (poprzez odwołanie do liczb i sformalizowanych modeli, stwarzających pozory kontrolowania niepewności i dających legitymizację), odwołanie się do politycznych umiejętności, doświadczeń praktycznych lub wiarygodności proponowanych rozwiązań (Sturdy, 1997, s. 399–400). O „nierozłączności umiejętności technicznych i socjo-politycznych” w pracy konsultanta piszą Bloomfield i Danieli (1995, s. 23). Określone analizy lub obliczenia nabierają sensu dopiero wtedy, gdy zostały przeprowadzone i zaprezentowane przez osobę zajmującą odpowiednią pozycję w organizacji. Stosowane przez konsultantów strategie retoryczne pozwalają radzić sobie z niepewnością i zapewniać klientom, że dokonali właściwego wyboru (Alvesson, 1993, s. 1011). Do skutecznych sposobów promowania przez firmy doradcze specjalistycznych usług należy też rozpowszechnianie mód w zarządzaniu (Abrahamson, 1996), dodatkowo podnoszące wiarygodność firmy wśród klientów. Ranking najczęściej wykorzystywanych przez menedżerów narzędzi zarządzania prowadzi firma Bain & Co. (2015). W edycji badania z roku 2014 na pierwszym miejscu znalazły się narzędzia związane z CRM, na drugim benchmarking, a na trzecim programy zaangażowania pracowników. Co ciekawe, Bain & Co. definiuje również poszczególne narzędzia, wskazując na ich podstawy metodologiczne oraz typowe zastosowania. Narzędziem obecnym we wszystkich edycjach jest planowanie strategiczne, które przez wielu naukowców, w tym m.in. Henry’ego Mintzberga już dawno zostało skazane na wymarcie (Mintzberg, 1994). W ten sposób firma aktywnie propaguje stosowane przez siebie narzędzia, wpływając na mody w zarządzaniu, choć z drugiej strony przeprowadzone badanie wskazuje na małą zmienność stosowanych metod, mimo jakże turbulentnej sytuacji firm na przestrzeni analizowanych kilkunastu lat.

Konsultanci w procesach sprzedaży usług starają się zapewnić swoich klientów, że dzięki wykorzystaniu oferowanych metod i narzędzi będą w stanie kontrolować zarówno swoją organizację, jak i jej otoczenie. Równocześnie podejmują jednak działania, które doprowadzają do **wzmacniania niepewności** i niejasności, aby w ten sposób zapewnić popyt na usługi doradcze. Sturdy (1997, s. 400–401) przedstawia wiele takich sposobów – na przykład konsultanci mogą podczas prezentacji dla klienta zwrócić uwagę nie tylko na problemy istniejące, ale również na nowe, dotychczas niepoddane analizom kwestie, wzbudzając niepewność i skłaniając do dalszego zaangażowania doradców. Znacząca część obrotów firm doradczych pochodzi od uprzednio zdobytych klientów, którzy kontynuują zlecenie usług tym samym podmiotom (Rassam i Oates, 1991, s. 25). Z dążeniem do zapewnienia powtarzalnych zamówień od obecnych klientów wiąże się potrzeba poszukiwania nowych modeli i narzędzi, które będą mogły stanowić podstawę realizacji projektów doradczych w przyszłości. Firmy doradcze mają więc motywację dla prezentowania coraz to nowych narzędzi

**Tabela 9.** Popularność technik i narzędzi zarządzania na podstawie badań firmy Bain & Company

Edycja rankingu					
Miejsce	2000	2006	2010	2012	2014
1.	Planowanie strategiczne	Planowanie strategiczne	Benchmarking	Planowanie strategiczne	CRM
2.	Misja i wizja	CRM	Planowanie strategiczne	CRM	Benchmarking
3.	Benchmarking	Segmentacja klientów	Misja i wizja	Programy zaangażowania pracowników	Programy zaangażowania pracowników
4.	Outsourcing	Benchmarking	CRM	Benchmarking	Planowanie strategiczne
5.	Satysfakcja klienta	Misja i wizja	Outsourcing	Balanced Scorecard	Outsourcing
6.	Strategie wzrostu	Kluczowe kompetencje	Balanced Scorecard	Kluczowe kompetencje	Balanced Scorecard
7.	Alianse strategiczne	Outsourcing	Zarządzanie zmianą	Outsourcing	Misja i wizja
8.	Płaca za wyniki	Reinżynieria procesów	Kluczowe kompetencje	Zarządzanie zmianą	Zarządzanie łańcuchem dostaw
9.	Segmentacja klientów	Planowanie scenariuszowe	Alianse strategiczne	Zarządzanie łańcuchem dostaw	Zarządzanie zmianą
10.	Kluczowe kompetencje	Zarządzanie wiedzą	Segmentacja klientów	Misja i wizja	Segmentacja klientów

Źródło: Bain & Co. (2015).

jako sposobów wyróżniania się i zwiększania sprzedaży usług. To może wyjaśniać, dlaczego pojawia się tak wiele zastrzeżeń metodologicznych do niektórych modeli i koncepcji, które są popularyzowane przez firmy doradcze. Niektóre narzędzia, promowane przez doradców, stanowią więc lansowane produkty, ale niekoniecznie bazują na sprawdzonej, zweryfikowanej empirycznie wiedzy.

Firmy mogą rozważyć rezygnację ze współpracy z firmami doradczymi na etapie poszukiwania rozwiązań problemów organizacyjnych, a wykorzystać ich wsparcie na etapie wdrażania już wybranych rozwiązań. Jak powiedział mi kiedyś jeden z członków zarządu globalnego przedsiębiorstwa, działającego na polskim rynku, „Nigdy niczego nie nauczyłem się od konsultantów i nie po to ich zatrudniam”. Bez wkładu konsultantów teoria zarządzania byłaby jednak pozbawiona wielu ze swoich klasycznych narzędzi.

## 8.5. Podsumowanie

Rozdział dotyczył wpływu konsultantów na teorie zarządzania, a w szczególności zarządzania strategicznego. Zestawiono w nim historyczny rozwój konsultingu z analizami udziału firm doradczych w tworzeniu, popularyzacji oraz praktycznym

wdrażaniu technik zarządzania. Zawartość rozdziału pozostaje w bezpośrednim związku z rozdziałami książki, dotyczącymi ewolucji teorii zarządzania oraz przeglądu poszczególnych podejść do zarządzania i teorii strategii. W rozdziale zostały pokazane związki między pracą konsultantów a teoriami, modelami i narzędziami zarządzania, które znane są z naukowych publikacji. Takie ujęcie problematyki pozwala na zrozumienie genezy podejść teoretycznych, w tym praktycznych problemów, które miały rozwiązywać. Autor wskazuje też na często wątpliwe podstawy metodologiczne budowanych przy udziale konsultantów modeli i teorii, które nie spełniałyby rygorystycznych wymagań stawianych przed naukowcami. Przez to niniejszy rozdział może przyczynić się do bardziej świadomego korzystania z opisywanych w nim teorii, modeli i narzędzi, zarówno przez badaczy, jak i praktyków zarządzania, wskazując jednocześnie nowe pola badawcze.

## Literatura

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254–285.
- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997–1015.
- Bain & Co. (2015). *Bain & Co. Top ten management tools*. Pozyskano z: [http://www.bain.com/management\\_tools/BainTopTenTools/default.asp](http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp) (20.11.2015).
- Bloomfield, B.P., Danieli, A. (1995). The role of management consultants in the development of Information Technology: The indissoluble nature of socio-political and technical skills. *Journal of Management Studies* 32(1), 23–47.
- Chandler, A., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the great American enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Christiansen, E.T., Pascale, R.T. (1983). *Honda (A)*. *Harvard Business School Case Study*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Drucker, P.F. (1946). *Concept of the corporation*. New York: John Day Company.
- Hax, A.C., Majluf, N.S. (1996). *The strategy concept and process*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hedley, B. (1977). Strategy and the business portfolio. *Long Range Planning*, 10(1), 9–15.
- Henderson, B.D. (1970/2006). The product portfolio. W: C.W. Stern, M.S. Deimler (red.), *The Boston Consulting Group on strategy: Classic concepts and new perspectives*. 2<sup>nd</sup> edition (s. 35–37). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Hirschman, W.B. (1964). Profit from the learning curve. *Harvard Business Review*, 42(1), 125–139.
- Kiechel, W., III (2010). *The lords of strategy. The secret intellectual history of new corporate world*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kipping, M. (2002). Trapped in their wave: The evolution of management consultancies. W: T. Clark, R. Fincham (red.), *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry* (s. 28–49). Oxford–Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Knights, D.F., Murray, F. (1994). *Managers divided: Organizational politics and Information Technology management*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
- Kubr, M. (red.) (1996). *Management consulting. A guide to the profession*. Geneva: International Labour Office.

- Marakon Associates (1981). The Marakon profitability matrix. *Commentary, A Quarterly Publication of Marakon Associates*, 7.
- Micklethwait, J., Wooldridge, A. (2000). *Szamani zarządzania*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York–Toronto: The Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.B. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management. 2<sup>nd</sup> edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Nippa, M., Pidun, U., Rubner, H. (2011). Corporate portfolio management: Appraising four decades of academic research. *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 50–66.
- Peters, T.R., Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Warner Books.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Rassam, C.D., Oats, D. (1991). *Management consultancy: The inside story*. London: Mercury.
- Strategor (1995). *Zarządzanie firmą: Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: PWE.
- Sturdy, A. (1997). The consultancy process – an insecure business? *Journal of Management Studies*, 34(3), 389–413.
- Sudharshan, D. (1995). *Marketing strategy: Relationships, offerings, timing & resource allocation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wind, Y., Mahajan, V. (1981). Designing product and business portfolio. *Harvard Business Review*, 59(1), 155–166.