

Miskolci Egyetem
Gazdaságtudományi Kar

Tokár-Szadai Ágnes

**Tanácsadók és vállalkozók tanácsadási
értékrendje Borsod-Abaúj-Zemplén
megyében**

Ph.D értekezés

A Doktori Iskola neve:

Vállalkozáselmélet és gyakorlat Doktori Iskola

A Doktori Iskola vezetője:

Dr. Szintay István

Egyetemi tanár

Tudományos vezető:

Pelczné Dr. Gáll Ildikó

Egyetemi docens

2010. Miskolc

ÖSSZEGZÉS

Kutatásom témájának a vállalkozók tanácsadási értékrendjének vizsgálatát választottam, mivel a hazai szakirodalom szinte egyáltalán nem tér ki rá, a nemzetközi is csak érintőlegesen kezeli ezt az érdekes és tanulságos területet.

A tanácsadás angol, német valamint hazai szakirodalmakban található meghatározásának, folyamatosan változó értelmezésének vizsgálatát, értékelését követően a különböző elméleti megközelítések összefoglalásával, integrálásával, kiegészítésével került sor az üzleti tanácsadási rendszer modelljének felállításra, melynek újdonsága, hogy az üzleti tanácsadási rendszert öt különböző aspektusból (tanácsadói, ügyfél, eszköz, környezeti, közgazdasági) mutatja be, ezen szereplők és tényezők közötti kölcsönhatások, interakciók rendszereként értelmezi.

A szakirodalomban található tipikus tanácsadói tulajdonságok rendszerezését követte a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók tulajdonságainak vizsgálata a tanácsadók, valamint a vállalkozók értékrendje szerint, ezek eredményét foglalja össze a tanácsadói kompetencia modellje. A nemzetközi összehasonlíthatóság érdekében Frank Höselbarth (2000) 1993 és 1999-es reprezentatív németországi felmérésében alkalmazott 21 tulajdonság, kompetencia alapján vizsgáltam meg a megyei helyzetet 2001-ben és 2005-06-ban is. A magyar és német tanácsadók tulajdonságaiban nem tapasztaltam lényeges eltérést, a tanácsadók tulajdonságai nem változtak jelentősen 2001 és 2005-06 között, a vállalkozók és tanácsadók véleménye között észlelhető egy kis különbség, de az eltérés nem jelentős: a tanácsadók ügyfeleikhez hasonlóan látják, értékelik tulajdonságaikat. A modell B-A-Z megyei adatokkal való tesztelése igazolta, hogy vannak olyan általános tanácsadói kompetenciák, melyek nem függnek társadalmi kontextusuktól. A megbízhatóság növelhető volna más országokban történő teszteléssel. Eddigi kutatásaim alapján mindkét modell hiánypótló az üzleti tanácsadás szakirodalmában.

Hipotéziseket a kutatás céljaihoz kapcsolódóan négy területen állítottam fel, a hipotézisek tesztelését követően elvégeztem a megállapítások összevonását és strukturálását a két elméleti modellem alapján.

A tanácsadók és ügyfelek hatékonyabb együttműködéséhez fontos egymás értékrendjének, elvárásainak megismerése, a közös nyelv kialakítása a szereplők és a társadalom között. Ehhez nyújthat hasznos információkat a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók valamint vállalkozások (tanácsadók ügyfelei, potenciális ügyfelei) körében 2001-ben és 2005-06-ban elvégzett reprezentatív kérdőíves felmérésünk alapján a megye tanácsadói és ügyfelei tanácsadási értékrendjéről és ezek változási irányáról kialakult átfogó kép.

SUMMARY

I chose the analysis of entrepreneurs' value system and attitudes towards management consultancy, as domestic (Hungarian) literature does not deal with practically and the international one treats this interesting and informative field also only casually.

After the analysis and evaluation of the definition and ever changing understanding of consultancy in the English, German and Hungarian literature, a model for management consulting was constructed by summarizing, integrating the different theories and substituting the missing elements. The novelty of this model is that it introduces the system of management consultancy from five different aspects (the consultant's, the customer's, device, environment and economics), and understands it as a system of interactions among these actors and factors.

After the taxonomy of typical characteristics of consultants based on the literature, I analysed the characteristics of consultants working in Borsod-Abaúj-Zemplén County, considering the consultants' and the customers' attitudes and system of values. The results of this study are summarized in the management consultancy competence model. In order to ensure comparability I analyse the situation in our country based on the 21 characteristics and competences accomplished in a representative study of Germany in 1993 and 1999 by Frank Höselbarth (2000) both in 2001 and 2005-2006. I did not find any significant differences in the characteristics of Hungarian and German consultants. Consultants' characteristics did not change significantly from 2001 to 2005-2006. Over the same time period minor difference can be identified in the opinions of consultants and entrepreneurs. Consultants tend to evaluate their own competences and characteristics in a similar way to their customers. Testing of the model on the data of Borsod-Abaúj-Zemplén County proved that there are some general competences which are independent of social context. Reliability and robust nature of these statements could be strengthened by testing the model in other countries. Based on my previous research both models fill in a gap in the literature of management consulting.

I determined my hypotheses, related to with the objectives of my research on four fields, after testing the hypotheses I integrated the statements and structured them based on my two theoretical models.

It is highly important to get to know each-other's attitudes, expectation and system of values and form a common language for actors of the process and the society in order to improve cooperation among consultants and their customers. The representative study based on a questionnaire in 2001 and 2005-2006 among consultants and entrepreneurs (customers and potential partners of consultants) can contribute to this common understanding of the system of values, its changes and the directions of its evolution.

A TÉMAVEZETŐ AJÁNLÁSA

Tokár-Szadai Ágnes: „Tanácsadók és vállalkozók tanácsadási értékrendje Borsod-Abaúj-Zemplén megyében” című Ph.D értekezéséhez

A jelölt doktori értekezésének témája rendkívül aktuális, az elmúlt évtizedek változásai, a privatizáció, a külföldi tőke beáramlása, a strukturális és kohéziós alapokhoz kapcsolódó fejlesztések bár mindig más hangsúly mellett, de újra és újra előtérbe helyezték hazánkban a tanácsadási tevékenységet. Ezzel egyidőben azonban a kutatások és a szakirodalom nem vagy csak részben tartott lépést. A tanácsadók és vállalkozók tanácsadási értékrendjének vizsgálatára, értékelésére a hazai szakirodalom szinte egyáltalán nem tér ki, és a nemzetközi is csak érintőlegesen kezeli ezt a területet. Az értekezés témájának tudományos vizsgálata elméleti és gyakorlati szempontból egyaránt jelentős feladat. Fontos, hogy a tanácsadók és az ügyfelek a hatékonyabb és több értéket teremtő együttműködés érdekében megismerjék egymás elvárásait, értékrendjét, szakmai világképét. A kutatási téma interdiszciplináris megközelítése komplex látásmódot igényel, a gazdaságtudományok mellett bepillantást nyújt a szervezeti magatartás, változáskezelés, a gazdasági személyiség-pszichológia, a menedzsment diszciplínák világába is.

A jelölt otthonosan mozog, igazodik el a hazai és a nemzetközi szakirodalomban: nem csak a szakma alapl műveit ismeri részletesen, hanem tanulmányozta, és munkájához felhasználta a vezetéstudományi és a tanácsadási szakértők véleményét, sokszínű vitáit, módszertanait. A különböző elméleti munkák mellett megfelelő számban és mértékben hivatkozik a téma szempontjából fontos és mértékadó empirikus felmérésekre is. Az értekezésben a jelölt korrekt módon használta mind a tanácsadásra, mind pedig az empirikus vizsgálatra jellemző vonatkozó szakmai terminológiákat.

A jelölt több éves, szorgalmas, kitartó, szakszerű munkával jutott el a tanácsadók és vállalkozók tanácsadási értékrendjének vizsgálatához. A téma feldolgozásának alapossága, színvonala elismerésre méltó. A munka a hazai és nemzetközi szakirodalomban is hézagpótló, újszerű eredményekhez vezetett. A szerző által megalkotott „Üzleti tanácsadási rendszer modellje” jól összefogott, szemléletes, egyszerű modell, mely több dimenzióban öleli fel a tanácsadási folyamat belső és külső aspektusait. A „Tanácsadói kompetencia modell” egy hatfázisú rendszerben foglalja össze azokat a követelményeket, melyekkel a hatékony együttműködés érdekében a tanácsadóknak rendelkezniük kell. Ebben az összefüggésben a jelölt munkája jól oktatható és oktatandó rendszer.

Mind az értekezés elméleti eredményei, mind az empirikus része jól hasznosítható a vállalati gyakorlatban. A tanácsadók és ügyfelek hatékonyabb együttműködéséhez fontos egymás értékrendjének, elvárásainak megismerése. Ehhez nyújthat hasznos információkat a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók valamint vállalkozások (tanácsadók ügyfelei, potenciális ügyfelei) körében 2001-ben és 2005-06-ban elvégzett reprezentatív kérdőíves felmérések alapján a megye tanácsadói és ügyfelei tanácsadási értékrendjéről és ezek változási irányáról kialakult átfogó kép.

A doktori értekezés igen alapos, rendkívül jól, és konzekvensen szerkesztett, amely egyszerre tesz eleget a tudományos színvonal és az olvasmányosság, közérthetőség követelményének.

A jelölt publikációs tevékenysége figyelemre méltó. A több mint egy évtizedes kutató munkája során eredményeit folyamatosan közzétette hazai és nemzetközi konferenciákon, folyóiratokban. 2006-ban jelent meg közösen írt egyetemi tankönyvünk, az „Üzleti tanácsadás alapjai”, mely az Üzleti tanácsadás tárgy oktatása mellett a VTMSZ (Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége) CMC hites menedzsment tanácsadó képzésben is ajánlott irodalomként szerepel.

Összefoglalásként megállapítható, hogy Tokár-Szadai Ágnes „Tanácsadók és vállalkozók tanácsadási értékrendje Borsod-Abaúj-Zemplén megyében” című doktori értekezése elméleti és gyakorlati szempontból jelentős, napjainkban különösen aktuális témát, korszerű, tudományos módszerekkel, eredményesen vizsgált. Modelljei, tézisei tartalmaznak új vagy újszerű megállapításokat. Értekezése egészében véve értékes, tudományosan megalapozott munka, melynek eredményei a tudományágazat fejlődésében, az egyetemi oktatásban és a gyakorlatban is hasznosíthatók. Mindezek alapján nyilvános vitára bocsátását és a jelölt részére a Ph.D tudományos cím odaítélését javaslom.

Miskolc, 2010. február 15.

Pelczné Dr. Gáll Ildikó
Tudományos vezető

Tartalomjegyzék

Bevezetés	2
I. Üzleti tanácsadás, mint fogalom meghatározása, angolszász és német megközelítései	8
1.1 Vezetői (menedzsment) tanácsadás meghatározása az angolszász irodalomban	10
1.2 Vállalkozási tanácsadás meghatározása a német szakirodalomban	16
1.3 A tanácsadás jellemezői, nélkülözhetetlen feltételei	18
1.3.1 A tanácsadás, mint üzlet	18
1.3.2 Szerződés alapján végzett tevékenység	19
1.3.3. A tanácsadó függetlensége, objektivitása.....	20
1.3.4 Szakérői tevékenység	22
1.3.5 Értékteremtés, az üzleti tanácsadás igénybevételének okai, céljai.....	24
1.3.5.1 Általános okok.....	24
1.3.5.2 Speciális okok az életciklus függvényében	26
1.3.5.3 Speciális okok a gazdaság általános állapotának függvényében.....	28
1.3.5.4 Általános tanácsadási célok.....	30
1.3.6 Tanácsadás és támogatás	33
1.4 Üzleti tanácsadási rendszer modellje.....	34
II. Üzleti tanácsadó fogalma, tipizálása, klasszikus tanácsadói szerepek és tulajdonságok.....	39
2.1 Üzleti tanácsadók tipizálása	40
2.1.1 Méretük szerinti csoportosítás.....	40
2.1.2 Funkciójuk szerint csoportosítás	41
2.1.3 Iparági specializáció szerinti csoportosítás	42
2.1.4 Tanácsadó cégek stratégia szerinti csoportosítása.....	43
2.1.5 A tanácsadó cégek szakmai és szervezeti kultúrája alapján csoportosítva ..	44
2.2 Klasszikus tanácsadói szerepek.....	45
2.3 Tipikus tanácsadói tulajdonságok, tanácsadói kompetencia modell	48
III. Nemzetközi üzleti tanácsadási piac kialakulása, fejlődése, jelenlegi helyzete	57
3.1 Az üzleti tanácsadási szektor globális helyzetének áttekintése.....	63
3.2 Az üzleti tanácsadási szektor helyzete Európában és Magyarországon.....	65

IV. Tanácsadási tevékenység empirikus vizsgálata	76
4.1 A tanácsadás területén végzett korábbi kérdőíves felmérések összefoglalása	76
4.2 Kutatási hipotézisek felállítása	78
4.2.1 Területi összehasonlítást feltételező hipotézisek.....	79
4.2.2 Időbeli összehasonlítást feltételező hipotézisek	80
4.2.3 Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadókra vonatkozó hipotézisek	82
4.2.4 A tanácsadók Borsod-Abaúj-Zemplén megyei ügyfeleire, potenciális ügyfeleire vonatkozó hipotézisek	83
4.3 Kérdőíves vizsgálat elméleti alapjai	85
4.4 A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei kérdőíves felmérés célja	87
4.5 Borsod-Abaúj-Zemplén megyei kérdőíves felmérésünk módszertani háttere	89
4.5.1 A minta összetétele.....	90
4.5.2 Érvényességi korlátok	93
4.6 A hipotézisek tesztelésének elméleti alapjai	94
4.7 Hipotézisek tesztelése.....	95
V. A dolgozat tudományos eredményeinek összefoglalása	96
5.1 A kutatás elméleti újdonsága.....	96
5.2 Az empirikus kutatás alapján megfogalmazható megállapítások	97
5.2.1 A tanácsadó kompetencia modellre vonatkozó megállapítások.....	98
5.2.2 Üzleti tanácsadási rendszer modelljére vonatkozó megállapítások	101
5.2.2.1 Általános üzleti tanácsadási piacra vonatkozó megállapítások.....	101
5.2.2.2 Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók és vállalkozók speciális helyzetére vonatkozó megállapítások.....	103
VI. Gyakorlati alkalmazhatóság, lehetséges további kutatási irányok.....	118
VII. Mellékletek.....	121
1. számú melléklet: A hipotézisek és a tézisek összefoglalása	121
2. számú melléklet: Hipotézisek tesztelése statisztikai módszerekkel	127
Területi összehasonlítást feltételező hipotézisek tesztelése	127
Időbeli összehasonlítást feltételező hipotézisek tesztelése.....	130
Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadókra vonatkozó hipotézisek tesztelése	147

Tanácsadók Borsod-Abaúj-Zemplén megyei ügyfeleire, potenciális ügyfeleire vonatkozó hipotézisek tesztelése	160
3. számú melléklet: Tanácsadó tulajdonságai a szolgáltatást igénybevett vállalkozók véleménye szerint, faktoranalízis elvégzése (SPSS táblák)	182
4. melléklet: Tanácsadók tulajdonságainak tesztelése egymintás t próbával.....	185
5. számú melléklet: Az empirikus felmérések kérdőívei	187
Vállalkozói kérdőív, 2001	187
Tanácsadói kérdőív, 2001.....	202
Vállalkozói kérdőív, 2005	209
Tanácsadói kérdőív, 2005.....	223
Irodalomjegyzék	233
A szerző disszertációhoz kapcsolódó publikációi	238
Idegen nyelvű publikációk	238
Magyar nyelvű publikációk.....	239
Ábrák jegyzéke	241
Táblázatok jegyzéke	243

Bevezetés

Kutatási témámat, a tanácsadók és vállalkozók tanácsadási értékrendjének vizsgálatát, az üzleti tanácsadás területéről választottam. 1997-ben, negyedéves vállalkozási szakirányos hallgatóként, az üzleti vállalkozás tárgy keretében kezdtem el foglalkozni a terület kutatásával. Felkeltette érdeklődésemet ez az új, a XX. század 10-es éveiben önállóvá vált, majd a 80-as években dinamikus fejlődésnek indult, napról napra változó, folyamatosan átalakuló terület. Témaválasztásomban megerősített az eltöltött szakmai gyakorlat is, amely során betekintést nyerhettem egy tanácsadó cég működésébe. Munkám során a következő célok teljesítését tűztem ki:

1. Releváns szakirodalom felkutatása, feldolgozása, folyamatos nyomon követése

Disszertációm elméleti részét elsősorban a következő, a tanácsadás elméleti és gyakorlati kutatásában nemzetközileg elismert szerzők angol és német műveire alapoztam:

- Milan Kubr: Management consulting –A guide to the profession (Fourth edition) p. 904 Geneva ILO, 2002 Első kiadása 1976-ban jelent meg. 1976-os első megjelenése óta az üzleti tanácsadás nemzetközi alapművévé vált 12 különböző nyelvre fordították le. Áttekinti a tanácsadás legfontosabb alapfogalmait, fejlődéstörténetét, módszereit és folyamatát, részletesen bemutatja az egyes tanácsadási területek sajátosságait, majd rátér a tanácsadó cég menedzselésével kapcsolatos információkra.
- A tanácsadási iparág nemzetközileg elismert, tekintélyes kutatója Fiona Czerniawska, alapítója és ügyvezető igazgatója az Arkimedia kutatási és tanácsadási vállalatnak, igazgatója a Think Tank for the Management Consultancies Association-nek, ahol ő a tanácsadási trendek kutatásának felelőse. Számos könyv szerzője, rendszeresen publikál a havonta megjelenő Management Consulting News-ban (ISSN 1539-2481 Washington DC USA), Milan Kubr-el együtt a negyedévente megjelenő tanácsadási szakfolyóirat a C2M Consulting to Management (ISSN 1530-0153 Milwaukee, Wisconsin, USA) szerkesztő bizottságának a tagja. Műveiben a tanácsadó ipar jövőjével, az iparág és iparági struktúra változásaival foglalkozik.

- Az üzleti tanácsadás nemzetközileg elismert professzora Prof. Dr. Christel Niedereichholz CMC, a Ludwigshafeni Gazdasági Főiskola tanára, a kéthavonta megjelenő tanácsadási szakfolyóirat, az Unternehmensberater (Heidelberg, Németország) főszerkesztője. (2006-tól Zeitschrift der Unternehmensberatung címmel évente négyszer jelenik meg.) Több könyv szerzője, munkáiban főként a tanácsadás folyamatával, és a tanácsadás módszertanával foglalkozik.
- Az üzleti tanácsadás nemzetközi irodalmának jeles képviselője Dr. André C. Wohlgemuth CMC, a Svájci Vezetési Tanácsadók Szövetségének (ASCO) korábbi elnöke, a svájci ARCOM tanácsadó cég tulajdonosa (a cég tagja a Nemzetközi Vezetési Tanácsadói Hálózatnak –IMCN), a Zürichi Egyetem címzetes egyetemi tanára. Doktori (PhD) disszertációját a Berni Egyetemen védte meg „Tanácsadás és szervezetfejlesztés” témakörben. Számos könyv, tanulmány, cikk szerzője, az Uternehmensberater tanácsadási szakfolyóirat szerkesztő bizottságának a tagja. Műveiben a tanácsadói szakma elméleti és gyakorlati tendenciáira helyezi a hangsúlyt, szervezetfejlesztéssel, valamint a vállalkozások sikertényezőivel foglalkozik.
- A tanácsadás hazai irodalmának úttörő munkája Poór József: Menedzsment tanácsadás vezetőknek és konzultánsoknak című, 1989-ben megjelent könyve. Röviden és tömören gyakorlati példákkal, és külföldi felmérések eredményeivel színesítve foglalja össze az üzleti tanácsadás alapjait, elméleti és gyakorlati tudnivalóit. Összefoglalja az üzleti tanácsadás 1970-es, 80-as években megjelent nemzetközi szakirodalmát, elérhetővé téve az 1990-es években kialakult, és megerősödött tanácsadói réteg és a vállalkozások számára: a mű a hazai tanácsadási szakirodalom alapművének tekinthető. Dr. Poór József és 33 szerzőtársa által írt Menedzsment tanácsadási kézikönyv 2001-ben jelent meg. A tanácsadás alapjainak rövid összefoglalása után rátérnek a tanácsadás területei és határterületei sajátosságainak bemutatására és megemlítik az adott terület fejlődési irányait. A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái könyve 2005-ben jelent meg: a tanácsadás múltjával, fejlődését befolyásoló tényezőkkel és jövőjével foglalkozik. Meg kell még említeni Hoványi Gábor

1997-es egyetemi jegyzetét, a Menedzsment tanácsadást, ahol az egyes területek elméletének bemutatásán van a hangsúly.

Releváns főként magyar, angol és német nyelvű szakirodalom feldolgozása, folyamatos nyomon követése, értékelése eredményeképpen jött létre az Üzleti tanácsadás alapjai című egyetemi tankönyv (Társszerző: Pelczné Dr. Gáll Ildikó Bíbor Kiadó Miskolc, 2006. ISBN 963 9634 05 0), mely az Üzleti tanácsadás tárgy oktatása mellett a VTMSZ (Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége) CMC hites menedzsment tanácsadói képzésében is ajánlott irodalomként szerepel.
<http://www.vtmsz.hu/tudasbazis.htm>

2. Fogalom meghatározás, kutatási terület pontosítása

A szakirodalom fogalomhasználata nem egységes, felöleli az emberi tevékenység szinte valamennyi területét: hiányoznak –az üzleti tanácsadás területén- a félreérthetetlen és világos, egységes definíciók, amely a korrekt nemzetközi összehasonlítás nélkülözhetetlen feltétele. Disszertációmban célul tűztem ki az angolszász és német megközelítések és változásainak vizsgálatát, összefoglalását, integrálását.

Az üzleti tanácsadás szakirodalma rendkívül széles, magába foglalja a közgazdaságtan szinte valamennyi területét, messze meghaladja egy disszertáció lehetőségeit, így szükségessé vált a téma leszűkítése, konkretizálása. Ph.D kutatásom témájának a tanácsadók és vállalkozók tanácsadási értékrendjének vizsgálatát választottam, mivel a hazai szakirodalom szinte egyáltalán nem tér ki rá, a nemzetközi is csak érintőlegesen kezeli ezt az érdekes és tanulságos területet. A tanácsadási szakma kutató szemszögből is vizsgálható: ahol objektív, külső megfigyelőként értékelhettem a tanácsadók és vállalkozások tanácsadással kapcsolatos értékrendjét, és összevethettem a nemzetközi véleménnyel. Az Üzleti tanácsadás alapjai tantárgy oktatása (különösen a levelező tagozaton) és a 2001-óta évenként, Intézetünk által megrendezett, országos jelentőségű Regionális Tanácsadási Konferenciák egyik szervezőjeként kiváló lehetőségem nyílt a szakma gyakorló képviselőivel, valamint a tanácsadási szolgáltatást már igénybevett, vagy még igénybe nem vett, de tervező vállalkozókkal való rendszeres eszmecserére.

Az „értékrend” kifejezést nem világnézeti, hanem tevékenységközpontú megközelítésben alkalmaztam két szereplő oldaláról vizsgálva. A tanácsadónál kompetencia (tudás, készség, tapasztalat) vizsgálatot értek alatta, kiegészítve néhány mögöttes érték kategóriával (pl. etika, lojalitás, kiegyensúlyozott családi légkör teremtés fontossága stb.). A vállalkozóknál attitűdvizsgálatot¹ végeztem.

3. Hipotézisek megfogalmazása

A korábbi kérdőíves felmérések valamint hazai és nemzetközi szakirodalom alapján hipotéziseket fogalmaztam meg, melyeket 2000-ben, a Doktoranduszok fórumán publikáltam. Lehetőség nyílt a hipotézisek átgondolására, értékelésére, szelektálására és kiegészítésére. A 2001-es felmérést követően, annak eredményeit is beépítve hipotéziseimet 2005-ben kiegészítettem, nyilvánosságra hoztam, ami az V. Regionális Tanácsadási Konferencián megvitatásra került. Ezt követően került sor a 2005-06-os kérdőíves felmérés elvégzésére, mellyel megtörtént a hipotézisek tesztelése. A hipotéziseket a következő csoportokra osztottam:

- A hipotézisek egy részének megerősítése vagy elvetése *területi összehasonlítást* feltételez. A kérdőívet célszerű volt úgy összeállítani, hogy a kiértékelés eredménye összehasonlítható legyen a rendelkezésre álló külföldi (svájci, német) felmérésekkel.
- A hipotézisek másik részének megerősítése vagy elvetése *időbeli összehasonlítást* feltételez, mely megvalósítható egyrészt a KSH, az Eurostat² valamint a nemzetközi szervezetek (FEACO)³ által készített tanácsadási piacra vonatkozó időbeli adatainak, másrészt a 2001-es és 2005-06-os felmérések összehasonlító értékelésével.
- A *tanácsadókra vonatkozó* hipotézisek vizsgálhatók a tanácsadók körében végzett reprezentatív kérdőíves felmérés elvégzésével. Vizsgálat kiegészíthető a tanácsot igénybevevők körében, és a két felmérés eredményei összehasonlíthatóak, értékelhetőek, hogy vannak-e, és ha igen, milyen értékrendbeli különbségek.

¹ Empirikusan vizsgálható viszony: hozzáállás, vélemény

² www.ksh.hu illetve http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database

³ FEACO Survey of the Management Consultancy market, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005-06, 2006-07, 2007-08.

- A vállalkozókra vonatkozó hipotézisek felállításánál, értékelésénél célszerű különbséget tenni közöttük aszerint, hogy igénybe vették-e már tanácsadó szolgáltatását, nem vették igénybe, de tervezik, nem vették igénybe és nem is tervezik. Az első csoportba tartozók tényleges tapasztalataik alapján értékelik a tanácsadási szolgáltatást, kialakult értékrendjük van. A második csoportba tartozók előzetes elvárásai, a harmadik csoportba tartozók előítéletei vizsgálhatók.

4. Kérdőív és reprezentatív minta összeállítása, kérdőíves felmérés elvégzése, értékelés, eredmények folyamatos nyilvánosságra hozása

Céлом a szakirodalom, eddigi kérdőíves felmérések, hipotézisek alapján a külföldi és belföldi vizsgálati eredményekkel való összehasonlíthatóságot lehetővé tevő kérdőív összeállítása volt a tanácsadó vállalkozások, valamint az ügyfelek, és potenciális ügyfelek részére. A kérdőív kis mintán történő tesztelését követően került sor a kérdőíves felmérés elvégzésére, a tanácsadók és a vállalkozók tanácsadási értékrendjének feltérképezése Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 2001-ben és 5 évvel később, 2005-06-ban. Mindkét felmérés két részből állt:

- Teljes körű vizsgálat a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű üzleti tanácsadók körében (válaszadási arány 40% körüli: 2001-ben 83, 2006-ban 88 értékelhető kérdőív)
- Tevékenységi kör illetve területi elhelyezkedés szerint reprezentatív felmérés a B-A-Z megyei székhelyű, működő vállalkozások (a tanácsadó cégek ügyfelei és potenciális ügyfelei) körében. (Visszaérkezési arány 2001-ben 60%, 2006-ban 49%. 2001-ben 362 db, 2006-ban 294 db értékelhető kérdőívet sikerült kitölteni).

A kutatás eredményeit, részeredményeit folyamatosan közreadtam folyóiratokban, hazai és nemzetközi konferenciákon.

A kutatás részletes bemutatása a Ph.D értekezésemben található. Az értekezés struktúrája kutatás-módszertani ajánlások alapján épül fel:

A rövid bevezető után a témakör releváns irodalmának feldolgozását mutatja be az első rész. Céлом a tanácsadás angol és német szakirodalmakban található

meghatározásának, és folyamatosan változó értelmezésének vizsgálata, értékelése volt. A különböző elméleti megközelítések összefoglalásával, integrálásával, kiegészítésével került sor az üzleti tanácsadási rendszer modelljének felállításra.

A második fejezetben a szakirodalomban található tipikus tanácsadói tulajdonságok rendszerezését követően került sor a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók tulajdonságainak vizsgálatára a tanácsadók, valamint a vállalkozók értékrendje szerint, ezek eredményét foglalja össze a tanácsadói kompetencia modell.

A harmadik részben a nemzetközi üzleti tanácsadási piac kialakulásának, fejlődésének, jelenlegi helyzetének értékelésére került sor a világon globálisan, Európában és Magyarországon.

Ezt követi az irodalmi kutatások és a korábbi kérdőíves felmérések alapján hipotézisek megfogalmazása. A kutatási módszer részletezése után következik a hipotézisek tesztelése, a kutatás új és újszerű tudományos eredményeinek a bemutatása.

A kutatás eredményeinek összegzése után rátértem az eredmények hasznosítási lehetőségeinek, valamint a kutatás folytatása lehetséges irányainak a bemutatására.

I. Üzleti tanácsadás, mint fogalom meghatározása, angolszász és német megközelítései

A szakirodalom fogalomhasználata nem egységes, felöleli az emberi tevékenység szinte valamennyi területét: hiányoznak –az üzleti tanácsadás területén- a félreérthetetlen és világos, egységes definíciók, amely a korrekt nemzetközi összehasonlítás nélkülözhetetlen feltétele.

Tanácsadás

- *Tágabb értelemben:* minden olyan tevékenységet jelent, amikor szakmai vagy közérdekű kérdésben szakmai tanácsot, tájékoztatást ad, illetve betanítást végez valaki.
- *Szűkebb értelemben:* hivatásszerűen végzett tanácsadási, szakértői tevékenységet értünk alatta.

Több meghatározása van a tanácsadásnak és sokféle alkalmazása is azoknál a problémáknál és feladatoknál, amelyekkel az ügyfeleknek illetve a tanácsadónak nap, mint nap a problémák megoldásánál szembe kell nézni. Eltekintve a szemantikai és stilisztikai különbségektől, két kiinduló megközelítése létezik:

Az első megközelítés széleskörű rálátással szolgál a tanácsadásra. Fritz Steele a következőképpen határozza meg a tanácsadást: "...a feladat tartalmára, folyamatára illetve feladatsorokra vonatkozó segítségnyújtás bármely formája, ahol a tanácsadó nem felelős magáért a feladat elvégzéséért, de segíti azokat, akik igen."⁴ Peter Block feltételezi, hogy „tanácsadók vagyunk bármikor, amikor meg akarunk változtatni, vagy javítani akarunk egy helyzeten, de nincs közvetlen ellenőrzésünk a feladat elvégzése felett. A szervezetben, munkatársi szerepben a legtöbb ember valóban tanácsadó még akkor is, ha hivatalosan nem nevezi magát tanácsadónak.”⁵ Ezek és ezekhez hasonló meghatározások hangsúlyozzák, hogy a tanácsadók segítők, és feltételezik, hogy ilyen segítséggel különböző pozíciókban lévő emberek szolgálhatnak. Így egy vezető cselekedhet úgy, mint egy tanácsadó, ha tanácsot ad és segítséget nyújt egy leendő vezetőnek, vagy akár beosztottjainak irányítás és ajánlatok helyett.

⁴ F. Steele: Consulting for organizational change (Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 1975);

⁵ P. Block.: Flawless consulting: A guide to getting your expertise used (San Francisco, CA, Jossey-Blass/Pfeiffer, 2nd ed., 2000);

A második megközelítés a tanácsadást speciális szakmai szolgáltatásnak tekinti, és számos tulajdonságot hangsúlyoz, amelyekkel egy ilyen szolgáltatás nyújtásához rendelkezni kell. A tanácsadás lényegét és legfontosabb alapelveit magába foglaló definíció a Larry Greiner és Robert Metzger meghatározása, melyet több szakirodalom⁶ is idéz: "a tanácsadás egy olyan, szerződés alapján végzett szolgáltatás, amit speciálisan képzett szakemberek nyújtanak különféle szervezetek számára. A tanácsadók munkájukat a megbízóiktól függetlenül végzik, klienseikkel közösen határozzák meg a problémát. Elvégzik a szükséges felméréseket és elemzéseket, javaslatot tesznek a megoldási módokra, és ha igény van rá, közreműködnek annak bevezetésében". Hasonló, többé-kevésbé részletezett meghatározásokat használnak más írók és a vezetési tanácsadás hivatalos társaságai, intézményei. Az ICMCI (The International Council of Management Consulting Institutes) szerint például „a vezetési tanácsadás a vezetői felelősséggel bíró klienseknek független tanáccsal és segítséggel való ellátása a vezetés folyamatáról.”⁷

A két megközelítést inkább egymás kiegészítőjének tekintjük, mint ellentmondóknak. A vezetési tanácsadást tekinthetjük úgy, mint egy szakmai szolgáltatást, vagy, mint a gyakorlati tanácsadás és segítségnyújtás egy módszerét. A vezetési tanácsadás egy speciális szakmai tevékenységgé fejlődött az elmúlt évszázadban, ugyanakkor a szervezeteknek való segítségnyújtás egy módszere is, hogy fejlesszék a vezetést és az üzleti gyakorlatot, mind az egyéni, mind a szervezeti teljesítményt.

Így jutunk el a coaching-hoz, mint munkamódszerhez, ahol nincsenek előre kialakított és megadott megoldási módok. Kiindulópont a szerződés, melyet a coach és az ügyfelek kötnek. Ez meghatározza és tartalmazza a célt, az ülések számát és tartalmát, a munkamódot és a díjazást. A coach a coaching folyamán a katalizátor, tükör, a moderátor: visszajelez, alternatívákat mutat, de a kérdésekre, a problémákra az ügyfél dolgozza ki a számára legmegfelelőbb választ. A coach találkozóóról találkozóóra végigkíséri a vezetőt egy folyamaton. Támogatja őt abban, hogy megnevezze az őt

⁶ Greiner, L. E.: Metzger, R. O.: Management Consulting The Missunderstood Profession (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1982; Milan Kubr (ed.): Management consulting A guide to the profession (fourth edition) (ILO Geneva, 2002); Németh György, Papp Ilona: Szolgáltatás menedzsment, 1995

⁷ www.icmci.org (ld.: Szadai, Á: Üzleti tanácsadás, mint fogalom meghatározása, angolszász és német megközelítései [E-tudomány 2006/1 szám HU ISSN-1786-6960, E-tudomány Évkönyv 1. Budapest 2008. ISBN 978-963-87819-9-4])

foglalkoztató problémát, tudatosítsa, felismerje, hogy a régi megoldások nem működnek, és ezen keresztül rátaláljon a saját megoldására, amit megvalósíthatónak ítél. A coaching lényege: jókor, a legjobb kérdés.⁸ A célravezető az lehet, ha nemcsak tanácsadók alkalmaznak teljes munkaidőben, hanem sok más technikailag kompetens személyt is, akiknek fő feladata a tanítás, a képzés, a kutatás, a rendszer- és feladatfejlesztés, valamint a becslés, a technikai segítségnyújtás a fejlődő területeknek stb. Ahhoz, hogy munkájuk hatékony legyen szükséges elsajátítaniuk a szakmai tanácsadás alapvető viselkedési szabályait, ugyanakkor a tanácsadóknak is érdemes megismerkedniük a coaching-al, mint munkamódszerrel. A coaching ebben a megközelítésben nem tekinthető klasszikus értelemben véve üzleti tanácsadásnak, annak határterülete. Más megközelítésben, mint folyamat tanácsadó („Prozessberater”) a német szakirodalomban egyik tipikus tanácsadói szerepként értelmezik.⁹ (A 2.2. fejezetben részletesen lesz róla szó.)

1.1 Vezetői (menedzsment) tanácsadás meghatározása az angolszász irodalomban

Az angolszász irodalomban a „management consulting”¹⁰ vezetési (menedzsment tanácsadás) kifejezést használják a fogalom meghatározására. A vezetői tanácsadók szolgáltatásainak köre klasszikus értelemben olyan működési elemekre, témákra és problémákra korlátozódott, amelyek a vezetőség részeként értelmeztek, habár a „vezetőség” fogalma soha nem került teljes pontossággal meghatározásra. Évtizedekkel ezelőtt a vezetői szaktanácsadók hajlamosak voltak szigorúan ragaszkodni feladatkörükhöz, és fenntartani identitásukat, és legtöbbjük nem próbálta meg kiszélesíteni szolgáltatásainak körét, és nem akart új területek feltárni.

Ez elmúlt évtizedekben azonban ez a hozzáállás nagymértékben megváltozott, mind a vezetői tanácsadás területén, mind más szakszolgáltatások esetében. A vezetői tanácsadók elkezdtek átgondolni, és újra körvonalazni feladatkörüket, szélesíteni és növelni az általuk ajánlott szolgáltatások körét, összeolvadva vagy szövetségre lépve

⁸ Coach, a szakmai barát (Világ gazdaság, 2003. december 12.)

⁹ André C. Wohlgemuth: Unternehmensberatung Zürich, 2005/06 ISBN 3728130494 pp.100

¹⁰ Kubr, M (2002): Management Consulting A guide to the profession ILO, Geneva FEACO Survey of the Management Consultancy market 1998-2008

más tanácsadókkal és szakszolgáltató cégekkel, felhagyva a munkájukra vonatkozó, saját maguk által felállított szigorításokkal.

A változásokat számos tényező váltotta ki, ideértve azt, hogy

- a nemzeti és nemzetközi környezetben az üzleti tevékenység egyre komplexebbé és bonyolultabbá vált,
- bekövetkezett a piac deregulációja és liberalizációja,
- új lehetőségek nyíltak az innovatív tanácsadás területén,
- egyre növekvő igény jelentkezett az integrált és speciális szakszolgáltatásokra, valamint
- előállt a más szakmák irányából jövő verseny kényszere, de legfőképp
- a számítástechnika fejlődése, gyors bekerülése az irányításba és térnyerése az üzleti folyamatokban.

Szaktanácsadók és más szakszolgáltatások alkalmazásakor az ügyfél kérdése, hogy „milyen többlet értéket fog ez eredményezni üzletemnek”, így a szolgáltatónak is ugyanezt a megközelítést kell alkalmaznia. Ez a fejlődési tendencia figyelhető meg a „vezetési tanácsadás”, mint fogalom meghatározásának Az 1960-ban alakult FEACO (Federation Européenne des Associations de Conseils en Organisation –Vezetési Tanácsadó Szövetségek Európai Föderációja) definíciójában „a vezetési tanácsadás vezetési kérdésekben nyújtott független tanácsadás és segítségnyújtás. Ez tipikusan magába foglalja a problémák és lehetőségek azonosítását és vizsgálatát, a lehetséges akciók ajánlását és ezen javaslatok bevezetéséhez nyújtott segítséget. ”.¹¹

Az 1990-ben megalakult VTMSZ (Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége) a FEACO definícióját vette át változatlan formában.¹²

Habár a majdnem fél évszázada kialakult vezetési tanácsadó szövetségek elnevezése és definíciója nem változott, hangsúlyozzák a tanácsadási tevékenység bővülést, amely immár nem szűkül le a klasszikus vezetési tanácsadói tevékenységre. Ezt felismerve legújabbban a nemzetközi tanácsadói szövetségek már egyáltalán nem szerepeltetik honlapjukon a vezetési tanácsadás (tanácsadó) fogalmát.¹³

¹¹ www.feaco.org (Id.: Szadai, Á: Üzleti tanácsadás, mint fogalom meghatározása, angolszász és német megközelítései [E-tudomány 2006/1 szám HU ISSN-1786-6960, E-tudomány Évkönyv 1. Budapest 2008. ISBN 978-963-87819-9-4])

¹² Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége: Alapszabály <http://www.vtmsz.hu/Alapszabaly.pdf> (letöltve 2009. július)

¹³ www.icmci.org, www.feaco.org, www.asco.ch (letöltve 2009. július)

A FEACO 2000 és 2004 között a következőképpen határozza meg a tanácsadási szolgáltatás területeit¹⁴:

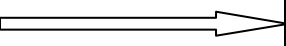
1.1 táblázat: Tanácsadási szolgáltatások

Stratégiai tanácsadás • Stratégiai tervezés • Szervezetfejlesztés • Fúziók, felvásárlások • Piackutatás • Marketing és céggkommunikáció • Pénzügyi tanácsadás	Humán erőforrás tanácsadás ▪ Fejvadászat ▪ Oktatás ▪ Jövedelem, jutalmazás, juttatások ▪ Outplacement
Működési (operatív) tanácsadás ▪ Üzleti folyamatok átszervezése ▪ Változáskezelés ▪ Projektvezetés ▪ Ellátási lánc irányítása	Informatikai tanácsadás ▪ Általános informatikai tanácsadás ▪ Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció
Outsourcing (tevékenység kihelyezése, tevékenység kiszervezése)	

Forrás: FEACO 2000-2004

A klasszikus értelemben vett, szigorúan értelmezett vezetési tanácsadás (management consulting) jelentése az elmúlt évtizedekben jelentősen kibővült, és a kereslet az újabb területek irányába tolódott el. Habár a majdnem fél évszázada kialakult vezetési tanácsadási szövetségek elnevezésüket nem változtatták meg, de hangsúlyozzák, hogy tevékenységük komplexebbé vált, és folyamatosan fejlődik. Így a „management consulting” kifejezés jelentése is változik. A tanácsadási piacon jelenlévő tendenciákat figyelembe véve változtatta meg a FEACO kategóriáit 2005-ben, ezt foglalja össze az 1.2. táblázat:

1.2 táblázat: Tanácsadás területei FEACO 2005-

Üzleti tanácsadás		Üzleti tanácsadás
Informatikai tanácsadás		• Stratégiai tanácsadás
Rendszerfejlesztés-integráció		• Működési (operatív tanácsadás)
Outsourcing		• Projekt menedzsment
Egyéb szolgáltatások		• Változás menedzsment
		• HRM tanácsadás

Forrás: FEACO 2005

¹⁴ FEACO Survey of the Management Consultancy market 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 <http://www.feaco.org/en/index-action-marketInformation.html> (letöltve: 2009. július)

A korábban egy kategóriaként szereplő informatikai tanácsadást két részre osztották:

- **Informatikai tanácsadás:** szervezeteknek segít az IT stratégia kialakításánál – az üzleti folyamatokhoz igazítja a technológiát, magába foglalja a stratégiai tervezést, koncepcióalkotást és bevezetést
- **Rendszerfejlesztés és integráció:** alkalmazások fejlesztése (szoftver) és bevezetése – új funkciók alkotása, folyamatok fejlesztése. Általában ezek a fejlesztések integrálják, vagy összekapcsolják a belső és külső üzleti folyamatokat, magába foglalhatja az alkalmazások átalakítását, a szolgáltatások megtervezését

A korábban önálló stratégiai és működési tanácsadás az üzleti tanácsadás része lett. A korábban a működési területen nyilvántartott projekt és változás menedzsmentet az üzleti tanácsadáson belül önállóan tartják nyilván.

Az outsourcing (kiszervezés, feladat kihelyezés) a következő három típusú tevékenységet tartalmazza:

- IT menedzsment szolgáltatások: az infrastruktúrák működéséhez szükséges szolgáltatások, alkalmazások menedzsmentje, és segítség a pénzügyek menedzselésében;
- Alkalmazott menedzsment szolgáltatások (AMS –Applied Management Services): a hardver, alkalmazások és infrastruktúrák támogató szolgáltatásainak fejlesztése és bevezetése;
- Üzleti folyamatok kiszervezése (BPO-Business Process Outsourcing);

2005-ben megjelent az „egyéb” kategória, a korábbi adatokban ez nem szerepelt külön, az egyes területek részeként volt nyilvántartva.

Meg kell jegyezni, hogy a kategóriák megváltozásával a 2005 előtti és utáni adatok közvetlenül nem összehasonlíthatók. Egyes kategóriák összevonásával az összehasonlíthatóság elvileg biztosítható, de a gyakorlatban nem teljeskörűen¹⁵.

¹⁵ FEACO Survey of the Management Consultancy market 2004 és 2005 adatait összehasonlítva több ország (köztük Magyarország esetében is) megfigyelhető ugrás a két év között. Ennek oka nem az, hogy pl. egyik évről a másikra 8%-ról 51%-ra nőtt az információtechnológia jelentősége Magyarországon, hanem hogy a kategóriák megváltoztatása, különválasztása (részletezése) miatt olyan tevékenységek, melyeket korábban stratégiai illetve operatív tanácsadásként tartottak nyilván bekerült az információtechnológiai tanácsadás kategóriájába.

A tanácsadás területe állandó, folyamatos változás alatt van. Az **outsourcing** dinamikus fejlődése figyelhető meg Európában, ezen belül is különösen az Egyesült Királyságban az elmúlt években. 2000-ben még csak 7,4%-ban részesedett a teljes európai tanácsadási piacból, 2007-ben már 20%-al.¹⁶ Az MCA (Management Consultancies Association) felmérése szerint az Egyesült Királyságban a 2000-es 21%-ról, részaránya 2001-ben 27,4%-ra emelkedett, 2007-ben már 34%-al részesedett.¹⁷ A FEACO figyelembe véve ezt a tendenciát 2000-től felméréseiben önálló területként tünteti fel.

A kihelyezett feladatok azok a tevékenységek, amelyeket az ügyfél korábban maga végzett szervezetén belül, saját erőforrásaiból, kiszervezés után viszont egy tanácsadó vagy más szolgáltató cégnek ad rá megbízást.¹⁸ A feladat kihelyezés megváltoztatta a tanácsadó szektor szerkezetét. Egyre több és több üzlet és menedzsment folyamatot és funkciót tartottak alkalmasnak a kihelyezésre. A számítástechnikai fejlesztések növelték a kihelyezés lehetőségeit és hatékonyságát, lehetővé tették a software és a felhasználási szolgáltatók elérését Interneten keresztül. Ezek a fejlesztések olyan kérdéseket oldottak meg, mint a megbízhatóság, bizalom, adattovábbítás gyorsasága, üzleti információk elérése bárhol a világból, stb. A közvetlen kihelyezett szolgáltatások nyújtása mellett új lehetőségek is nyílnak a tanácsadók számára a rendszerértékelésben, és a kihelyezett feladat ellátók választásában, továbbá a kihelyezésre szánt feladatok és modernizálásra szoruló folyamatok meghatározásában, az ezzel kapcsolatos szervezeti és egyéb változtatások segítségével, a kihelyezett szolgáltatások menedzselése és ellenőrzése területén, valamint a különböző helyekre kihelyezett szolgáltatások integrálásában.

Nagyobb számítástechnikai és vezetői tanácsadó cégeknél a feladat kihelyezés vált a leggyorsabban fejlődő területté, valamint a stabil és hosszú távú jövedelem elengedhetetlen forrásává. Ezt támasztja alá az is, hogy a tanácsadó cég jobb felszereltséggel rendelkezhet bizonyos tevékenységek elvégzésére és ezeket hatékonyabban és gazdaságosabban tudja elvégezni, mint az az ügyfél, aki a saját szakterületén naprakész. Az outsourcing által lehetővé válik az, hogy az ügyfél az üzletmenet és a vezetői tudás új formáit alkalmazza, így fő tevékenységükre

¹⁶ FEACO Survey of the Management Consultancy market 2007-2008

¹⁷ FEACO Survey of the Management Consultancy market 2000 (pp. 10), 2001 (pp.15), 2007-2008 (pp. 17)

¹⁸ Huba Ö (1999): Outsourcing, avagy győzzön a jobb (Vezetéstudomány 1999/3) pp. 17-24

koncentrálnak és ott használhatják szellemi tőkéjüket és pénzügyi forrásaikat ahol a legerősebbek.

Meg kell jegyezni, hogy az outsourcing nem tartozik a klasszikus értelemben vett üzleti tanácsadás fogalmába, annak határterületeként értelmezhető. A kiszervező (ügyfél) átadja a folyamat feletti ellenőrzést a külső szolgáltatónak. Szerződésben rögzítik az elvárt eredményt, azt, hogy mit kell megkapnia az ügyfélnek, de a megvalósítás a szolgáltató feladata, a szervezésbe, a konkrét munkavégzésbe az ügyfél nem szól bele.¹⁹ A terület kutatói véleménye is megoszlik, hogy lehet (szabad-e) tanácsadói tevékenységnek tekinteni.²⁰ Álláspontom szerint, habár bizonyos vetületben értelmezhető tanácsadásként²¹, de általános értelemben nem. A FEACO évente megjelenő jelentései, és az ezt felhasználó, erre épülő elemzések az outsourcing-ot a tanácsadás részeként tekintik. Meg kell említeni azonban, hogy számos országban²² (pl. Magyarországon, Svájcban, Szlovéniában) nem értékelhető önálló tanácsadási területként, részaránya értékelhetetlenül alacsony. Ez nem azt jelenti, hogy ezekben az országokban egyáltalán nem jellemző, sokkal inkább, hogy a vállalkozók (akik körében a FEACO a tanácsadási szolgáltatás igénybevételéről felmérését évente elkészíti) köztudatában sem szerepel önálló kategóriaként, inkább más területekhez kapcsolódóan jelenik meg (különösen informatikai, illetve operatív tanácsadás).

Napjainkban különösen a gazdasági világválság hatására egy másik speciális tanácsadási terület, az **interim menedzsment**²³ szolgáltatások előretörése is megfigyelhető. A szolgáltatás igénybevétele akkor célszerű, ha egy vállalatnál adott munkához váratlan munkaerőhiány lép fel, vagy speciális feladatokhoz (válsághelyzet, szervezeti átalakulás) speciális tudású szakembert kell bevonni, akinek megbízása határozott időre szól. Tanácsadó menedzserként elemzi a szituációt és meghatározza a jövőre szóló új irányokat. Betölti a változás-menedzser szerepét is, aki a szervezetben szükséges fordulatokat kezdeményezi, megvalósítja és végigkíséri, ellenőrzi. A

¹⁹ Bögel Gy (2002): Veled és nélküled Outsourcing az informatikában (CEO Magazin, 2002/2) pp. 22-26

²⁰ Dr. Nádori Éva (2005): A tanácsadás marketing rendszere –a professzionális szolgáltatások vezetési és marketing kérdései (PhD értekezés, Budapest) pp. 46

²¹ Ha pl. könyvelési tevékenységünkkel megbízunk egy pénzügyi és számviteli tanácsadó és szolgáltató céget ez outsourcing, mert könyvelési tevékenységünket kihelyeztük. Alapesetben nem tanácsadás, hanem könyvelési szolgáltatás igénybevétele. A gyakorlatban azonban a tanácsadás szervesen kapcsolódik a szakmai szolgáltatáshoz, nehezen választható szét: ha bizonylatainkat nem csupán átadjuk, hanem javaslatot kérünk elszámolási, adóügyi vagy más kérdésekben, akkor már tanácsadási szolgáltatást vettünk igénybe.

²² FEACO Survey of the Management Consultancy market 2007-2008 pp. 17

²³ www.euro-trade.hu/hu/menedzsment_szolgaltatasok (letöltve 2010. február 2)

klasszikus értelemben vett tanácsadótól az különbözteti meg, hogy teljes felelősséggel és hatáskörrel bír az adott speciális feladat megoldása tekintetében, tehát a döntési jogkörrel is rendelkezik.

A speciális tanácsadási területekről szólva meg kell még említeni a **belső tanácsadást**.²⁴ Nagyobb, gyorsan változó szervezetek esetében célszerű egy, közvetlenül a felsővezető irányítása alá tartozó, állandó tanácsadó csapat létrehozni olyan szakemberekből, akik speciális kritériumokkal rendelkeznek. A belső tanácsadó nem érdekelt a megváltoztatni kívánt folyamat szereplőinek előnybe részesítésében vagy kedvezőtlen elbírálásában. A problematikus helyzetben nem vett és a megoldás után sem vesz részt. Az adott szervezetben olyan fokú az elismertsége, hogy a problémában szereplők elfogadják megállapításait, akkor is, ha a hierarchiának nála alacsonyabb fokon állnak. Elkötelezett, a tanácsadói tevékenységet szolgáltatásnak tekinti, a megbízót (a belső szervezet valamelyik vezetője, fóruma) ügyfélnek tekinti (belső ügyfél), az ügyfél megelégedettsége a legfőbb célja. A szervezetben ellátott munkaköre nem összeférhetetlen a feladattal. Átfogó, rendszerező, problémafelismerő és megoldó, kontaktusteremtő képességgel rendelkezik. Belső tanácsadó alkalmazásának vitathatatlan előnye, hogy a külsőknél kisebb költséggel foglalkoztathatók²⁵, gyorsabb a helyzetfelmérési és átlátási lehetőségük, nagyobb a személyes felelősségük. A klasszikus értelemben vett külső tanácsadótól elsősorban a függetlenség kritériumának (főként az adminisztrációs függetlenség) sajátos értelmezése különbözteti meg. (1.3.3. fejezet) Ebből eredhet alkalmazásánál jelentkező egyik típushiba, amikor a tanácsadó megold egy gondot, ám egyszer csak azt veszi észre, hogy a probléma a „nyakán maradt”, és az adott, már kitisztázott feladat a belső tanácsadó napi munkájává vált.

1.2 Vállalkozási tanácsadás meghatározása a német szakirodalomban

Német nyelvterületen az üzletszerűen végzett tanácsadási szolgáltatásra az „Unternehmensberatung” kifejezést használják, mely jelentése magyarul vállalati

²⁴ Niedereichholz, Ch. (2000): Internes Consulting: Grundlagen –Praxisbeispiele –Spezialthemen (ISBN 3-486-25470-7) München, Wien, Oldenbourg 2000

²⁵ A vezető multinacionális cégeknél az egy tanácsadóra jutó éves bevétel 1999-ben 100-500 ezer USD között szóródott. Ez minimum háromszorosa egy igen jól fizetett és magas költséghányaddal –korszerű irodában, gépekkel és oktatási költséggel – dolgozó belső tanácsadó költségének. Consultation Magazin 2002/10. sz. www.consultationmagazin.hu/index.php?menu=cikk&id=218 (Letöltve: 2010. február 2.)

(vállalkozási) tanácsadás. A több mint 40 éve alakult ASCO (Die Schweizerische Vereinigung der Unternehmensberater) meghatározásában „vállalati tanácsadók mindazok a természetes személyek és cégek, akiknek illetve amelyeknek üzletszerűen gyakorolt tevékenysége a vállalati tervezési, szervezési és vezetési feladatok megoldásából áll”.²⁶ A BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater – Vállalati Tanácsadók Németországi Szövetsége) honlapján²⁷ az „Unternehmensberatung” hivatalos angol fordítása: „management consulting”, itt is hangsúlyozzák, hogy a klasszikus vezetési tanácsadásnál bővebben kell értelmezni, az átfogó, komplex tanácsadási tevékenységre. A vállalati tanácsadás részei: a vezetési tanácsadás („Managementberatung”), az IT tanácsadás és szolgáltatások (beleértve pl. az outsourcing-ot), illetve emberi erőforrás tanácsadás. A „Managementberatung” részei a „Strategieberatung” (stratégiai tanácsadás), valamint „Organisationsberatung” (szervezeti, szervezési tanácsadás, és folyamatoptimalizálás). A BDU által alkalmazott kategóriák közvetlenül nem összehasonlíthatók a FEACO kategóriáival. Érdekesként megemlíthető, hogy a BDU legújabbban visszatért a FEACO 2005 előtti kategóriáihoz, azzal az eltéréssel, hogy az outsourcing-ot nem szerepelteti külön.²⁸

Lippit²⁹ a szakértői tanácsadást az ügyfél és tanácsadó közötti hatékony „segítő kapcsolatként”, mint ilyen probléma orientált interakciós folyamatként definiálta.

Wohlgemuth a vállalkozási tanácsadást az ügyfél és tanácsadó rendszer képviselői között zajló projektorientált, interakciós folyamatként definiálta: a tanácsadó szervezet független, a problémák átfogó áttekintésével szakértő segítséget nyújt az ügyfélszervezet „sikerpotenciáljának optimalizálásához”.³⁰ A fogalom meghatározásánál három aspektust emelt ki³¹:

²⁶ André C. Wohlgemuth: Unternehmensberatung ist eine komplexe Dienstleistung (IO Management 7-8 / 1996) valamint www.asco.ch (letöltve 2006. január)

²⁷ www.bdu.de (letöltve 2006. január)

²⁸ Facts & Figures zum Beratermarkt 2008/2009 szerint a német tanácsadási forgalom 2008-ban 10,7%-os növekedéssel 18,2 milliárd Eurót tett ki, mely a következő területek között oszlott meg: szervezet és folyamat tanácsadás: 44,4%, stratégiai tanácsadás 23,7%, IT tanácsadás 21,6%, HRM:10,3%. (http://www.bdu.de/docs/downloads/BDU_Online/Branche/Markt%20Managementberatung%202008-2009.pdf) letöltve: 2009. július

²⁹ Lippit, G- Lippit, R (1977): Der Beratungsprozess in der Praxis in: Sievers, B: Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart Klett Cotta pp.94

³⁰ André C. Wohlgemuth: Unternehmensberatung Zürich, 2005/06 ISBN 3728130494 pp.11

³¹ Wohlgemuth, A. C. (1991): Beratung allgemein (in: Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung Bern/Stuttgart)

- Intézményi aspektus: a tanácsadó és ügyfél is általában több személyből áll, ezért tanácsadó illetve ügyfélrendszerként kell kezelni. A tanácsadó rendszerénél a szakmai kompetenciát, az ügyfélrendszerben a problémaismeretét emeli ki;
- Funkcionális aspektus: minden tanácsadás a tanácsadó és igénybevevő közötti interakciós folyamat közgazdasági megközelítésben a tanácsadási rendszer az ügyfél pénze és a tanácsadó idejének a cseréje.
- Eszköz aspektus: minden eszköz, melyet felhasználnak, a tanácsadás módjára hatást gyakorol –ide tartozik a technikai eszközökön túl a tapasztalatok, a képzettség, a beszélgetések és jelentések, sőt maga a tanácsadási szerződés, sőt az eredmények is.

A vállalati tanácsadás, vagy - Vogelsang szavaival élve univerzális tanácsadás „Universalberatung”³² - igényes és komplex eljárás: a mindenhol érvényes standard szolgáltatás helyett a konkrét ügyfélre szabott megoldások állnak előtérben. A problémák átfogó vizsgálatán van a hangsúly, tehát minden esetben figyelembe kell venni a kölcsönös függéseket, hálózati összefonódásokat, a vállalat egészének szempontjából kell vizsgálni a célszerűséget.

A továbbiakban az angol nyelvű szakirodalomban kibővített, átfogó értelemben szereplő menedzsment (vezetési) tanácsadást valamint a német nyelvű szakirodalomban szereplő vállalati / vállalkozási tanácsadást egymás, és az üzleti tanácsadás szinonimájaként használom.

1.3 A tanácsadás jellemezői, nélkülözhetetlen feltételei

Az angol³³ és német nyelvű szakirodalom³⁴ felhasználásával, integrálásával kiemelem a tanácsadói tevékenység lényegét, alapjait, céljait, nélkülözhetetlen feltételeit.

1.3.1 A tanácsadás, mint üzlet

A tanácsadási hivatást foglalkozásként gyakorló szakembernek honoráriumot kell felszámítania minden munkáért, amit az ügyfélnek elvégez. A tanácsadói cégek a

³² G. Vogelsang: Universalberatung: Konzeption und Methodik einer ganzheitlichen Unternehmensberatung, (Düsseldorf, 1992)

³³ Milan Kubr (ed.): Management consulting A guide to the profession (fourth edition) (ILO Geneva, 2002);

³⁴ André C. Wohlgemuth (1996): Unternehmensberatung ist eine komplexe Dienstleistung (IO Management 7-8 / 1996) G. André C. Wohlgemuth (2006): Unternehmensberatung Zürich, 2005/06 ISBN 3728130494 Vogelsang (1992): Universalberatung: Konzeption und Methodik einer ganzheitlichen Unternehmensberatung, (Düsseldorf, 1992) Unternehmensrating für den Mittelstand (Unternehmensberater 2000. április)

szakmai szolgáltatás eladói, az ügyfelek pedig a vevői. Ezen felül, ahogy a szakmai szolgáltatást nyújtó szervezet, a tanácsadói cég is üzlet.

Egy tanácsadási tevékenységnek nem csak technikailag indokolt tevékenységnek kell lennie, hanem pénzügyileg megvalósíthatónak és kifizetődő kereskedelmi vállalkozásnak, mind az ügyfél, mind a tanácsadó szempontjából tekintve. Az ügyfél szempontjából a haszonnak felül kellene múlnia a felvállalt kiadásokat, beleértve a tanácsadó honoráriumát, és az egyéb olyan kiadásokat, mint az alkalmazottak ideje, vagy az új számítógépprogram megvásárlása. A tanácsadó szempontjából az általános kritériumok alapján megbecsülten kell kifizetődő tevékenységnek lennie.

Bizonyos esetekben az ügyfél által fizetett honorárium nem mindig fedeti le teljesen a tanácsadó szolgálat által viselt költségeket. A tanácsadás támogatott lehet a kormány gazdasági politikájának eredményeként, vagy más okból kifolyólag, ami lehet gazdasági, kereskedelmi, politikai vagy szociális. Például egy intézmény elláthat tanáccsal, mely képzést is magába foglal, és támogathat a képzés által szerzett bevételből; így nem-profitorientált szociális szervezetek elláthatnak tanáccsal teljesen és részlegesen támogatott szolgáltatásként hátrányos helyzetben lévő szociális csoportokban vagy elhanyagolt területeken lévő lehetséges vállalkozókat.

1.3.2 Szerződés alapján végzett tevékenység

A tanácsadói munka elvégzése megbízási szerződés alapján történik, melyben a felek rögzítik a tanácsadó által elvégzendő feladatot, a honoráriumot és határidőt. Csatolják hozzá az időszakos projekt jelentések elkészítésének módját, időpontjait, valamint a honorárium kifizetésének módját, feltételeit. A szerződésbe foglalt feltételek teljesülésekor a tanácsadási munka lezárásra kerül.

A tanácsadás egy ideiglenes szolgáltatás. Wohlgemuth szavaival élve az éveken át tartó, megszakítatlan, szoros együttműködés a klasszikus üzleti tanácsadást „legalábbis korrumpálja”.³⁵ Az ügyfelek tanácsadókhöz fordulnak, hogy egy korlátozott időtartamig segítséggel szolgáljanak nekik olyan területeken, ahol hiányos a szaktudásuk, vagy ahol további szakmai támogatás ideiglenesen megkövetelt.

³⁵ Wohlgemuth, A C (2001): Unternehmensberater und ihre Verantwortung (Unternehmensberater 4/2001) pp. 23

Ez olyan területen is lehetséges, ahol a szükséges képességek elérhetőek a szervezeten belül is, de a vezetők vagy az alkalmazottak nem tudnak megoldani egy elsődleges problémát vagy feladatot. A tanácsadók nem csak a megkívánt szakértelemmel szolgálhatnak, és fordíthatnak 100%-os figyelmet az aktuális problémára, de egyszer ott is hagyják a szervezetet, ha a munkát elvégezték. Még ha kiváló is a kapcsolat, az ügyfél mindig észben tartja, hogy meg fog szakadni.

1.3.3. A tanácsadó függetlensége, objektivitása

A tanácsadóknak nem szabad olyan kötelezettséget elvállalni, amely a szakmai döntést befolyásolhatja vagy akadályozhatja. A tanácsadónak minden tekintetben (pénzügyi, politikai, emocionális...) függetlennek kell lennie megbízójától. Ez azért fontos, mert csak a szervezet egészére irányuló rálátással lehetséges megfelelő minőségű tanácsadói tevékenység elvégzése. Független a tanácsadás, amikor a megbízó és tanácsadó csak annyira függ egymástól, ahogy ezt a köztük levő szerződés szabályozza.

A függetlenség a tanácsadás kiemelkedő sajátossága. A tanácsadónak olyan helyzetben kell lennie, hogy elfogulatlan segítséget nyújthasson bármely helyzetben, az igazságot mondhassa, őszintén és objektíven javasolhassanak bármit, amire az ügyfél-szervezetnek szüksége van, anélkül, hogy mérlegelné azt, hogy milyen hatással lehet a saját érdekeltségeire.

A tanácsadó ilyen értelemben vett függetlenségének számos oldala van:

Technikai függetlenség: azt jelenti, hogy a tanácsadó olyan pozícióban van, amelyben kifejezésre juttatja a technikai, szakmai véleményét, és attól függetlenül szolgál tanáccsal, hogy az ügyfél mit hisz és mit szeretne hallani.

Pénzügyi függetlenség: a tanácsadó nem érdekelt pénzügyileg az ügyfél intézkedéseinek folyamatában, például egy másik társaságba történő beruházás melletti döntésben vagy egy bizonyos számítógépes rendszer vásárlásának esetén. A vágnak, hogy a jövőben több megbízást kapjon az ügyféltől, nem szabad befolyásolnia a jelenlegi tanács objektivitását. A szakma etikai kódexében ez pénzügyi érdekeltségként³⁶ szerepel: „a tanácsadó nem fogad el harmadik féltől olyan megbízást, díjat, jutalmat valamint egyéb anyagi illetve nem anyagi juttatást, amely

³⁶ Code of Professional Conduct (www.icmci.org, 2004)

összefügg ügyfelének tett javaslatával annak tudta és beleegyezése nélkül; illetve nem mulasztja el tájékoztatni ügyfelét a már meglevő pénzügyi és egyéb érdekeltségeiről, amely ajánlatával összefüggésbe hozható.”

Adminisztrációs függetlenség: a tanácsadó nem tartozik az ügyfél személyzetébe, és az adminisztrációs döntések nem vonatkoznak rá. Amíg ez nem jelent problémát az autonóm tanácsadói szervezetnek, addig egy belső tanácsadónak meglehetősen bonyolult, bár nem leküzdhetetlen problémát jelent. A belső tanácsadás sok tekintetben hasonló, más szempontból speciális és eltérő sajátosságokkal rendelkezik.³⁷ (1.1. fejezet) Disszertációm témája csak a külső tanácsadás, tanácsadók jellemzőinek, sajátosságainak vizsgálatára korlátozódik.

Politikai függetlenség: az ügyfél-szervezetnek sem a vezetésére, sem az alkalmazottaira nem lehet hatással a tanácsadó politikai irányultsága, hatalma és kapcsolatai.

Érzelmi függetlenség: a tanácsadó megőrzi személyes függetlenségét és objektivitását tekintet nélkül az empátiára, barátságra, kölcsönös bizalomra, érzelmi vonzódásra és más személyes benyomásokra és érzelmekre, mely megnyilvánulhat a kezdetektől fogva, vagy kialakulhat a megbízás során. Bár az empátia és a kölcsönös bizalom szükséges a hatékony munkakapcsolat kialakításához, de nem szabad, hogy az objektivitás rovására menjen.

Az abszolút függetlenség nem létezik, ez egy fikció: egyik szakmai tanácsadótól sem várható el a totális függetlenség az ügyfelétől, különböző érdekeltségeitől és a tanácsadó által elérni kívánt céloktól. Mindezekon felül a tanácsadók függenek az ügyfelektől a kapott visszajelzéstől és megerősítéstől, egyrészt a munkájukért történő korrekt fizetség miatt, és hogy újra alkalmazzák-e őket más munkára, másrészt, hogy ajánlják-e őket másoknak. Ha egy tanácsadó több alkalommal nagy volumenű munkát kap egy ügyféltől, az függőséghez vezethet. Ugyanakkor igaz az is, hogy az ügyfeleknek nem törvényes kötelessége tanácsadót alkalmazni, szabadon választhatják meg őket. Wohlgemuth szavai szerint rajtuk áll a döntés, hogy minden alkalommal üzleti tanácsadóhoz fordulnak-e, tehát hogy a szabad

³⁷ Niedereichholz, Ch. (2000): Internes Consulting: Grundlagen –Praxisbeispiele –Spezialthemen (ISBN 3-486-25470-7) München, Wien, Oldenbourg 2000

tanácsadói piac működik-e.³⁸ Így az ügyfelek kisebb fontosságot tulajdoníthatnak az egyéni tanácsadó függetlenségének, mint technikai szakértelmének és személyes tisztességének. Ezt a ténytet a tanácsadók sem hagyhatják figyelmen kívül. Az alázatos függetlenség és objektivitás csábító lehet rövid távon, de hosszú távon, eltúlozva kockázatos és önveszélyes. A tanácsadási tevékenység egy művészet, meg kell találniuk a helyes egyensúlyt az érzelem és hatékony munkakapcsolat, valamint a függetlenség és objektivitás között. Fontos a semlegességük megőrzése: a helyzet tárgyilagos megismerésére törekednek, nem fogadhatják el automatikusan a megbízójuk által megfogalmazott tényeket, problémákat, objektivitásra kell törekedniük.

1.3.4 Szakérői tevékenység

A tanácsadó széleskörű áttekintéssel, az adott területnek megfelelő speciális ismeretekkel rendelkezik, rálátása van a problémára, független és megalapozott véleménye van. A tanácsadó „mestere” szakmájának: nemcsak elméletét, de szerszámaikat és fogásait is ismeri, és alkalmazni is tudja. Elsajátításához a folyamatos tanulás mellett gyakorlatra és bőséges tapasztalatszerzésre van szükség.

A tanácsadás lényegi eleme a vezetési és üzleti tudás birtoklása, fejlesztése, átvitele, megosztása és alkalmazása. A tudásátvitel nem csak az adott témához kapcsolódó szakértelemmel van kapcsolatban, hanem emellett fontos az általános gazdasági, üzleti, valamint az intézményi kulturális, adminisztratív környezet megismerése illetve az ezekhez való alkalmazkodás képessége.

A tanácsadók nem tudják ezeket a képességeket kizárólag az elméleti tanulmányokon keresztül megszerezni.³⁹ Tanulnak kollégáik tapasztalataiból és a tanácsadói cég által összegyűjtött szakértelemből.⁴⁰ A vezetéshez és az üzleti gyakorlathoz szükséges tapasztalat és szakértelm főleg az ügyfelekkel folyó munkából ered. „Minden tanácsadó tudja, hogy az ügyfelei egyben a tanárai is, és be

³⁸ Wohlgemuth, A C (2001): Unternehmensberater und ihre Verantwortung (Unternehmensberater 4/2001) pp. 23

³⁹ Az üzleti tanácsadás elméleti alapja oktatható, és egyre nagyobb szerepet kap a nemzetköz és hazai felsőoktatásban, és posztgraduális képzésben. A Gazdasági Főiskolán Ludwigshafen-ben Prof Dr. Christel Niedereichholz hozta létre a nemzetközi menedzsment tanácsadási MBA képzést (MBA in IMC), Magyarországon bolognai folyamatban a közgazdász MSc képzésen belül önálló szakirányként akkreditálták.

⁴⁰ A hites menedzsment tanácsadó cím (CMC) megszerzéséhez legalább 5 év fő tevékenységként, vagy tapasztalt vezetési tanácsadó irányítása alatt végzett vezetési tanácsadói gyakorlat szükséges. http://www.vtmsz.hu/cmc_feltetel.htm

kell szereznie a tudásukat. A tanácsadó nem tud többet, de többet látott már.”⁴¹ Így a tudásátvitel egy kétirányú folyamat: növeli az ügyfelek tudását és a hatékony tevékenységre való képességeiket, ezekből pedig a tanácsadó is tanul, növeli a saját tudását, a jelenlegi és jövőbeli tanácsadói képességét és annak hatékonyságát az új helyzetekben és vállalkozásokban.

A vezetési tanácsadáshoz nélkülözhetetlen tudás területei az ügyfél-szervezetek két kritikus dimenziójához kapcsolódnak:

- **Technikai dimenzió:** amely érinti a vezetés természetét vagy azokat az üzleti folyamatokat és problémákat, melyekkel az ügyfél szembenéz, és azt a módszert, mellyel e problémák elemezhetőek és megoldhatóak.
- **Személyi dimenzió:** az ügyfél-szervezetben lévő interperszonális kapcsolatok, az embereknek az aktuális problémával kapcsolatos érzéseik, érdekeltségük a szóban forgó helyzet javításában, valamint a tanácsadó és az ügyfél közötti interperszonális kapcsolat.

E két dimenzió alapján tanácsadásnak két típusa különböztethető meg. Az első - és túlsúlyban lévő – a **technikai típus**. Fő összetevői a tanácsadás technikai komponensei az üzleti folyamatok, stratégiák, struktúrák, rendszerek, az erőforrás juttatás és azok kihasználása, kézzelfogható, mennyiségileg meghatározható és megbecsülhető területek: mint a pénzügy, a bevétel vagy az elszámolás. A tanácsadók háttértudása lehet technikai, mérnöki, számítástechnikai, statisztikai, matematikai, működési kutatásokból eredő, vállalatgazdasági, könyvelési, vagy származhat egyéb területekről. Az ilyen tanácsadók hajlamosak úgy kezelni az ügyfél problémáit, mint főleg technikai és rendszerbeli problémákat, pl. az ügyfélnek egy jobb költségellenőrző-rendszerre, a fogyasztók igényeinek és panaszainak jobb ismeretére, stabil alvállalkozói rendszerre, egy 5 éves tervre, vagy egy fúzióra vonatkozó megvalósíthatósági tanulmányra van szüksége.

A tanácsadás másik típusa, mely a magatartástudományokban gyökerezik, a szervezetek **személyi oldalára összpontosít**, és az elmélete az, hogy az ügyfél bármit gondol és mond a tanácsadónak, minden szervezeti probléma mögött - legyen az technikai vagy pénzügyi -, személyi probléma van. Ha pedig ezek megérthetőek és

⁴¹ P. Drucker: „Why management consultants”, in Perspectives (Boston, MA, The Boston Consulting Group, No. 243, 1981)

megoldhatóak azzal, hogy motiváljuk, stimuláljuk és felhatalmazzuk az embereket, és ez - felhasználva a tudást és tapasztalatokat -, hatékonyabbá teszi az egyéneket és csoportokat, akkor a többi problémát is megoldhatjuk, vagy legalábbis nagyban serkenthetjük a megoldásukat.

A valóságban a két dimenzió nem különül el élesen egymástól. A vezetés és az üzlet technikai és személyi kérdései mindig összefonódnak. A tanácsadásban fontos a szervezeti problémák e két oldalának a tudatában lenni, de a pusztán tudatosság nem elegendő, egyensúlyoznia kell a két megközelítés között, meg kell találnia a helyes arányt. Ideális esetben a tanácsadónak választania kell megközelítéseket, módszereket, hogy felfedjék és segítsenek megérteni mind a technikai, mind a személyi ügyeket, és hogy segítsenek az ügyfeleknek hatással lenni mindkettőre.

1.3.5 Értékteremtés, az üzleti tanácsadás igénybevételének okai, céljai

A vezetési tanácsadás a szervezetek számára értékteremtés, tudást, technikákat, eszközöket használ fel ennek érdekében. Ebben a részben főként az angol nyelvű⁴² és magyar szerzők munkáinak⁴³ felhasználásával kiemelésre kerülnek azok a tényezők, melyek a tanácsadók igénybevételét indokolják, motiválják.

1.3.5.1 Általános okok

A tanácsadó igénybevételének általános okait csoportosíthatjuk eredetük szerint. Az okok egy része a külső környezetből következik, mintegy külső „kényszerként” nehezedik a vállalkozásokra:

- Tanácsadók alkalmazását jogszabályok kötelezően előírják (pl. csődeljárásnál vagyongfelügyelő, felszámolásnál felszámolóbiztos, vállalkozások mérlegének auditálása - könyvvizsgálat⁴⁴);

⁴² Milan Kubr (ed.) (2002), Bower, M (1982), Kelley, R. E. (1986)

⁴³ Poór József (1989): Menedzsment tanácsadás vezetőknek és konzultánsoknak (OMIK, Bp.) Poór J (2005): A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciáin (Akadémiai kiadó Budapest)

⁴⁴ A könyvvizsgálat nem tartozik a klasszikus értelemben vett tanácsadási tevékenységek közé. Az elmúlt évtizedek tapasztalata alapján különösen a nagy könyvvizsgáló cégek esetén gyakran összefonódott a két tevékenység: az amerikai pénzügyi felügyeleti szerv, a SEC az ezredfordulón pl. a PriceWaterhouseCoopersnél 8 ezer olyan esetet tárt fel, amikor a cég munkatársai és partnerei részvényekkel rendelkeztek olyan társaságokban, amelynek a PWC volt a könyvvizsgálója. (Kurcz A: Tanácsadói piac –Beintenek nekik Figyelő 2000. március 30-április 5) Ezt követően indult meg a nagy könyvvizsgáló cégek tanácsadó részlegeinek leválasztása, hogy ne fordulhasson elő, hogy a könyveléstechnikai, adóelkerülési tanácsaik helyességét auditoroként esetleg nem teljesen elfogulatlan kollégáik ítélik meg. Manapság, a 2000-es évek elejei nagy tanácsadói-könyvvizsgálói

- Külső szervezetek (pl. bankok, projekteket finanszírozó nemzetközi szervezetek) mint leendő szerződéses partnerüknek ajánlják, vagy előírják független tanácsadók igénybevételét;
- A vállalkozás túl kicsi ahhoz, hogy minden ellátandó funkcióra saját belső kapacitást hozzon létre.

Az általános okok másik része a vállalkozásoknál belső motivációként jelenik meg, a külső tanácsadó speciális képességeit, tulajdonságait használja fel a versenyképességének javítása érdekében:

- A külső tanácsadó objektív, nem szenved "üzemi vakságban". A döntés előtt célszerű az elképzeléseket külső kontroll alá vetni, a tanácsadó objektív minősítését megismerni;
- A tanácsot adók speciális tudással rendelkeznek: olyan információkat kapnak az erre szakosodott tanácsadótól, melynek megszerzése "házon belül" sokkal drágább, és kevésbé hatékony lenne.
- Vállalati döntésekhez, egy vállalati akció, projekt végrehajtásához nincs megfelelő vállalati szakember, illetve kis méretű, és erőforrás oldalról gyengébb vállalkozásoknak nincs megfelelő munkaerő állományuk ahhoz, hogy bizonyos projekteket önállóan végre tudjanak hajtani, ezért külső szakértőre van szükségük;
- A tanácsadók igénybevétele segíthet az állandóan jelentkező időhiány leküzdésében;
- A tanácsadás összekötő kapocs az elmélet és gyakorlat között: elősegíti az új, tudományos eredmények vállalati hasznosítását;
- A vállalatnál jelentkező zavarok okainak feltárásában segíthet a tapasztalt, független tanácsadó.⁴⁵
- A dereguláció, a globalizáció és a technológiai fejlődés közepette a világ túl bonyolulttá válik ahhoz, hogy a vállalkozások a versenyképesség megszerzéséhez illetve megtartásához szükséges valamennyi információval, illetve szakértelemmel rendelkezzenek.

botrányok lecsitulásával ismét kezdenek visszatérni az iparhoz, és tanácsadást folytatnak „nem audit stílusban” az audit bizottságuk hozzájárulásával, a tanácsadói bevételeik dollár milliárdokban mérhető. –Gross A. C – Poór J (2008): The Global Management Consulting Sector Business Economics October pp. 64.

⁴⁵ Németh György, Papp Ilona: Szolgáltatás menedzsment, 1995

Ehhez a megközelítéshez tartozik a McKinsey cég véleménye⁴⁶, akik a következő hat tényezővel magyarázzák tanácsadók igénybevételét:

- A tanácsadónak olyan kompetenciái vannak, melyekkel az ügyfél nem rendelkezik;
- Másoknál sikerrel alkalmazott módszerek ismeretével rendelkeznek;
- Elegendő időt szánnak a vizsgált probléma tanulmányozására;
- Megfelelő szakmai háttérrel bírnak;
- Függetlenek;
- Képesek a javaslataik megvalósítását elősegítő akciók megfogalmazására;

Az okok másik része speciális, a vállalkozás életciklusához, illetve a külső környezet állapotához köthető.

1.3.5.2 Speciális okok az életciklus függvényében

A **vállalkozás indítása** gazdasági és adminisztratív feladatokkal jár. Az indulást mindig piackutatásnak kellene megelőznie. Indokolt felmérni, hogy mi az a piacon még ki nem elégített termék vagy szolgáltatás iránti igény, melyet a potenciális vásárlói meg is tudnak fizetni. A piackutató társaságok nagy tapasztalattal rendelkeznek ezen a téren. Az üzleti terv elkészítése nem egyszerű technikai, formai kérdés, hanem tervezés. Végig kell gondolni az eszközöket és forrásokat, a várható bevételeket és költségeket. A tervezés része a leendő partnerek: a szállítók és vevők felkutatása is. Az üzleti terv a vállalkozás stratégiája, a tevékenységének iránymutatója, a partnerekkel és bankkal való tárgyalás vezérfonala. Elkészítése mindig a vállalkozás feladata, de az előkészítésbe bevonhat külső szakembereket. Ugyanakkor a társasági szerződés elkészítését, a cégbírósági, banki és egyéb eljárásokat a rutinnal és kialakult kapcsolat rendszerrel rendelkező tanácsadók egyszerűbben végig tudják vinni, mint a kezdő vállalkozó. Az indulás szakaszában az önfinanszírozás nehézségekbe ütközhet, a hitel szinte lehetetlen, a kockázati tőkének van kizárólagos szerepe. Az adósság (hitel) felvételének nincs bizonyító erejű alapja, sem tárgyi fedezete.

⁴⁶ Bower M (1982): The forces that launched management consulting are still at work Journal of Management Consulting No 1. pp. 4-6

A **növekedés szakaszában** a készletszint felduzzad, a vevő állomány ugrásszerűen megnő. A szállító jelentős összegű hitelt nyújt, a jövedelmezőség javul. A szervezet egyre nagyobb létszámú, a munkamegosztás egyre bonyolultabb. Ki kell alakítani a Szervezeti és Működési Szabályzatot, a munkaköri, hatásköri és felelősségi leírásokat, a bérezési és ösztönzési szabályzatokat, valamint a munkavállalók jogait tartalmazó Kollektív Szerződéseket és egyéb a működéshez és irányításhoz szükséges belső szabályzatokat. A vállalkozó gyakran nem ismeri fel azt a pontot, amikor ezeket el kell készíteni. A külső objektív tanácsadó éppen ezekre vezeti rá a vállalkozót. A probléma megoldatlansága esetén a probléma felmerülésekor kibontakozó érdekellentétek a vállalkozás működőképességét veszélyeztetik. A vállalkozás piaci jelenlétének erősítéséhez egyaránt szükség van a tanácsadó által képviselt magas színvonalú szakmai és módszertani ismeretekre. (Pl. reklámügynökségek, PR szakemberek igénybevétele.) Ebben a szakaszban az önfinanszírozás még elégtelen, a hitel felvétele nehézkes, ugyanis a piacon jelenlévő, ismert és megbízható adósokkal kell versenyeznie. Ez a finanszírozási paradoxon, ugyanis ekkor volna a társaságnak legnagyobb szüksége a hosszú lejáratú kölcsönre az értékesítés növelése érdekében. A kockázati tőketársaságok itt is lényeges szerepet játszanak a finanszírozásban.

Az **érett, "felnőtt korban lévő" vállalatok** számára a tanácsadók legkülönbözőbb területen kínálnak szolgáltatást (Pl. reorganizáció, hatékonyság javítás, átvilágítás, szervezetfejlesztés, stratégiai tervezés, humánerőforrás tanácsadás, vállalat-finanszírozási tanácsadás, pénzügyi tervezés, tőzsdei bevezetés, fúziós-bekebelezési üzletág...). A stratégiai gondolkodás: a jövőbeni szükségletek megfogalmazása, az igények felkeltése, a vevő igényeinek maximális kielégítése fontos a versenyképesség megőrzése érdekében. Nem szabad elfelejtkezni a szervezetfejlesztés fontosságáról: a szakemberek célzott képzése és továbbképzése, az együttműködés, a kommunikációs csatornák és technikáinak kialakítása, a csoportmunkában történő probléma meghatározás és megoldás igényének kiépítése, a szervezeti kultúra kialakítása és ápolása (hosszútávon befolyásolják a vállalat üttőképességét). Az érettség szakaszában az önfinanszírozás elegendő (a tevékenység által létrehozott belső forrás már elégséges a tevékenység szintentartásához). A vállalat stabil, jó adósnek minősül, a profitéhes bank szívesen nyújt hitelt. Igénybevétele azonban nem mindig szükséges.

A **kritikus helyzetek kezelésében**, a válságok szakszerű menedzselésében és a megelőzésben egyaránt meghatározó szerepet játszhatnak a külső szakemberek, a tanácsadók. A gazdaság fejlődésének velejárója a vállalati válságok, csődök kialakulása, a megszűnés és felszámolás. Csőd esetén vagyonfelügyelő, felszámolásnál felszámoló kijelölését a törvény előírja. Jogutód nélküli megszűnésnél, a végelszámolásnál a társaság vezetőjének hatásköre nem korlátozott: a végelszámoló általában a gazdasági szerv vezetője (a folyamat egyszerűbb lefolytatása érdekében igénybe vehet nagy rutinnal rendelkező tanácsadót).⁴⁷

1.3.5.3 Speciális okok a gazdaság általános állapotának függvényében

A speciális okok másik része a gazdaság általános állapotához köthető. Sokáig megdönthetetlennek tartották az Amerikai Tanácsadó Mérnökök Szövetségének megfigyelése alapján létrejött felfogást,⁴⁸ mely szerint a tanácsadás ellenáll a gazdasági élet ingadozásainak, változásainak. Hosszú évek üzleti trendjei alapján azt szűrték le, hogy az ügyfeleknek két okból van szükségük tanácsadóra:

- Konjunktúra idején a cégeknek általában van pénzük a külső tudás és erőforrás megszerzésére, a tanácsadók szolgáltatásának igénybevételére, másrészt a tanácsadó segíthet nekik pénzük befektetésében, mely jelentős hatással lehet tanácsadás tevékenységének bővülésére;
- Recesszió, válság idején a különböző cégek, szervezetek és intézmények a költségeik csökkentése érdekében fordulnak tanácsadóhoz, céljuk, hogy pénzt takarítsanak meg, hogy életben maradjanak, és a gazdaság virágzásakor legyen pénzük a verseny megkívánta beruházásokra és fejlesztésekre.⁴⁹

A FEACO 1998 és 2008 közötti adatai alapján⁵⁰ elvégzett korrelációs vizsgálat eredménye: a GDP és az európai tanácsadási forgalom alakulása között erős, pozitív irányú kapcsolat mutatható ki. ($r=0,751$, $p=0,008$)⁵¹ tehát a konjunktúra valóban

⁴⁷ Csider László (1993): Félelmek, illúziók, realitások (Figyelő, okt. 28) Vékás István (1996): Finanszírozás-gazdaságtan (Aula Kiadó)

⁴⁸ Poór J (2005): A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciáin (Akadémiai kiadó Budapest) pp. 33

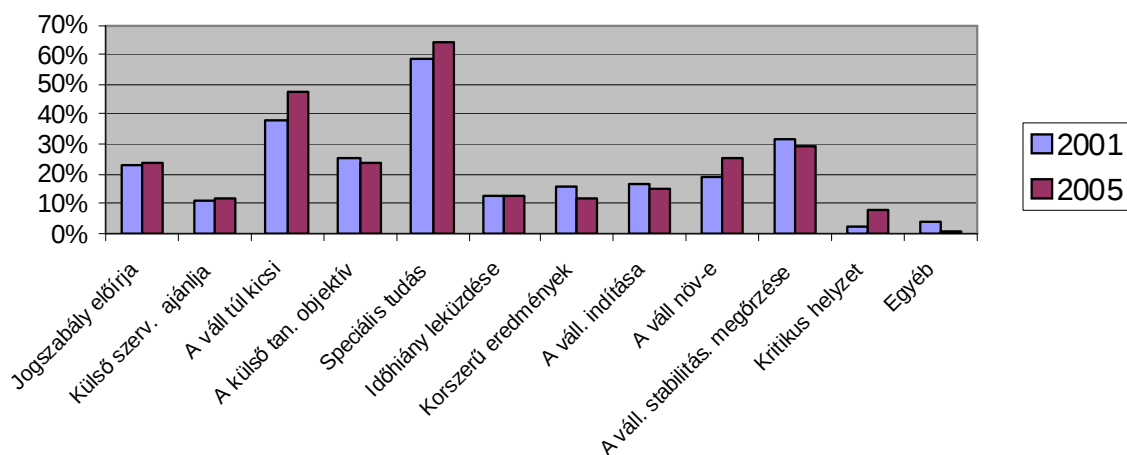
⁴⁹ Kelley, R.E (1986): Consulting The Complete Guide to a Profitable Career. Scribner, New York pp. 5

⁵⁰ FEACO Survey of the Management Consultancy market 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005-06, 2007-08

⁵¹ Pearson correlation (GDP-tan forg)=0,751 P=0,08 99,2%-os megbízhatósággal van kapcsolat (erős, pozitív) a két változó között

pozitívan hat a tanácsadás igénybevételére, a recesszió hatása viszont negatív: kevesebb pénzt költenek tanácsadásra.

Az 1.1. ábra a tanácsadás igénybevételének okát mutatja a szolgáltatást már igénybevett Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások szerint 2001-ben⁵² illetve 2005-06-ban⁵³ elvégzett felmérésünk alapján:



Forrás: saját szerkesztés

1.1. ábra: A szolgáltatás igénybevételének okai a szolgáltatást már igénybevettek körében 2001, 2005-06

Jelentősebb változás nem történt 2001 és 2005-06 között. A legfontosabb ok, amiért a vállalkozók tanácsadóhoz fordulnak⁵⁴ az a **speciális tudás** és tapasztalat mellyel a tanácsadók rendelkeznek. Olcsóbb megoldás egy szakosodott külső tanácsadót igénybe venni, mint az adott tevékenységi kör ellátásához teljes munkaidőben foglalkoztatott munkatársakat alkalmazni. Ez különösképpen igaz a kisebb vállalkozásokra: a felmérés szerint a **vállalati nagyság** volt a második legfontosabb érv a tanácsadó alkalmazása mellett, hiszen a kis-közepes vállalkozások

⁵² Pelczné Gáll I, Szadai Á (2003) Az üzleti tanácsadási tevékenység Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 1. rész [ISSN:0133-0179 Vezetéstudomány, 6. szám]; Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek jellemzői, fejlődési lehetőségeik 2. rész [Vezetéstudomány, 7-8. szám]

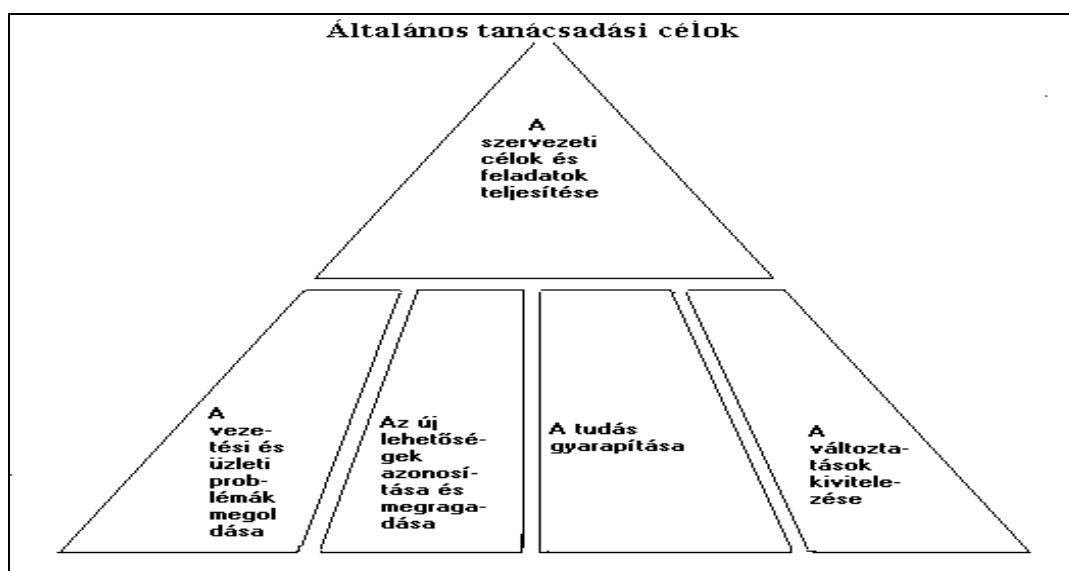
⁵³ Szadai Á (2006) Borsod-Abaúj-Zemplén megyei üzleti tanácsadási piac változása 2001 és 2005 között [VI. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, október 12. ISBN 978-963-661-737-0] Tokár-Szadai Á (2008): Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek változása 2001 és 2005 között, fejlődési lehetőségeik [VIII. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, október 9. –ISBN 978-963-661-860-5]

⁵⁴ Felmérésünk szerint a szolgáltatást igénybevevő vállalkozók közel kétharmada jelölte meg, hogy a speciális tudás (is) szerepet játszott abban, hogy tanácsadóhoz fordultak.

működésébe egyre több olyan szakterület ismeretei épülnek be –pénzügyi, jogi, marketing stb.- amelyek szakértőit ezek a vállalatok csak időszakosan, egy-egy feladat megoldására tudják alkalmazni. Fontos érv a tanácsadó alkalmazására a **vállalat stabilitásának megőrzése**. A verseny a legtöbb területen olyan intenzív, hogy a piaci pozíció megőrzése érdekében is komoly lépéseket kell tenni (pl. termékek folyamatos fejlesztése, információ technológiai rendszer kiépítése stb.), illetve fontos a vállalkozás zavartalan, törvényes működésének a biztosítása (pl.: pénzügyi, adóügyi tanácsadás stb.). 2005-06-os felmérésünk szerint a szolgáltatást már igénybevett vállalkozók mintegy fele (48%) említette a vállalkozása méretét, alig kevesebb mint harmada (29%) a vállalat stabilitásának a megőrzését, minden negyedik vállalkozó szerint a vállalkozás növekedése, a jogszabályi kötelezettség illetve a külső tanácsadó objektivitása (is) szerepet játszott a tanácsadó megbízásában.

1.3.5.4 Általános tanácsadási célok

A tanácsadói célokat a tanácsadás szakirodalma számos szempontból vizsgálhatja, és különböző módokon írja le. Milan Kubr⁵⁵ alapján az 1.2. ábra összefoglalja azt az 5 átfogó és általános célt, melyek elérésére törekszenek az ügyfelek, a beavatkozás területétől és a felhasznált speciális beavatkozási módszerektől függetlenül, mikor tanácsadásért folyamodnak:



Forrás: Kubr (2002)

1.2. ábra: Tanácsadási célok

⁵⁵ Milan Kubr (ed.): Management consulting A guide to the profession (fourth edition) (ILO Geneva, 2002);

A szervezeti célok és feladatok teljesítése

Minden üzleti tanácsadó arra törekszik, hogy segítse ügyfelét általános és elsődleges fontosságú céljai elérésében, legyenek ezek üzleti, szociális vagy más irányú célok, illetve ezek kombinációi. Ezeket a célok különböző módokon határozhatók meg: hosszú távú irányítás, versenyképes nyereség, fogyasztói elégedettség növelése, a maximális minőség és termelékenység elérése, szervezeti és irányítási hatékonyság, magas teljesítőképesség, nyereségesség, hatékonyság, fejlődés... stb. Különböző fogalmak és irányzatok tükrözik mind az ügyfelek, mind a tanácsadók prioritásait, gondolkodását, a vezetési és tanácsadói tudomány általános állapotát, sőt még az aktuális divatot is. Különböző célokat hangsúlyoznak a kereskedelmi vállalkozások, a közszolgáltatók és a szociális szervezetek. Egy tanácsadás időbeli kiterjedése és komplexitása alkalmanként változik. De a hangsúly minden esetben ugyanott van: a tanácsadónak hasznót, értéket kell előállítania az ügyfél-szervezet számára –az ügyfél fő céljai megvalósításában megfogható, és mérhető módon kell részt vennie.

A vezetési és üzleti problémák megoldása

Talán a leggyakrabban említett tanácsadási szándék, a menedzserek és más döntéshozók segítése a problémák megoldásában. A feloldandó problémák pontos definíciója és a tanácsadó által elérendő cél kritikus. Ha a problémát rosszul határozták meg vagy tévesen becsülték meg, a tanácsadó csapdába esett. Ha a problémát az eredete vagy oka alapján határozzák meg, hajlamosak lesznek arra koncentrálni, hogy ki vagy mi a hibás. Ez valószínűleg hiábavaló, és a személyeket is elkedvetlenítheti a kezdeményező viselkedésétől azért, hogy a jövőbeli hibázatást elkerüljék. A menedzsment tanácsadók azzal érhetnek el áttöréseket az ügyfeleknél, hogy a nagyobb célok sorozatára koncentrálnak az elérendő haszon érdekében.

A probléma egy általánosabb koncepció szerint is felfogható, kezelhető, ahol különbség van aközött, ami valójában történik vagy történni fog, és aminek történnie kellene. Ezen megközelítésben a probléma relatív feltételekkel van meghatározva, két szituáció különbségeként. Ebben az értelemben a problémakezelés, mint lehetőség felhasználásának két alapesete különböztethető meg:

- Az ügyfél jelenlegi állapota összehasonlítható azzal a szituációval, ami a múltban állt fenn. Ha romlás tapasztalható, mint pl. eladáscsökkenés vagy

profitvisszaesés, a problémát az eredeti állapot helyreállításának szükségeként definiálják.

- Másrészt a jelenlegi szituációt össze lehet hasonlítani néhány állandóval (benchmark). A problémát aztán a benchmark, mint legjobb vállalati gyakorlat, eléréseként, vagy meghaladásaként definiálják. (Ilyen lehet pl. a versenytárs termékének minősége, a vásárlás utáni szolgáltatások, ügyfél-kapcsolat kezelés stb.) Ebben az értelemben még az olyan sikeres és távolba tekintő társaságnak, melyek ambiciózus üzleti sikereket érnek el is lehetnek problémái – a versenyelőny további növelésének vágya, az üzletág meghatározó eladójává válás, új marketing lehetőségek kihasználása, új üzleti partnerek azonosítása, gyökeresen új technológia alkalmazása stb.

Új lehetőségek azonosítása és megragadása

A legtöbb tanácsadó úgy érzi, hogy a szervezeti, üzleti nehézségekből való kilábalás segítségével sokkal többet tudnak felajánlani. A tanácsadókra az ügyfelek úgy tekintenek, mint értékes információ forrására, aki ötleteket adhat és az ötleteket kezdeményezésekké változtathatja: az üzlet működési területein innovációkat és fejlesztéseket kezdeményezhet, különböző új technológiák hozzáférését, a minőség fejlesztését biztosíthatja, hogy a vevő számára nagyobb használati értéket állíthassanak elő, a személyeket fejleszti és motiválja, biztosíthatja a pénzügyi források felhasználásának optimalizálását.

A tudás gyarapítása

A tanácsadás az ügyfelek számára lehetőség a tudásuk gyarapítására, a korszerű ismeretek megszerzésére. Az ügyfelek nem csak azért fordulhatnak tanácsadóhoz, hogy megoldást találjanak egy határozott problémára, hanem hogy megszerezzék a tanácsadó speciális technikai tudását (pl. minőségbiztosítás, új technológia stb.), és a korszerű tudás hasznosításával képessé váljanak a problémák azonosítására és megoldására, a lehetőségek kihasználására, a fejlesztésekre és a végrehajtandó változtatásokra. A tanácsadás egy kétirányú folyamat: a tanácsadó nemcsak tanára, de tanítványa is az ügyfélnek, aki nagymértékben hozzájárul kompetenciája növeléséhez.

A változtatások kivitelezése

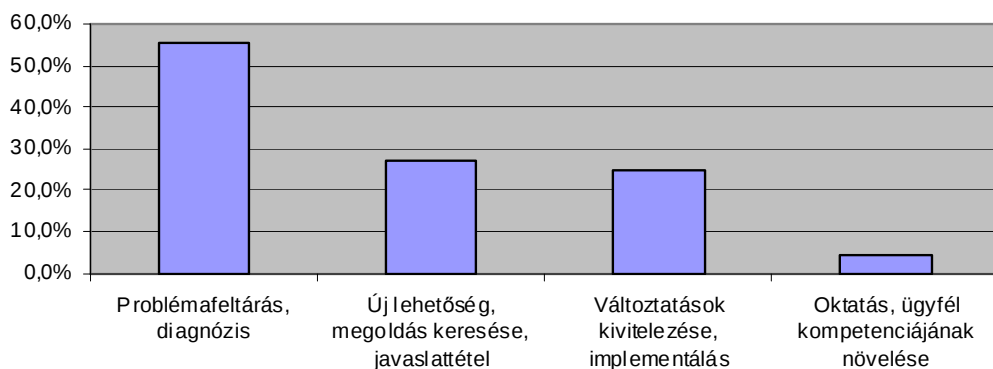
A tanácsadók másik közkezdvelt elnevezése a „változtatási ügynök” („Change agent”). A tanácsadó célja segíteni az ügyfélszervezeteket, hogy megértsék a változásokat, megtanítsák őket a szükséges változásokat kezdeményezni, és együtt élni a változásokkal, hogy életben maradjanak és sikeresek legyenek. A tanácsadó e céljának fontossága számottevően a napjainkban növekedett meg a környezeti változások komplexitásának következtében, amikor a változásokról való informáltság, és az abban való folyamatos részvétel az életben maradás követelményeként jelenik meg.

1.3.6 Tanácsadás és támogatás

A tanácsadónak, hogy hatékony legyen és segítsen az ügyfélnek elérni a céljait gyakran szükséges a pusztán tanácsadásnál többet nyújtani, azaz olyan javaslatokat és ajánlatokat is megfogalmazni, amelyeket az ügyfél elfogadhat és alkalmazhat, vagy figyelmen kívül hagyhat. Az általános tanácsadói gyakorlatban van egy általános tendencia arra, hogy a konkrét tanácsadáson túl is segítséget nyújtsanak, azaz, hogy az ügyfél addig használja a tanácsadói szolgáltatást, ameddig csak szükséges, amíg véghez nem viszi, amit a tanácsadó ajánlott. Továbbá az ügyfeleknek való tanácsadási szolgáltatás mellett sok tanácsadó mást is megtesz, melyek szorosan kapcsolódnak, mintegy kiegészítik a tanácsadói szerepet: pl. az ügyfél képzése, biztatása, morális támogatása, helyettük való tárgyalás vagy bizonyos dolgok elvégzése az ügyfélszervezetben a személyzettel együtt.

A támogatás kifejezés azon szolgáltatásokat is lefedi, amelyek nem tanácsadói jellegűek, vagy leginkább a határvonalon állnak a tanácsadás, valamint más szakmai és üzleti szolgáltatások között. Erre jó példa a vezetői és információs technológiai (IT) tanácsadás több ága, amely olyan szolgáltatásokat is nyújt, mint információfeldolgozás, könyvelés, jegyzőkönyvezés, piacszerzés, eladás, disztribúció, reklám, új emberek toborzása, kutatás, és hosszú távú szerződés alapján való tervezés.

Az 1.3. ábra a tanácsadás igénybevételének céljait mutatja a szolgáltatást már igénybevett Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások szerint 2005-06-ban⁵⁶ elvégzett felmérésünk alapján a szolgáltatást már igénybevett 92 vállalkozás százalékában:



Forrás: saját szerkesztés

1.3. ábra: A tanácsadás igénybevételének célja 2005-06

A szolgáltatást igénybevett vállalkozások több mint fele (55%) felmérésünk alapján a problémafeltárás, diagnóziskészítés, kicsit több mint negyede (27,2%) új lehetőség, megoldás keresése, minden negyedik vállalkozó változtatások kivitelezése céljából (is) bízta meg tanácsadóját. Oktatás, munkatársak kompetenciájának növelése, új ismeret szerzése céljából tanácsadó megbízása megyénkben nem jelentős, a vállalkozások mindössze 4,3%-a említette, hogy ez is célja volt a tanácsadási szolgáltatás igénybevételének⁵⁷.

1.4 Üzleti tanácsadási rendszer modellje

A tanácsadás különböző elméleti megközelítéseit összefoglalva, integrálva a tanácsadási szolgáltatás nyújtásának közös, nélkülözhetetlen feltételeit kiemelve a következőképpen határozható meg a tanácsadás:

⁵⁶ Szadai Á (2006) Borsod-Abaúj-Zemplén megyei üzleti tanácsadási piac változása 2001 és 2005 között [VI. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, október 12. ISBN 978-963-661-737-0] Tokár-Szadai Á (2008): Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek változása 2001 és 2005 között, fejlődési lehetőségeik [VIII. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, október 9. –ISBN 978-963-661-860-5]

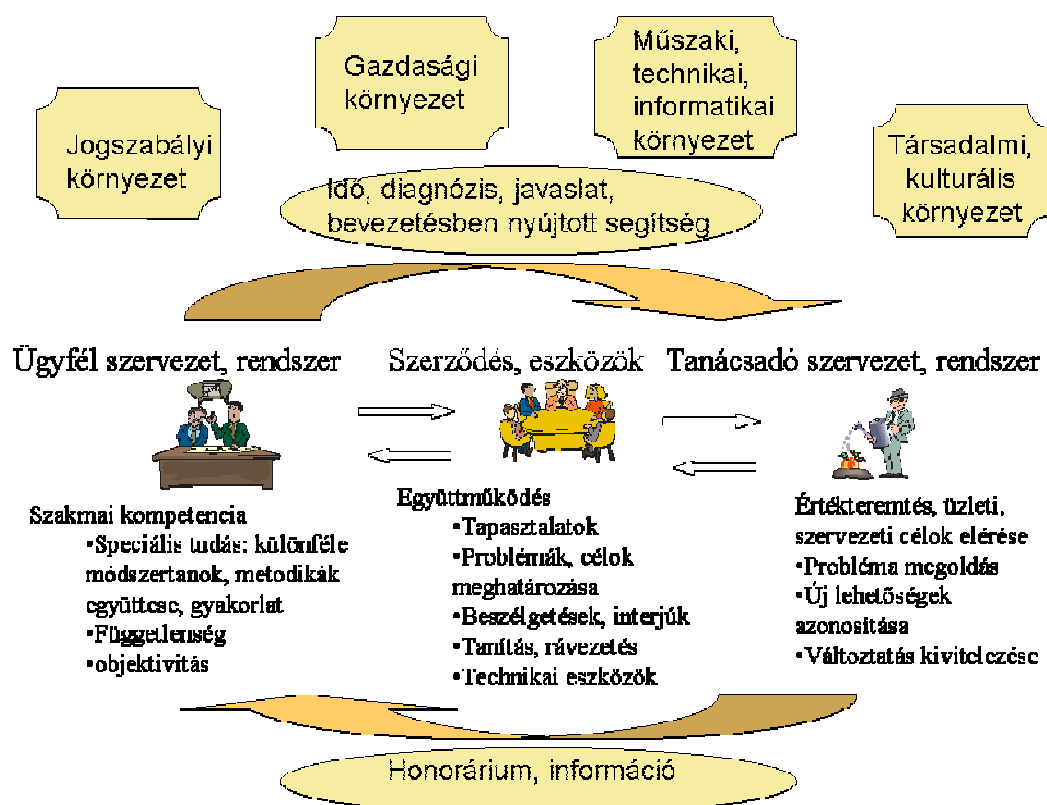
⁵⁷ Ez nem azt jelenti, hogy megyénkben a vállalkozások egyáltalán nem tartják fontosnak a tudás folyamatos bővítését, hanem ezt külső, vagy belső szervezett továbbképzés formájába teszik, nem tanácsadót bíznak meg, hogy megtanulják (ellessék) az általa alkalmazott technikát.

Az üzleti tanácsadás olyan szerződés alapján végzett független, objektív szakértői szolgáltatás, mely az ügyfelek számára értéket teremt: tudást és más eszközöket használ fel a teljesítmény növelése vagy más üzleti, szervezeti célok megvalósítása érdekében. Az ügyfelekkel közösen határozzák meg a problémát illetve célokat, elvégzik a szükséges felméréseket, elemzéseket, értékeléseket. A kitűzött cél megvalósítása illetve új lehetőségek azonosítása és megragadása érdekében javaslatokat dolgoznak ki, ha igény van rá közreműködni annak bevezetésében.

Azaz:

Az üzleti tanácsadás olyan független, objektív szolgáltatás, mely üzleti, szervezeti célok elérése érdekében ellenszolgáltatás fejében nyújt szakszerű segítséget.

A komplex definíció, és a különböző elméleti megközelítések összefoglalásával, integrálásával felállítható az üzleti tanácsadási rendszer modellje, melyet az 1.4. ábra szemléltet:



1.4. ábra: Üzleti tanácsadási rendszer modellje

A felvázolt modell az üzleti tanácsadási rendszert öt különböző aspektusból mutatja be, ezen szereplők és tényezők közötti kölcsönhatások, interakciók rendszereként értelmezi:

- **Tanácsadói aspektus:** a tanácsadó általában több személyből áll, ezért tanácsadó rendszerként kell kezelni. A tanácsadó szervezetnél a szakmai kompetenciát emeli ki, ezen belül a speciális tudás, függetlenség és objektivitás fontosságát hangsúlyozza. A speciális tudás kipróbált, bizonyítottan sikeres módszertanok tömege (pl. scenárió-tervezés, tevékenységelemzés az úgynevezett vízesés metodikával stb.). A tanácsadó kevesebbet tud a tanácsot igénybevevő cégről, üzletéről, intézményeiről, mint ügyfele, mégis tud értéket szállítani. Ez egyrészt a kivülállóságának, az objektivitásának köszönhető, másrészt annak, hogy olyan módszertani ismeretekkel és gyakorlattal rendelkezik, amely csak e szakmát gyakorlóknak adatik meg. A speciális tudás tehát az adott területnek megfelelő speciális ismereteken kívül magába foglalja a tanácsadói gyakorlatot is: rálátása van a problémára, független és megalapozott véleménye van. Ez különbözteti meg a külső tanácsadót más szakmai szolgáltatótól, a függetlenség meg a belső tanácsadótól.
- **Ügyfél aspektus:** az ügyfél is általában több személyből áll, ezért ezt is rendszerként kell kezelni. Az ügyfélnél a tágran értelmezett probléma dimenziót emeli ki, amibe beletartozik a megoldandó problémán kívül az értékteremtés, tehát üzleti szervezeti célok elérése, így új lehetőségek azonosításának, illetve változtatások kivitelezésének szüksége. Az ügyfél értékteremtési célja indukálja, teremti meg a teljes tanácsadási folyamat létjogosultságát.
- **Eszköz aspektus:** ide tartozik a tanácsadási folyamat kiindulását és megalapozását jelentő szerződés, és ennek teljesítéséhez nélkülözhetetlen együttműködés. A két szereplő között helyezkedik el, hiszen kettejük szoros kapcsolatára épít: együtt határozzák meg a problémát, és célokat, közösen használják és biztosítják a technikai eszközöket. Ide tartozik a tanítás és rávezetés folyamata is, hiszen kölcsönösen tanulnak egymástól, és vezetik rá egymást a probléma megoldására, mely a siker elérésének alapfeltétele. Így jutunk el a coaching-hoz, mely az üzleti tanácsadás határterületeként értelmezhető ebben a megközelítésben.

- **Környezeti aspektus:** az ügyfél és a tanácsadó is a külső környezet feltételei között tevékenykedik, így ezek a hatások a rendszerben kiindulási, alapfeltételként szerepelnek. A tanácsadási rendszerben négy környezeti hatásnak van kiemelt jelentősége:
 - **Jogszabályi környezet:** két megközelítésben is hatást gyakorol a tanácsadási rendszerre. Egyfelől a tanácsadó és ügyfél közötti szerződéses kapcsolat és felelősség kérdésének szabályozásával, másfelől a folyamatosan változó jogszabályi környezetben az ügyfél számára értéket teremt: hozzájárul egyfelől törvényes működésének biztosításához, másfelől a törvény adta lehetőségek jobb kihasználásához, ezzel fontos tanácsadási terület.⁵⁸
 - **Gazdasági környezet:** hatása ugyancsak két megközelítésben vizsgálható. Egyfelől a gazdaság általános állapota befolyásolja a tanácsadás iránti igényt: a konjunktúra pozitívan hat a tanácsadás igénybevételére, a recesszió hatása viszont negatív: kevesebb pénzt költenek tanácsadásra. Másfelől a legfontosabb tanácsadási terület, közvetve, vagy közvetlenül valamennyi területre hatást gyakorol, az ügyfél és tanácsadó közti kapcsolat is gazdasági alapon nyugszik.
 - **Műszaki, technikai, informatikai környezet:** általános helyzete, fejlettsége meghatározza a tanácsadás folytán alkalmazható módszereket, igénybe vehető infrastruktúrát, így valamennyi területen a teljes folyamatra hatást gyakorol. Emellett fontos tanácsadási terület, a FEACO kimutatásaiban az informatikai tanácsadás önálló kategóriaként szerepel.
 - **Társadalmi kulturális környezet:** hatása szintén több megközelítésben vizsgálható. A tanácsadó szervezetekben kiemelten fontos, éles verseny folyik a tehetséges munkaerő megszerzéséért, hiszen a hozzáadott értéket ők hozzák létre. Így a demográfiai környezet, az oktatás általános színvonala hatást gyakorol a tanácsadó szervezet lehetőségeire. Másfelől a tanácsadás során figyelembe kell venni a nemzeti és szervezeti kulturális adottságokat: az előbbinek határon átnyúló, nemzetközi projekteknél van jelentősége, az

⁵⁸ Önálló területként a FEACO kimutatásaiban nem szerepel, más területekhez kapcsolódva jelenik meg.

utóbbi figyelembe vétele a hatékony együttműködés feltételeinek biztosításakor nélkülözhetetlen.

- **Közgazdasági aspektus:** minden tanácsadás a tanácsadó és igénybevevő közötti interakciós folyamat közgazdasági megközelítésben az ügyfél pénze és a tanácsadó idejének a cseréje.⁵⁹ A tanácsadó az ügyféltől honoráriumot, illetve munkájához szükséges információt (adatokat, együttműködést) igényel, hozzáadott értéként elemzéseket, értékeléseket (diagnózist), illetve az üzleti, szervezeti célok elérése érdekében javaslatokat dolgoz ki, ha igény van rá közreműködik annak bevezetésében.⁶⁰ A modellt az új intézményi (neoinstitucionalista) közgazdaságtan⁶¹ fogalomrendszerébe illesztettem⁶².

⁵⁹ Az üzleti tanácsadás rendszer modellnél a neoklasszikus közgazdaságtan fogalomrendszeréből indulok ki.

⁶⁰ A szakemberek véleménye megoszlik abban, hogy az implementálás (a javaslat bevezetése) része-e a tanácsadási folyamatnak. Sokáig uralkodott az a felfogás, hogy a tanácsadási projekt lezárul az alternatívák, illetve javaslat kidolgozásával, ezt követően az ügyfél felelősége a döntés és megvalósítás. Még ma is vannak olyan tanácsadók, akik összeférhetetlennek tartják a projekt tervezését és bevezetését. Míg mások egyenesen visszautasítják a kizárólag tervezésre vonatkozó megbízásokat. Egy biztos: az ügyfél átháríthatatlan felelőssége a döntés és a megvalósítás, tehát az ő kompetenciája eldönteni, hogy a tanácsadót mennyire vonja be a végrehajtásba. Az esetek nagy részében –ha nem is vesz részt közvetlenül a tanácsadó a megvalósításban- a vállalkozó kérésére irányítja, ellenőrzi és ha kell korrigálja a folyamatot: ajánlatos a megvalósítás rendszerébe ellenőrzési, visszacsatolási pontokat beépíteni, hogy menet közben mérni, és ha kell korrigálni lehessen a folyamatot.

⁶¹ Az új intézményi közgazdaságtan elnevezés Douglass North-tól származik, aki a régi amerikai institucionalizmustól (Veblen, Commons) való megkülönböztetésül nevezte újnak ezt az 1970-es évektől kibontakozó irányzatot. Tárgyköre meglehetősen széles: a gazdasági, társadalmi és politikai intézmények magyarázására terjed ki. Fő kérdése, hogy miért és hogyan alakulnak ki a különböző intézmények, milyen célokat szolgálnak, miért és hogyan változnak. Az irányzat alapvetően a neoklasszikus elmélet kiterjesztésére vállalkozik. Kapás Judit – Komáromi György (2004): Régi és új hangsúlyok az új intézményi közgazdaságtanban

⁶² Az ügyfél és a tanácsadó is általában több személyből áll: rendszerként, intézményként értelmezhető. A kettőjük közötti kapcsolat is intézményesített, hiszen alapja a szerződés.

II. Üzleti tanácsadó fogalma, tipizálása, klasszikus tanácsadói szerepek és tulajdonságok

A tanácsadó elnevezésére az angol az angol szakirodalomban leggyakrabban a „Management Consultant”⁶³, német nyelvterületen meg az „Unternehmensberater”⁶⁴ kifejezést használják.

A szakirodalom alapvetően kétféle megközelítésben tárgyalja az üzleti tanácsadó fogalmát: egyik felfogás szerint részletesen meghatározzák az üzleti tanácsadást, ebben a tanácsadó munkavégzésére helyezik a hangsúlyt (1. fejezet). A tanácsadót pedig ezen tevékenység végzéséhez szükséges tulajdonságokkal hozzák összefüggésbe. Ezen felfogáshoz tartozik Milan Kubr (2002) megközelítése: szerinte **vezetési (üzleti), vagy vállalati tanácsadó** az a külső, illetve belső személy, egyén, vagy különféle specializáltágú szervezet, amely rendelkezik a vezetéssel és irányítással kapcsolatos területeken folytatandó tanácsadáshoz szükséges kompetenciával, státusszal, reputációval (elismertséggel).

Szerzők másik csoportja ezzel szemben a tanácsadók eltérő szerepeit hangsúlyozzák. Ide tartozik többek között Schein⁶⁵ felfogása, aki háromféle tanácsadói típust különböztet meg. A tanácsadók egyik típusát szakértő tanácsadónak nevezi („expertise-modell”), ők főleg a képzés, tréning, illetve tudástranszfer formájában adják át tapasztalatikat az ügyfélnek. Másik típus az orvos-páciens esete („doctor-patient modell”): ügyfélkapcsolatai szorosak, elsősorban a tanácsadó diagnosztikai képességei kerülnek előtérbe. Harmadik a folyamat tanácsadó modell („process consultant modell”): elsődleges feladata az ügyfél problémamegoldásának elősegítése, a cégnél felhalmozott tudás integrálása, mozgósítása.

A tanácsadó szervezetek szövetségek tevékenységi kör oldaláról közelítik meg: a **tanácsadók** és a **tanácsadó szervezetek** fogalmába mindazok a személyek, szervezetek beletartoznak, akik tanácsadás nyújtására specializálódtak.⁶⁶ A Vezetési

⁶³ Milan Kubr (ed.): Management consulting A guide to the profession (fourth edition) (ILO Geneva, 2002);

⁶⁴ André C. Wohlgemuth (2006): Unternehmensberatung Zürich, 2005/06 ISBN 3728130494

⁶⁵ Schein, E.H (1985): Organisational culture and leadership, San Francisco, Jossey-Bass

⁶⁶ Üzleti tanácsadási piac feltérképezésére irányuló 2001 és 2005-06-os kutatásainkban ezt a megközelítést alkalmaztuk: tanácsadó cégnek tekintettünk valamennyi 7414-es TEAOR számú, fő tevékenységként üzletviteli tanácsadásra szakosodott céget.

Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ) –összhangban a szakma nemzetközi szervezeteivel (pl. FEACO)- következő képen határozza meg a vezetési tanácsadó cég fogalmát: „**vezetési tanácsadó cégek** az tekinthető, amelynek éves munkájából értékben mérve több, mint 60%-ot tesz ki a tanácsadói tevékenység, amelyet olyan ügyfelek részére végez, akik/amelyek nincsenek szervezeti kapcsolatban a céget alapító vállalattal, vállalatcsoporttal vagy közintézménnyel”⁶⁷

2.1 Üzleti tanácsadók tipizálása

A tanácsadó szervezeteket különbözőképpen csoportosíthatóak: megkülönböztethetőek aszerint, hogy tanácsadás céljából hozták-e létre, vagy kiegészítő tevékenységként végzik ezt a szolgáltatást. A tanácsadást kiegészítő szolgáltatásként végzők fő tevékenységként nem tanácsadási tevékenységre specializálódtak, de kiegészítő jelleggel ezzel is foglalkoznak. Ide tartoznak többek között az ipari kutatóintézetek, egyetemek, állami szervek, nemzetközi szervezetek, pénzügyi szektorbeli szervezetek, mérnökök, gyártók stb. Továbbiakban csak a fő tevékenységként tanácsadási tevékenységre szakosodott szervezetekkel foglalkozunk. A szakirodalomban többféle csoportosításuk szerepel: csoportosíthatóak méretük, funkciójuk, ügyfeleik iparági csoportjai, stratégiájuk szakmai és szervezeti kultúrájuk szerint.

2.1.1 Méretük szerinti csoportosítás

Az **egyéni tanácsadók** általában egy-egy ágazatra, vagy problémára specializálódnak. A szaktudás mellett a tanácsadó személyisége is fontos az ügyfelek megnyerésében. Gyakran olyan szakértők, akik óriási tapasztalattal rendelkeznek a szakterületükön, és nevük valószínűleg elsők között jut a környéken élők eszébe, ha egy sajátos probléma felmerül. Sok ügyfél kedveli azt a lehetőséget, hogy a teljes megbízást egy idős és tapasztalt egyéni tanácsadóra bízza, aki egy nagyobb cégben valószínűleg projektvezetőként dolgozna, és sok fiatal tanácsadó munkáját ellenőrizné. Gyakran megesik, hogy egyes megbízások alkalmával olyan tanácsadókkal, szervezetekkel dolgoznak együtt, akik az adott területen leginkább jártasak. Rugalmasságukat növelni tudják laza szervezetű érdekszövetségek létrehozásával. Áraik alacsonyak, gyorsan alkalmazkodnak.

⁶⁷ Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége: Információk a szövetségről (Kivonat a VTMSZ alapszabályából) 1999. március 31.

Kis és közepes méretű tanácsadó cégek: néhány szakember alapítja, és működteti, általában a tulajdonos a cég menedzsere is egyben, e mellett tanácsadással is foglalkozik.

Nagyvállalatok, multinacionális tanácsadó cégek: széles szakértői gárdát, specialistákat alkalmaznak, így a speciális megbízások mellett a több területet érintő, átfogó igényeket is ki tudják elégíteni.

2001-es és 2005-06-os felmérésünk szerint is valamennyi Borsod-Abaúj-Zemplén megyében székhellyel rendelkező tanácsadó cég kisvállalkozás (kevesebb mint 50 főt foglalkoztat), a megyei tanácsadási szolgáltatást igénybevett vállalkozók a kis tanácsadókat részesítik előnybe, így a továbbiakban velük foglalkozunk részletesebben.

2.1.2 Funkciójuk szerint csoportosítás

A tanácsadói területeknek nagyon sokféle csoportosítása létezik. 2000 előtt nem léteztek egységes kategóriák, megnehezítve, csaknem lehetetlenné téve ezzel a nemzetközi összehasonlítást. Nemcsak a különböző nyelvterületről származó adatok nem voltak összehasonlíthatóak, gyakran az országos adatok sem, ahány publikáció, annyiféle csoportosítás. A 2001-es felmérés előkészítésekor 2000-ben még nem álltak rendelkezésre a FEACO 2000-es adatai, így az akkor rendelkezésre álló angol és német nyelvű, valamint hazai szakirodalmat integrálva a következő területeket különböztettük meg: stratégiai tanácsadás, szervezetfejlesztés-átalakítás, információ technológia, értékesítés, marketing, számviteli tanácsadás, pénzügyi tanácsadás, humán erőforrás menedzsment.⁶⁸

A FEACO (Vezetői Tanácsadó Szövetségek Európai Föderációja) a 2000-ben új, egységes kategória rendszert vezetett be, lehetővé téve ezáltal a nemzetközi összehasonlítást. Az 1.1 táblázatban bemutatott öt tanácsadási területet különböztetett meg: stratégiai tanácsadás, operatív tanácsadás, informatikai tanácsadás, HRM, outsourcing. A nemzetközi összehasonlíthatóság kedvéért a 2005-06-os felmérésben

⁶⁸ Egyes kategóriák összevonásával az összehasonlíthatóság biztosítható a 2005-06-os felmérés, valamint a FEACO adataival: A szervezetfejlesztés, a marketing valamint a pénzügyi tanácsadás a stratégiai tanácsadás, az értékesítés, valamint számviteli tanácsadás az operatív tanácsadási terület része lett.

ezt alkalmaztuk. A FEACO által 2005-ben bevezetett kategóriamódosítás (1.2 táblázat) a felmérés elvégzésekor még nem állt rendelkezésünkre.⁶⁹

A szakma üdvözölte a 2000-ben bevezetett egységes kategóriákat, mivel ezáltal lehetővé vált a korábban igen nehézkes, szinte lehetetlen nemzetközi összehasonlítás. Ezzel szemben a FEACO 2005-ös kategória módosításával már sokan nem értettek egyet⁷⁰, mivel elvileg az összehasonlíthatóság biztosítható a korábbi adatokkal, bár a gyakorlatban ez nem teljes körűen lehetséges. (ld. 1.1. fejezet vége, lábjegyzet).

Felmérésünk szerint a tanácsadó vállalkozások megyénkben átlagosan 1,7 területen kínálják szolgáltatásukat. Megyénkben a legfontosabb tanácsadási területek az operatív és stratégiai tanácsadás. 2001 és 2005-06 között nem tapasztalható lényeges eltérés.

2.1.3 Iparági specializáció szerinti csoportosítás

A kis tanácsadó cégek specializálódhatnak egy adott iparág, vagy ezen belül egy szűk terület speciális kérdéseire. A nagy tanácsadó cégeken belül iparági csoportokat alakítanak ki, hogy ezek segítségével az ügyfeleknek mindig, minden helyzetben a legjobb minőségű szolgáltatást tudják nyújtani.

A FEACO a következő iparági csoportokat különbözteti meg: ipar, bank-biztosítás, állami szektor, telekommunikáció-média, közszolgáltatás-energia, szállítás-utazás, nagy és kiskereskedelem.⁷¹

A speciális területre szakosodott tanácsadók értik az egyes iparágak üzletmenetét, folyamatosan elemzik a szabályzások, a globalizáció, a konszolidációs folyamatok, a termék-életciklus, a tőkepiac, a technológia, a geopolitika és a gazdaság hatásait. Képesek időben felhívni a figyelmet a felmerülő kockázatokra, és azokra megfelelő megoldásokat dolgoznak ki.

⁶⁹ A 2005-ös FEACO adatok egyes kategóriáinak összevonásával az összehasonlíthatóság biztosítható a 2005 előtti adatokkal: a rendszerfejlesztés és integráció korábban az informatikai tanácsadás, a projektmenedzsment valamint változáskezelés korábban az operatív tanácsadás része volt.

⁷⁰ A BDU pl. legújabban visszatért a FEACO 2005 előtti kategóriáihoz, azzal az eltéréssel, hogy az outsourcing-ot nem szerepelteti külön: Facts & Figures zum Beratermarkt 2008/2009 (http://www.bdu.de/docs/downloads/BDU_Online/Branche/Markt%20Managementberatung%202008-2009.pdf) letöltve: 2009. július

⁷¹ FEACO Survey of the European Management Consultancy market 2007/08 pp. 12

2.1.4 Tanácsadó cégek stratégia szerinti csoportosítása

A legtöbb tanácsadó cég nemcsak szakmai szempontból specializálódott, hanem stratégiájuk koncentrálódásának megfelelően Wohlgemuth (2006) alapján négy stratégiai csoportba sorolhatók, miközben mindegyik speciális jellemzőkkel rendelkezik.

Az 2.1. táblázat azt mutatja, hogy hogyan oszlik meg a négy szegmentum között a becsült piaci forgalom Svájcban 2001-ben⁷²:

2.1. táblázat: A vállalati tanácsadás piacának stratégiai szegmentálódása

„Butik”	„Prémium”	
Jellemzők: • Éves honorárium forgalom tanácsadónként > 400000CHF • Projektvolumen <= 300000 CHF – Egyénileg működő csúcs tanácsadók, kisebb tanácsadó cégek – A prémiumszegmenum melléktermékei – Elismert know-how-igényes specialitás 3% (40 millió CHF)	Jellemzők: • Éves honorárium forgalom tanácsadónként > 400000CHF • Projektvolumen > 300000 CHF – Elsősorban nagy tanácsadók (pl. McKinsey and Co) – Nagyvállalatok vagy a piacot uraló cégek mint célügyletek; – Nagy nemzetközi megbízások 19% (230 millió CHF)	Elsősorban stratégiai jelentőségű megbízások (kb. 20-25%)
„Bázis”	„Rendszerek”	
Jellemzők: • Éves honorárium forgalom tanácsadónként <= 400000CHF • Projektvolumen <= 300000 CHF – Kis és közepes tanácsadó cégek – Egyénileg működő tanácsadók – Regionális tevékenységi kör 31% (370 millió CHF)	Jellemzők: • Éves honorárium forgalom tanácsadónként <= 400000CHF • Projektvolumen > 300000 CHF – Elsősorban nagy tanácsadók (pl. Accenture, PWC, Deloitte) – Nagymérvű szabványosítás – Többnyire információtechnológiával kapcsolatos (pl. SAP) 47% (560 millió CHF)	Operatív feladatokra összpontosított megbízások (kb. 75%-80%)

Forrás: Wohlgemuth (2006)

A nagy tanácsadó cégek a teljes tanácsadási forgalom kétharmadát teszik ki. Wohlgemuth (2006) a nagy és kis tanácsadó vállalkozásokat is stratégiájuk alapján két csoportba sorolja, aszerint, hogy milyen az egy tanácsadóra jutó éves honorárium. 5

⁷² Wohlgemuth (2006): Unternehmensberatung Zürich, 2005/06 ISBN 3728130494 99. 18

évvel korábbi, 1996-os felmérésével⁷³ összehasonlítva megfigyelhetőek a tendenciák. Növekedett a nagymérvű szabványosítással rendelkező, a főként információtechnológiával kapcsolatos „rendszerek” aránya: már 1996-ban is a piacot uralta 40%-al, 5 évvel később a svájci tanácsadási piac majdnem felét, 47%-át tette ki. Kis mértékben 5%-al csökkent a viszonylag szerény honoráriummal, és projekttel rendelkező kis tanácsadó cégek, a „bázis” részaránya, a teljes tanácsadási piac mintegy harmadát teszik ki. A jelentős tanácsadói honoráriumot képviselő cégek aránya nem változott jelentősen: 5 év alatt mindössze 1-1%-al csökkent. A kiemelt honoráriummal rendelkező, elismert egyéni csúcstanácsadók a butik részaránya szinte elhanyagolható (3%), míg a honorárium és projektméret tekintetben is piacvezető tanácsadó, a „prémium” részesedése is viszonylag alacsony a teljes piac ötödét teszi ki.

2.1.5 A tanácsadó cégek szakmai és szervezeti kultúrája alapján csoportosítva

Danielle Nees és Larry Greiner⁷⁴ a tanácsadó cégeket öt típusba sorolta aszerint, hogy mi a különbség a szakmai és szervezeti kultúrájuk között. Kihangsúlyozzák, hogy ezen különböző típusú cégek tanácsadói egy előre kialakított stílust képviselnek az ügyfelek felé:

- **Természet kalandorok:** tudományos diszciplínákkal jellemzett tanácsadók, akik megbirkóznak tudományos megközelítést igénylő nehéz kérdésekkel, biztosítva ehhez a megfelelő ismeretet
- **Stratégia navigátorok:** azok a tanácsadók, akik az ügyfél cég jövőbeli stratégiájára vonatkozó komplex kérdések kezelésére modelleket és elemző eszközöket alkalmaznak
- **Menedzsment orvosok:** az ügyfél cég anatómiájára, a cég rendszerén belüli körforgásra, a javaslatok végrehajtására összpontosítanak, elemezve és tökéletesítve a struktúrákat, eljárásokat, a kultúrát, vezetői képességeket és az eredményesség illetve eredménytelenség más tényezőit.

⁷³ Dr. André C. Wohlgemuth: Unternehmensberatung ist eine komplexe Dienstleistung IO Management Zeitschrift 7-8/1996

⁷⁴ D. B. Nees – L.E. Greiner: Seeing behind the look-alike management consultants (Organizational Dynamics, Winter 1985)

- **Rendszer építésszek:** rendszerekkel, a projektek által megkövetelt műszaki/gyakorlati megoldásokkal foglalkozó tanácsadók, akik gyakran előre kialakított eszközök és eljárások készletét alkalmazzák, amely magába foglalja a rendszer bevezetését és a személyzet képzését.
- **Barátságos másodpilóták:** a felső vezetés tanácsadói üzleti stratégiák, politikák és más lényeges kérdésekkel kapcsolatban. Mai szóhasználatnál coacher-nek hívhatjuk őket .

Bármely tipológiának a leegyszerűsítésből adódóan megvan az előnye és a hátránya. Ritkán történik meg, hogy egy cég profilja teljesen azonos az egyik fajta prototípussal. A legtöbb cég ezen típusok keveréke és sok más jellegzetes tulajdonsággal is rendelkezik. Amikor speciálissá válnak az ügyfél projektjei, az egyéni tanácsadók és ügyfelek személyisége és kultúrája fogja őket meghatározni. Mégis az ilyen egyszerűsítések fogalmilag hasznosak és segíthetik mind a tanácsadót, mind az ügyfelet megérteni, hogy mi is rejtőzik a szakmai cégek neve, küldetés nyilatkozata és általános szolgáltatás leírásaik mögött. Szintén segít a cég jövőbeli reális stratégiájának kialakításában.

2.2 Klasszikus tanácsadói szerepek

A tanácsadás klasszikus irodalma alapvetően két tanácsadói szerepkört különböztet meg. **Szakértői szerepben**⁷⁵ („resource consulting”) a tanácsadók speciális szaktudásukkal és tapasztalatukkal segítenek az ügyfélnek: információkat gyűjtenek, új rendszereket terveznek, megoldásokat javasolnak, meggyőzik az ügyfelet azok helyességéről, ha igény van rá segítenek a megvalósításban. A **folyamat tanácsadó** („process consulting”)⁷⁶ arra törekszik, hogy segítsen a szervezetnek saját problémái megoldásában: a módszereket adja át, de nem javasol megoldásokat. „Az igazi folyamat-tanácsadó ügyfelével közösen diagnosztizálja a problémát.”⁷⁷ Ez a Scheintől származó megállapítás azzal van összefüggésben, hogy a

⁷⁵ A szakértő tanácsadót gyakran hívják tartalom vagy tudás szolgáltatónak. Drucker, P (1979): Why Management Consultant? In.: Zimmer, M – H. Smiddy: The Evolving Science of Management. AMACOM, New York, pp. 475-476

⁷⁶ A folyamat-tanácsadás gyökerei visszanyúlnak Kurt Lewin munkásságához. Lewin, K (1933): A Dynamic Theory of Personality, McGraw-Hill Book, New York

⁷⁷ Shein, E. H. (1969): Process Consultation its Role in Organization. Addison-Wisley Publication, Reading Mass p. 5

magatartáskutatókból⁷⁸ lett folyamat-tanácsadókban hosszú ideje megvan a szakértő tanácsadókkal szembeni előítélet, mely szerint ez utóbbiak túl gyorsan elfogadják az ügyfél által megfogalmazott problémát.⁷⁹ Elsődleges feladatuk az ügyfél problémamegoldásának elősegítése, a cégnél felhalmozott tudás mozgósítása, integrálása. A folyamat tanácsadók igazi szerepe a folyamatos változásra való képesség kialakítása, a folyamatos tanulási és változási képesség fenntartása. Tiszta formában egyik sincs jelen, rendszerint kiegészítik egymást.

Greiner L.E. – Metzger R.O.⁸⁰ meghatározásukban a két alapforma mellett a tanácsadók ténymegállapító, változatokat kidolgozó, a problémamegoldásban együttműködő, oktató, technikai szakértő, és pártfogó szerepeit is kihangsúlyozzák. (ld. 1. fejezet)

Wohlgemuth⁸¹ két alapforma mellett megkülönbözteti ezek kombinációit, és variációit, összesen 5 alapvető szerepet:

- **Tűzoltó:** tűzoltó szerepben az aktuális problémák lehető leggyorsabb megoldására van szükség.⁸² Ebben a szerepben a tanácsadó igen nagy hatáskörrel rendelkezik, az ügyfél a teljes tanácsadási folyamatban tulajdonképpen statisztaként van jelen, a kezdeményezést teljes egészében a tanácsadóra hagyja. Ez a tanácsadói szerep igen vitatott: feltehetjük a kérdést, hogy ez a vezető funkció egyáltalán összeegyeztethető-e a tanácsadói funkcióval. Akut válsághelyzetben fordul elő, amikor a tanácsadó ideiglenesen átveszi bizonyos központi funkciók irányításának felelősségét.
- **Orvos:** ez a tanácsadói szerep nagy időzavarban gyakran a legjobb megoldás. Az orvos analógiát erre a klasszikus tanácsadói szerepre S. Tilles (1961)⁸³ és W. R. Müller⁸⁴ (1981) használta. Sok elismert tanácsadó ilyen szerepben van jelen. Az orvos szervezeti diagnózisa alapján egy bizonyos gyógyszert ír fel: az ügyfélnek csak el kell sajátítania az adott probléma megoldási folyamatot. Ezen

⁷⁸ Hellriegel, D – Slocum, J.W – Woodman, R.W. (1998): Organizational Behavior. South Western College Publishing p. 395.

⁷⁹ Poór J (2005) A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái p. 30.

⁸⁰ Greiner. L. E.: Metzger, R. O.: Management Consulting The Missunderstood Profession (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1982

⁸¹ Wohlgemuth (1991): Der Marktrend in der ganzheitlichen Organisationsberatung (in: Hofmann: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung Phystica-Verlag Hedelberg, 1991) pp. 141-148

⁸² Kelley R. E (1981): Mehr Erfolgedurch interneBerater? (In: Harvard Business Manager 3. Jg. 1981) pp77

⁸³ Tilles, S (1961): Understanding the Consultant's Role (In.: Harvard Business Review 39. Jg 1961) pp. 87-99

⁸⁴ Müller, W.R (1981): Funktionen der Organisationsberatung (in: Die Unternehmensberatung 35. Jg. 1981) pp. 41-50

tanácsadói szerep hatékonysága attól függ, hogy fontos információkat nem tartottak-e vissza, tehát lehetősége volt-e a helyes diagnózist felállítani és a megfelelő gyógyszert felírni.

- **Semleges harmadik** mint tanácsadói szerep a „tűzoltó szerep” ellentéte.⁸⁵ Ez a szerep olyan konfliktusokra korlátozódik, melyben az érintettekkel szemben kifejti a véleményét, ezek a szituációk szinte egyáltalán nem szabályozottak. Megpróbálja a konfliktust strukturálni, és a felek között rendezni a kommunikációt, így a megoldás megismerhetővé válik. A tanácsadó közvetett döntőbíró szerepben van jelen, mely különösen magas szociális kompetenciát igényel. Ez a szerep a gyakorlatban csak igen különleges esetben fordul elő.
- **Folyamat tanácsadó:** Schein E. H. (1969,1987)⁸⁶ és Argyris C. (1970)⁸⁷ alapján személyi és szervezeti fejlesztési folyamatok specialistájaként értelmezzük. A folyamat tanácsadó a közös munka folytán segít az ügyfélnek megismerni az alapértékeket, folyamatokat, magatartásmintákat és ezek hatásait. A tanácsadó egy katalizátor, aki segít, hogy képesek legyenek saját magukon segíteni, tehát más szavakkal „coacher” szerepet játszik. Sikere abban mérhető, hogy az ügyfél mennyire tud függetlenné válni tőle. „A folyamat tanácsadó nem megoldást, hanem folyamatot kínál.” (Müller, 1981 pp. 46) Ebben a szerepben a fő probléma az, hogy a hatékony ügyfél-tanácsadói kapcsolat kiépítése meglehetősen hosszadalmas, és az ügyféltől függően különösen a kezdeti szakaszban relatíve sok időt és energiát igényel.
- **Edzőtárs**⁸⁸: a folyamat tanácsadói szerep ellentéte: közvetlenül és aktívan részt vesz a belső folyamat vagy strukturális megoldások kifejlesztésében is. Az orvos szereptől is világosan elkülönül: a fejlesztési folyamat nem külső, mint az előbbi esetben, hanem szervezeten belülről származik, amennyire lehetséges maguk, az érintettek viszik véghez. A folyamat tanácsadó szereppel szembeni különbség konkrétan érezhető, mivel feladja annak relatíve semleges pozícióját.

⁸⁵ Walton R. E (1969): Interpersonal peacemaking: Confrontations and third party consultation (Reading MA: Addison-Wesley

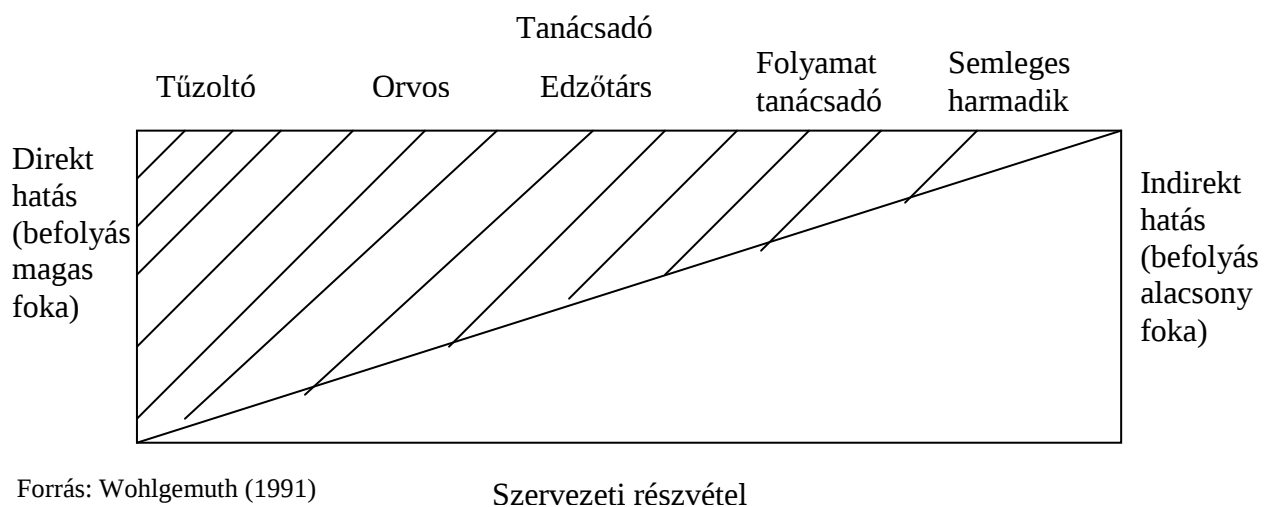
⁸⁶ Schein E.H. (1969): Process Consultation. Reading, MA: Addison-Wesley Schein E.H. (1987): Process Consultation. Bd. 2 Reading, MA: Addison-Wesley

⁸⁷ Argyris C. (1970): Intervention Theory and Method. A Behavioral Science View. Reading MA: Addison-Wesley

⁸⁸ Witte E. (1973): Organisation für Innovationsetnscheidungen. Göttingen: Schwartz (Kommission für wirtschaftlichen un sozialen Wandel. Bd. 2) Brose P. Corsten. H (1981): Anwendungsorientierte Weiterentwicklung des Promotoren-Asatzes In: Die Unternehmung 35. Jg. Pp. 89-104

Belülről vesz részt például egy csapatban, aki éppen a problémán dolgozik és még a döntési folyamatra is hatást gyakorolhat. A folyamat tanácsadónál említett fenntartás itt is érvényes, de a viselkedésmintákban kevésbé korlátozott, ezért rugalmasabb, de a nagyobb szerep komplexitás miatt azonban jobban veszélyeztetett is.

A 2.1. ábra Wohlgemuth (1991)⁸⁹ alapján összefoglalja az 5 tanácsadói szerepet a tanácsadó problémamegoldásra gyakorolt hatása függvényében:



2.1 ábra: Tanácsadói szerepek

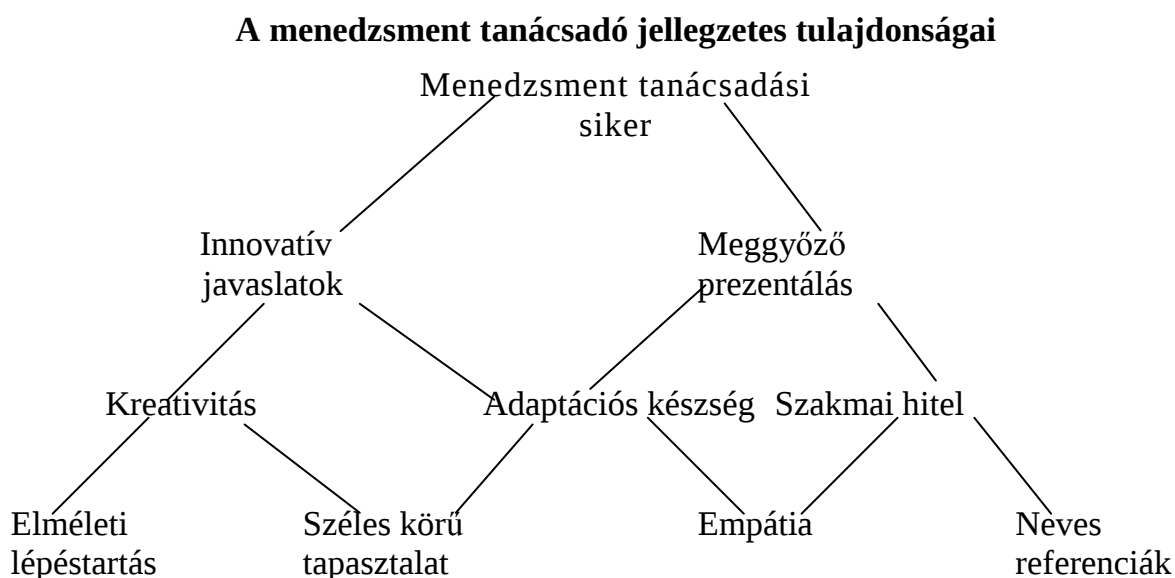
2.3 Tipikus tanácsadói tulajdonságok, tanácsadói kompetencia modell

A tanácsadó akkor tud sikeresen eleget tenni feladatának, ha rendelkezik néhány jellegzetes tulajdonsággal, kompetenciával. Klemp és McClelland (1986) a következőképpen határozták meg a kompetencia fogalmát: „A kiválóan teljesítők személyiségjellemzője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy munkakörben vagy szerepben nyújtott hatékony teljesítményhez”.⁹⁰ A kompetencia elméletek megalapozása David McClelland nevéhez fűződik, aki egyrészt meghatározta azokat a jellemzőket, melyek a sikerességgel állnak kapcsolatban (sikeres emberek összehasonlítása a kevésbé

⁸⁹ Wohlgemuth (1991): Der Marktrend in der ganzheitlichen Organisationsberatung (in: Hofmann: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung Phytica-Verlag Hedelberg, 1991) pp. 142

⁹⁰ Klemp, G.O., McClelland, D.C (1986): What characterizes intelligent functioning among senior managers? Practical Intelligence, Cambridge University Press

sikeresekkel), másrészt feltérképezte a sikeres teljesítménnyel okozati viszonyban levő gondolkodás- és viselkedésmódokat.⁹¹ Az utóbbi időben szinte minden tanácsadó cég beépítette emberi erőforrás menedzsment gyakorlatába a kompetencia alapú személyiségfejlesztést. Az McClelland eredeti, főleg magatartásjellemzőket kiemelő modellje helyett jellemzően a KAS (Knowledge/tudás, Ability/készség, Skills/tapasztalat) elemekkel kibővített változatát alkalmazzák.⁹² A 2.2. ábra Hoványi (1997)⁹³ alapján foglalja össze azon tipikus tanácsadói tulajdonságokat, melyek egymásra épülnek egyfajta sikerpiramisban:



2.2. ábra: Tanácsadói tulajdonságok sikerpiramisa

Forrás: Hoványi (1997)

Hoványi kiemeli, hogy a tanácsadói siker eléréséhez a tárgyi tudás mellett –melynek része az elméleti alapokon kívül a szakmai gyakorlat és innovativitás is- ugyanolyan mértékben szükséges a meggyőzés képessége, melyhez az adaptációs készség és szakmai hitel mellett empátiára is szükség van, hogy az ügyfél megértse, alkalmazni tudja, tehát magáénak érezze a javaslatot. Mivel a legjobb, leginnovatívabb javaslat sem ér sokat, ha az íróasztal fiókjába kerül: az ügyfél nem érti és nem alkalmazza.

⁹¹ Zöllei Katalin (2006): Kompetencia-menedzsment –Divatirányzat vagy hatékony módszertan? <http://businessonline.hu/cikk/52711> (letöltve: 2010. február 2.)

⁹² Poór, J (2005): A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái p. 112

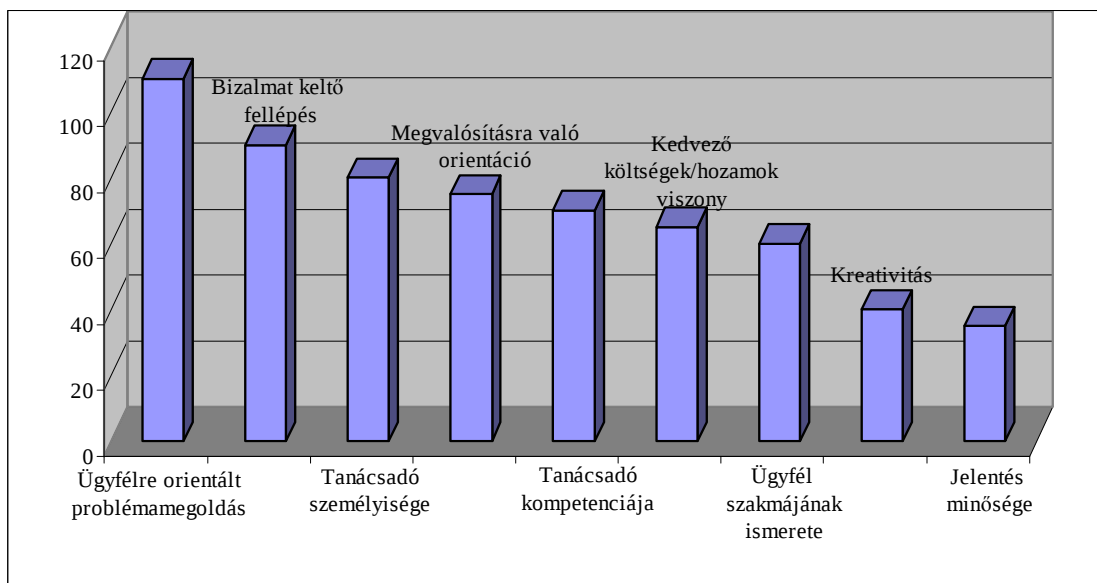
⁹³ Hoványi Gábor: Menedzsment tanácsadás (JPTE Pécs, 1997)

Milan Kubr (1993)⁹⁴ hét tulajdonságot emel ki, mellyel a tanácsadónak a rendelkezniük kell a sikeres munkához:

- **Intellektuális képességek:** Könnyű és gyors tanulási képesség, képesség a kutatásra, adatgyűjtésre, válogatásra, értékelésre, ítélőképesség, induktív és deduktív gondolkodás, szintetizáló és általánosító készség, kreatív képzelet és eredeti gondolkodás.
- **Képesség emberek megértésére és közös gondolkodásra:** más emberek iránti tisztelet, tolerancia, képesség az emberi reakciók befogadására és elemzésére, könnyű kapcsolatteremtés, tehát képesség a bizalom és tisztelet megnyerésére, melynek alapfeltétele az udvariasság valamint jó modor is.
- **Képesség a kommunikációra, meggyőzésre és motiválásra:** képesség mások meghallgatására, szóbeli és írásbeli kommunikációs képesség, képesség más emberek tanítására, meggyőzésére és motiválására.
- **Intellektuális és érzelmi érettség:** viselkedés és cselekedetek kiegyensúlyozottsága, függetlenség, hogy képes legyen tárgyilagos következtetések levonására, képesség a nyomással szembeni ellenállásra, frusztrációval és bizonytalanságokkal való együttélésre. Nagyon fontos az önkontroll minden helyzetben, a rugalmasság, valamint adaptációs képesség a megváltozott körülményekhez.
- **Személyes ambíció és kezdeményezőkészség:** egészséges ambíció, vállalkozó kedv, bátorság, kezdeményezés és állhatatosság.
- **Etika és becsületesség:** őszinte törekvés mások megsegítésére, rendkívüli becsületesség, képesség felismerni a saját kompetenciájának határait. Fontos, hogy képes legyen a hibái beismerésére, valamint a kudarcokból való tanulásra.
- **Fizikai és mentális egészség:** képes legyen a vezetési tanácsadók sajátos élet- és munkakörülményeinek elviselésére.

⁹⁴ Milan Kubr: Vezetési tanácsadás Budapest, 1993

A 2.3. ábra a vállalati tanácsadással szembeni követelményeket foglalja össze 120 svájci közép vállalat megkérdezése alapján⁹⁵ (öt említés volt lehetséges):



Forrás: Marc-A. Woog und Brian Rüeger (1997)

2.3. ábra: A legfontosabb követelmények a vállalati tanácsadással szemben

Az 1997-es svájci felmérés alapján az ügyfélre és megoldásra orientált problémamegoldás, tehát a tanácsadó gyakorlatorientált, technikai tudása mellett, a szociális kompetencia, pl. a tanácsadó személyisége és bizalmat keltő fellépése is kiemelten fontos. Hasonló eredményt hozott a 2003-ban az ASCO közreműködésével készült felmérés is⁹⁶, mely az 55 legnagyobb svájci menedzsment tanácsadóval készített interjún alapul. A felmérés nem reprezentatív, de a tendenciákra, elvárásokra, attitűdökre következtethetünk. Az ügyfelek 10 legfontosabb elvárása a tanácsadóval szemben, fontossági sorrendben:

1. Probléma megoldási ismeret
2. Projektmenedzsment tapasztalat
3. Coach, segítő, rávezető képesség
4. Becsület, tisztesség
5. Hitelesség, megbízhatóság
6. Gyakorlati hasznosság és változási orientáltság

⁹⁵ Marc-A. Woog und Brian Rüeger: Die Unternehmensberatung im Umbruch, IO Management 11 / 1997

⁹⁶ Dr. Thomas Bergmann (2003): ASCO CEO-Umfrage: Trotz sehr zufriedener Kunden rückläufiger Trend bei Beratersatz (ASCO-Studie Fakten und Trends zum Management Consulting Schweiz 2002/2003, ASCO 2003)

7. Beleérző-képesség
8. Magas szociális kompetencia
9. Funkcionális/működési ismeretek
10. Ágazati ismeret

A tanácsadónak –a piac elvárása szerint- mára már nemcsak éles eszű elemzőnek kell lenni koncepcionális képességekkel, hanem mindenekelőtt „pragmatikus coach-nak” és problémamegoldásra orientált szakembernek. A vezetési és tanácsadási gyakorlat mellett a megoldások kifejlesztésénél gyakorlati hasznosságra kell törekedniük, magas szociális kompetenciával kell rendelkezniük az ügyfélkapcsolatok kezelésénél.

Az ügyfelek elvárják a tanácsadóktól a világosan strukturált tudásátvitelt és a magas beleérző-képességet, hogy a megoldásokat gyorsan megismerhessék és implementálhassák.

Az ASCO (2003) felmérés szerint a döntéshozók a következő elvárásokat fogalmazzák meg a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatban:

- Gyors eredmények rövid idő alatt;
- A változások konkrét segítése, gyors tempó biztosítása a bevezetésben;
- Tapasztalt tanácsadó magas szociális kompetenciával;
- Egyedi ajánlások, vállalkozásorientált megoldások;
- Magas minőség, csökkenő áron;

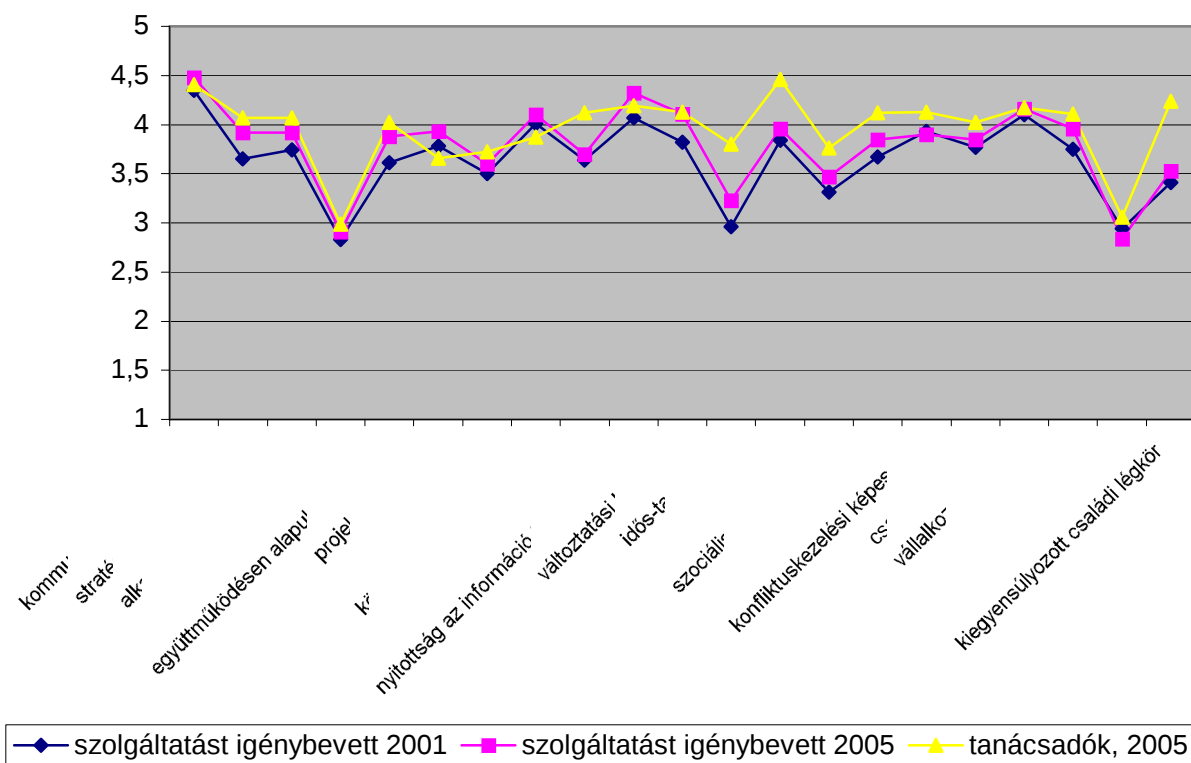
A 2003-as felmérés szerint a svájci piac gyors, magas színvonalú, megoldásra orientált teljesítményt vár el a bevezetésben nyújtott szakszerű és gyors segítségnyújtással, csökkenő áron.

A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadó cégek, valamint vállalkozások körében 2001-ben és 2005-06-ban is megvizsgáltuk, hogy véleményük szerint a tanácsadók milyen tulajdonságokkal rendelkeznek. A nemzetközi összehasonlíthatóság érdekében Frank Höselbarth⁹⁷ 1993 és 1999-es reprezentatív felmérésében alkalmazott 21 tulajdonság, kompetencia⁹⁸ alapján vizsgáltuk meg a megyei helyzetet. A magyar és

⁹⁷ Frank Höselbarth (2000): Veränderungsbereitschaft als Methode, Managementberater 2000. március

⁹⁸ A szakirodalomban található tipikus tanácsadói tulajdonságok, kompetenciák (tudás, készség, tapasztalat) összefoglalását tartalmazza a németországi felmérésben alkalmazott 21 tényező.

német tanácsadók tulajdonságaiban nem tapasztaltunk lényeges eltérést⁹⁹. A válaszadók egy 1-5-ig terjedő skálán értékelték a tulajdonságokat, ahol 5 jelentése: teljes mértékben rendelkeznek, 1: egyáltalán nem jellemző (2.4. ábra)¹⁰⁰:



Forrás: saját szerkesztés

2.4. ábra: A tanácsadók tulajdonságai a vállalkozások valamint tanácsadók véleménye szerint

A tanácsadók tulajdonságai nem változtak jelentősen 2001 és 2005-06 között. A vállalkozók és tanácsadók véleménye között észlelhető egy kis különbség, de az eltérés nem jelentős: a tanácsadók ügyfeleikhez hasonlóan látják, értékelik tulajdonságaikat.

⁹⁹ A német kutatók 7 fokozatú Likert skálát alkalmaztak, ezeket átranszformáltuk 5 fokozatú Likert skálára, hogy az adatok összehasonlíthatóak legyenek. A vizsgált 21 kritériumból 5-nél (kommunikációs készség, nyitottság az információ technológiára, változtatási készség, idős tapasztalt tanácsadó, aszkézis) 95%-os megbízhatósági szinten egymintás t próbával a magyar és német tanácsadók tulajdonsága teljesen megegyezik a vállalkozók véleménye szerint. 13 kritériumnál (stratégiai szemléletmód, változási alkalmazkodási készség, részvétel, együttműködésen alapuló irányítás, projekt szemlélet, vízió-jövőkép, költség-haszon szemlélet, lojalitás, szociális kompetencia, függetlenség, konfliktuskezelési képesség, csapatszellem, vállalkozói szellem, bátorság-kiállás) 5 fokozatú likert skálán az eltérés a vállalkozók véleménye szerint 0,5 alatti. Két kritériumnál az eltérés 1 alatti (a magyar vállalkozók a magyar tanácsadók etikai szintjét 0,7, és a tanácsadók által teremtett kiegyensúlyozott, családi légkört 0,8 ponttal magasabbra értékelték a német tanácsadóknál a német vállalkozók értékítéleténél), mindössze egy kritériumnál nagyobb az eltérés 1-nél: a magyarokra jobban jellemző a tekintélyen alapuló irányítás (1,4-el), de mindkét helyen a legkevésbé jellemző.

¹⁰⁰ Tokár-Szadai Á (2008): Changes of Business Consulting Market in B-A-Z County in Hungary (RODOSZ Kolozsvár ISBN: 978-973-35-2438-3) pp. 124-133

A tanácsadók és a vállalkozások szerint is a **kommunikációs készség** a tanácsadók legjellemzőbb tulajdonsága. Olyan alapvető tulajdonság, amivel egy sikeres tanácsadónak rendelkeznie kell. Szükséges ahhoz, hogy megnyissa ügyfeleit, elvárásaikat megérthesse, elegendő információhoz jusson, sikeresen együtt tudjon működni, és a kérdéseket hatékonyan megválaszolhassa.

Az **információ technológia** robbanásszerű fejlődése nem hagyta érintetlenül a tanácsadói szakmát sem. Nem elég a szaktudás és a szerzett tapasztalatok, szükség van fejlett információ technológiai ismeretekre az ügyfelek igényeinek kielégítéséhez. Akik nem képesek az internetes forradalomban lépést tartani, néhány éven belül eltűnnek, lemaradnak a konkurenciaharcban. A vállalkozások szerint ezzel tisztában is vannak a tanácsadó cégek.

Elengedhetetlen követelmény az **etikos viselkedés**, amely meggátolja, hogy a tanácsadó kihasználja ügyfele gyengeségét, vagy erősségét, visszaéljen ügyfele bizalmával. Elsődleges a megbízó érdeke, és a tanácsadónak kerülnie kell a munkavégzés során kompetenciájának túllépését. Az eredmények azt mutatják, hogy a tanácsadók nagyon fontosnak tartják ezt a szempontot 2005-ben ez áll az első helyen értékítéletükben. A vállalkozások kisebb pontszámmal értékelték a tanácsadó etikáját, de alapvetően megfelelőnek tartják (5 fokozatú Likert skálán 4-re értékelik)

A **kiegyensúlyozott családi légkör** igen előkelő szerepet foglal el a tanácsadók értékítéletében –hiszen nagyon fontos a hatékony együttműködés feltételeinek megteremtésében. –A vállalkozások szerint a tanácsadók csak közepesen tudják biztosítani ezt a feltételt. (3,5)

A tanácsadókra nem jellemző a **tekintélyen alapuló irányítás**, az együttműködésen alapuló irányítás és a csapatszellem lényegesen jellemzőbb, de mindkét fél értékítéletében csak középmezőnyben szerepel.

Nem jellemző a tanácsadókra a magasabb **életkor** sem. Sokáig uralkodott az a felfogás, hogy jó üzleti tanácsadó csak az lehet, aki szakmai pályafutásának delelőjére ért, és hosszú évek alatt jelentős tapasztalatra tett szert. Ma ez nem jellemző, megegyeznek a vélemények abban, hogy a fiatal, kevés tapasztalattal, de a magas szakmai felkészültséggel rendelkező szakemberek is lehetnek nagyon jó tanácsadók. – Érdekes, hogy a tanácsadók 2005-ben magasabbra értékelték a -tapasztaltságuk szerepét.

A tanácsadók és a vállalkozók véleménye szerint sem jellemző a tanácsadókra az **aszkéta magatartás**. A megkérdezettek egyáltalán nem gondolják, hogy a tanácsadók minden egyéb kötelezettségeiket, vagy programjaikat, esetleg családjukat háttérbe szorítva foglalkoznak az ő problémáikkal, de ezt nem is várják el tőlük.

A faktorelemzés adattömörítésre és az adatstruktúra feltárására szolgál: a kiinduló változók számát úgynevezett faktorváltozóknak¹⁰¹ vonja össze, melyek közvetlenül nem figyelhetők meg. Az elemzés alkalmazásának feltétele, hogy a művelet a lehető legkevesebb információvesztéssel járjon, vagyis a transzformált sokaságról az eredeti sokaságéval közel azonos következtetéseket lehessen levonni. A faktorelemzés erénye, hogy megkönnyíti az adatok elemzését és értelmezését, valamint segít feltárni az egyes jellemzők közötti kapcsolatrendszer¹⁰². A KMO kritérium és a Barlett—teszt¹⁰³ szerint is a vizsgált 21 tanácsadói tulajdonságra elvégezhető a faktoranalízis. A Kaiser kritérium,¹⁰⁴ a varianciahányad módszer¹⁰⁵, valamint a Sree-teszt szerint is a 6 faktoros változat a megfelelő. A faktorelemzést elvégezve (3. számú melléklet) a következő 6 faktor különböztethető meg¹⁰⁶:

1. **Innovatív javaslat, meggyőző prezentálás:** vállalkozó szellem, kommunikációs készség, változtatási készség, nyitottság az információ technológiára, alkalmazkodási készség, bátorság, kiállás
2. **Megfelelő légkörteremtési készség:** kiegyensúlyozott családi légkör, szociális kompetencia, csapatszellem, függetlenség, konfliktuskezelési képesség

¹⁰¹ A módszer kiszűri a multikollinearitást: a létrejött faktorok egyáltalán nem korrelálnak egymással.

¹⁰² Sajtos László – Mitev Ariel (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv Alinea Kiadó pp. 245-281

¹⁰³ Kaiser-Meyer-Olkin KMO kritérium $KMO > 0,7$ (0,746): a változóink megfelelőek a faktoranalízisre. (ha $KMO \geq 0,8$ nagyon jó) Sig 0,00 : a kiinduló változóink között van korreláció, alkalmasak faktorelemzésre a Barlett teszt szerint is.

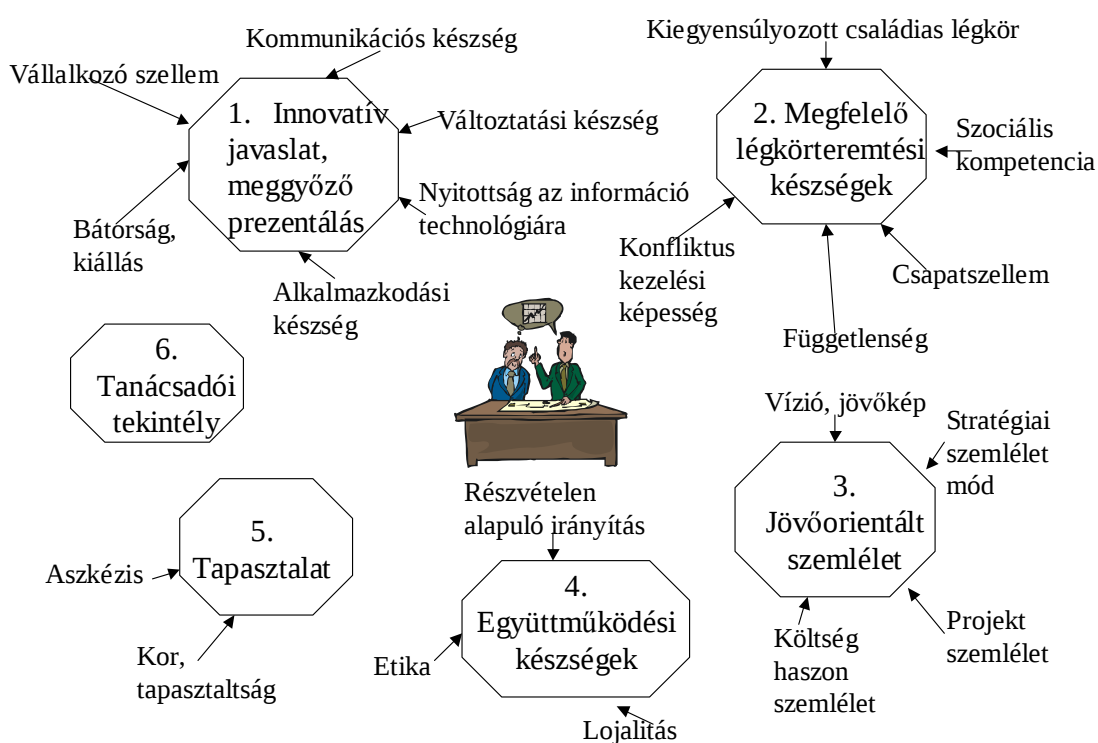
¹⁰⁴ csak azokat a faktorokat vesszük figyelembe, amelyek saját értéke legalább 1. sajátérték: egy faktor által az összes változó varianciájából magyarázott variancia. Ha értéke 1 alá csökken, akkor már kevesebb információt hordoz, mint a változó, ezt a faktort már nem érdemes használni.

¹⁰⁵ A **varianciahányad módszer**: annyi faktort hozunk létre, hogy elérjünk egy minimális összesített variancia szintet: társadalomtudományi kutatásokban 60% elfogadható. 6 faktor esetén: 64,56%.

¹⁰⁶ Faktorsúly: a változó és a faktor közötti korreláció, amelynek négyzete megadja a faktor által a változóban magyarázott szórás mértékét. Általános szabály, hogy a faktorsúlynak legalább 0,3-as szintet el kell érnie, abszolút értékben ahhoz, hogy figyelembe vegyünk, illetve gyakorlati szempontból jelentősnek/fontosnak tekintjük, ha értéke abszolút értékben eléri vagy meghaladja a 0,5-öt. Mindössze 2 változó: a lojalitás, és az idős tapasztalt tanácsadó esetén marad alatta, de csak kis mértékben az elsőnél 0,474, a másodiknál 0,46, tehát kerekítve mindkettő tekinthető 0,5-nek. A két változó kihagyása nem változtatja meg lényegében a faktorstruktúrát, így figyelembe vettük.

3. **Jövőorientált szemlélet:** vízió, jövőkép, stratégiai szemléletmód, projekt szemlélet, költség-haszon szemlélet
4. **Együttműködési készségek:** részvételen alapuló irányítás, etika, lojalitás
5. **Tapasztalat:** aszkézis, kor és tapasztaltság
6. **Tekintély:** tekintélyen alapuló irányítás

Az első faktor a variancia 16%-át, a második 13,16%-át, a harmadik 12,96%-át, a negyedik 9,1%-át, az ötödik 7,2%-át, a hatodik 6,12%-át magyarázza. A kutatás eredményét a 2.5. ábrán szemléltetett tanácsadói kompetencia modell foglalja össze. A modellben Frank Höselbarth (2000) kritériumrendszerét alkalmaztam.



2.5. ábra: Tanácsadói kompetencia modell

A modell B-A-Z megyei adatokkal való tesztelése igazolta, hogy vannak olyan általános tanácsadói kompetenciák, melyek nem függnek társadalmi kontextusoktól. A megbízhatóság növelhető volna más országokban történő teszteléssel.

III. Nemzetközi üzleti tanácsadási piac kialakulása, fejlődése, jelenlegi helyzete

Tanácsadók azóta léteznek és működnek, mióta döntéshozók vannak. Egyes vezetők belátták, hogy nem rendelkezhetnek a vezetéshez szükséges információval valamennyi területről, és ezért különböző bizalmasokat alkalmaztak, akiknek ítéletében részben vagy egészében megbíztak. A tanácsadás történetének kutatója, Kitsopoulos szerint a tanácsadói szakma előfutárának tekinthetők többek között Maecenas, Aquinói Szent Tamás, Machiavelli, illetve Goethe munkássága. Véleménye szerint pl. Maecenas Augustus császár befolyásos tanácsadója a mai szóhasználatnál élve coacher-nek (executive coach) tekinthető.¹⁰⁷

Milan Kubr¹⁰⁸ szerint az üzleti tanácsadás kialakulását az ipari forradalom idejére helyezhetjük, amikor a termelési folyamatok átalakulása, a tudományos eredmények ipari alkalmazása már lehetetlenné tette, hogy az üzletemberek egyedül értsék és ismerjék a cégük tevékenységének minden részletét. Így technológusokat és mérnököket alkalmaztak egy-egy új gyártási eljárás bevezetésére, gyártási folyamat kiépítésére.

A tanácsadás múltjával foglalkozó könyvek, tanulmányok általában a tanácsadói szakma eredetét az USA-ban, a XX. Század elején létrejött tudományos vezetés iskola képviselőiben –W. Taylor¹⁰⁹, Gilberth, Gnat- látták, akik mint rendszerelemzők a munkafolyamatokra, termelékenységre és az ember-gép kapcsolatra koncentráltak.¹¹⁰ Több tanulmány¹¹¹ szerint az első mai értelemben vett tanácsadó cégnek Arthur D. Little 1886-ban megalapított vállalkozása tekinthető, aki kezdetben mérnöki és gazdálkodási kérdésekre specializálódott, majd 1904-től már vezetési tanácsadói szolgáltatást nyújtott.

1910 és 1940 között a tanácsadók második generációja kiterjesztette a vezetői tanácsadás fogalmát. Edwin Booz „iparág elemzési szolgáltatásokat” kínált már 1914-

¹⁰⁷ Kitsopoulos, S (2003): Consulting's Origins Consulting to Management-C2M March pp. 16-17

¹⁰⁸ Kubr, M (2002): Management Consulting A guide to the profession ILO, Geneva pp. 31

¹⁰⁹ Taylor, F.W. (1947): Scientific Management. Harper&Bross, New York

¹¹⁰ Gross, A – Poór, J – Roberson, M.T (2004): Management Consulting in Central Europe Consulting to Management-C2M March pp. 33-38

¹¹¹ Poór, J (2005): A menedzment tanácsadás fejlődési tendenciái Akadémiai Kiadó Budapest pp. 35 Staffan Canbäck (1998): A tranzakciós költségek elmélete és a vezetői tanácsadás – Mivel magyarázható a vezetői tanácsadás léte? -Henley Management College, 1998. Július 9.

től kezdődően, James O. McKinsey pedig megalapította a McKinsey & Company nevű céget 1926-ban.¹¹²

Christopher McKenna (2006) szerint a taylorizmus hatása Európában mélyebb és hosszabb ideig tart, mint Amerikában. Véleménye szerint Amerikában a vezetési tanácsadói szakma kialakulásában és fejlődésében nem a taylorizmus, sokkal inkább három másik szakma (mérnöki és jogtudományok, valamint a könyvvitel) játszik kulcsszerepet, és a XX. század elején tevékenykedő kereskedelmi bankárok tanácsadói szerepéhez köthető. A korai tanácsadó cégeket „tudás brókereknek”, probléma megoldóknak nevezi, olyan vállalkozóknak, akik felismerték, hogy az ügyfelekkel való „kapcsolat építés” (ma kapcsolatmarketingnek nevezhetjük) szükséges a sikerhez.¹¹³

Az 1920-as években a szakértők tevékenysége kibővült a humán erőforrás menedzsment és motiválási kérdésekkel, majd az értékesítés és marketing hatékonyságának növelésére koncentráltak. Megjelentek az első finanszírozási, könyvviteli és könyvvizsgáló szakértők, valamint független cégeik. Európában Lyndon Urwick és Charles Bedeaux játszottak úttörő szerepet, és a vezetői tanácsadás fogalmának letisztulásához is hozzájárultak az 1920-as években. Nekik köszönhetjük az olyan módszereket és technikákat, mint a költségvetés tervezési folyamatok, a divizionális szervezet, a teljesítmény-bérezés, és az előrejelzési technikák.

Az 1920-as 30-as években tanácsadó vállalkozások tevékenykedtek már nemcsak az Egyesült Államokban és Nagy Britanniában, de Franciaországban, Németországban, Csehországban is.

A tanácsadói tevékenység a II. világháború alatt „új teret hódított meg”: a kormányok katonai és civil tanácsadókat alkalmaztak a stratégiai, a vezetési és a szervezési kérdésekben.

Az igazi fellendülés a háború utáni újjáépítés időszakára esett, amikor a tanácsadó cégek száma ugrásszerűen megnőtt: az Egyesült Királyság legnagyobb tanácsadó cége hat tanácsadót alkalmazott 1943-ban, és 370-et 1963-ban, és 22

¹¹² Poór, J (2000): Menedzsment tanácsadói kézikönyv KJK Budapest pp. 39

¹¹³ McKenna, C. (2006): The World's Newest Profession Cambridge University Press

országban 1300 főt 1984-ben.¹¹⁴ Az 1960-as években a tanácsadás fejlődésében három lényeges lépés történt¹¹⁵:

⇒ Bruce Henderson 1963-ban megalapította a Boston Consulting Groupot, és meghonosította a stratégia fogalmát, és a stratégiai tanácsadást. Az ő nyomán indult el a stratégia-szakemberek második generációja (Bain & Company, Strategic Planning Associates).

⇒ A nagy könyvvizsgáló cégek az üzletág gyors növekedésére reagálva felállították vezetői tanácsadó részlegeiket. Manapság a nagy könyvvizsgálók (mint az Andersen Worldwide, a Pricewaterhouse Coopers, a Deloitte & Touche, a KPMG és az Ernst & Young) tanácsadó részlegeinek forgalma gyakran vetekszik a főtevékenységükével.

⇒ A Cambridge Research Institute és a Management Analysis Center tanácsadó cégek munkája nyomán éreztetni kezdte hatását az elméleti szakemberek, és a gyakorlati tanácsadók összehangolt munkája.

A tanácsadás tipikusan gyakorlat orientált tevékenység: a gyakorlat időben megelőzte az elmélet kialakulását és fejlődését. Ekkor, az 1960-as években jelent meg, mint kutatási terület. Habár a tanácsadás, mint kutatási terület már fél évszázados múlttal rendelkezik, számos könyv és tanulmány jelent meg, még a közelmúltban is kemény harcot vívott (vív), hogy önálló szakmaként, tudományterületként ismerjék el.¹¹⁶ Véleményem szerint a CMC (Certified Management Consultant –hites menedzsment tanácsadó) nemzetközi modelljének 1991-es elfogadásával¹¹⁷ tett nagy lépést az önálló szakmává válás útján. Ma mintegy 44 ország 8948 tanácsadója rendelkezik a címmel¹¹⁸, de még mindig nem vált Magyarországon és külföldön sem a szakma gyakorlásának előfeltételévé, számos országban (Pl. Franciaország, Kanada stb.) nem vezették be a modellt.

Az 1980-as években még mindig csak kezdeti szakaszában volt a tanácsadási tevékenység –Canback¹¹⁹ szavait idézve gyermekkorát élte: világszerte mindössze 18000 gyakorló tanácsadót számlálhatunk, és csak 30-40%-uk szerveződött tanácsadó

¹¹⁴ Kubr, M (2002): Management Consulting A guide to the profession ILO, Geneva pp. 33

¹¹⁵ Poór, J (2005): A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái Akadémiai Kiadó Budapest pp. 39-40

¹¹⁶ Gross, A.C., Poór J. (2008): The Global Management Consulting Sector Business Economics October pp. 59

¹¹⁷ Pelczné Gáll, I – Szadai, Á (2006): Üzleti tanácsadás alapjai Bíbor kiadó pp. 244-246

¹¹⁸ Treasurer report 2007-2008 International Council of Management Consulting Institutes ICMCI pp. 10

¹¹⁹ Canback, S (1998) The Logic of Management Consulting. Journal of Management Consulting, May, pp. 3-12

irodákba. A teljes iparág forgalma 2 milliárd dollár lehetett, amiből az USA-beli forgalom 1,2 milliárdot tett ki.¹²⁰

Az ezt követő két évtizedben 2001-re a tanácsadás árbevétele elérte a 132 milliárd dollárt¹²¹, az éves növekedési ütem 1990 és 1994 között elérte a 25%-ot, 1995 és 1999 között 18,9%-ot tett ki¹²². (Meg kell jegyezni, hogy a hatalmas növekedés jelentős része az információ-technológiai projekteknek köszönhető.) 1980-ban kevesebb mint 5 olyan tanácsadó iroda volt, amelyik több mint 1000 tanácsadót foglalkoztatott, számuk mára 30 fölé emelkedett. Ha az életgörbén ábrázolnánk a tanácsadási szolgáltatások fejlődését, akkor az 1886-tól (ekkor alapította Arthur D. Little az első tanácsadó irodát) 1980-ig terjedő időszakra esne a felhalmozott tapasztalatok és tudás 20%-a, míg az azóta eltelt időszakra a 80%.¹²³

Az 1990-es évek végén új tendencia jelent meg a tanácsadási piacon: a könyvvizsgáló óriások fúziója. A Price Waterhouse és a Coopers & Lybrand 1998-as egyesülésével létszámában és forgalmát tekintve piacvezető cég jött létre a szakmai szolgáltatási szektorban: ügyfelük a világ 500 legnagyobb vállalatának 29%-a, kliensük az 50 legjelentősebb multinacionális cégből 21.¹²⁴ Az egyesülési szándék 1997. szeptember 18.-i bejelentése után alig egy hónapot kellett várni, hogy a KPMG és az Ernst & Young is közölje fúziós szándékát, amely azóta megghiúsult. Az erők egyesítését több tényező is nehezítette, többek között a monopolelles megfontolások, a könyvvizsgálói és tanácsadó tevékenység közti jövedelmezőségi különbség, valamint a fúzióra lépők piaci vetélytársak könyveit tartották rendben.¹²⁵

Az egyesítő és szétválasztó erők tehát együttesen vannak jelen a folyamatosan fejlődő, változó világ gazdaságban. Az 1990-es évek végi fúziós hullámot követően a második évezred elején újabb tendencia jelent meg: a nagy nemzetközi cégek tanácsadói üzletágaikat leválasztották, és önálló cégbe szervezték. 2000-ben létrejött a KPMG Consulting, 2000-ben az Ernst&Young eladta tanácsadó részlegét a Cap Geminnek.¹²⁶ 2002-en a PwC vezetési tanácsadási részlegét az IBM vette meg.¹²⁷

¹²⁰ Poór, J (2000): Menedzsment tanácsadási kézikönyv KJK Budapest pp. 40

¹²¹ Datamonitor 2001-2004 in Business Economics 2008 October pp. 63

¹²² Kubr, M (2002): Management Consulting A guide to the profession ILO, Geneva pp. 35

¹²³ Staffan Canbäck (1998): A tranzakciós költségek elmélete és a vezetői tanácsadás – Mivel magyarázható a vezetői tanácsadás léte? -Henley Management College, 1998. Július 9.

¹²⁴ Piacvezető tanácsadó, Telecomputer, 3. évfolyam, 11. szám, 1998. június 15.

¹²⁵ Pl. Ernst & Young Coca-Cola, KPMG Pepsi Corporation

¹²⁶ Verseny az Arthur Andersen ügyfeleiért Világgazdaság, 2002. július 26.

A szétválási hullám elindításában nagy szerepe volt a 2000-es évek elején kirobbant botrányoknak (pl. Enron, Tyco, WorldCom stb.¹²⁸). Az Andersen bejelentette, hogy 2002. augusztus 31 után nem végez könyvvizsgálói tevékenységet nyilvános cégeknek. Ennek oka az amerikai szövetségi bíróság június közepi döntése volt, melyben az Andersent első fokon bűnösnek mondta ki az igazságszolgáltatás akadályozásában. A háttérben a 2001 év végén kitört Enron botrány állt: a befektetők által elvárt növekedést csak trükkökkel teljesíteni tudó menedzsment a közeli bukást látva pénzzé tette részvényeit. Könyvvizsgálója, az Andersen multinacionális hálózat bukását mégsem ez okozta, hanem, hogy bizonyítékokat semmisített meg. A könyvvizsgálók legfontosabb értéke a hitelesség, ha ezt elveszítik, bezárhatják a boltot, ahogy tette ezt az Andersen is.¹²⁹ Ez a botrány megkérdőjelezte a teljes könyvvizsgálói szakma lényegét, célját: nem képes bizonyítani, és hitelesen igazolni a beszámolók valóságát, ha az egyik legnagyobb és legtekintélyesebb könyvvizsgáló cégben sem lehet megbízni. Az Andersen a közvélemény szemében semmiben sem különbözött a többi cégtől, a rá jellemző visszasságok a többiekénél is tetten érhetők, mint ahogy arra a média azonnal rá is világított, felelevenítve mindazokat a „furcsa” ügyleteket, melyek eddig a világ különböző pontjain lokális eseményekként szerepeltek.¹³⁰ (pl. a PWC-nél 8 ezer olyan esetet tárt fel, amikor a cég munkatársai és partnerei részvényekkel rendelkeztek olyan társaságokban, amelyeknek a PWC volt a könyvvizsgálója.¹³¹) A szakma eddig soha nem látott hajlandóságot mutatott a teljes iparág megreformálására.

Az Egyesült Államok kongresszusa számos vállalati pénzügyi botrányt követően elfogadta a Sarbanes-Oxley törvényt (S-OX)¹³². A törvény keretbe foglalja mindazokat az irányelveket, amelyek célja, hogy a vállalatok jelentései átláthatóbbak, vezetőik ellenőrizhetőbbek legyenek.¹³³ A SEC 2003. január 22-én elfogadta a könyvvizsgálói függetlenséget szabályozó rendeletét, amelyben többek között részletezi a társaságok

¹²⁷ Gazdasági Versenyhivatal http://www.gvh.hu/gvh/alpha?do=2&pg=11&st=1&m5_doc=3420&p4j1i=5 pp. 5-9 (Letöltve 2010. január)

¹²⁸ Szász Erzsébet: Vállalatértékelés, befektetői döntés –hiteles vagy félrevezető számviteli információk alapján www.econ.unideb.hu/oktatas_es_kutatas (Letöltve: 2010. január)

¹²⁹ Pelczné Gáll, I – Szadai, Á (2006): Üzleti tanácsadás alapjai Bíbor Kiadó, pp. 24-25

¹³⁰ Horváth Győző: Válságmenedzselés a gyakorlatban Glória Press Kiadó, 2003 pp. 141-147

¹³¹ Kurcz Adrienne: Tanácsadói piac – Beintettek nekik Figyelő, 2000. március 30 – április 5.

¹³² Sarbanes-Oxley Act Wikipedia http://en.wikipedia.org/wiki/Sarbanes%E2%80%93Oxley_Act (Letöltve: 2010. január)

¹³³ A konkrét szabályok kidolgozásával és későbbi betartatásával a törvény az Egyesült Államok Tőkepiaci Felügyeletét (SEC) bízta meg.

számára a könyvvizsgálójuk által nem nyújtható szolgáltatásokat.¹³⁴ A vonatkozó S-OX cikkely lényege: aki a cég auditora (pl. PwC, Ernst and Young), az nem végezhet vezetési tanácsadási munkát ügyfele számára. Korábban ez lehetséges volt, és sok konfliktust, etikai gondot is okozott.¹³⁵ A S-OX vonatkozó előírásának a következménye, hogy a nagy auditor cégek sorra eladták vezetési tanácsadási részlegüket. Az auditorok transzparenciája így számottevően növekedett, de ugyanez mondható el az ügyfelekről is: kisebb az összejárás valószínűsége.

Az S-OX törvény hatálya alá a köztulajdonban levő amerikai vállalatok és azok leányvállalatai, valamint az Egyesült Államok valamelyik tőzsdéjén jegyzett nem amerikai vállalatok tartoznak. Azon vállalatokra, amelyek nem felelnek meg a visszaélés jelentési követelményeknek¹³⁶, a Nasdaq¹³⁷, az NYSE¹³⁸, vagy a SEC súlyos szankciókat szab ki. Annak ellenére, hogy a S-OX –rendelkezések egészének európai székhelyű vállalatokra való alkalmazhatósága meglehetősen bizonytalan, a törvény jelentősége, és hatása nem korlátozódik az Egyesült Államokra. Az uniós vállalatokat¹³⁹ fenyegető szankciók miatt az adatvédelmi munkacsoport¹⁴⁰ sürgősnek tekintette, hogy elemzését¹⁴¹ elsősorban a S-OX törvényben említett, a számviteli, belső számviteli ellenőrzési és könyvvizsgálati kérdések terén elkövetett esetleges visszaélések jelentésére létrehozott visszaélés-jelentési rendszerekre összpontosítsa.

Összefoglalva: a S-OX nyomán –nemcsak Amerikában, hanem Európában is– csökkent a tanácsadók támadhatósága, nőtt transzparenciájuk és tisztábbak lettek az ügyletek. Ma még a konkurens is biztos lehet abban, hogy auditora nem ad róla tovább információt esetleges tanácsadó részlegének, ha a versenytársának is ő a könyvvizsgálója.

¹³⁴ Robert Stöllinger, Polhammer Péter KPMG Bank és Tőzsde 2003. március 1. www.bankestozsde.hu/online/cikk.html/cikk.html?aid=1000148 (Letöltve: 2010. január)

¹³⁵ Annak ellenére, hogy az audit és a tanácsadó részlegek a cégen belül élesen el voltak határolva, vagyis elméletileg nem szolgáltathattak egymás részére információt.

¹³⁶ A S-OX törvény 406. szakasza, valamint a fő amerikai tőzsdeintézetek által elfogadott rendelkezések rögzítik, hogy az e piacokon jegyzett vállalatoknak „etikai kódexet” kell kidolgozniuk, amely számviteli, jelentéstételi és könyvvizsgálati kérdésekben alkalmazandó a magas rangú pénzügyi tisztviselőkre és vezetőkre, és amely rendelkezik az etikai/fegyelmi eljárásokról.

¹³⁷ Pénzügyi Ellenőrző Bizottság

¹³⁸ New York-i Értéktőzsde

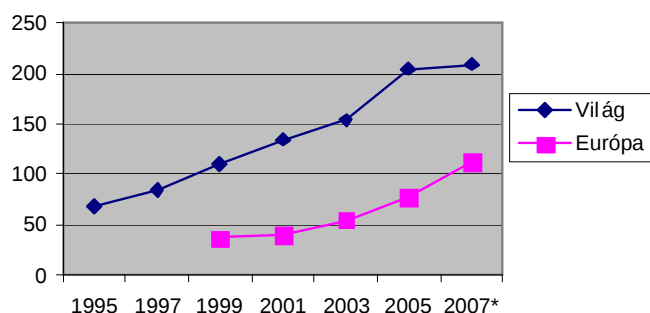
¹³⁹ Amerikai vállalatok európai leányvállalatai, és az amerikai tőzsdéken jegyzett európai vállalatok

¹⁴⁰ Ezt a munkacsoportot a 95/46/EK irányelv 29. cikke hozta létre. Független tanácsadó szerv adatvédelmi, valamint magánélet tisztteletben tartásával kapcsolatos kérdésekben.

¹⁴¹ 1/2006 sz. vélemény az uniós adatvédelmi szabályoknak a számvitel, belső számviteli ellenőrzés, könyvvizsgálati kérdések, korrupció, banki és pénzügyi bűnözés elleni küzdelem terén létrehozott belső visszaélés-jelentési rendszerekre történő alkalmazásáról Elfogadva: 2006. február 1-én. http://ec.europa.eu/justice_home/fsj/privacy/docs/wpdocs/2006/wp117_hu.pdf (Letöltve 2010. január)

3.1 Az üzleti tanácsadási szektor globális helyzetének áttekintése

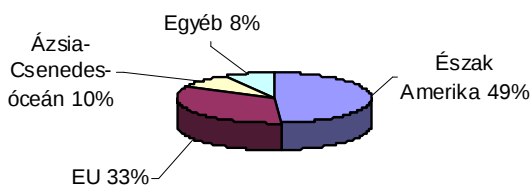
A világ teljes üzleti tanácsadás szektorának fejlődését szemlélteti a 3.1. ábra 1995 és 2007 között¹⁴²:



* Becsült érték Gross A.C – Poór, J (2008)

3.1. ábra: A világ és Európa tanácsadási piaca 1995 és 2007 között (milliárd dollár)

A világ tanácsadási piaca gyorsan növekedett, 1995 és 2007 között az éves növekedési ütem 10 és 20% közötti. Az közelmúlt (2005 és 2007 között) hirtelen ugrása nem a piac kiugró fejlődésével magyarázható, hanem a Kennedy Information és a FEACO újradefiniálta, újrakategorizálta és kiterjesztette a szektor fogalmát, melyet elemzéseikben nem magyaráznak.¹⁴³ A teljes tanácsadási piac földrajzi régiónkénti megoszlását szemlélteti a 3.2. ábra¹⁴⁴:



Forrás: Gross, A - Poór J. (2008)

3.2. ábra: A világ tanácsadási szektorának földrajzi régió szerinti megoszlása, 2007 (%)

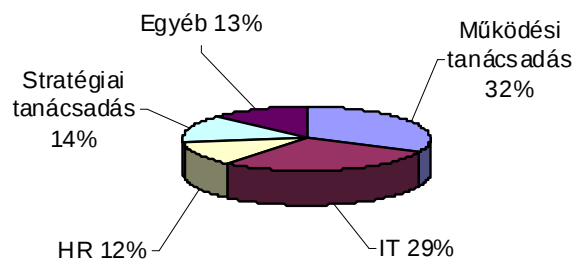
¹⁴² Kennedy Information 2000 pp.49, 2006, FEACO Survey of the Management Consultancy market 1999-2007 (Euró – dollár átváltás arány adott év július 1-i árfolyam)

¹⁴³ Gross, A.C., Poór J. (2008): The Global Management Consulting Sector Business Economics October pp. 59 A európai adatok 1995 és 1997-ben csak Európában állnak rendelkezésre, mivel az Eurót csak 1999-ben vezették be, az Euró-dollár árfolyam nem áll rendelkezésre, így az összehasonlíthatóság nem biztosítható.

¹⁴⁴ Gross, A – Poór, J (2008) becslése alapján a világ teljes tanácsadási szektorának becsült értéke 210 milliárd dollár volt 2007-ben. A becslés azért szükséges, mivel a világ statisztikai adatainak összehasonlíthatósága teljes mértékben nem biztosítható az üzleti tanácsadási szektorra vonatkozó világon elfogadott, általános érvényű definíció hiányában.

Az üzleti tanácsadási szakma az Egyesült Államokban született meg, innen indult ki és terjedt el a világon. Évtizedeken keresztül a teljes tanácsadási üzletág háromnegyedét, majd kétharmadát adta az amerikai tanácsadási piac. Az európai és ázsiai tanácsadási piac gyors növekedése következtében Amerika szerepe folyamatosan csökken, 2007-ben már 50% alá esett. A világ többi régiójának szerepe nem jelentős, az üzleti tanácsadási szakma megjelenése, és fejlődése csak a jövőben várható.

A vezetési tanácsadási szektor (a nemzetközi standardok szerint hagyományosan négy területet foglal magába: az informatikai, a működési, a vállalati stratégiai, valamint a humán erőforrás tanácsadást) az utóbbi időben egy újabb kategóriával bővült, a kiszervezési tanácsadással. A 3.3. ábra a vezetési tanácsadás négy hagyományos területének megoszlását szemlélteti a világpiacon:



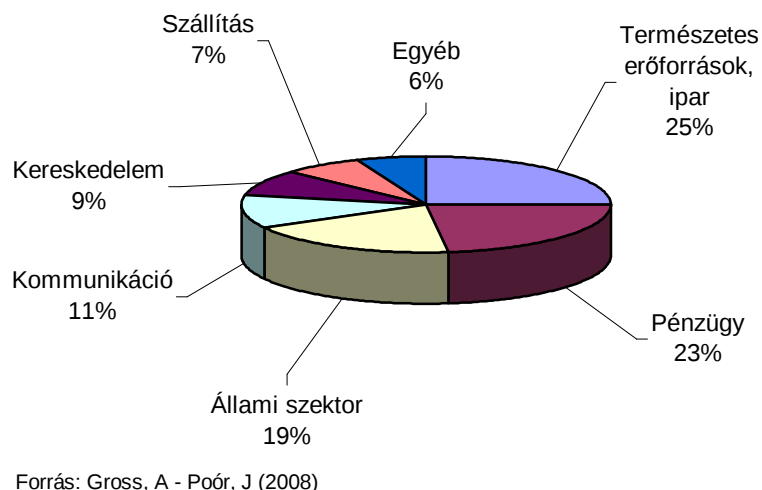
Forrás: Gross, A – Poór, J (2008)

3.3. ábra: A tanácsadás szektor területenkénti részesedése a világpiacon (%), 2007

Korábban a stratégiai és humán erőforrás tanácsadás volt a legfontosabb, az utóbbi tíz évben a működési és információtechnológiai tanácsadás vált meghatározóvá a világpiacon. A hagyományos területek az utóbbi 10 évben kibővültek a kiszervezési (outsourcing) tanácsadással, a FEACO kimutatásaiban 2000-től szerepel önálló kategóriaként, jelentősége folyamatosan növekszik: egyes országokban meghatározóvá

vált, míg máshol részesedése értékelhetetlenül alacsony.¹⁴⁵ Az ábrán az egyéb kategóriában szerepel.

A világ tanácsadási piacának ügyfelek tevékenységi köre szerinti megoszlását szemlélteti a 3.4. ábra:



3.4. ábra: A világ tanácsadási piaca ügyfelek tevékenységi köre szerinti megoszlása (%) 2007

Az üzleti tanácsadási szolgáltatás igénybevétele Gross, A és Poór J (2008) becslése alapján¹⁴⁶ az ipar, mezőgazdaság, bányászat, a pénzügyi valamint a közszférában a legjelentősebb, a teljes igénybevétel kétharmadát teszi ki, míg az összes többi szektor részesedése együtt mindössze 33%.

3.2 Az üzleti tanácsadási szektor helyzete Európában és Magyarországon

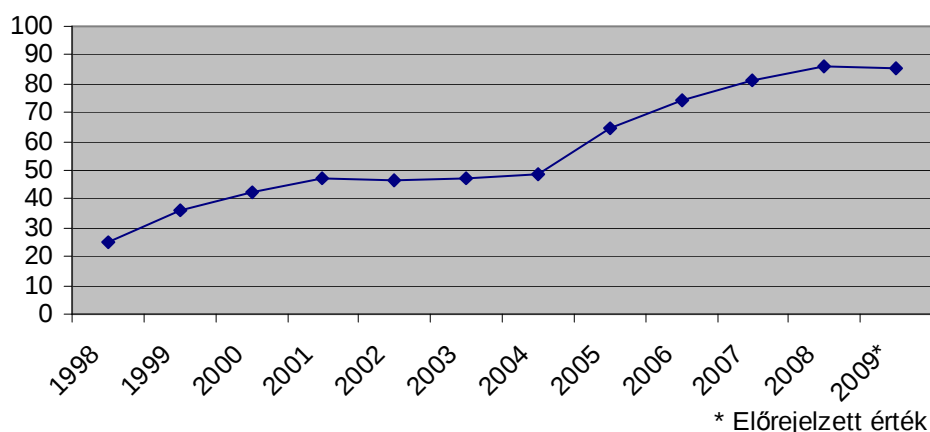
Az üzleti tanácsadási piac kialakulásának és globális helyzetének áttekintése után rátérünk az európai tanácsadási piac legfontosabb tendenciáinak bemutatására, és ezen belül Magyarország helyzetének kiemelésére a FEACO (European Federation of

¹⁴⁵ FEACO (2007) Survey of the Management Consultancy market 2006-2007 pp. 17: példaként említhetjük Spanyolországot, és az Egyesült Királyságot (az outsourcing részesedése a teljes tanácsadási piac 37 ill. 33%-ka volt 2007-ben), míg ellenpéldaként Svájcot és Magyarországot, ahol részesedése nem kimutatható.

¹⁴⁶ Gross, A.C., Poór J. (2008): The Global Management Consulting Sector Business Economics October pp. 62 a szerzők becslése alapján –mivel a világ különböző régióiban, országaiban az üzleti tanácsadási szektor meghatározása, és kategorizálása nem egységes, így a nemzetközi összehasonlíthatóság nem biztosítható teljeskörűen.

Management Consulting Associations) évenként elkészített piaci elemzéseinek felhasználásával.¹⁴⁷

Az európai tanácsadási piac forgalmának alakulását mutatja a 3.5. ábra 1998 és 2009 között:



Forrás: FEACO 1998-2009

3.5. ábra: Európai tanácsadási piac (milliárd Euró)

Míg az elmúlt évtizedben az európai vezetési tanácsadási piac évi átlagos növekedése megközelítette a 15 százalékot, 2002-ben mintegy 2 százalékos árbevétel csökkenést regisztráltak. Jól jellemzi a kialakult helyzetet, hogy a FEACO adatai szerint a vezetési tanácsadási ágazatban - amely az elmúlt évtizedben a szolgáltatási szektorban a távközlés után a második helyet foglalta el a növekedés dinamikáját kifejező listán - 2001-ben még 11,7 százalékos volt a bővülés.

A visszaesés okai közül érdemes kiemelni többek között a kedvezőtlen világgazdasági konjunktúrát, a tanácsadási "túlkapacitást", a korábbi ügyfeleknél elhelyezkedő vezetési tanácsadók növekvő számát, az ügyfelek általános tanácsadói ismereteinek bővülését, valamint a könyvvizsgálói botrányokat.¹⁴⁸

A tanácsadási piac 2002-2004 közötti megtorpanást követően ismét magára talált, előtte és utána is növekedése folyamatos: 2008-ban elérte az 1998-as piac 3,5-

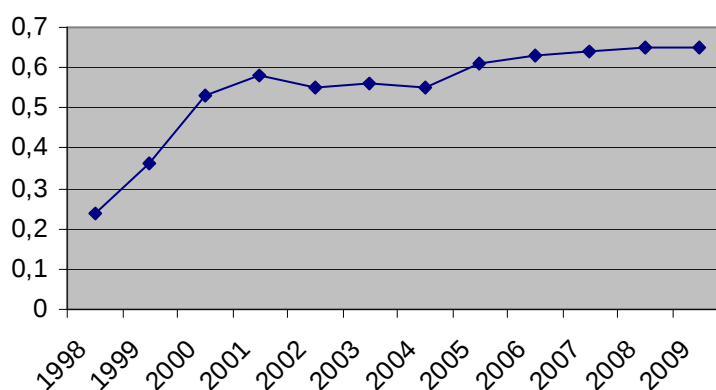
¹⁴⁷ FEACO Survey of the Management Consultancy market 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005-06, 2006-07, 2007-08, 2008-09

¹⁴⁸ Az amerikai pénzügyi felügyeleti szerv, a SEC vizsgálódásai nyomán pl a PricewaterhouseCoopers-nél 8000 olyan esetet tárt fel, amikor a cég munkatársai és partnerei részvényekkel rendelkeztek olyan társaságokban, amelynek a PWC volt a könyvvizsgálója. (Kurcz, A (2000) Beintenek nekik Figyelő, március 30-április 5) Példaként említhetjük ugyancsak a 2000-es évek elején az Enron botrányt, mely magával rántotta könyvvizsgálóját, a világ egyik legnagyobb tanácsadó cégét, az Arthur Andersent. (Verseny az Arthur Andersen ügyfeleiért Világgazdaság, 2002 július 26)

szerezését, mintegy 86,2 milliárd eurót. 2005 óta a növekedés 5% fölötti: 2005-ben 33%, 2006-ban 14,7% 2007-ben 9,4%, 2008-ban a piac növekedése 6,4% volt. Átlag feletti növekedést Románia (30%), Szlovénia (17%) Németország (11%) és Spanyolország (11%) ért el. Magyarországon 9 %-al csökkent a tanácsadási forgalom.

A 2008-as gazdasági világválság hatása a jelenleg rendelkezésre álló legfrissebb adatokból (FEACO 2008-2009) még nem látszik, de előre jelezhető a többi iparághoz hasonlóan a stagnálás illetve csökkenés. A GDP és tanácsadási forgalom alakulása között erős, pozitív irányú kapcsolat mutatható ki. ($r=0,751$, $p=0,008$)¹⁴⁹ 2009-ben a FEACO előrejelzése szerint 0,6%-os, Magyarországon 5%-os csökkenés várható.

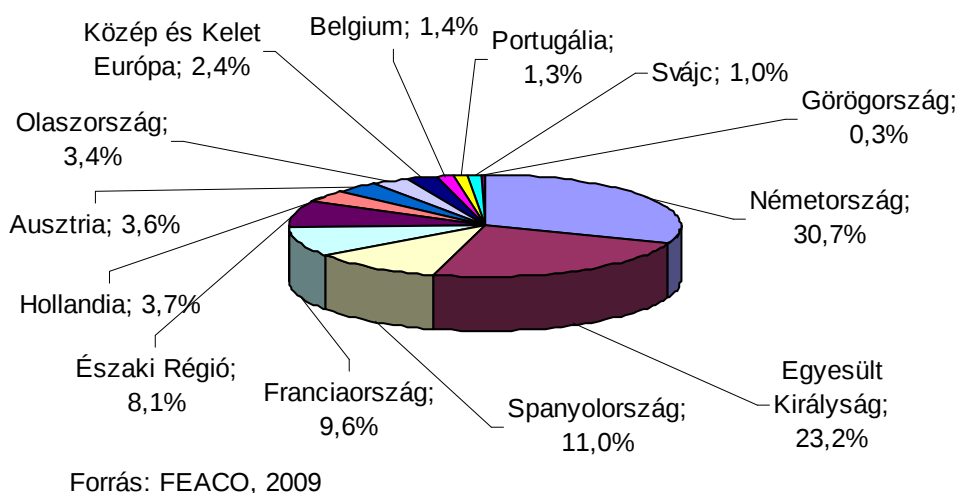
A tanácsadási bevételek/kiadások aránya a GDP-hez viszonyítva olyan jelzőszám, amely egy-egy ország, országcsoporthoz, kontinens, iparág „tanácsadási érettségét” mutatja. Minél magasabb ez az érték, annál fejlettebb a tanácsadási kultúra. A FEACO adatai szerint a tanácsadási bevételek Európában 2008-ban elérték az összesített GDP 0,65 százalékát. Európában az Egyesült Királyságban legérettebb a tanácsadási piac, a tanácsadási bevételek a GDP 1,1%-át tette ki 2008-ban, ezt követi Németország, Ausztria, Dánia és Svédország 1% körüli értékkel. A sereghajtó Lengyelország, Görögország és Horvátország 0,1%-al, ezt követi Olaszország és Norvégia 0,2%-al, Magyarországon ez az arány 2008-ban 0,34% volt. A tanácsadási forgalom GDP-ben kifejezett arányának változását szemlélteti a 3.6. ábra Európában:



3.6 ábra: Tanácsadási iparág a GDP %-ában Európában

¹⁴⁹ A 11 év 1998-2008 adata alapján elvégzett korrelációs vizsgálat eredménye: Pearson correlation (GDP-tan forg)=0,751 P=0,08 99,2%-os megbízhatósággal van kapcsolat (erős, pozitív) a két változó között.

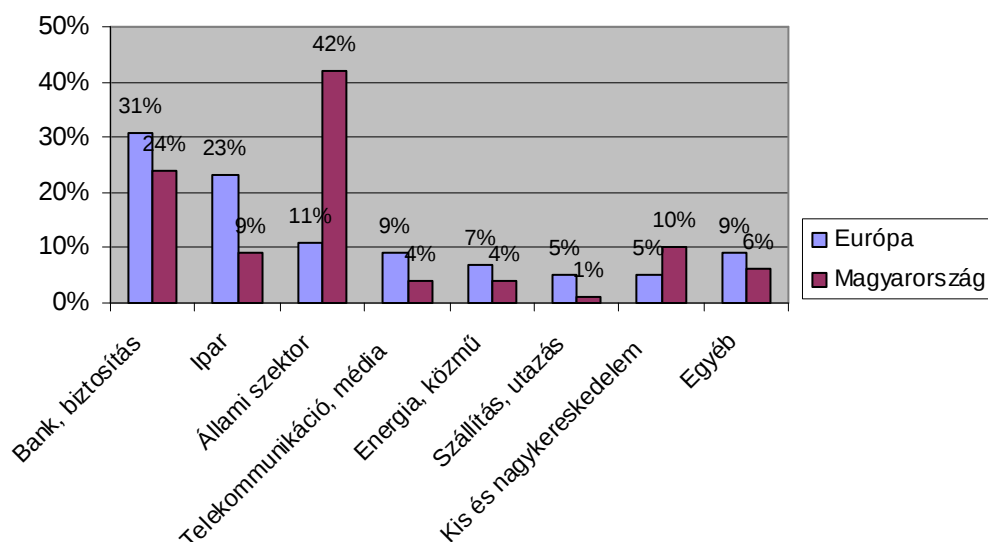
A tanácsadási forgalom GDP-hez viszonyított aránya az 1998-as 0,24%-ról 2008-ban 0,65%-ra emelkedett. 2002-ben a tanácsadási piac szűkülésével összhangban csökkenés, az ezt követő 2 évben stagnálás figyelhető meg. A tanácsadási piac 2002-2004 közötti megtorpanást követően ismét magára talált, előtte és utána is növekedése folyamatos 2008-ig: 2008-ban elérte a GDP 0,65%-át, 2009-ben a gazdasági világválság hatására stagnálás jellemzi. Az európai tanácsadási forgalom országok közötti megoszlását szemlélteti a 3.7. ábra 2008-ban:



3.7. ábra: Európai országok részesedése a tanácsadási piacból (%) 2008

Európában az üzleti tanácsadás legjelentősebb Németországban (30,7%) és az Egyesült Királyságban (23,2%), ezt követi Spanyolország (11%) és Franciaország (9,6%). Közép-Kelet-Európa a bevételek 2,4%-át képviseli, ezen belül a magyar vezetési tanácsadási ipar bevétele mintegy 315 millió euró volt (0,365%). 1998 óta a nagyok részesedése kis mértékben csökkent (pl. Németország részaránya 38,6%-ról 30,7%-ra), míg a kisebbeké növekedett (pl. Spanyolország részesedése 3,7%-ról 11%-ra), de az erőviszonyok nem változtak jelentősen Európában.

A tanácsadási piac ügyfeleinek tevékenységi köre szerinti megoszlását szemlélteti a 3.8. ábra Európában és Magyarországon 2008-ban:



Forrás: FEACO 2008-2009

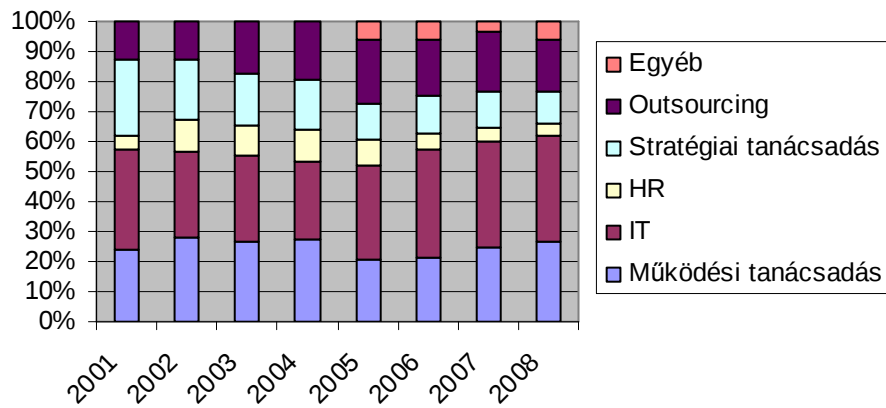
3.8. ábra: Tanácsadási piac ügyfeleinek tevékenységi kör szerinti megoszlása, 2008

A világhoz hasonlóan Európában is az ipar, pénzügyi szektor és közszféra a legjelentősebb az összes igénybevétel mintegy kétharmadát, 65%-át adja: a pénzügy jelentősebb, míg a közszféra szerepe egy kicsit a világátlag alatt marad. Az európai országok között lényeges eltérések tapasztalhatók¹⁵⁰: Magyarországon az összes igénybevétel 42%-a az állami szektorból származik, míg Svájcban csak 7%. Magyarországon az ipar hozzájárulása mindössze 9%, Németországon ezzel szemben 34%. Magyarországon a közszféra szerepe lényegesen jelentősebb, míg az ipar részesedése jelentősen alacsonyabb az európai átlagnál: célszerű és indokolt volna az ipar részvételét növelni a magyar tanácsadási piacon.

A tanácsadási forgalom területenkénti megoszlásának változását szemlélteti a 3.9. ábra a globális adatokkal való összehasonlíthatóság kedvéért a FEACO régi, 2005 előtti kategóriái szerint¹⁵¹ 2001 és 2008 között:

¹⁵⁰ FEACO Survey of the Management Consultancy market 2008-2009 pp. 21

¹⁵¹ A FEACO 2005-ben megváltoztatta a tanácsadási területek besorolásának kategóriáit, így az időbeli összehasonlíthatóság közvetlenül nem áll fenn. Az összehasonlíthatóság biztosítása érdekében a 2005 utáni adatok egyes kategóriái összevonásra kerültek. A projekt menedzsment és változás menedzsment a működési tanácsadás, a fejlesztés és integráció az IT tanácsadás részeként szerepel. 2005-ben megjelent az „egyéb” kategória, a korábbi adatokban ez nem szerepelt külön, az egyes területek részeként volt nyilvántartva.

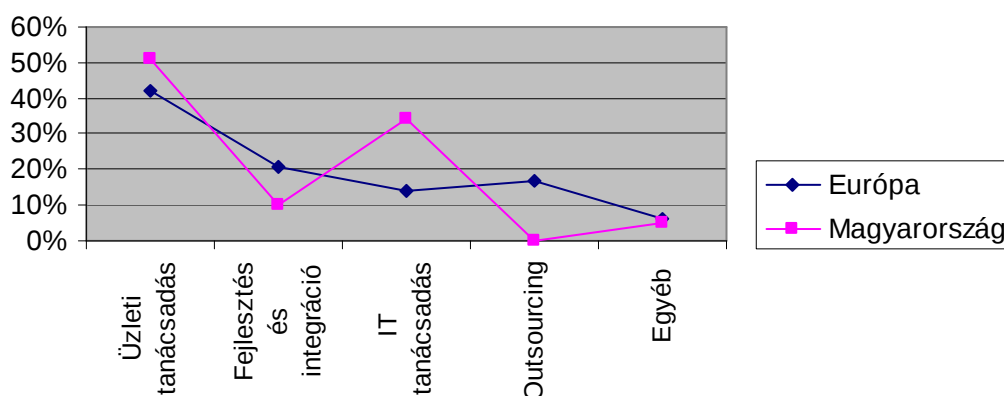


Forrás: FEACO 2001-2008

3.9. ábra: Tanácsadási területek megoszlása Európában (%)

Európában a globális világátlag feletti az informatikai tanácsadás, valamint az outsourcing részesedése, a többi területnek kisebb a részesedése. Az informatikai tanácsadás a legfontosabb tanácsadási terület: a 2000-es évek elejei kismértékű csökkenést követően szerepe folyamatosan növekedett: 2008-ban a tanácsadási forgalom 35%-át adta. Az outsourcing szerepe is növekedett a vizsgált időszakban, 2008-ban a teljes tanácsadási forgalom egyhatodát adta. Több országban a köztudatban nem szerepelt önálló kategóriaként, így szerepe nehezen számszerűsíthető. Az IT-t követően a második legfontosabb terület a működési tanácsadás volt, a 2000-es évek elejei növekedést követően szerepe kis mértékben csökkent, majd az utolsó két évben ismét növekedett: 2008-ban a teljes tanácsadási forgalom 27%-a származott erről a területről. A stratégiai tanácsadás 2001-ben még a legfontosabb terület volt, szerepe folyamatosan csökkent, 2008-ban már csak a negyedik, 11 %-os részesedéssel. Világméretű tendencia, hogy a stratégiai kérdések egyre inkább vállalaton belülrre kerülnek, míg külső tanácsadót inkább operatív kérdésekben vesznek igénybe. A HR szerepe az évezred elején kis mértékben növekedett, elérte a 10% körüli részesedést, majd szerepe csökkenő tendenciát mutatott, 2008-ban már csak 4% volt a részesedése, ezzel Európában a legkisebb jelentőségű terület volt.

A tanácsadási bevételek megoszlását szemlélteti a 3.10. ábra Európában és Magyarországon a FEACO 2005-től bevezetett új kategóriái szerint 2008-ban:



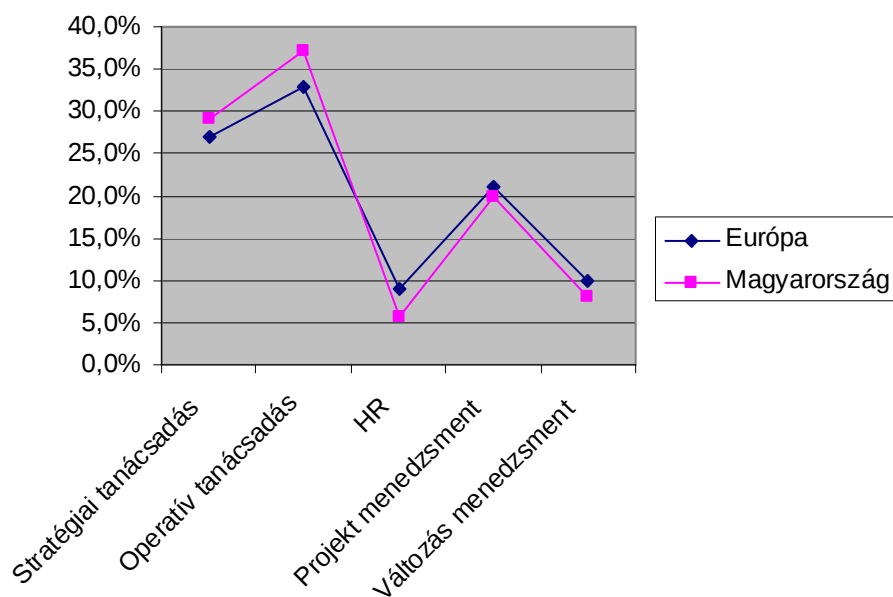
Forrás: FEACO 2008-2009

3.10. ábra: Tanácsadási területek megoszlása Európában és Magyarországon (%), 2008

Európában és Magyarországon is a legfontosabb tanácsadási terület az üzleti tanácsadás: Magyarországon a tanácsadási forgalom több mint felét 51%-át, Európában 42%-át adja. Európában ezt követi a fejlesztés és integráció 21%, majd az outsourcing 17%-al. Magyarországon az IT tanácsadás lényegesen jelentősebb mint Európában, a teljes forgalom 34%-át adja, az outsourcing részaránya viszont értékelhetetlenül alacsony. Meg kell azonban jegyezni, hogy a különbség látszólagos: a magyar köztudatban az IT tanácsadás és a rendszerfejlesztés és integráció nem vált szét (2005 előtt IT tanácsadásként szerepelt) a két kategória együtt kezelendő.¹⁵² Az outsourcing (IT menedzsment, alkalmazott menedzsment szolgáltatások, és üzleti folyamatok kiszervezése) Európában jelentős részarányt képvisel Magyarországon azonban nem mérhető külön kategóriaként –a működési, az IT és egyéb területek között szerepel.

Az üzleti tanácsadás területeinek megoszlását szemlélteti a 3.11. ábra Európában és Magyarországon a FEACO 2005 után alkalmazott kategóriái szerint 2008-ban:

¹⁵² A információ technológiai tanácsadás a szervezeteknek segít az IT stratégia kialakításánál, a rendszerfejlesztés és integráció az alkalmazások fejlesztése (szoftver) és bevezetése.



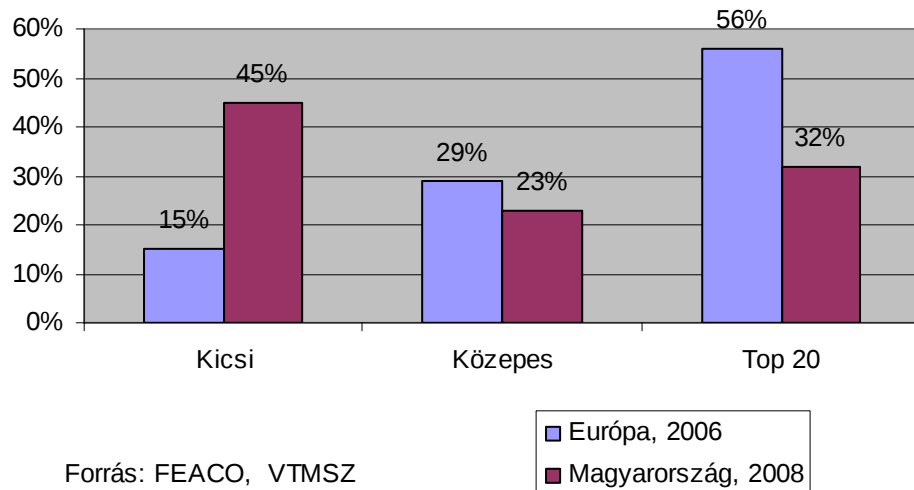
Forrás: FEACO 2008-2009

3.11. ábra: Üzleti tanácsadási területek megoszlása Európában és Magyarországon, 2008

Magyarországon és Európában is a legjelentősebb terület az üzleti tanácsadás: ezen belül az operatív tanácsadás részesedése a legmagasabb az üzleti tanácsadás 37,2%-a Magyarországon, Európában 33%-a, a teljes tanácsadási forgalom 19%-a hazánkban, Európában 14%. Ezt követi a stratégiai tanácsadás 29,2%-os részesedéssel Magyarországon (a teljes tanácsadási forgalom 15%-a). A harmadik legfontosabb terület az üzleti tanácsadáson belül a projekt menedzsment 20%-os részesedéssel Magyarországon és Európában is. Az üzleti tanácsadáson belüli területek fontossága Magyarországon nem tér el az európai átlagtól, jól követi az európai tendenciákat.

A különböző méretű tanácsadó cégek jelentőségét szemlélteti a 3.12. ábra Európában és Magyarországon¹⁵³:

¹⁵³ Gonda, Gy. (2008): A vezetési tanácsadás helyzete és trendjei Európában és Magyarországon VIII. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc október 10.



3.12. ábra: A tanácsadó cégek piaci részesedése Európában és Magyarországon (%)

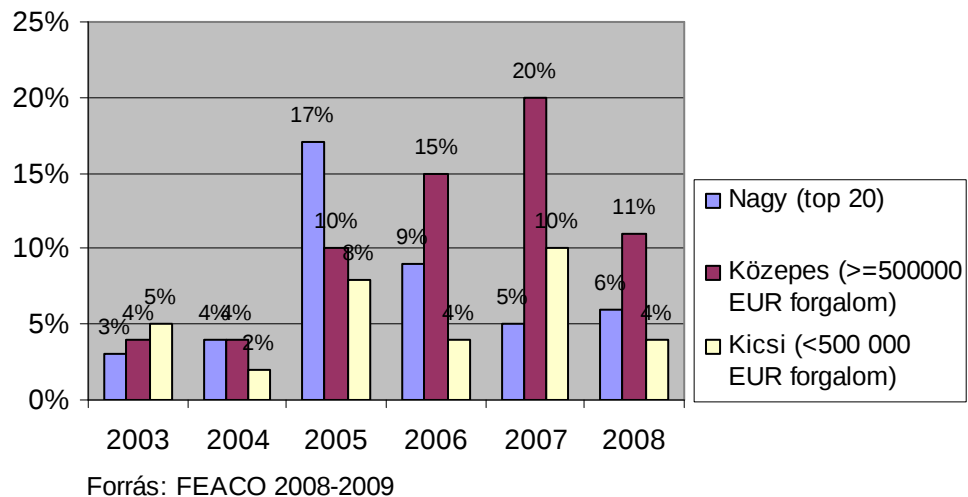
A tanácsadási piac erősen centralizált: 1994-ben az USA-ban a 20 legnagyobb cég kezében volt a piac fele, Európában 40%-a, míg Japánban 10%-a¹⁵⁴. Az elmúlt 15 évben a piac még centralizáltabbá vált. Európában a piac több mint felét uralják a multinacionális vállalatok. Európában kialakultak és megerősödtek a közepes méretű tanácsadó cégek, a piac mintegy 30%-át uralják, a kicsik részesedése mindössze 15 %. Magyarországon –az európai tendenciákkal ellentétben a tanácsadási piac nem centralizált: a kis és közepes méretű tanácsadó cégek uralják a piac több mint kétharmadát (68%). Magyarországon közepes méretű tanácsadó cégek aránya kicsit alacsonyabb. Az Európában oly jellemző, a fejlődés és stabilitás alapját képező erős középvállalkozó réteg nálunk még kicsit gyengébb, bár fejlődése egyértelműen kimutatható (2001-2002-ben még nem volt számszerűsíthető arányuk¹⁵⁵, 5 évvel később, 2006-ban 10%-ot, 2008-ban már 23%-ot képviselt).

A közepes méretű tanácsadó cégek stabilitást és fejlődésben betöltött szerepét szemlélteti a 3.13. ábra¹⁵⁶:

¹⁵⁴ A piac 40 százaléka a multik kezében van Figyelő, 1994 március 3.

¹⁵⁵ Poór József (2003): A vezetési tanácsadás európai és hazai trendjei (2001-2002) (Vezetéstudomány, 05. szám)

¹⁵⁶ A FEACO kimutatása csak négy ország, Franciaország, Németország, Görögország és az Egyesült Királyság adatai alapján készült, tehát a teljes európai piacra vonatkozóan nem vonhatunk le általános érvényű következtetést.



3.13. ábra: Tanácsadó cégek évi átlagos növekedési rátája méret szerint (%)

A közepes méretű tanácsadó cégek növekedési rátája folyamatosan növekvő tendenciát mutatott 2003 és 2007 között. 2007-ben 20 százalékos növekedést tudtak realizálni, míg a nagyok 5%-ot, a kicsik 10%-ot. A tanácsadó cégek növekedési rátája erőteljesen függ a gazdaság általános állapotától (konjunktúra, recesszió), a 2008-as gazdasági világválság negatív hatást gyakorolt a tanácsadó cégekre is.

Európában a fejlődés és stabilitás alapját képező -erős közép vállalkozó réteg Borsod-Abaúj-Zemplén megyében még nem jellemző. Jól prosperálnak viszont az egy-egy szűkebb területre specializálódott cégek. B-A-Z megyében felmérésünk alapján a szolgáltatást igénybe vett vállalkozások 2001-ben¹⁵⁷ 88%-a, 2005-06-ban¹⁵⁸ 91%-a kisebb tanácsadó céget illetve egyéni tanácsadót bízott meg. A tanácsadó cégek körében végzett teljeskörű¹⁵⁹ felmérésünk szerint mindkét időszakban valamennyi B-A-Z megyei székhellyel rendelkező tanácsadó cég kisvállalkozás volt (kevesebb, mint 50 főt foglalkoztatott).

¹⁵⁷ Pelczné Gáll I, Szadai Á (2003) Az üzleti tanácsadási tevékenység Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 1. rész [ISSN:0133-0179 Vezetéstudomány, 6. szám]; Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek jellemzői, fejlődési lehetőségeik 2. rész [Vezetéstudomány, 7-8. szám]

¹⁵⁸ Szadai Á (2006) Borsod-Abaúj-Zemplén megyei üzleti tanácsadási piac változása 2001 és 2005 között [VI. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, október 12. ISBN 978-963-661-737-0] Tokár-Szadai Á (2008): Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek változása 2001 és 2005 között, fejlődési lehetőségeik [VIII. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, október 9. –ISBN 978-963-661-860-5]

¹⁵⁹ 2001-ben és 2005-06-ban is valamennyi B-A-Z megyei székhelyű, 7414-es TEÁOR számú, fő tevékenységi köre szerint üzletviteli tanácsadási tevékenységre specializálódott tanácsadó céget felkerestünk. A válaszadás arány mindkét időszakban 40% körüli volt.

A változó gazdasági és piaci környezet és helyzet új kihívások elé állítja világszerte a szakmát, s elsősorban az új szolgáltatások jelenthetik a kilábalást a hullámvölgyből középtávon. (Az előrejelzések szerint az eddigi vezetési tanácsadási szolgáltatásokra is lesz kereslet, de erre inkább a stagnálás lesz a jellemző.) Ezek sorába tartozik a kiszervezési tanácsadás, az ügyfélkapcsolati tanácsadás (CRM), a logisztikai kérdések megoldása, valamint a teljesítménymérési- és értékelési rendszerek kidolgozása. A tanácsot igénybevevők a tanácsadóktól mind inkább elvárják a költségek csökkentése mellett az új profitforrások feltárását is.¹⁶⁰ Európában a pályakezdők egyik legnagyobb felvevő piaca a tanácsadói iparág. Folytatódik a befektetési és keresleti háború a tehetséges tanácsadókért. Az ügyfelek minőség és eredményorientáltak, a tanácsadói díjak stagnálása jellemző. Az iparág várható fő megrendelői a bankok, biztosítók, feldolgozóipari cégek, és a közsféra.

Magyarországon is az európai tendenciáknak megfelelően várhatóan növekszik majd az ügyfelek minőségi és eredmény elvárása, érzékenysége, csökkennek a tanácsadói díjak. Legnagyobb megrendelők a közsféra, a pénzügyi szektor, a feldolgozóipari cégek, egészségügy, média, közművek, szórakoztatóipar. A gyógyszeripar, a távközlés, valamint autóipari megrendelések csökkenése várható. Előtérbe kerülnek a szakmai, etikai kérdések, igények, különös tekintettel a közbeszerzésekre. Folyamatos megrendelés-növekedés várható, amelyet döntően az EU pénzek bővülése generál: regionális fejlesztés, infrastruktúra, egészségügy, tréning. Az egyéni tanácsadók és kis tanácsadó cégek száma folyamatosan növekszik. Számottevő növekedés várható a működési tanácsadás, a HR, a CRM és logisztikai területen. Ezzel szemben valószínű a projekt menedzsment tanácsadás visszaesése. Bővülő outsourcing aktivitás várható külföldi és hazai cégek részéről.¹⁶¹

¹⁶⁰ Dr Gonda György (2003): A nemzetközi vezetési tanácsadási piac (VTMSZ sajtótájékoztató, november 25.)

¹⁶¹ Gonda, Gy. (2008): A vezetési tanácsadás helyzete és trendjei Európában és Magyarországon VIII. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc október 10.

IV. Tanácsadási tevékenység empirikus vizsgálata

A hazai és nemzetközi szakirodalom, a felállított elméleti modellek, valamint a korábbi kérdőíves felmérések alapján hipotéziseket fogalmaztam meg. Ez alapján került sor az empirikus felmérések elvégzésére, ez alapján a hipotézisek tesztelésére, és a tudományos eredmények összefoglalására.

4.1 A tanácsadás területén végzett korábbi kérdőíves felmérések összefoglalása

Kizárólag tanácsadási tevékenység vizsgálatára irányuló, reprezentatív kérdőíves felmérésekkel nagyon ritkán találkozhatunk a külföldi szakirodalomban, Magyarországra vonatkozó kutatásokkal szinte egyáltalán nem. A terület vizsgálatára irányuló kérdőíves felmérések három nagy csoportra oszthatók.

Első csoportba a tanácsadási piac általános feltérképezésére, bemutatására irányuló, általában nemzetközi tanácsadói szövetség közreműködésére készülő, több országra kiterjedő felmérések tartoznak. A FEACO 1998 óta minden évben elkészíti az európai tanácsadási piac feltérképezésére irányuló tanulmányát.¹⁶² Ezen felmérések kétségtelen előnye a nemzetközi összehasonlíthatóság, amelyre az egységesített kategóriák alkalmazásával nyílik lehetőség. Korlátjai egyfelől a vizsgált kérdések korlátozottságában (a vizsgálat a tanácsadási forgalom alakulására, országonkénti, tanácsadási területenkénti, ágazatonkénti megoszlására, a növekedési rátákra, egyes országokban a tanácsadók számának vizsgálatára irányul), másfelől a megbízhatóságban van. Az összesítések alapjául szolgáló alapadatok a szervezet adott országokban található tagintézményeinek közreműködésével készülnek el, ahol a visszaérkezési arány igen változó.¹⁶³

A kérdőíves felmérések másik csoportja a tanácsadó cégek működésének feltérképezésére irányul. A hazai és nemzetközi irodalomban is meglehetősen ritkák, szinte egyáltalán nem fordul elő az általános érvényű következtetések levonására

¹⁶² FEACO (2007) Survey of the Management Consultancy market 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005-06, 2006-07, 2007-08. A korábbi felmérések letölthetők a szervezet honlapjáról is: <http://www.feaco.org/en/index-action-marketInformation.html>

¹⁶³ Magyarországon pl. a kérdőívnek kitöltését a VTMSZ szervezi, minden évben szétküldi tagjainak a FEACO kérdőívét, ez alapján végzi el az országra vonatkozó elemzést. Mivel az önkitöltő kérdőívek kitöltése önkéntes, a visszaérkezési arány gyakran 10% alatti, amely igen nehézé teszi az általános következtetések levonását.

alkalmas reprezentatív vizsgálatok, és általában csak egy szűk, speciális kérdéskör vizsgálatára irányulnak. Ebbe a csoportba tartoznak a következő felmérések:

- az Osztrák Ipari és Kereskedelemkutató Intézet (IfGH) által 1999-ben végzett, 240 vállalati tanácsadó megkérdezésével létrejövő felmérése, mely az osztrák tanácsadó cégek működésére vonatkozik. Mekkora volt a tanácsadó cég forgalma, hogyan változott, milyen változást terveznek? Milyen összeget investáltak a cégbe, a beruházásai milyen arányban oszlottak meg a szoftverfejlesztés, építészeti beruházás és egyéb területek között és véleményük szerint milyen tényezők akadályozzák a cég működését (Hiányzó kereslet, szakértelemhiány, árverseny, magas személyi kiadás stb.)? (*Jahreserhebung 1999/2000 Unternehmensberatung in Österreich –Unternehmensberater 2000/3*).
- A Vállalati Tanácsadók Németországi Szövetsége, a BDU által 1999-ben, saját tagjai körében végzett felmérése, mely a honorárium felépítésének vizsgálatára irányult: a különböző költségek a teljes tanácsadási díj milyen arányát teszik ki, munkatársaiknak felhasználás szerint vagy általány összegben térítik, ügyfeleiknek külön számlázzák vagy a vállalási díj összege magába foglalja. (Forrás: *Honorarstrukturen –BDU-Umfrage unter BDU-Mitgliedern – Unternehmensberater 2000/1*).
- Az Osztrák Ipari és Kereskedelemkutató Intézet (IfGH) által 2000-ben készített felmérés, amely az osztrák vállalati tanácsadó cégek megbízási állományának várható változására vonatkozott. (Forrás: *Konjunkturbeobachtung I. Quartal 2000 –Unternehmensberater 2000/3*).

A felmérések harmadik területe a tanácsadók, vállalkozások tanácsadási értékrendjének vizsgálatára irányul. A nemzetközi tanácsadási szakfolyóiratokban (Unternehmensberater, Managementberater, később Consultant, C2M Consulting to Management) nagyon kevés értékrendi vizsgálatra irányuló felmérés áll rendelkezésre. Empirikus felmérésünk közvetlen előzményének a következő kérdőíves felmérések tekinthetők:

- Svájc, 1997-es felmérés: 120 nem reprezentatív mintavétellel kiválasztott- 50 főnél többet foglalkoztató vállalat felsővezetőjével, vagy magasabb beosztású

munkatársával készített interjún alapult, az igénybevett tanácsadási szolgáltatás megítélésére vonatkozott. (Marc –A. Woog Marc A – Rüeger, Brian, 1997)

- Németország, 1999 októbere és decembere között végzett, 623 felsővezető és tanácsadó megkérdezésével létrejött reprezentatív felmérés, amely 21 kritérium alapján vizsgálta a menedzserek és tanácsadók tulajdonságait és ezek változását az elmúlt 7 évben. (Az 1999-ben végzett felmérést 1993 márciusában végzett hasonló felmérés előzte meg.) (Höselbarth, Frank, 2000)
- Magyarország, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszéke által végzett „Versenyben a világgal” című kutatási program keretében 1996 szeptembere és 1997 márciusa között végzett, 50 fős budapesti székhelyű vállalati felsővezető megkérdezésével létrejövő mintán elvégzett felmérés. Célja a tanácsadók megítélése volt a tanácsot igénybevevők szempontjából. A felmérés –a vállalkozások által szabadon választott- egy utólag sikeresnek, illetve egy utólag sikertelennek minősített projekt igénybevételének körülményeit vizsgálta. (Gergely Szabolcs, 1997)

4.2 Kutatási hipotézisek felállítása

A korábbi kérdőíves felmérések valamint hazai és nemzetközi szakirodalom alapján hipotéziseket fogalmaztam meg, melyeket 2000-ben, a Doktoranduszok fórumán közreadtam.¹⁶⁴ A Doktoranduszok fórumán lehetőség nyílt a hipotézisek átgondolására, értékelésére, szelektálására és kiegészítésére. A 2001-es felmérést követően, annak eredményeit is beépítve hipotéziseimet 2005-ben kiegészítettem, nyilvánosságra hoztam, ami az V. Regionális Tanácsadási Konferencián megvitatásra került¹⁶⁵. Ezt követően került sor a 2005-06-os kérdőíves felmérés elvégzésére, mellyel megtörtént a hipotézisek tesztelése. Hipotéziseket a kutatás céljaihoz kapcsolódóan négy területen fogalmaztam meg.

¹⁶⁴ Szadai Á (2000): Tanácsadási tevékenység empirikus vizsgálata régiókban [Doktoranduszok fóruma, Miskolci Egyetem 2000. november];

¹⁶⁵ Szadai Á(2005): Vállalkozások tanácsadási attitűdváltozása vizsgálatának előkészítése régiókban [V. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, 2005. október 13. ISBN 963 661 694 9]

4.2.1 Területi összehasonlítást feltételező hipotézisek

A hipotézisek egy részének megerősítése vagy elvetése *területi összehasonlítást* feltételez. A kérdőívet célszerű volt úgy összeállítani, hogy a kiértékelés eredménye összehasonlítható legyen a rendelkezésre álló külföldi (svájci, német) felmérésekkel.

Németországban –1999 októbere és decembere között végzett, 623 felsővezető és tanácsadó megkérdezésével reprezentatív felmérést készítettek¹⁶⁶, amely 21 kritérium alapján vizsgálja a menedzserek és tanácsadók tulajdonságait és ezek változását az elmúlt 7 évben. Az 1999-ben végzett felmérést 1993 márciusában végzett hasonló felmérés előzte meg, így a tendenciák értékelése is lehetővé vált. A tanácsadók tulajdonságainak vizsgálatára irányuló kérdéseinket az előbbi felmérés kategóriái alapján állítottuk össze, hogy az eredmények összehasonlíthatóak legyenek. Ez alapján fogalmaztam meg első hipotézisemet.

H1: Területi szinten jelentős különbségek mutatkoznak a tanácsadók közt;

A FEACO évenkénti, az európai tanácsadási piac feltérképezésére irányuló tanulmánya¹⁶⁷ kiterjed az európai tanácsadási forgalom országonkénti megoszlásának vizsgálatára is, így összehasonlíthatóak a fejlett és kevésbé fejlett országok adatai. Ez alapján fogalmaztam meg második hipotézisemet:

H2: A tanácsadói szolgáltatás igénybevétele kapcsolatban áll az országok gazdasági fejlettségével;

Svájcban –1997-ben felmérést készítettek az igénybevett tanácsadási szolgáltatás megítélésére vonatkozóan¹⁶⁸. A felmérés kiterjedt az elégedettség vizsgálatára a tanácsadó kompetenciájával, a javaslat megoldásra orientáltságával, az ár-teljesítmény viszonytal stb. Ez alapján fogalmaztam meg még 2000-ben a következő hipotézist:

¹⁶⁶ Frank Höselbarth (2000): Veränderungsbereitschaft als Methode, Managementberater 2000. március]

¹⁶⁷ FEACO (2007) Survey of the Management Consultancy market, 2007-08.

¹⁶⁸ Marc –A. Woog und Brian Rüeger (1997): Die Unternehmensberatung im Umbruch –IO Management 1997/11

H: A kulturális különbözőség befolyásolja a tanácsadókkal szembeni elvárásokat, valamint a tanácsadók megítélését;

A rendelkezésre álló adatok alapján se megerősíteni, se elvetni nem tudtam, mivel nem állnak rendelkezésre megfelelő szintű külföldi adatok: az említett 1997-es svájci felmérés 120 – nem reprezentatív mintavétellel kiválasztott - 50 főnél többet foglalkoztató vállalat felsővezetőjével, vagy magasabb beosztású munkatársával készített interjún alapult, ezért nem összehasonlítható a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei, főként kisvállalatok körében készült felméréssel. Így ezt a hipotézist kihagytam, a továbbiakban vizsgálatra, tesztelésre nem kerül.

4.2.2 Időbeli összehasonlítást feltételező hipotézisek

A hipotézisek másik részének megerősítése vagy elvetése *időbeli összehasonlítást* feltételez, mely megvalósítható egyrészt a KSH, az Eurostat¹⁶⁹ valamint a nemzetközi szervezetek által készített tanácsadási piacra vonatkozó időbeli adatainak felhasználásával, másrészt az empirikus felmérés két különböző időpontban való elvégzésével.

A FEACO 1998 óta minden évben elkészíti az európai tanácsadási piac feltérképezésére irányuló tanulmányát.¹⁷⁰ A vizsgálat kiterjed az európai tanácsadási forgalom évenkénti alakulásának felmérésére: így felvázolhatók és vizsgálhatók az európai tanácsadási forgalom alakulásának 10 éves idősorai.

Az Amerikai Tanácsadó Mérnökök Szövetségének megfigyelése¹⁷¹ szerint a tanácsadás ellenáll a gazdasági élet ingadozásainak, változásainak (1.3.5.3 fejezet). Ez alapján fogalmaztam meg következő hipotézisemet:

H3: A tanácsadás iránti igény független a gazdasági ingadozásoktól (konjunktúra, dekonjunktúra);

¹⁶⁹ www.ksh.hu illetve http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database

¹⁷⁰ FEACO (2007) Survey of the Management Consultancy market 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005-06, 2006-07, 2007-08.

¹⁷¹ Kelley, R.E (1986): Consulting The Complete Guide to a Profitable Career. Scribner, New York pp. 5

H4 hipotéziseim arra a feltételezésre épül, hogy a két felmérés közötti öt évben Borsod-Abaúj-Zemplén megye tanácsadási piaca követte az európai tanácsadási piacon megfigyelhető általános trendeket:

H4/a A megye tanácsadási piaca követi az európai trendet. Az igénybevétel a stratégiai kérdésekről operatív irányba tolódik el – a stratégiai kérdések egyre inkább vállalaton belülre kerülnek;

H4/b Az outsourcing (tevékenység kihelyezése) jelentősége – az európai trendet követve - nálunk is növekszik;

H4/c A tanácsadói tulajdonságok közül a kommunikációs készség mellett erősödnek a változási, alkalmazkodási, adaptációs készség, a konfliktuskezelési képesség és csapatszellem, a költség-haszon szemlélet mellett erősödik a projekt szemlélet. A tanácsadó kora és a tekintélyen alapuló irányítás jelentősége csökken;

H4/d A németországi trendnek megfelelően csökken a rögzített áron történő díjazás jelentősége, míg az eredménytől függő díjazás (sikerdíj) növekszik.

Robert David (2001)¹⁷² állítása szerint a kis tanácsadó cégek specialistáknak kell maradniuk, míg a nagyok megengedhetik maguknak, hogy több területre kiterjedő, komplex szolgáltatást nyújtva generalistaként működjenek. Ez alapján fogalmaztam meg következő részhipotézisemet:

H4/e A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei kis tanácsadók specialisták, a tanácsadási szolgáltatás komplexitása nem változott az elmúlt 5 évben;

Az időbeli összehasonlítást feltételező H5 hipotézis arra a feltételezésre épül, hogy a megye tanácsadási piacán a megye speciális helyzetéből adódó eltérések szerepe csökken, időben kiegyenlítődik, közelít az európai trendekhez:

H5/a A helyi tanácsadási piac belterjessége csökken, egyre több tanácsadó cég lépi át a megye, ország határt;

¹⁷² David R (2001): The Emergence and Evolution of an „Expert” Field (In Gross, A.C., Poór J. (2008): The Global Management Consulting Sector Business Economics October pp. 60)

H5/b A megye tanácsadási piaca nyíltabbá válik: egyre több külső (más régióbeli) és nagyobb tanácsadó jelenik meg megyénkben, növelve ezzel a versenyhelyzetet;

H5/c A kapcsolat felvételnél a személyes ismeretségi kör jelentősége csökken, míg a pályázat szerepe nő;

A svájci tapasztalatok alapján fogalmaztam meg következő részhipotézisemet:

H5/d Az ügyfelek tanácsadási tapasztalata nő, a maradéktalan elégedettség helyett kritikusanban értékeli tanácsadójukat;

Mivel a svájci 1997-es felmérés¹⁷³ alapjául szolgáló minta nem reprezentatív, a magyarországi felmérés Borsod-Abaúj-Zemplén megyére korlátozódik és a vizsgált vállalatok köre sem egyezik meg teljesen (a svájci felmérés 120 50 főnél többet foglalkoztató vállalat felsővezetőjével, vagy magasabb beosztású munkatársával készített interjún alapul), így a nemzetközi összehasonlíthatóság nem biztosítható, de a tendenciákra következtethetünk a rendelkezésre álló adatokból.¹⁷⁴

4.2.3 Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadókra vonatkozó hipotézisek

A tanácsadókra vonatkozó hipotézisek vizsgálhatók a tanácsadók körében végzett reprezentatív kérdőíves felmérés alapján. A vizsgálat kiegészíthető a tanácsot igénybevevők körében végzett felméréssel, a két körben szerzett tapasztalatok eredményei összehasonlíthatóak, értékelhetőek, hogy vannak-e, és ha igen, milyen értékrendbeli különbségek. Ebben a körben felállított H6 hipotézis a megye speciális helyzetéből adódik, így csak a kis tanácsadókra értelmezhető:

H6/a A kis tanácsadóknál a személyes vonzerő és a személyes kapcsolat a legjelentősebb az ügyfél megszerzésénél és megtartásánál;

H6/b A helyi igényeknek a helyi viszonyokat ismerő, rugalmas kisebb méretű tanácsadók a nagyoknál jobban meg tudnak felelni;

¹⁷³ Marc – A. Woog und Brian Rüeger: Die Unternehmensberatung im Umbruch –IO Management 1997/11

¹⁷⁴ Pelczné Dr. Gáll I – Szadai Á: A tanácsadó projektek megítélése II. A kultúra hatása a tanácsadásra Svájc és Magyarország példáján keresztül [ISSN: 0133-0179 Vezetéstudomány, 2004. 9. szám]

H6/c Borsod-Abaúj-Zemplén megye tanácsadási piaca belterjes: a helyi cégek helyi tanácsadót részesítenek előnyben, a helyi tanácsadó cégek ügyfélkörének meghatározó hányada megyénkből kerül ki;

H6/d A konkrét tanácsadó cég kiválasztásánál a kínált szolgáltatás komplexitása, a személyes kapcsolat és vállalási határidő a legfontosabb, míg a hirdetés, reklám, nemzetiség, és nagyság a legkevésbé jelentős az ügyfelek értékrendjében, ehhez alkalmazkodnak a tanácsadók;

A megyei tanácsadók értékrendjére vonatkozó H7 hipotézis arra a feltételezésre épül, hogy a helyi tanácsadók saját magukról alkotott képének változásában a tanácsadás nemzetközi szakirodalmából megismert (2. fejezet), valamint a Németországon tapasztalt tendenciák¹⁷⁵ figyelhetők meg:

H7/a A szakmai szempont mellett (modern szaktudás: költség-haszon szemlélet, információ technológiára nyitottság) a rávezető képesség (kommunikációs készség, vállalkozó szellem) egyre inkább előtérbe kerül a tanácsadók értékrendjében;

H7/b A tanácsadók értékrendjében a hatékony együttműködés feltételeinek biztosítása áll előkelő helyen (kiegyensúlyozott családi légkör, etika, függetlenség);

H7/c A tanácsadók értékítéletében a korábban uralkodó pragmatikus szemlélet (tanácsadó kora, tekintélyen alapuló irányítás) jelentősége csökkent, mára egyáltalán nem jellemző;

4.2.4 A tanácsadók Borsod-Abaúj-Zemplén megyei ügyfeleire, potenciális ügyfeleire vonatkozó hipotézisek

A Vállalkozók értékrendjére vonatkozó hipotéziseket célszerű tovább bontani. Az értékelésnél célszerű különbséget tenni a vállalkozások között, aszerint, hogy igénybe vették-e már tanácsadó szolgáltatását, nem vették igénybe, de tervezik, nem vették igénybe és nem is tervezik. Az első csoportba tartozók tényleges tapasztalataik alapján értékelik a tanácsadási szolgáltatást, kialakult értékrendjük van. A második csoportba tartozók előzetes elvárásait, a harmadik csoportba tartozók előítéleteit vizsgálhatjuk. A

¹⁷⁵ Frank Höselbarth (2000): Veränderungsbereitschaft als Methode, Managementberater 2000. március]

tanácsadási szolgáltatást már igénybevett vállalkozók értékrendjére vonatkozik a H8 hipotézis:

H8/a A vállalati ismérvek alapján különböző vállalatok más jellegű tanácsot és mástól vesznek igénybe;

H8/b A megyei vállalkozók értékítélete szerint a külső kényszer a belső motivációnál jelentősebb szerepet játszik a tanácsadó megbízásában;

H8/c A kis vállalkozások személyes kapcsolat, a nagyok a tanácsadó cég hírneve alapján választanak tanácsadó céget;

A következő részhipotézist Gergely Szabolcs (1997) alapján állítottam fel, aki a BKE „Versenyben a világgal” című kutatási programja keretében a tanácsadók megítélését vizsgálta tanácsot igénybevevők szempontjából a vállalkozások által szabadon választott, egy utólag sikeresnek, illetve egy utólag sikertelennek minősített projekt igénybevétele körülményeinek értékelésével¹⁷⁶:

H8/d Az utólag sikeresnek minősített projektek tanácsadója kompetenciájával elégedettek, a javaslat teljes mértékben, közvetlenül megvalósítható, a szolgáltatás –függetlenül az ár szintjétől- megérte az árát; Az utólag sikertelennek minősített projektek tanácsadója kompetenciáját kétségbe vonják, a javaslatot nyíltan használhatatlannak bélyegzik, a részbeni használhatóságot nem ismerik el, a projekt –függetlenül a áráról- pénzkidobás volt;

A következő hipotézis a vállalkozók egy speciális körére vonatkozik, akik a tanácsadási szolgáltatást még nem vették igénybe, de tervezik, még nincs tapasztalatuk a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatban, így előzetes várakozásaikat vizsgálhatjuk, értékelhetjük. Speciális helyzetükből kiindulva fogalmaztam meg a H9 hipotézist:

H9/a A tanács igénybevételét tervezők legnagyobb része a törvényi előírások miatt veszi igénybe a szolgáltatást;

¹⁷⁶ Gergely Szabolcs: Tanácsadás és versenyképesség BKE, 1997

H9/b A tanácsadás igénybevételét tervezők optimisták, pozitívan viszonyulnak a tanácsadókhoz;

H9/c A tanácsadást igénybe nem vett de tervezők elvárásai magasak, nem mindig reálisak;

A következő részhipotézis megfogalmazásánál abból indultam ki, hogy ha feltételezzük, hogy –az európai trendnek megfelelően- a tanácsadót egyre többen vonják be meggyénkben is az implementálásba, akkor a szolgáltatás igénybevételét tervezők esetében a szolgáltatást már igénybevetteknél még magasabbnak kell lennie ennek az aránynak:

H9/d a szolgáltatás igénybevételét tervezők a szolgáltatást már igénybevett vállalkozóknál nagyobb arányban tervezik bevonni a tanácsadót az implementálásba;

A szolgáltatást igénybe nem vett és nem is tervezők nem rendelkeznek tapasztalattal és előzetes várakozásokkal, sem a tanácsadási tevékenységgel kapcsolatban, itt csak az előítéletek vizsgálatára van lehetőség. Speciális helyzetükre vonatkozóan a következő hipotézist állítottam fel:

H10 A vállalkozások nagy része a tanácsadásra vonatkozó ismerethiány miatt nem veszi igénybe a szolgáltatást, a tanácsadást ténylegesen igénybevevőknél rosszabb kép, előítélet él bennük a tanácsadással szemben;

4.3 Kérdőíves vizsgálat elméleti alapjai

A kérdőíves felmérés a társadalomtudományok egyik leggyakrabban alkalmazott módszere, irányelveivel: szerkezet, kérdésfajta, lekérdezés módja, adatelemzés számos szakirodalom foglalkozik.¹⁷⁷

A kérdőíves vizsgálat különösen alkalmas nagy alapsokaságok leíró vizsgálatára, magyarázó célokra szintén jól alkalmazható. A kérdőíves vizsgálatok

¹⁷⁷ Babbie, E (2000): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata (Balassi Kiadó Budapest), Malhotra (2001): Marketingkutatás (Műszaki Kiadó), Székelyi M, Barna I (2002): Túlélőkészlet az SPSS-hez Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára (Typotex Kiadó, Budapest), Sajtos L, Mitev Ariel (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv (Alinea Kiadó Budapest)

előnyei a gazdaságosság, az elérhető nagy adatmennyiség, valamint az összegyűjtött adatok standardizáltsága. Gyengéje, hogy némileg mesterségesek és esetleg felszínesek. Nehéz a természetes közegükben zajló társadalmi folyamatokról teljes képet kapni.¹⁷⁸ A kérdőívfelvételnek három lényegesen különböző módja van:

- **Önkitöltő kérdőívek:** a válaszadók maguk tölthetik ki. Előnyei: gazdaságos, gyors, nincs kérdezőbiztosi torzítás, valamint a névtelenség és az egyedüllét lehetősége, mely a kényes témáknál segítheti az őszinte választ. Legfőbb hátránya az alacsony válaszadási arány, és az a tény, hogy a kutatók nem tudják ellenőrizni a szituációt, amelyben a kérdőíveket kitöltik, sőt még azt sem, ki a kitöltő. Amikor 2005-ben megpróbáltuk kiterjeszteni a felmérést, és országossá tenni, ezt a módszert választottuk: a VTMSZ kérdőívünket Email-ben küldte ki tagjai részére. A válaszadási arány azonban értékelhetetlenül alacsony volt: így maradtunk a megyei körnél, ahol lehetőségünk volt a személyes megkeresésre.
- **Telefonos megkeresés** előnye, hogy gyors, hatékony és nem igényel személyes jelenlétet. Hátrányai, hogy meglehetősen drága, és a legutóbbi időben annyira gyakorivá vált elsősorban közvélemény kutatási és marketing célú alkalmazása, hogy sok emberből ellenérzést vált ki, és zaklatásként értékelik. Ezért alkalmazása csak igen indokolt esetben célszerű. Felmérésünkben kizárólag a személyes megkeresés támogatására alkalmaztuk (személyes megkeresés előkészítése, időpont egyeztetés).
- **Személyes megkérdezés:** a kérdezőbiztos személyesen végzi a kérdőív kitöltését, így a válaszadó kérdéseket tehet fel, a kérdezőbiztos pedig kiegészítő megfigyeléseket (pl. reakciók) tehet a válaszadóval kapcsolatban. A felmérés nélkülözhetetlen feltétele, hogy a kérdezőbiztosok semlegesek legyenek, jelenlétük az adatgyűjtési folyamatban semmilyen hatással nem lehet a kérdésekre adott válaszokra.

2001-ben és 2005-06-ban is felmérésünkben a személyes megkeresés módszerét alkalmaztuk, kiegészítve az interjúkészítés és terepkutatás (megfigyelés) eszközével. A kérdezőbiztos szerepét a vállalkozási szakirányos hallgatók töltötték be¹⁷⁹, akik

¹⁷⁸ Babbie, E (2000): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata (Balassi Kiadó Budapest) pp. 276-302

¹⁷⁹ Üzleti tanácsadás alapjai tárgy keretében minden hallgató 5 céget kapott, akiket felkerestek, és a kérdőív alapján elvégezték a személyes interjút és megfigyeléseket tettek. Akiket nem fogadtak (a válaszadási arány 50% körül volt) új céget kaptak.

feladata nem csak a kérdőív kitöltése volt, hanem személyes megfigyeléseiket (a kitöltés körülményeit, személyes benyomásait a cégről) is lejegyezték, és az órán előadták személyes tapasztalatukat. A tanácsadók és vállalkozók kérdőíve is meglehetősen részletes (a vállalkozók kérdőíve 29 oldalas, a tanácsadóké 16 –5. számú melléklet), a feleletválasztós, és értékelő kérdések mellett (5 fokozatú Likert skála) nyílt kérdéseket is tartalmaz (pl. Mely tényezők, körülmények akadályozták leginkább a cég működését?, Melyek a továbbfejlődés lehetőségei? Ill. a legtöbb kérdésnél az „egyéb” kategória), egyesítve ezzel a kérdőív, az interjúkészítés és személyes megfigyelés előnyeit.

4.4 A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei kérdőíves felmérés célja

Az empirikus vizsgálat célja az üzleti tanácsadási piac helyzetének feltérképezése volt Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 2001-ben és 5 évvel később, 2005-06-ban. Mindkét felmérés két részből állt:

- Teljes körű vizsgálat a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű üzleti tanácsadók körében (válaszadási arány 40% körüli volt: 2001-ben 83, 2006-ban 88 értékelhető kérdőív)
- Tevékenységi kör illetve területi elhelyezkedés szerint reprezentatív felmérés a B-A-Z megyei székhelyű, működő vállalkozások (a tanácsadó cégek ügyfelei és potenciális ügyfelei) körében. (Visszaérkezési arány 2001-ben 60%, 2006-ban 49% volt. 2001-ben 362 db, 2006-ban 294 db értékelhető kérdőívet sikerült kitölteni).

A kutatási célok a következő négy terület vizsgálatára irányultak:

- **Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások üzleti tanácsadással kapcsolatos értékrendjének vizsgálata.** A vállalkozások között különbség tehető aszerint, hogy igénybe vették-e már tanácsadó szolgáltatását, nem vették igénybe, de tervezik, nem vették igénybe és nem is tervezik. Az első csoportba tartozók tényleges tapasztalataik alapján értékelik a tanácsadási szolgáltatást, kialakult értékrendjük van. Vizsgálható a tanácsadó a tanácsadó igénybevételének okai, célja, a cég kiválasztásának szempontja, területe, milyen székhelyű és nagyságú tanácsadókat részesítenek előnybe, milyen kép alakult ki bennük a tanácsadókról, valamint a tanácsadási projektek utólagos értékelése,

eredményessége, hatékonysága, az igénybevett tanácsadási szolgáltatással, tanácsadóval való elégedettség, tapasztalatok és elvárások. Második csoportba tartozók előzetes elvárásait vizsgálhatjuk: milyen okból és cél elérése érdekében, milyen nagyságú és székhelyű tanácsadót, milyen területen terveznek igénybe venni, milyen szempontok alapján választanak tanácsadót, milyen előzetes kép él bennük a tanácsadókról. A szolgáltatást igénybe nem vett és nem is tervezők nem rendelkeznek tapasztalattal és különösebb várakozással sem a tanácsadási szolgáltatást illetően: itt csak előítéletek vizsgálatára van lehetőség. A különböző szempontok alapján eltérő vállalkozók tanácsadási szolgáltatással illetve tanácsadókkal kapcsolatos értékrendje: tapasztalata véleménye, elvárásai, előítéletei, kialakult kép összehasonlítható egymással, illetve a tanácsadók véleményével, következtetések vonhatók le.

- **Borsod-Abaúj-Zemplén megyében székhellyel rendelkező tanácsadó cégek¹⁸⁰ működésének, értékrendjének a vizsgálata.** Vizsgálhatók a működéssel kapcsolatos általános kérdések: hány főt, ebből hány tanácsadót alkalmaz, a tanácsadók milyen végzettséggel, gyakorlattal rendelkeznek, milyen területre specializálódtak. Vizsgálható a tanácsadási piac belterjessége: milyen nagyságú, tevékenységi körű, székhelyű ügyfelekkel rendelkeznek. Fontos terület a tanácsadók értékrendjének vizsgálata: véleményük szerint cégük kiválasztásában milyen szempontok játszottak fő szerepet, hogyan értékelik az ügyfelekkel való kapcsolatukat, saját kompetenciájukat, nyújtott szolgáltatásuk ár-érték arányát, a javaslatuk megoldásra orientáltságát, saját tulajdonságaikat. Véleményük összehasonlítható a vállalkozók értékrendjével: jól mérték-e fel az ügyfelek igényét, elvárásait, megegyezik e tanácsadási szolgáltatás értékelése a nyújtó és igénybevevő fél szempontjából.
- **A tanácsadási értékrend időbeli változásának vizsgálata.** Vizsgálható a 2001-es illetve 2005-06-os felmérés eredményeinek összehasonlításával: az elmúlt 5 évben tapasztalható-e változás az ügyfelek illetve tanácsadók értékrendjében, milyen tendenciák vannak jelen, figyelhetők meg.

¹⁸⁰ A fő tevékenységként üzletviteli tanácsadási tevékenységre specializálódott (7417-es TEÁOR számú), működő, megyei székhelyű tanácsadó cégek körében végeztük el a felmérést.

- **Térbeli összehasonlítás:** a vizsgálat eredményeinek a rendelkezésre álló hazai, nemzetközi felmérésekkel való összehasonlítása, általános következtetések levonása. Ezen cél elérése a vizsgálat jellegéből adódóan korlátozott. A 2001-es felmérést követően célul tűztük ki a felmérés körének kiterjesztését, országossá tételét: felvettük a kapcsolatot a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségével, akik 2005-ben ki is küldték kérdőívünket tagjaik részére. A visszaérkezési arány azonban olyan alacsony volt (mindössze 5 kérdőív érkezett vissza), hogy nem tudtuk értékelni, így 2005-06-ban is maradtunk a megyei körnél. A területi összehasonlítás lehetősége így meglehetősen korlátozott, csak néhány kérdésre korlátozódik, főként a KSH és FEACO adatainak felhasználásával.

4.5 Borsod-Abaúj-Zemplén megyei kérdőíves felmérésünk módszertani háttere

Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások körében 300 tagú, értékelhető minta összeállítása volt a cél. Korábbi felméréseink tapasztalatai alapján személyes megkereséssel és rábeszéléssel 50% körüli visszaérkezési arány érhető el. Ezért 600 vállalkozást¹⁸¹ választottunk ki a Cégtár 2000/12-es illetve 2005-ös számaiból (a Cégbíróságon bejegyzett, B-A-Z megyében székhellyel rendelkező, működő cégek közül), és személyesen kerestünk fel. A cégek kiválasztása a tevékenységi kör alapján részletezett vállalkozások közül történt, a területi elhelyezkedés arányait figyelembe véve, egyszerű véletlen mintavétellel. Így 2001-ben 362 db, 2005-06-ban 294 db értékelhető kérdőívet sikerült kitölteni. A visszaérkezési arány 2001-ben 60,3%, 2005-06-ban 49% volt.

Érdemes volt a kérdőívet kitöltött vállalkozásokat aszerint megkülönböztetni, és külön értékelni, hogy igénybe vette-e a szolgáltatást, nem vette igénybe, de tervezi, illetve nem vette igénybe és nem is tervezi. Értékelés szempontjából a legértékesebb csoport, akik a szolgáltatást igénybe vették, ők saját tapasztalataik alapján értékelték a szolgáltatást, megalapozott, saját tapasztalatokkal alátámasztott értékrenddel rendelkeztek a tanácsadási szolgáltatások területén. A vizsgált vállalkozások egyharmada (2001-ben 32%-a 115, 2005-ben 31%-a 92 vállalkozás) tartozott ebbe a

¹⁸¹ Összes működő B-A-Z megyei társas vállalkozás 3,5%-a.

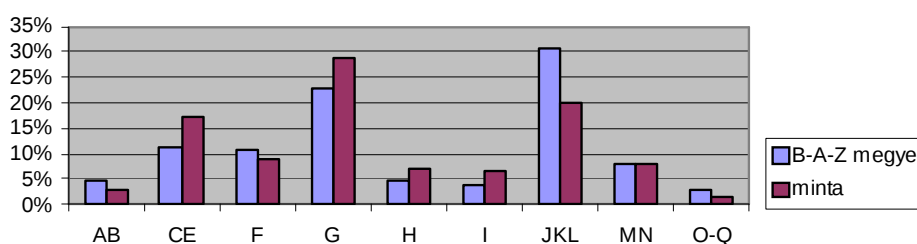
csoportba. Nem vette igénybe a szolgáltatást, de tervezi a vállalkozások tizede (2001-ben 11%, 2005-ben 12%): várakozásaik, elképzeléseik vizsgálhatók. A vállalkozások legnagyobb része, 2001-ben és 2005-ben is 57%-a nem vett igénybe a szolgáltatást és nem is tervezte: ez a legkevésbé értékelhető csoport, mivel tapasztalattal nem rendelkeznek ezen a területen, előítéleteik vizsgálhatóak.

Mindkét évben teljes körű felmérést végeztünk a 7414 „üzletviteli tanácsadás” TEÁOR számú, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek körében. 2000 decemberében 199 tanácsadó cég működött megyénkben, 2005-ben 222, valamennyiüket felkerestük. A kérdőív kitöltését 2001-ben 83, 2005-06-ban 88 tanácsadó vállalta. A visszaérkezési arány kisebb volt, mint a vállalkozások körében, 40% körüli (2001-ben 41,7%, 2005-06-ban 39,6%).

2001-ben kiemelkedően sok volt a fantom cégek aránya: 36%. 2005-ben a kitöltési hajlandóság megegyezik a 2001-es évvel, de lényegesen kevesebb fantomcéget találtunk (10%), a tevékenység jobban letisztult. 2005-ben 4% olyan céget találtunk, akik, habár tanácsadóként hozták létre cégüket, és a Cégtárban úgy is vannak nyilvántartva, de már nem végezték ezt a tevékenységet.

4.5.1 A minta összetétele

Az 4.1. ábra a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében székhellyel rendelkező, működő, valamint kérdőívet kitöltött vállalkozások tevékenységi kör szerinti megoszlását mutatja 2005-ben:

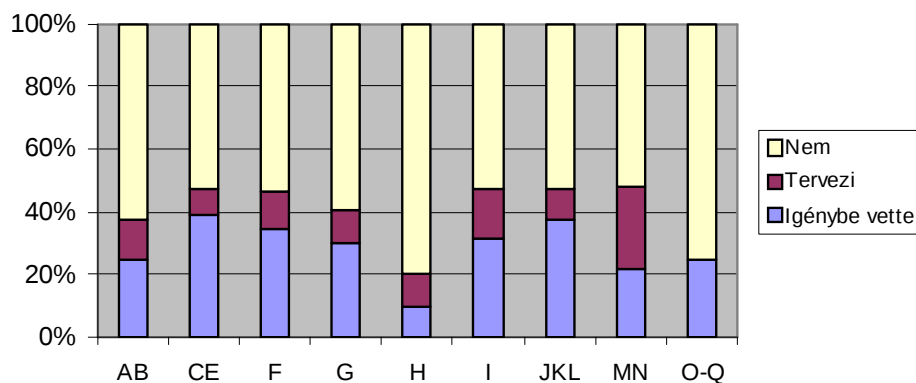


Forrás: ksh, saját szerkesztés

4.1. ábra: A B-A-Z megyei vállalkozások és a minta tevékenységi kör szerinti összetétele 2005

A,B	Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	I	Szállítás, raktározás, posta, távközlés
C-E	Ipar	J,K, L	Pénzügyi tevékenység, Ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás, közigazgatás, védelem, TB;
F	Építőipar;	M,N	Oktatás, egészségügy, szociális ellátás
G	Kereskedelem, javítás;	OQ	Egyéb közösségi és személyi szolgáltatás;
H	Szálláshely szolgáltatás, vendéglátás		

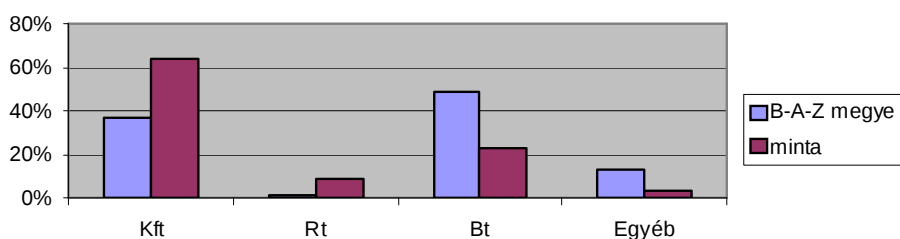
A vissza nem érkezett kérdőívek miatt a szolgáltatás egy kicsit alul, az ipar és kereskedelem egy kicsit felülreprezentált, az eltérés nem számottevő. Jól követi a megyei arányokat. A minta a területi megoszlást illetően továbbra is reprezentatív maradt. A 4.2. ábra a szolgáltatás igénybevételi hajlandóságát mutatja tevékenységi kör szerint:



4.2. ábra: A szolgáltatás igénybevétele tevékenységi kör szerint, 2005

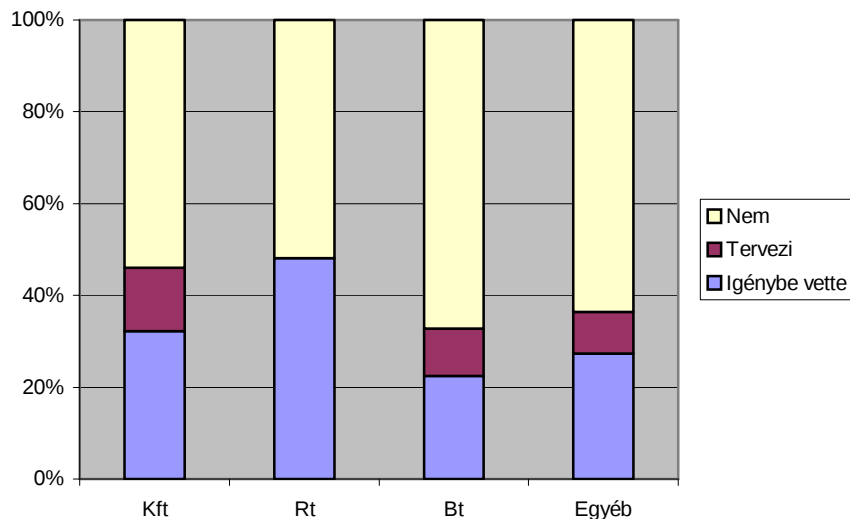
A szolgáltatás igénybevételi hajlandóság az ipar, építőipar és a gazdasági szolgáltatás esetén a legmagasabb, míg a szálláshely szolgáltatás és vendéglátás estén a legalacsonyabb. Az oktatás egészségügy területén viszonylag kevés vállalkozónak van tapasztalata a tanácsadás területén, de a legtöbbben tervezik az igénybevételt. Ennek oka lehet az orvosi tevékenység „kiszervezése”.

A 4.3. és 4.4 ábra a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások és a vizsgált vállalkozások társasági forma szerinti összetételét mutatja 2005-ben, illetve a szolgáltatás igénybevételi hajlandóságát társasági forma szerint:



Forrás: ksh, saját szerkesztés

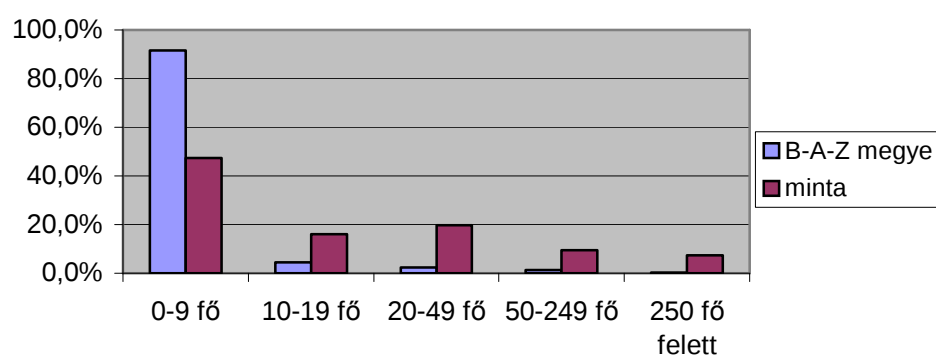
4.3. ábra: B-A-Z megyei vállalkozások és a minta társasági forma szerinti összetétele, 2005



4.4. ábra: A szolgáltatás igénybevétele társasági forma szerint 2005

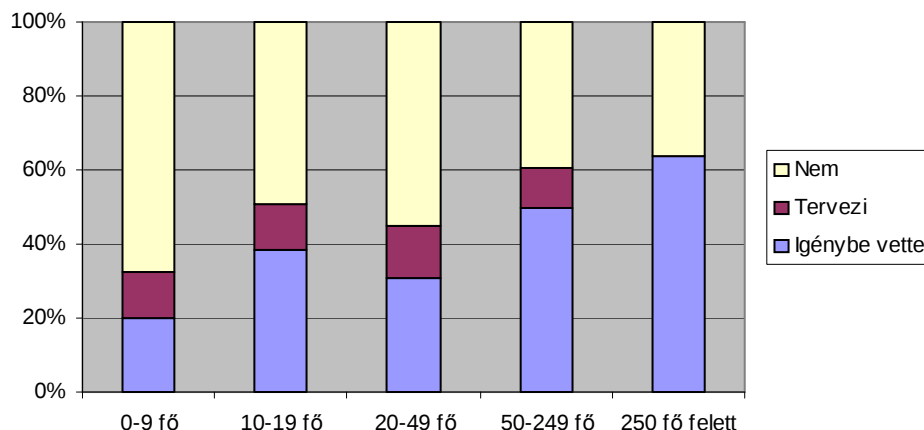
A kft-k és rt-k esetében lényegesen magasabb volt a kérdőív kitöltési hajlandóság. A kft-k és rt-k jelentősen felülreprezentáltak, a bt alulreprezentált. Társasági forma szerint nem törekedtünk reprezentativitásra, az értékelhetőség növelése érdekében sem, mivel a kft-k és rt-k szívesebben vették igénybe a szolgáltatást, így indokolt volt a felülreprezentálásuk.

Az 4.5. és 4.6. ábra a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások és a kérdőívet kitöltők létszám szerinti összetételét, illetve a szolgáltatás igénybevételi hajlandóságot szemlélteti létszám-kategória szerint:



Forrás: ksh, saját szerkesztés

4.5. ábra: B-A-Z megyei működő társas vállalkozások és a minta létszám szerinti összetétele, 2005



4.6. ábra: A szolgáltatás igénybevétele létszám-kategória szerint, 2005

A kérdőív kitöltési hajlandóság a nagyobbak esetében lényegesen magasabb volt, így a mintában felülreprezentáltak. Létszám kategória szerinti reprezentativitásra az értékelhetőség növelése érdekében szintén nem törekedtünk, mivel a nagyobb vállalkozások jobban megengedhették maguknak, és szívesebben vették igénybe a szolgáltatást, így indokolt volt a felülreprezentálásuk.

4.5.2 Érvényességi korlátok

A vizsgálat –a fejezet elején említett nehézségek miatt- kizárólag Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek, illetve vállalkozások vizsgálatára irányult, így alapvetően az országra, illetve világra vonatkozóan általános érvényű következtetések levonására nem alkalmas.

Azokban a kérdésekben, melyben vizsgálatunk a nemzetközi (pl. németországi) felmérésekkel közel azonos eredményt hozott, és a vizsgált 5 évben csak minimális változás volt megfigyelhető (pl. a tanácsadók tulajdonságai a vállalkozók értékítélete szerint) valószínűsíthető az általános érvényűség (tanácsadói tulajdonságok modellje 2.3 fejezet).

Magyarország helyzete speciális abban a tekintetben, hogy a tanácsadási forgalom mintegy felét kitevő nagy tanácsadó cégek Budapest centrikusak, így a tanácsadó cégek körében végzett felmérésünk - a megye speciális helyzetéből adódóan - kizárólag kis tanácsadó cégek vizsgálatára irányult. (2001-ben és 2005-06-ban is valamennyi megyei tanácsadó cég kisvállalkozás volt.) Meg kell jegyezni, hogy a felmérés a nagy tanácsadó cégekre történő kiterjesztése, eltérő módszertani

sajátosságai és komplexitása miatt is messze meghaladta volna e kutatás lehetőségeit: ebben a témában már három önálló doktori disszertáció született.¹⁸²

Borsod-Abaúj-Zemplén megye helyzete speciális abban a tekintetben is, hogy felmérésünk alapján a tanácsadási piaca belterjesnek tekinthető, a helyi cégek a helyi, kisebb tanácsadókat részesítik előnyben, a helyi tanácsadók ügyfelei többségében megyénkből kerülnek ki. Ebből adódóan a vizsgált vállalkozások elhanyagolhatóan kis részének (mindössze 7,6%) van tapasztalata nagy tanácsadó cég szolgáltatásával kapcsolatban. Így a megyére vonatkozóan általános érvényű következtetést a kis tanácsadók szolgáltatásával, megítélésével stb. kapcsolatban hozhatunk, az alacsony megbízhatóság miatt a nagyokra vonatkozóan még megyei szinten sem.

4.6 A hipotézisek tesztelésének elméleti alapjai

A kérdőívekkel nyert adatok feldolgozásához, elemzéséhez az SPSS 14.0 programcsomagot alkalmaztam, mely az adatfeldolgozás egyik nemzetközileg leginkább elterjedt eszköze. Alkalmas leíró statisztikai vizsgálatokra egy és többváltozós elemzésekre, faktorelemzésre, klaszterelemzésre, diszkriminanciaelemzésre, logisztikus regresszió alkalmazására, valamint grafikus megjelenítésre. A program, és az ehhez kapcsolódó statisztikai módszerek kezelésével számos szakirodalom¹⁸³ foglalkozik, melyek közül a leghasznosabbnak Sajtos L – Mitev Ariel (2007) könyve bizonyult, gyakorlatorientált szemlélete miatt.

A kutatásban megfogalmazott hipotéziseket nullhipotézisnek (H_0), ezek ellentettjét pedig alternatív hipotézisnek (H_1) nevezzük. A kettő kölcsönösen kizárja egymást. A H_0 ¹⁸⁴ elfogadása H_1 elvetését jelenti. (Elutasítása H_1 elfogadását jelenti.) A szignifikancia szintet 5%-nál szabtam meg ($\alpha=5\%$): vagyis 5% az esélye egy valójában hibás hipotézis elfogadásának. Tehát a szokásos $1-\alpha=95\%$ elfogadási tartomány alkalmazásával 95% a valószínűsége annak, hogy ha a vizsgálat alapján a nullhipotézis helyes, akkor azt tényleg elfogadásra kerül.

A hipotézisek tesztelésénél a következő statisztikai módszereket alkalmaztam:

¹⁸² Gross, A.C., Poór J. (2008): The Global Management Consulting Sector Business Economics October pp 66

¹⁸³ Székelyi M, Barna I (2002): Túlélőkészlet az SPSS-hez Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára (Typotex Kiadó, Budapest), Ketskeméty L Izsó L (2005): Bevezetés az SPSS programrendszerbe. Módszertani útmutató és feladatgyűjtemény Statisztikai elemzésekhez (ELTE Eötvös Kiadó) Sajtos L, Mitev Ariel (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv (Alinea Kiadó Budapest)

¹⁸⁴ A nullhipotézis általános értelemben azt fejezi ki, hogy a megfigyelt és az elvárt (elméleti) gyakoriság között nincs összefüggés.

- **Keresztábra elemzés:** két minőségi ismérv közötti kapcsolat vizsgálatánál alkalmazható. A Pearson-féle khí-négyszet próbafüggvényével teszteljük, hogy a két változó függetlennek tekinthető-e egymástól vagy sem, a Chramer féle V együttható a kapcsolat erősségére utal. A táblázat akkor megbízható, ha a cellák kevesebb mint 20%-nál nem éri el a várható érték az 5-öt. (Ezt az SPSS kiírja.) Ez a kritérium akkor jelent problémát, ha pl. a kategóriák magas száma miatt alacsony az egy cellába jutó esetszám. Ilyenkor a megfigyelések számának növelése mellett (ez esetünkben nem volt alkalmazható) a kategóriák összevonásával növelhetjük a megbízhatóságot, ami viszont információ veszteséggel jár.
- **Variancia elemzés:** minőségi független változó és mennyiségi függő változó közötti kapcsolat vizsgálatánál használható. Arra keressük a választ, hogy 5%-os szignifikancia szinten elfogadható-e az az állítás, hogy a minőségi ismérvek különbözősége befolyásolja a mennyiségi ismérv szórását. A hipotézis tesztelésére az F próbát alkalmazzuk. Ha az F próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint kevesebb, mint 5%, akkor több mint 95%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a minőségi ismérv hatást gyakorol a mennyiségi ismérvre. Az „Éta” mutató a két ismérv közötti kapcsolat erősségét méri (azonos a H mutatóval). Az „Éta négyzet (Eta Squared) megmutatja, hogy a minőségi ismérv hány %-ban befolyásolja a mennyiségi ismérv szórását.
- **Korrelációelemzés:** két mennyiségi ismérv közti kapcsolat vizsgálatára alkalmazható. A Pearson féle korrelációs együttható (Pearson Correlation) a kapcsolat erősségét méri, 0 és 1 közötti értéket vehet fel. Ha a szignifikancia szint kevesebb mint 0,05 (5%) akkor 95%-os megbízhatósági szinten már van kapcsolat a két ismérv között.

4.7 Hipotézisek tesztelése

A hipotézisek tesztelését statisztikai módszerekkel a 2. számú melléklet mutatja be részletesen. A vizsgálati eredményeket az 1. sz. melléklet táblázata szemlélteti, és az 5. fejezet foglalja össze.

V. A dolgozat tudományos eredményeinek összefoglalása

A dolgozat elméleti részében a tanácsadás angol, német valamint hazai szakirodalmakban található meghatározásának, és folyamatosan változó értelmezésének vizsgálatára, értékelésére került sor, ezek összefoglalását tartalmazza az üzleti tanácsadás komplex definíciója. Ez alapján és a különböző elméleti megközelítések integrálásával született meg az üzleti tanácsadási rendszer modellje.

A szakirodalomban található tipikus tanácsadói tulajdonságok rendszerezését követően került sor a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók tulajdonságainak vizsgálatára a tanácsadók, valamint a vállalkozók értékrendje szerint, ezek eredményét foglalja össze a tanácsadói kompetencia modell.

Ezt az irodalmi kutatások és a korábbi kérdőíves felmérések alapján 10 hipotézis megfogalmazása követte. A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók valamint vállalkozások (tanácsadók ügyfelei, potenciális ügyfelei) körében 2001-ben és 2005-06-ban elvégzett kérdőíves felmérésünk alapján került sor a hipotézisek tesztelésére, melyek igazolásával illetve elvetésével fogalmazhatók meg a tézisek.

5.1 A kutatás elméleti újdonsága

A tanácsadás különböző elméleti megközelítéseit összefoglalva, integrálva a tanácsadási szolgáltatás nyújtásának közös, nélkülözhetetlen feltételeit kiemelve határoztuk meg az üzleti tanácsadást, melyet az 1.4 fejezet tartalmaz.

A komplex definíció, és a különböző elméleti megközelítések (Wohlgemuth (1991)¹⁸⁵ és Milan Kubr (2002)¹⁸⁶) összefoglalásával, integrálásával, kiegészítésével került sor az üzleti tanácsadási rendszer modelljének felállításra, melyet az 1.4. ábra szemléltet. A modell újdonsága, hogy az üzleti tanácsadási rendszert öt különböző (ügyfél, tanácsadó, eszköz, környezeti, közgazdasági) aspektusból mutatja be, ezen

¹⁸⁵ Wohlgemuth, A. C. (1991): Beratung allgemein (in: Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung Bern/Stuttgart)

¹⁸⁶ Milan Kubr (ed.): Management consulting A guide to the profession (fourth edition) (ILO Geneva, 2002);

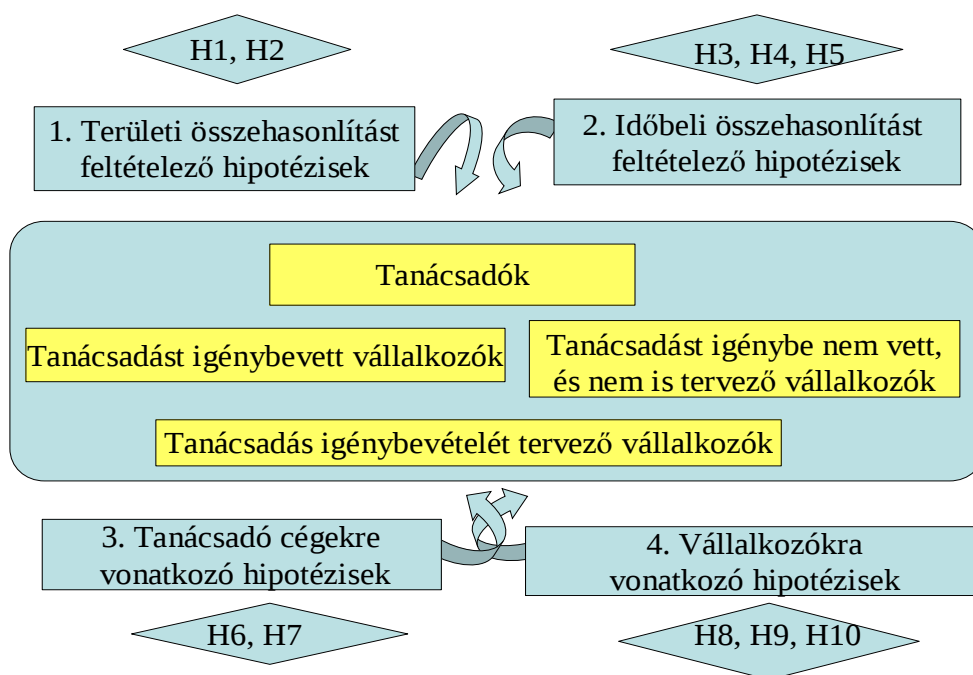
szereplők és tényezők közötti kölcsönhatások, interakciók rendszereként értelmezi. (1.4. fejezet)

A szakirodalomban található tipikus tanácsadói tulajdonságok rendszerezését követően került sor a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók tulajdonságainak vizsgálatára a tanácsadók, valamint a vállalkozók értékrendje szerint, ezek eredményét foglalja össze a tanácsadói kompetencia modell (2.5. ábra), mely a következő 6 jellemző fontosságát hangsúlyozza:

1. **Innovatív javaslat, meggyőző prezentálás:** vállalkozó szellem, kommunikációs készség, változtatási készség, nyitottság az információ technológiára, alkalmazkodási készség, bátorság, kiállás
2. **Megfelelő légkörteremtési készség:** kiegyensúlyozott családi légkör, szociális kompetencia, csapatszellem, függetlenség, konfliktuskezelési képesség
3. **Jövőorientált szemlélet:** vízió, jövőkép, stratégiai szemléletmód, projekt szemlélet, költség-haszon szemlélet
4. **Együttműködési készségek:** részvételen alapuló irányítás, etika, lojalitás
5. **Tapasztalat**
6. **Tanácsadói tekintély**

5.2 Az empirikus kutatás alapján megfogalmazható megállapítások

Az irodalmi kutatások és a korábbi kérdőíves felmérések alapján 10 hipotézist állítottam fel (4.2. fejezet). A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók valamint vállalkozások (tanácsadók ügyfelei, potenciális ügyfelei) körében 2001-ben és 2005-06-ban elvégzett kérdőíves felmérésünk alapján került sor a hipotézisek tesztelésére (2. számú melléklet), melyek igazolásával illetve elvetésével fogalmazhatók meg a tézisek. Hipotéziseket a kutatás céljaihoz kapcsolódóan négy területen fogalmaztam meg, a hipotézisek tesztelését követően elvégeztem a megállapítások összevonását és strukturálását a két elméleti modellem alapján.



5.1. ábra: A hipotézisek szerkezete

A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók és vállalkozók tanácsadási értékrendje jellemzőinek értékelése a kérdőívek adatainak statisztikai elemzésével történt.

5.2.1 A tanácsadó kompetencia modellre vonatkozó megállapítások

A hipotézisek egy részének megerősítése vagy elvetése *területi összehasonlítást* feltételez: a kérdőívet úgy állítottam össze, hogy a kiértékelés eredménye összehasonlítható legyen a rendelkezésre álló külföldi felmérésekkel: az 1999-es 623 felsővezető és tanácsadó megkérdezésén alapuló reprezentatív németországi felmérés¹⁸⁷ tanácsadói tulajdonságokra vonatkozó 21 kritériuma alapján vizsgáltam a megyei tanácsadók tulajdonságait is a vállalkozók értékrendje szerint. Első hipotézisem, mely szerint *területi szinten jelentős különbségek mutatkoznak a tanácsadók közt* tesztelésénél – a területi szintet országokra értelmezve - egymintás t próbát alkalmaztam, melyben a teszt értéket a németországi tapasztalatoknak megfelelően adtam meg. A vizsgálat eredménye alapján H1 hipotézis elvethető volt. A H4/c részhipotézisem arra a feltételezésre épül, hogy a két felmérés közötti öt évben

¹⁸⁷ Frank Höselbarth (2000): Veränderungsbereitschaft als Methode, Managementberater 2000. március]

2001 és 2005-06 között Borsod-Abaúj-Zemplén megye tanácsadói kompetenciái a vállalkozók véleménye szerint követte a Németországban tapasztalható változásokat: *H4/c A tanácsadói tulajdonságok közül a kommunikációs készség mellett erősödik a változási, alkalmazkodási, adaptációs készség, a konfliktuskezelési képesség és csapatszellem, a költség-haszon szemlélet mellett erősödik a projekt szemlélet. A tanácsadó kora és a tekintélyen alapuló irányítás jelentősége csökken. A varianciaanalízis elvégzése a H4/c részhipotézis elvetését indokolta. Ez alapján fogalmaztam meg első tézisemet:*

T1 tézis: Területi szinten nem mutatható ki jelentős különbség a tanácsadók tulajdonságaiban a vállalkozók értékrendje szerint. A tanácsadók tulajdonságai nem változtak jelentősen az elmúlt 5 évben.

A vizsgált 21 kritériumból 5-nél (kommunikációs készség; nyitottság az információ technológiára; változtatási készség; idős tapasztalt tanácsadó; aszkézis) 95%-os megbízhatósági szinten egymintás t próbával a magyar és német tanácsadók tulajdonsága teljesen megegyezik a vállalkozók véleménye szerint. 13 kritériumnál (stratégiai szemléletmód; változási alkalmazkodási készség; részvételen, együttműködésen alapuló irányítás; projekt szemlélet; vízió-jövőkép; költség-haszon szemlélet; lojalitás; szociális kompetencia; függetlenség; konfliktuskezelési képesség; csapatszellem; vállalkozó szellem; bátorság-kiállás) 5 fokozatú Likert skálán az eltérés a vállalkozók véleménye szerint 0,5 alatti. Két kritériumnál az eltérés 1 alatti (a magyar vállalkozók a magyar tanácsadók etikai szintjét 0,7, és a tanácsadók által teremtett kiegyensúlyozott, családi légkört 0,8 ponttal magasabbra értékelték mint a német vállalkozók a német tanácsadók adott szintjét), mindössze egy kritériumnál nagyobb az eltérés 1-nél: a magyarokra jobban jellemző a tekintélyen alapuló irányítás (1,4-el), de mindkét helyen ez a tanácsadók legkevésbé jellemző tulajdonsága.

Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a szokásos 5%-os szignifikancia szinten a vállalkozók értékítélete szerint a tanácsadók tulajdonságának megítélése és a felvétel időpontja között a következő esetekben mutatható ki közepesnél gyengébb kapcsolat:

- 2005-06-ban a vállalkozók értékítélete szerint a tanácsadókra kismértékben jellemzőbb volt a stratégiai szemléletmód (5 fokozatú Likert skálán 0,3-al Sig.=2,2%).
- A tanácsadókra kismértékben jellemzőbb volt az együttműködésen alapuló irányítás (5 fokozatú Likert skálán 0,3-al, Sig.=5%).
- A tanácsadók információtechnológiára való nyitottsága kis mértékben növekedett (0,3-al, Sig.=3,7%).
- A tanácsadók változtatási készsége kis mértékben növekedett (0,3-al Sig.=1,4%).

A megyei tanácsadók értékrendjére vonatkozó H7 hipotézisem arra a feltételezésre épül, hogy a helyi tanácsadók saját magukról alkotott képének változásában a tanácsadás nemzetközi szakirodalmából megismert, valamint a Németországban tapasztalt tendenciák figyelhetők meg: *H7/a A szakmai szempont mellett (modern szaktudás: költség-haszon szemlélet, információ technológiára nyitottság) a rávezető képesség (kommunikációs készség, vállalkozó szellem) egyre inkább előtérbe kerül a tanácsadók értékrendjében; H7/b A tanácsadók értékrendjében a hatékony együttműködés feltételeinek biztosítása áll előkelő helyen (kiegyensúlyozott családi légkör, etika függetlenség); H7/c A tanácsadók értékítéletében a korábban uralkodó pragmatikus szemlélet (tanácsadó kora, tekintélyen alapuló irányítás) jelentősége csökkent, mára egyáltalán nem jellemző.* Varianciaanalízis módszerével a H7 hipotézis tesztelhető: ez alapján a H7/a és a H7/c részhipotéziseket elvetettem, a H7/b-t megerősítettem. Ez alapján fogalmaztam meg a tanácsadási kompetencia modellre vonatkozó második megállapításomat:

T2/a: Sem a szakmai szempont (modern szaktudás: költség-haszon szemlélet, információ technológiára nyitottság) sem a rávezető képesség (kommunikációs készség, vállalkozó szellem) jelentősége nem változott a tanácsadók értékrendjében.

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a felvétel időpontja nincs hatással a szakmai szempontokra és a rávezető képességre a tanácsadók értékítélete szerint: nem változott az elmúlt 5 évben.

T2/b: A tanácsadók értékrendjében a hatékony együttműködés feltétele biztosításának a képessége (kiegyensúlyozott családi légkör, etika, függetlenség) előkelőbb helyen áll a vállalkozók értékítéleténél.

Kis mértékben (5 fokozatú Likert skálán 0,3-el) jellemzőbbnek ítélték a tanácsadók függetlenségüket a vállalkozók értékítéleténél. A tanácsadók saját etikusságukat 0,5-el jobbra értékelték. A tanácsadók saját kiegyensúlyozott családias légkör teremtő képességüket 5 fokozatú skálán 0,7-el többre értékelték.

T2/c: A tanácsadók értékítéletében a korábban uralkodó pragmatikus szemlélet (tanácsadó kora, tekintélyen alapuló irányítás) jelentősége nem csökkent az elmúlt 5 évben, még ma is közepes jelentőségű.

A saját értékítéletük szerint koruk, tapasztaltságuk növekedett az elmúlt 5 évben (5 fokozatú Likert skálán 0,5-el magasabbra, 3,8-ra értékelték Sig.: 0,8%), A tanácsadók saját korukat tapasztaltságukat a vállalkozók értékítéleténél 0,6-al magasabbra értékelték (Sig.: 0,1%). A tekintélyen alapuló irányítás jelentősége nem változott az elmúlt 5 évben, és nem tér el a tanácsadók értékítélete a vállalkozókétól: közepesenél kicsit kisebb minősítést kapott (5 fokozatú skálán 2,9).

5.2.2 Üzleti tanácsadási rendszer modelljére vonatkozó megállapítások

További megállapításaim az üzleti tanácsadás modellre, ezen belül az általános üzleti tanácsadási piacra, illetve a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók és vállalkozók speciális helyzetére vonatkoznak.

5.2.2.1 Általános üzleti tanácsadási piacra vonatkozó megállapítások

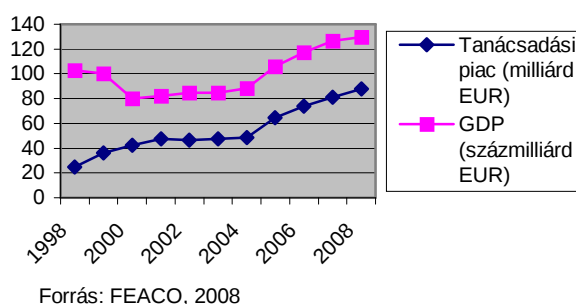
A FEACO évenkénti, az európai tanácsadási piac feltérképezésére irányuló tanulmánya kiterjed az európai tanácsadási forgalom országokénti megoszlásának

vizsgálatára is, így összehasonlíthatóak a fejlett és kevésbé fejlett országok adatai. A GDP és a tanácsadási forgalom, valamint az egy főre jutó GDP vásárlóerő paritáson EU-27 százalékában és az egy tanácsadóra jutó bevétel között a korrelációelemzést elvégezve hasonló eredményt kapunk: erős, pozitív irányú kapcsolat mutatható ki a két változó között.¹⁸⁸

T3: A tanácsadói szolgáltatás igénybevétele szoros korrelációs kapcsolatban áll az országok gazdasági fejlettségével 24 európai ország vizsgálata alapján.

Az Amerikai Tanácsadó Mérnökök Szövetségének megfigyelése¹⁸⁹ szerint a tanácsadás ellenáll a gazdasági élet ingadozásainak, változásainak. Ez alapján fogalmaztam meg a H3 hipotézist, mely szerint *a tanácsadás iránti igény független a gazdasági ingadozásoktól (konjunktúra, dekonjunktúra)*. A GDP időbeli alakulása és a tanácsadási forgalom közötti korrelációelemzést elvégezve erős, pozitív kapcsolatot találtam ($r=0,751$, $p=0,008$), amely a H3 hipotézis¹⁹⁰ elvetését indokolta:

T4: A konjunktúra kedvez a tanácsadásnak, többen engedhetik meg maguknak, nagyobb mértékben hozzájárulva ezzel a további fejlődéshez; a gazdaság stagnálása a tanácsadásnál is stagnálást eredményez.



5.2 ábra: Az európai tanácsadási piac volumene és a GDP alakulása 1998 és 2008 között

¹⁸⁸ Pearson correlation (GDP-tan forg.)=0,888 $P=0,00$ valamint Pearson correlation (GDP/fő - tan forg./tan)=0,835 $P=0,00$: 100%-os megbízhatósággal van kapcsolat (erős, pozitív) a két változó között.

¹⁸⁹ Kelley, R.E (1986): Consulting The Complete Guide to a Profitable Career. Scribner, New York pp. 5

¹⁹⁰ A gazdasági visszaesés, recesszió hatásának vizsgálatához 2008 őszét követő több év adatára volna szükség, ami egy későbbi kutatás témája lehetne. Az erős pozitív irányú korrelációs kapcsolat valószínűsíti válság esetén a csökkenést, melyet 2009-es előrejelzett adatok alátámasztanak.

5.2.2.2 Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók és vállalkozók speciális helyzetére vonatkozó megállapítások

H4 hipotézis arra a feltételezésre épül, hogy a két felmérés közötti öt évben 2001 és 2005-06 között Borsod-Abaúj-Zemplén megye tanácsadási piaca követte az európai tanácsadási piacon megfigyelhető általános trendeket: *H4/a: Az igénybevétel a stratégiai kérdésekről operatív irányba tolódik el – a stratégiai kérdések egyre inkább vállalaton belülre kerülnek; H4/b: Az outsourcing (tevékenység kihelyezése) jelentősége – az európai trendet követve - nálunk is növekszik;* A függetlenségvizsgálat illetve varianciaanalízis elvégzésével H4/a, H4/b részhipotézisek elvetését indokolták:

T5/a: Az európai tanácsadási piacon a stratégiai kérdésekről operatív irányba tapasztalható elmozdulás a megyei piacon nem érzékelhető: 5 év alatt nem módosult a stratégiai és az operatív tanácsadás iránti igény sem. Az outsourcing (tevékenység kihelyezése) jelentősége – nem követi az európai trendet - nálunk nem növekszik.

Mindkét területen mindkét időpontban 80% körüli az igénybevétel aránya: tehát a megkérdezett vállalkozások meghatározó hányada mindkét időpontban, mindkét területen igénybe vette a szolgáltatást.¹⁹¹

B-A-Z megyei vizsgálatunkban és a VTMSZ¹⁹² országos felmérésben is az outsourcing, érékelhetetlenül súlytalan maradt. Megyénkben $6/92=6,5\%$, a VTMSZ felmérésében 0-1% körüli a részesedése. A FEACO évente megjelenő jelentései, és az ezt felhasználó, erre épülő elemzések az outsourcing-ot a tanácsadás részének tekintik. Európai részaránya folyamatosan növekszik, egyes országokban (pl. Spanyolország, Egyesült Királyság az egyik legjelentősebb tanácsadási terület.) Más országokban¹⁹³ (pl. Magyarországon, Svájcban, Szlovéniában) viszont nem értékelhető önálló tanácsadási területként, részaránya értékelhetetlenül alacsony. Ez nem azt jelenti, hogy ezekben az országokban egyáltalán nem jellemző, sokkal inkább, hogy a vállalkozók

¹⁹¹ A 2001-es felmérés előkészítésekor 2000-ben még nem álltak rendelkezésre a FEACO 2000-ben bevezetett kategóriái. Egyes kategóriák összevonásával az összehasonlíthatóság biztosítható a 2005-06-os felmérés, valamint a FEACO adataival: A szervezetfejlesztés, a marketing valamint a pénzügyi tanácsadás a stratégiai tanácsadás, az értékesítés, valamint számviteli tanácsadás az operatív tanácsadási terület része lett.

¹⁹² Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (www.vtmsz.hu), www.feaco.org

¹⁹³ FEACO Survey of the Management Consultancy market 2007-2008 pp. 17

(akik körében a tanácsadási szolgáltatás igénybevételéről a felmérések készülnek) köztudatában sem szerepel önálló kategóriaként, inkább más területekhez kapcsolódóan jelenik meg (különösen informatikai, illetve operatív tanácsadás). (Korábban 2000 előtt a FEACO felmérésében sem szerepelt önálló területként).

A németországi trend¹⁹⁴ alapján felállított H4/d részhipotézis, amely szerint *csökken a rögzített áron történő díjazás jelentősége, míg az eredménytől függő díjazás (sikerdíj) növekszik*, keresztábla elemzéssel vizsgálható. A függetlenségvizsgálatot elvégezve a részhipotézis elfogadhatónak bizonyult:

T5/b: Mindkét időszakban a rögzített áron történő fizetés a meghatározó, de a németországi trendnek megfelelően az elmúlt öt évben jelentősen növekedett a sikerdíjat igénybevevők aránya.

Van szignifikáns kapcsolat a sikerdíj, mint fizetési mód igénybevétele és a felmérés időpontja között. 2005-06-ban szignifikánsan többen fizettek sikerdíj alapján: 2001-ben a megkérdezett vállalkozók mindössze 12,2%-ka, 2005-06-ban pedig 28,3%-ka fizetett sikerdíj alapján.

Robert David (2001)¹⁹⁵ állítása szerint a kis tanácsadó cégeknek specialistáknak kell maradniuk, míg a nagyok megengedhetik maguknak, hogy több területre kiterjedő, komplex szolgáltatást nyújtva generalistaként működjenek. Ez alapján fogalmaztam meg a H4/e részhipotézist, mely szerint, *a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei kis tanácsadók specialisták, a tanácsadási szolgáltatás komplexitása nem változott az elmúlt 5 évben*. A varianciaanalízis elvégzése részhipotézisemet megerősítette:

T5/c: A megyei tanácsadók inkább specialisták és a tanácsadási szolgáltatás komplexitása nem változott az elmúlt 5 évben.

¹⁹⁴ Honorarstrukturen –BDU-Umfrage unter BDU-Mitgliedern –Unternehmensberater 2000/1

¹⁹⁵ David R (2001): The Emergence and Evolution of an „Expert” Field (In Gross, A.C., Poór J. (2008): The Global Management Consulting Sector Business Economics October pp. 60)

A kínált szolgáltatás komplexitásának jelentősége a szolgáltatást igénybevett vállalkozások értékítélete szerint megegyezik a két felmérésben (5 fokozatú Likert skálán 4,1-re értékelték, Sig: 97,7%), a tanácsadók által kínált tanácsadási területek száma nem változott jelentősen (átlagosan 1,7 területen kínálják szolgáltatásaikat, Sig: 14,2%), a tanácsadók munkatársai végzettségfajtáinak száma sem változott az elmúlt 5 évben. (Átlagosan 1,7 végzettség fajtával rendelkeznek a tanácsadó cégben Sig: 27,3%).

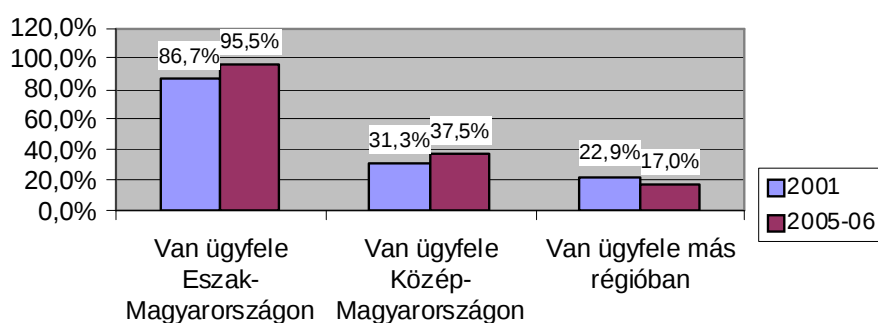
H5 hipotézisem arra a feltételezésre épül, hogy a megye tanácsadási piacán a megye speciális helyzetéből adódó eltérések szerepe csökken, időben kiegyenlítődik, közelít az európai trendekhez: *H6/c Borsod-Abaúj-Zemplén megye tanácsadási piaca belterjes: a helyi cégek helyi tanácsadót részesítenek előnyben, a helyi tanácsadó cégek ügyfélkörének meghatározó hányada megyénkből kerül ki; H5/a A helyi tanácsadási piac belterjessége csökken, egyre több tanácsadó cég lépi át a megye, ország határt; H5/b A megye tanácsadási piaca nyíltabbá válik: egyre több külső (más régióbeli) és nagyobb tanácsadó jelenik meg megyénkben, növelve ezzel a versenyhelyzetet; H5/c A kapcsolat felvételnél a személyes ismeretségi kör jelentősége csökken, míg a pályázat szerepe nő; H5/d Az ügyfelek tanácsadási tapasztalata nő, a maradéktalan elégedettség helyett kritikusabban értékeli tanácsadójukat.* A varianciaanalízis, valamint függetlenségvizsgálatok elvégzésével a H6/c részhipotézist megerősítettem, H5 hipotézist elvettem: a megye tanácsadási piacán a megye speciális helyzetéből adódó eltérések szerepének csökkenése, időbeni kiegyenlítődése, európai trendekhez történő közelítése nem mutatható ki.

T6/a: Borsod-Abaúj-Zemplén megye tanácsadási piaca belterjes: a helyi cégek helyi tanácsadót részesítenek előnyben, a helyi tanácsadó cégek ügyfélkörének meghatározó hányada megyénkből kerül ki. 5 év alatt a megye tanácsadási piacának belterjessége nem csökkent, a megye tanácsadási piaca nem vált nyitottabbá.

A helyi tanácsadó cégek ügyfeleinek 88%-a saját régiójából kerül ki, 9%-a Közép-Magyarországról, és mindössze 3% a többi régióból. Hasonló eredményt hozott a vállalkozók körében készített felmérésünk is: 2005-06-ban a szolgáltatást igénybevett

92 vállalkozó közül 74-en (80,43%) Észak-magyarországi tanácsadót (is) bíztak meg, 43-an (46,7%) Közép-magyarországi tanácsadóval (is) kapcsolatban álltak, mindössze 8 vállalkozó (8,7%) választott egyéb régióbeli tanácsadót.

A saját régiójában (Észak-Magyarországon) ügyféllel rendelkező tanácsadó cégek aránya szignifikánsan nagyobb 2005-06-ban (86,7%-ról 95,5%-ra növekedett), míg a más régióban ügyféllel rendelkező tanácsadó cégek aránya nem változott (nincs szignifikáns különbség a két időpont között). A megyei tanácsadó cégek harmadának van ügyfele Közép-Magyarországon, és ötödének más régióban.



Forrás: saját szerkesztés

5.3. ábra: B-A-Z megyei tanácsadási piac belterjesség változásának vizsgálata

Nem módosult az északkelet-magyarországi, budapesti és más régióbeli tanácsadás iránti igény sem. Bár kicsit (86%-ról 81%-ra) csökkent azon cégek aránya, akik északkelet-magyarországi tanácsadót bíztak meg, 44,3%-ról 46,7%-ra növekedett a budapesti tanácsadóval (is) kapcsolatban álló cégek aránya, 5,2%-ról 8,7%-ra növekedett a más régióból is választó cégek aránya: tehát a helyi tanácsadási piac kicsit nyitottabbá vált, de az változás nem jelentős, nem szignifikáns. 2005-06-ban szignifikánsan kevesebben vették igénybe multinacionális tanácsadó szolgáltatását.

T6/b: Az EU csatlakozás hatására kapcsolat felvételnél a személyes ismeretségi kör jelentősége nem csökken, míg a pályázat szerepe nem nő.

Egyértelműen a személyes ismeretségi kör a legjelentősebb kapcsolatba lépési mód: mindkét időszakban a tanácsadó cégek 95%-ának voltak ebből a körből ügyfelei. A pályázat, tender, mint kapcsolatba lépési mód jelentősége kis mértékben (nem

szignifikánsan) csökkent (a pályázatot alkalmazó tanácsadó cégek aránya 20,5%-ról 17%-ra változott a vizsgált időszakban). Az EU csatlakozás hatása tehát ezen a területen nem érződik.

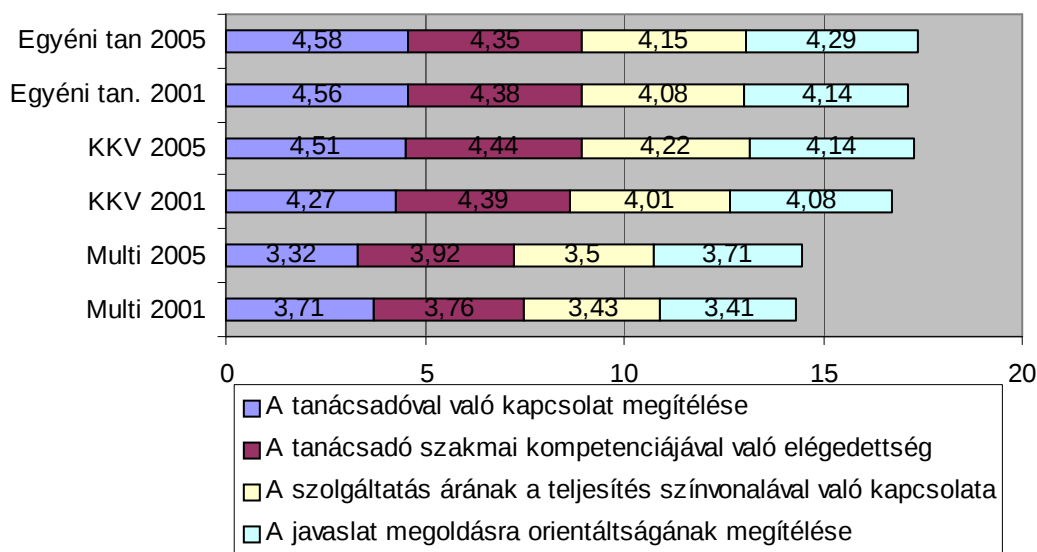
T6/c: Az ügyfelek nem ítélik meg tanácsadójukat kritikusabban, mint 5 évvel ezelőtt.

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadó megítélésére (a tanácsadóval való kapcsolat, a szakmai kompetenciájával való elégedettség, a javaslat ár-teljesítmény viszonyának megítélése, a javaslat megoldásra orientáltságával való elégedettség) általánosságban, és utólag sikeresnek és sikertelennek minősített projektek esetén sem: nem változott az elmúlt 5 évben.

A tanácsadókra vonatkozó hipotézisek vizsgálhatók a tanácsadók körében végzett reprezentatív kérdőíves felmérésünk alapján. A vizsgálat kiegészíthető a tanácsot igénybevevők körében végzett felmérésünkkel, a két körben szerzett tapasztalatok eredményei összehasonlíthatóak, értékelhetőek, hogy vannak-e, és ha igen, milyen értékrendbeli különbségek. Ebben a körben felállított H6 hipotézisem a megye speciális helyzetéből adódik, így csak a kis tanácsadókra értelmezhető: *H6/b A helyi igényeknek a helyi viszonyokat ismerő, rugalmas, kisebb méretű tanácsadók a nagyoknál jobban meg tudnak felelni; H6/d A konkrét tanácsadó cég kiválasztásánál a kínált szolgáltatás komplexitása, a személyes kapcsolat és vállalási határidő a legfontosabb, míg a hirdetés, reklám, nemzetiség, és nagyság a legkevésbé jelentős az ügyfelek értékrendjében, ehhez alkalmazkodnak a tanácsadók.* Varianciaanalízissel a hipotézis tesztelhető, melynek elvégzése megerősíti azt.

A varianciaanalízis alapján a H6/b részhipotézist feltételesen lehetett elfogadni. Mivel a megvizsgált vállalkozások mindössze 9%-a állt már kapcsolatban multinacionális tanácsadóval, így a multinacionális tanácsadókra vonatkozóan általános érvényű következtetések levonására a felmérés nem alkalmas. Mivel a megkérdezettek 99%-a kis-közepes méretű tanácsadóval állt már kapcsolatban, így a kicsikre vonatkozóan általános érvényű, megbízható következtetés vonható le:

T7/a: A helyi igényeknek a helyi viszonyokat ismerő, rugalmas, kisebb méretű tanácsadók meg tudnak felelni.



Forrás: saját szerkesztés

5.4. ábra: A tanácsadó és az igénybevett szolgáltatás megítélése

Személyes, jó kapcsolatot tudnak kiépíteni (5 fokozatú Likert skálán 4,5-re értékelték), míg a multinacionális cégek esetén erre sokkal kisebb a lehetőségük (3,3-ra értékelték).

Elégedettek a kisebb méretű tanácsadók kompetenciájával (5 fokozatú skálán a kisebb tanácsadóknál 4,4, míg a nagyoknál 3,9-re értékelték). Véleményük szerint a kicsik magas színvonalú szolgáltatást nyújtanak az adott területen, és a nagyoknál jobban tudnak alkalmazkodni a speciális helyi igényekhez.

A kisebb tanácsadók magas színvonalú, a speciális igényekhez jól igazodó szolgáltatást nyújtanak az adott területen a nagyoknál lényegesen alacsonyabb áron, kedvezőbbnek ítélik meg az ár és a teljesítmény közti kapcsolatot, bár nem maradéktalanul elégedettek vele. (Kis tanácsadóknál 4,2-re, nagyoknál 3,5-re értékelték.)

Az ár-teljesítmény viszonyhoz hasonlóan ítélik meg a javaslat megoldásra orientáltságát: a multinacionális tanácsadók javaslatai általánosabbak (3,7-re értékelték), míg a kisebb tanácsadóké a gyakorlatban jobban használhatók (5 fokozatú skálán 4,1-re értékelték).

T7/b: A konkrét tanácsadó cég kiválasztásánál a kínált szolgáltatás komplexitása, a személyes kapcsolat és kapcsolatrendszer a legfontosabb, míg a hirdetés, reklám, nemzetiség, és nagyság a legkevésbé jelentős az ügyfelek értékrendjében, ehhez alkalmazkodnak a tanácsadók.

A tanácsadók alapvetően helyesen ítélték meg az egyes tényezők fontosságát cégük kiválasztásában a vállalkozók értékrendje szerint, csak néhány tényezőben tapasztalható kisebb (szignifikáns) eltérés. A tanácsadók a tanácsadó cég hírneve, korábbi munkakapcsolatok, valamint személyes kapcsolat és ismerős véleményének jelentőségét cégük kiválasztásában kis mértékben felülértékelték. A tanácsadó vállalási határideje és a regionális kirendeltsége jelentőségét alul értékelték. Az eltérés nem jelentős, 5 fokozatú Likert skálán 1 alatti. A többi tényező esetén (a tanácsadó cég hirdetése, a tanácsadó megjelölt referenciái, a tanácsadó nemzetisége, regionális székhelye, árszintje, kedvező fizetési kondíciók, a tanácsadó cég nagysága, kapcsolatrendszere, kínált szolgáltatás komplexitása) a szokásos 5%-os szignifikancia szinten nem mutatható ki szignifikáns eltérés a tanácsadók és vállalkozók értékrendjében. A tanácsadók jól felmérték az egyes tényezők fontosságát.

A Vállalkozók tanácsadási értékrendje értékelésénél különbséget tettem a vállalkozások között, aszerint, hogy igénybe vették-e már tanácsadó szolgáltatását; nem vették igénybe, de tervezik; nem vették igénybe és nem is tervezik. Az első csoportba tartozók tényleges tapasztalataik alapján értékelik a tanácsadási szolgáltatást, kialakult értékrendjük van. A második csoportba tartozók előzetes elvárásai, a harmadik csoportba tartozók előítéletei vizsgálhatóak. A vizsgált vállalkozások mintegy harmada vette már igénybe a szolgáltatást (2001-ben 32%: 115, 2005-06-ban 31,3%: 92), minden tizedik nem vette igénybe, de tervezi, és több mint fele (57%) még nem vette igénybe és nem is tervezi.

H8 hipotézisem a tanácsadási szolgáltatást már igénybevette vállalkozók értékrendjére vonatkozik: *H8/a A vállalati ismérvek alapján különböző vállalatok más jellegű tanácsot és mástól vesznek igénybe; H8/b A megyei vállalkozók értékítélete szerint a külső kényszer a belső motivációnál jelentősebb szerepet játszik a tanácsadó megbízásában; H8/c A kis vállalkozások személyes kapcsolat, a nagyok a tanácsadó cég hírneve alapján választanak tanácsadó céget.* A varianciaanalízis és

függetlenségvizsgálatok elvégzésével H8/a és H8/b részhipotéziseket elvettem, a H8/c részben elfogadható volt.

T8/a: A különböző ismérvek alapján (nagyság, tevékenységi kör) eltérő vállalkozások tanácsadással kapcsolatos értékrendjében nem mutatható ki különbség: hasonló területeken veszik igénybe a szolgáltatást, hasonló méretű tanácsadó vállalkozásokat bíznak meg.

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten szignifikáns kapcsolat (közepesnél gyengébb) csak a vállalkozás mérete és a humán erőforrás tanácsadás igénybevétele között mutatható ki. (Sig.=2,2%) A megvizsgált kisvállalatok mindössze 28,1%-a vette igénybe a humán erőforrás tanácsadást, a középvállalkozások 50%-a, a nagyvállalkozások 64,3%-a.

6%-os szignifikancia szinten (Sig.=5,2%) kimutatható a kapcsolat (közepesnél gyengébb) a működési tanácsadás igénybevétele és a tanácsadást igénybevevő cég tevékenységi köre (termelő-szolgáltató-kereskedő) között. Míg a termelő vállalkozások 87%-a, szolgáltató vállalkozások 86%-a vette igénybe a működési tanácsadást, a kereskedő cégeknek csak 64%-a.

5 %-os szignifikancia szinten nincs kapcsolat a megbízott tanácsadó cég mérete (multi, kkv, egyéni) és a tanácsadást igénybevevő cég nagysága (kicsi, közepes, nagy), illetve tevékenységi köre (termelő, szolgáltató, kereskedő) között.

T8/b: A megyei vállalkozók értékítélete szerint a belső motiváció a külső kényszernél lényegesen jelentősebb szerepet játszik a tanácsadó megbízásában.

A szolgáltatást igénybevevők legnagyobb része, a megkérdezettek majdnem 2/3-a (64%) a tanácsadó speciális tudása miatt veszi igénybe a szolgáltatást. Minden második vállalkozó (48%) a vállalkozás mérete miatt (a vállalkozás túl kicsi ahhoz, hogy minden ellátandó funkcióra saját belső kapacitást hozzon létre.) A külső kényszer: a törvényi előírás, és a külső szervezet (pl. bank) „ajánlása” nem tartozik a leggyakoribb okok közé, a megkérdezettek 24%-a, illetve 12%-a említette, hogy ezek az okok is közrejátszottak a szolgáltatás igénybevételénél.

T8/c: Minél kisebb a vállalkozás, annál nagyobb a tanácsadó cég választásánál a személyes kapcsolat jelentősége.

A tanácsadó választásánál a személyes kapcsolat jelentősége a kisvállalkozók értékítélete szerint jelentős (5 fokozatú Likert skálán 4,5-re értékelték), a nagyvállalkozók véleménye szerint közepesnél kicsit nagyobb (3,71-re értékelték).

A vállalkozás mérete és a tanácsadók kiválasztásában a kedvező fizetési kondíció jelentőségének megítélése között mutatható még ki gyenge kapcsolat: a nagy és középvállalkozók értékítélete szerint közepesnél kisebb a jelentősége (5 fokozatú skálán 2,9-re értékelték), a kisvállalkozók véleménye szerint közepesnél kicsit nagyobb (3,6-ra értékelték).

A többi tényező szerint nincs szignifikáns különbség a nagy illetve kisvállalkozók értékítélete szerint a tanácsadó cég választásában. A tanácsadó cég hirdetése, nemzetisége és nagysága egyáltalán nem jelentős (5 fokozatú Likert skálán 2 körülire értékelték), közepes jelentőségű a tanácsadó regionális székhelye, kirendeltsége valamint az ismerős véleménye (3 körülire értékelték), közepesnél jelentősebb a tanácsadó cég hírneve (3,4), a korábbi munkakapcsolatok (3,4), a tanácsadó megjelölt referenciái, vállalási határideje és árszintje (3,8), a tanácsadó kapcsolatrendszere (4), illetve a kínált szolgáltatás komplexitása (4,14).

A H8/d részhipotézis, melyet egy budapesti felmérés¹⁹⁶ eredménye alapján állítottam fel, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vizsgálatunk alapján részben elfogadható volt:

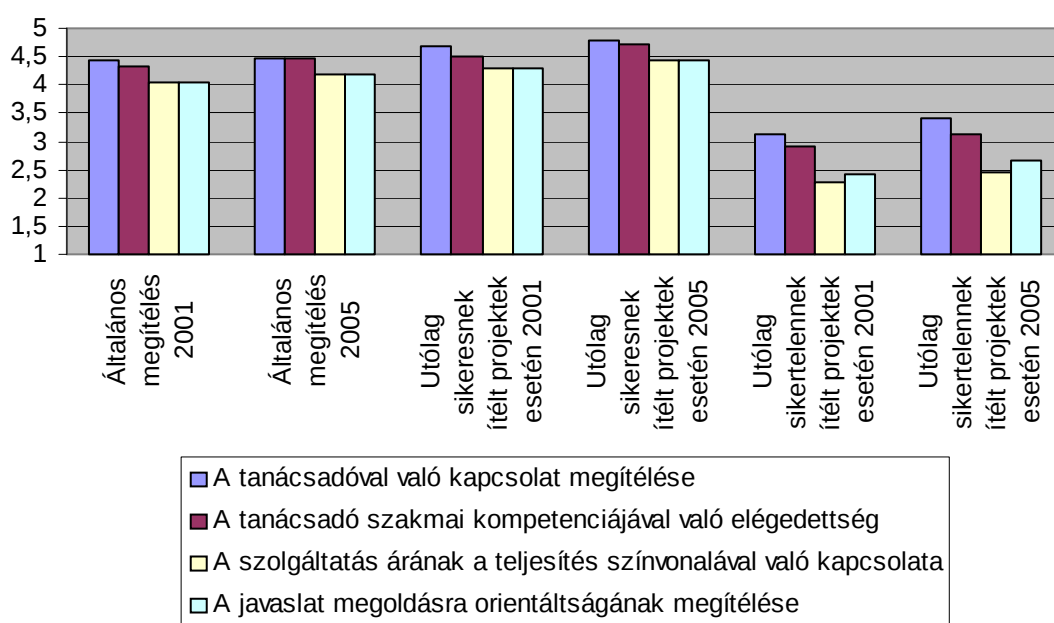
T8/d: Az utólag sikeresnek minősített projektek tanácsadója kompetenciájával és a tanácsadójukkal való kapcsolattal a vállalkozók teljes mértékben elégedettek, a javaslat véleményük szerint megvalósítható, a szolgáltatás – függetlenül az ár szintjétől - megérte az árát. Utólag sikertelennek ítélt projektek esetén közepesen elégedettek tanácsadójukkal, a szolgáltatással

¹⁹⁶ Gergely Szabolcs: Tanácsadás és versenyképesség BKE, 1997: aki a–BKE „Versenyben a világgal” című kutatási programja keretében a tanácsadók megítélését vizsgálta tanácsot igénybevevők szempontjából a vállalkozások által szabadon választott- egy utólag sikeresnek, illetve egy utólag sikertelennek minősített projekt igénybevétele körülményeinek értékelésével.

nem elégedettek, bár ezeket a javaslatokat sem ítélték teljesen használhatatlannak, teljes pénzkidobásnak.

Utólag sikeresnek minősített projektek esetén a megyei vállalkozók teljes mértékben elégedettek a tanácsadójukkal való kapcsolattal és tanácsadójuk kompetenciájával (5 fokozatú skálán 4,7-re értékelték), az ár-teljesítmény viszonyal és a javaslat megoldásra orientáltságával is alapvetően elégedettek, bár nem maradéktalanul (4,4-re értékelték).

Utólag sikertelennek minősített projektek esetén közepesen elégedett tanácsadójukkal (a tanácsadóval való kapcsolatukat 3,4-re, a kompetenciáját 3,1-re értékelték), a kapott szolgáltatással nem elégedettek, de ezeket sem ítélték teljesen használhatatlannak (a javaslat megoldásra orientáltságát 2,7-re, az ár-teljesítmény arányt 2,4-re értékelték).



5.5. ábra: A tanácsadó és igénybevett szolgáltatás megítélése

H9 hipotézisem a vállalkozók egy speciális körére vonatkozik, akik a tanácsadási szolgáltatást még nem vették igénybe, de tervezik: még nincs tapasztalatuk a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatban, így előzetes várakozásaikat vizsgálhatjuk, értékelhetjük. Speciális helyzetükből kiindulva fogalmaztam meg a hipotézist: *H9/a A tanács igénybevételét tervezők legnagyobb része a törvényi előírások miatt veszi*

igénybe a szolgáltatást; H9/b A tanácsadás igénybevételét tervezők optimisták, pozitívan viszonyulnak a tanácsadókhoz; H9/c A tanácsadást igénybe nem vett de tervezők elvárásai magasak, nem mindig reálisak; Függetlenségvizsgálat, és varianciaanalízis módszerével a hipotézist teszteltem, melynek eredményeként elvetettem. A szolgáltatást igénybe nem vett és nem is tervezők nem rendelkeznek tapasztalattal és előzetes várakozásokkal sem a tanácsadási tevékenységgel kapcsolatban, itt csak az előítéletek vizsgálatára van lehetőség. Speciális helyzetükre vonatkozóan készült a H10-es hipotézis: *a tanácsadást tényleges igénybevevőknél rosszabb kép, előítélet él bennük a tanácsadással szemben.* A varianciaanalízis valamint függetlenségvizsgálatok elvégzése a hipotézist megerősíti. A T9 megállapítás azon vállalkozókra vonatkozik, akik a tanácsadási szolgáltatást még nem vették igénybe, tehát ezen a téren tapasztalattal nem rendelkeznek:

T9/a: A tanács igénybevételét tervezők legnagyobb része nem a törvényi előírások (külső kényszer) miatt veszi igénybe a szolgáltatást, sokkal inkább belső motiváció alapján; A szolgáltatást már igénybevett vállalkozók és a szolgáltatás igénybevételét tervezők értékrendje nem tér el jelentősen egymástól.

Közepesnél gyengébb szignifikáns kapcsolat a szokásos 5%-os szignifikancia szinten a felvétel köre (igénybe vette a tanácsadást; nem vette igénybe, de tervezi) és a tanácsadás igénybevételének oka között a következő esetekben mutatható ki:

- A szolgáltatást igénybevevők szignifikánsan többen (a megkérdezettek 23,9%-a) vették igénybe a tanácsadót jogszabályi előírás alapján. (A szolgáltatás igénybevételét tervezőknek csak 2,9%-a jelölte meg ezt az okot.)
- A szolgáltatást igénybevevők szignifikánsan többen (a megkérdezettek 15,2%-a) vették igénybe a tanácsadót a vállalkozás indításához. (A szolgáltatás igénybevételét tervezők közül senki nem jelölte meg ezt az okot.)
- A szolgáltatás igénybevételét tervezők jelentősen többen (a megkérdezettek 61,8%-a) veszik igénybe a tanácsadót a vállalkozás növekedésének elősegítéséhez. (A szolgáltatást igénybevettek 25%-a jelölte meg ezt az okot.) A szolgáltatás igénybevételét tervezőknél ez a legfontosabb ok, amiért igénybe akarják venni a szolgáltatást

T9/b: A tanácsadást igénybe nem vett, de tervezők a szolgáltatást már igénybevett vállalkozóknál szkeptikusabbak, jobban tartanak attól, hogy a tanácsadóval, illetve a kapott szolgáltatással nem lesznek maradéktalanul elégedettek. A vállalkozások nagy része a tanácsadásra vonatkozó ismerethiány miatt nem veszi igénybe a szolgáltatást: a tanácsadást ténylegesen igénybevevőknél rosszabb kép, előítélet él bennük a tanácsadással szemben;

A szolgáltatást igénybe nem vett, és nem is tervező vállalkozók átlagosan 1,4 elégedetlenségi októl tartanak, akik tervezik igénybe venni átlagosan 1,1 , míg a szolgáltatást már igénybevettek tapasztalatuk alapján átlagosan csak 0,4 okot jelöltek meg.

A szolgáltatás igénybevételét tervezők a szolgáltatást már igénybevett vállalkozóknál jobban tartanak attól, hogy:

- a javaslatot nem fogják tudni konkrétan alkalmazni ($p=0,017$, Cramer's $V=0,212$). A szolgáltatást igénybe vettek tapasztalatuk alapján mindössze 9,8%-a jelölte meg, hogy a kapott javaslatot nem tudta konkrétan alkalmazni, beépíteni, a szolgáltatás igénybevételét tervezőknek pedig 26,5%-a tart ettől.
- a tanácsadóval nehezen fognak tudni együttműködni ($p=0,019$, Cramer's $V=0,209$): a szolgáltatást igénybe vettek tapasztalatuk alapján senki sem jelölte meg, hogy a tanácsadóval nehezen tudott együttműködni, a szolgáltatás igénybevételét tervezőknek pedig 5,9%-a tart ettől.
- a tanácsadó zavarni fogja a munkát ($p=0,028$, Cramer's $V=0,196$): a szolgáltatást igénybe vettek tapasztalatuk alapján mindössze 1,1%-a jelölte meg, hogy a tanácsadó zavarta a munkát, a szolgáltatás igénybevételét tervezőknek pedig 8,8%-a tart ettől.
- a tanácsadó ki fogja szivároztatni az üzleti titkot ($p=0,025$, Cramer's $V=0,2$): a szolgáltatást igénybe vettek tapasztalatuk alapján mindössze 2,2%-a jelölte meg, hogy a tanácsadó kiszivárogtatta az üzleti titkot, a szolgáltatás igénybevételét tervezőknek pedig 11,8%-a tart ettől.

- a tanácsadó illetéktelen a belső problémák megoldásában ($p=0,045$, Cramer's $V=0,179$): A szolgáltatást igénybe vettek tapasztalatuk alapján mindössze 4,3%-a jelölte meg, hogy a tanácsadó illetéktelen volt a belső problémák megoldásában, a szolgáltatás igénybevételét tervezőknek pedig 14,7%-a tart ettől.

A tanácsadást igénybe nem vett, és nem is tervezők a szolgáltatást már igénybevett vállalkozóknál szkeptikusabbak, előítéletük alapján jobban tartanak attól, hogy a tanácsadóval, illetve a kapott szolgáltatással nem lennének maradéktalanul elégedettek. ($p=0$, $Eta=0,602$)

Előítéletük alapján a következő elégedetlenségi okokban mutatható ki szignifikáns különbség a szolgáltatást már igénybevett vállalkozók tapasztalataihoz képest:

- Jobban tartanak attól, hogy konkrét egyedi problémára általános, sematikus tanácsot kapnának ($p=0,005$, Cramer's $V=0,176$) A szolgáltatást igénybe vettek tapasztalatuk alapján mindössze 17,4%-a jelölte meg, hogy a tanácsadó általános, sematikus tanácsot adott, a szolgáltatást igénybe nem vetteknek pedig 33,9 %-a tart ettől.
- A tanácsot nem tudnák konkrétan alkalmazni, beépíteni ($p=0,018$, Cramer's $V=0,147$) A szolgáltatást igénybe vettek tapasztalatuk alapján mindössze 9,8%-a jelölte meg, hogy a kapott javaslatot nem tudta konkrétan alkalmazni, beépíteni, a szolgáltatást igénybe nem vettek 21,4%-a tart ettől.
- A külső tanácsadó illetéktelen volna a belső problémájuk megoldásában ($p=0$, Cramer's $V=0,285$) A szolgáltatást igénybe vettek tapasztalatuk alapján mindössze 4,3%-a jelölte meg, hogy a tanácsadó illetéktelen volt a belső problémák megoldásában, a szolgáltatást igénybe nem vetteknek pedig 28%-a tart ettől.

A szolgáltatást igénybe nem vett, és nem is tervezők a tanácsadóval kapcsolatban és a kapott szolgáltatás várható eredményével kapcsolatban is lényegesen szkeptikusabbak a szolgáltatást már igénybevett vállalkozóknál:

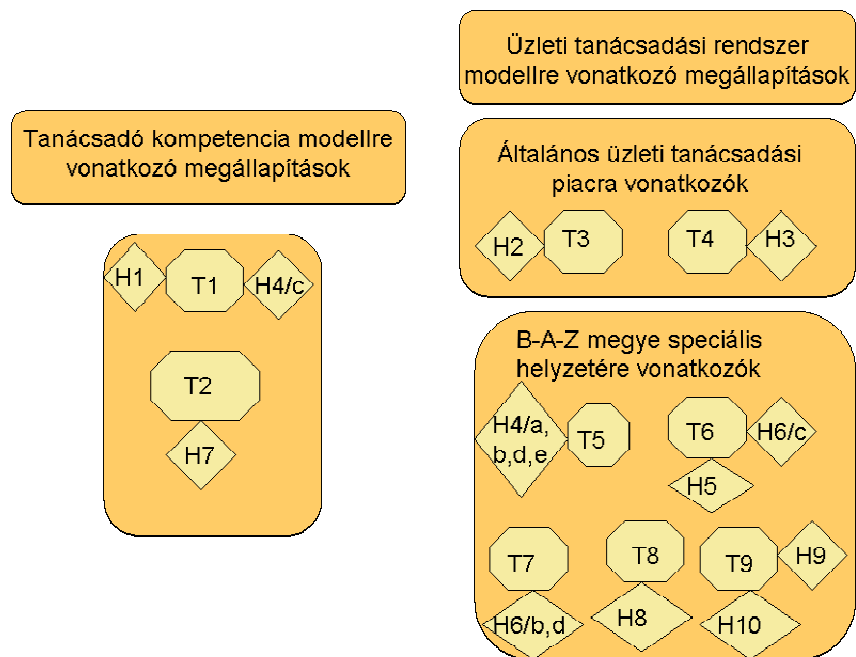
- Átlagosan 5 fokozatú Likert skálán 3,87-re értékelték a tanácsadóval való esetleges kapcsolatukat, míg a szolgáltatást már igénybevettek tapasztalatuk alapján 4,5-re. ($p=0$, $\eta^2=0,282$)
- Átlagosan 3-ra értékelték a tanácsadók kompetenciáját (előítéletük alapján), míg a szolgáltatást már igénybevettek tapasztalatuk alapján 4,5-re. ($p=0$, $\eta^2=0,66$)
- Átlagosan 2,7-re értékelték az ár-érték arányt (előítéletük alapján nem érne meg a szolgáltatás az árát), míg a szolgáltatást már igénybevettek tapasztalatuk alapján 4,2-re. ($p=0$, $\eta^2=0,617$)
- Átlagosan 3-ra értékelték a javaslat megoldásra orientáltságát (előítéletük alapján) míg a szolgáltatást már igénybevettek tapasztalatuk alapján 4,2-re. ($p=0$, $\eta^2=0,584$)

H9/d részhipotézis megfogalmazásánál abból indultam ki, hogy ha feltételezzük, hogy - az európai trendnek megfelelően - a tanácsadót egyre többen vonják be megyénkben is az implementálásba, akkor a szolgáltatás igénybevételét tervezők esetében a szolgáltatást már igénybevetteknél még magasabbnak kell lennie ennek az aránynak: *H9/d A szolgáltatás igénybevételét tervezők a szolgáltatást már igénybevett vállalkozóknál nagyobb arányban tervezik bevonni a tanácsadót az implementálásba.* A függetlenségvizsgálat elvégzésével a részhipotézist elvettem.

T9/c: A megyei adatok alapján nem mutatható ki az implementálás jelentőségének a növekedése.

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten nincs szignifikáns kapcsolat a felmérés köre (igénybe vette – tervezi igénybe venni) és a tanácsadó implementálásba történő bevonása között. A szolgáltatást már igénybe vett megyei vállalkozók 27,2%-a vonta be tanácsadóját az implementálásba, a szolgáltatás igénybevételét tervezőknek csak 20,6%-a tervezi bevonni (a különbség nem szignifikáns).

A hipotézisek és a tézisek kapcsolódását szemlélteti a 5.6. ábra:



5.6. ábra: A hipotézisek és tézisek kapcsolata

VI. Gyakorlati alkalmazhatóság, lehetséges további kutatási irányok

Ph.D kutatásom témájának a vállalkozók tanácsadási értékrendjének vizsgálatát választottam, mivel a hazai szakirodalom szinte egyáltalán nem tér ki rá, a nemzetközi is csak érintőlegesen kezeli ezt az érdekes és tanulságos területet. A kutatás eredményei –megítélésem szerint- a következő szinteken hasznosíthatóak:

- **Tanácsadási szakma szintje**

Az üzleti tanácsadás szakirodalmában szereplő modellek pontosítására, új modellek felállítására.

A tanácsadás angol, német valamint hazai szakirodalomokban található meghatározásának, folyamatosan változó értelmezésének vizsgálatát, értékelését követően a különböző elméleti megközelítések összefoglalásával, integrálásával, kiegészítésével került sor az üzleti tanácsadási rendszer modelljének felállításra.

A szakirodalomban található tipikus tanácsadói tulajdonságok rendszerezését követte a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók tulajdonságainak vizsgálata a tanácsadók, valamint a vállalkozók értékrendje szerint, ezek eredményét foglalja össze a tanácsadói tulajdonságok modellje.

Eddigi kutatásaim alapján mindkét modell hiánypótló az üzleti tanácsadás szakirodalmában.

- **Vállalkozások szintje**

A tanácsadók és ügyfelek hatékonyabb együttműködéséhez fontos egymás értékrendjének, elvárásainak megismerése, a közös nyelv kialakítása a szereplők és a társadalom között. Ehhez nyújthat hasznos információkat a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók valamint vállalkozások (tanácsadók ügyfelei, potenciális ügyfelei) körében 2001-ben és 2005-06-ban elvégzett reprezentatív kérdőíves felmérésünk alapján a megye tanácsadói és ügyfelei tanácsadási értékrendjéről és ezek változási irányáról kialakult átfogó kép.

- **Oktatás szintje**

A primer és szekunder kutatási eredmények hasznosíthatóak az oktatásban főként a közgazdász képzésben MSc. szinten. A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karán 1996 óta folyik az „Üzleti tanácsadás” tantárgy oktatása, melynek aktualizálásához közvetlenül felhasználható. 2010-től a Vállalkozásfejlesztés MSc. szakon differenciált szakmai tárgyként meghirdetésre kerülnek az „Üzleti tanácsadás alapjai”, a „Tanácsadó vállalkozások”, valamint a „Tanácsadás folyamata, általános módszertana” tárgyak: különösen az első kettő megalapozásának elméleti alapjait jelentheti. Véleményem szerint lehetséges és hasznos volna az „Üzleti tanácsadás alapjai” tárgy bevezetése alternatív tárgyként más karok (mérnökképzés, jogásképzés, bölcsészképzés stb.) tanrendjébe látókörszélesítésként, hiszen tanulmányaik befejezését követően gyakorló tanácsadóként, vagy ügyfélként ők is profitálhatnának belőle.

Lehetséges további kutatási irányt a jelenlegi kutatás érvényességi korlátai fokozatos feloldásában látom:

- Az empirikus vizsgálat – kizárólag Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek, illetve vállalkozások vizsgálatára irányult, így alapvetően az országra, illetve világra vonatkozóan általános érvényű következtetések levonására nem alkalmas. A 2001-es felmérést követően célul tűztem ki a felmérés körének kiterjesztését, országossá tételét: felvettem a kapcsolatot a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségével, akik 2005-ben ki is küldték kérdőívemet tagjaik részére. A visszaérkezési arány azonban olyan alacsony volt (mindössze 5 kérdőív érkezett vissza), hogy nem tudtam értékelni, így 2005-06-ban is maradtam a megyei körnél. A vizsgálat Budapestre és más megyékre való kiterjesztésére az említett nehézségek miatt nem volt lehetőségem, de esetleg más egyetemek bevonásával lehetővé válna. Hasznos volna az ország (ezen belül különösen Budapest) tanácsadási piacának, tanácsadói, vállalkozói tanácsadási értékrendjének feltérképezése, hogy

általános érvényű következtetéseket tudjunk levonni, és fel tudjuk mérni, hogy mennyiben speciális megyénk helyzete.

- A megye speciális helyzetéből adódóan- kizárólag kis tanácsadó cégek vizsgálatára irányult. (2001-ben és 2005-06-ban is valamennyi megyei tanácsadó cég kisvállalkozás volt.) Meg kell jegyezni, hogy a felmérés a nagy tanácsadó cégekre történő kiterjesztése, eltérő módszertani sajátosságai és komplexitása miatt is messze meghaladta volna e kutatás lehetőségeit, de további kutatások számára kiindulási alapként szolgálhat. Ebben a körben a kérdőíves felmérés alkalmazása korlátozott, elsősorban a mélyinterjú és megfigyelés módszere lehet célravezető
- PhD kutatásom a tanácsadók és vállalkozók tanácsadási értékrendjének vizsgálatára irányult, tanácsadás módszertani vizsgálatokra nem terjed ki. Megítélésem szerint további disszertációk témája lehetne a tanácsadás területeihez kapcsolódóan hatékonyságot növelő, módszertani modellek kifejlesztése és tesztelése.

VII. Mellékletek

1. számú melléklet: A hipotézisek és a tézisek összefoglalása

A hipotézisek tesztelésénél a szokásos 5%-os szignifikancia szintet alkalmaztam: vagyis 95% a valószínűsége annak, hogy ha a vizsgálat alapján a nullhipotézis helyes, akkor az ténylegesen elfogadásra is kerül.

Hipotézisek	Módszer	Eredmény	Tézisek, antitézisek
Tanácsadó kompetencia modellre vonatkozó megállapítások			
H1: Területi szinten jelentős különbségek mutatkoznak a tanácsadók közt;	t próba	Elvetve	T1 antitézis: Területi szinten nem mutatható ki jelentős különbség a tanácsadók tulajdonságaiban a vállalkozók értékrendje szerint. A tanácsadók tulajdonságai nem változtak jelentősen az elmúlt 5 évben.
H4/c: A tanácsadói tulajdonságok közül a kommunikációs készség mellett erősödik a változási, alkalmazkodási, adaptációs készség, a konfliktuskezelési képesség és csapatszellem, a költség-haszon szemlélet mellett erősödik a projekt szemlélet. A tanácsadó kora és a tekintélyen alapuló irányítás jelentősége csökken.	Varianciaanalízis	Elvetve	
A helyi tanácsadók saját magukról alkotott képének változásában a tanácsadás nemzetközi szakirodalmából megismert, valamint a Németországban tapasztalt tendenciák figyelhetők meg:	Varianciaanalízis	Elvetve	T2/a: Sem a szakmai szempont (modern szaktudás: költség-haszon szemlélet, információ technológiára nyitottság) sem a rávezető képesség (kommunikációs készség, vállalkozó szellem) jelentősége nem változott a tanácsadók értékrendjében.
H7/a A szakmai szempont mellett (modern szaktudás: költség-haszon szemlélet, információ technológiára nyitottság) a rávezető képesség (kommunikációs			

készség, vállalkozó szellem) egyre inkább előtérbe kerül a tanácsadók értékrendjében; H7/b A tanácsadók értékrendjében a hatékony együttműködés feltételeinek biztosítása áll előkelő helyen (kiegyensúlyozott családi légkör, etika függetlenség); H7/c A tanácsadók értékítéletében a korábban uralkodó pragmatikus szemlélet (tanácsadó kora, tekintélyen alapuló irányítás) jelentősége csökkent, mára egyáltalán nem jellemző		Kiegészítéssel elfogadva Elvetve	T2/b: A tanácsadók értékrendjében a hatékony együttműködés feltétele biztosításának a képessége (kiegyensúlyozott családi légkör, etika, függetlenség) előkelőbb helyen áll a vállalkozók értékítéleténél. T2/c: a tanácsadók értékítéletében a korábban uralkodó pragmatikus szemlélet (tanácsadó kora, tekintélyen alapuló irányítás) jelentősége nem csökkent az elmúlt 5 évben, még ma is közepes jelentőségű.
Üzleti tanácsadási rendszer modellre vonatkozó megállapítások			
Általános üzleti tanácsadási piacra vonatkozó megállapítások			
H2: A tanácsadói szolgáltatás igénybevétele kapcsolatban áll az országok gazdasági fejlettségével;	Korrelációelemzés	Elfogadva	T3: A tanácsadói szolgáltatás igénybevétele szoros korrelációs kapcsolatban áll az országok gazdasági fejlettségével 24 európai ország vizsgálata alapján.
H3: A tanácsadás iránti igény független a gazdasági ingadozásoktól (konjunktúra, dekonjunktúra).	Korrelációelemzés	Elvetve	T4: A konjunktúra kedvez a tanácsadásnak, többen engedhetik meg maguknak, nagyobb mértékben hozzájárulva ezzel a további fejlődéshez; a gazdaság stagnálása a tanácsadásnál is stagnálást eredményez.
Borsod-Abaúj-Zemplén megye speciális helyzetére vonatkozó megállapítások			
A két felmérés közötti öt évben 2001 és 2005-06 között Borsod-Abaúj-Zemplén megye tanácsadási piaca követte az európai tanácsadási piacon megfigyelhető általános trendeket:	Függetlenség-vizsgálat, varianciaanalízis		

H4/a: Az igénybevétel a stratégiai kérdésekről operatív irányba tolódik el – a stratégiai kérdések egyre inkább vállalaton belülre kerülnek; H4/b: Az outsourcing (tevékenység kihelyezése) jelentősége – az európai trendet követve - nálunk is növekszik; H4/d: A németországi trendnek megfelelően csökken a rögzített áron történő díjazás jelentősége, míg az eredménytől függő díjazás (sikerdíj) növekszik; H4/e: A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei kis tanácsadók specialisták, a tanácsadási szolgáltatás komplexitása nem változott az elmúlt 5 évben.		Elvetve Elvetve Elfogadva Elfogadva	T5/a: Az európai tanácsadási piacon a stratégiai kérdésekről operatív irányba tapasztalható elmozdulás a megyei piacon nem érzékelhető: 5 év alatt nem módosult a stratégiai és az operatív tanácsadás iránti igény sem. Az outsourcing (tevékenység kihelyezése) jelentősége – nem követi az európai trendet - nálunk nem növekszik. T5/b: Mindkét időszakban a rögzített áron történő fizetés a meghatározó, de a németországi trendnek megfelelően az elmúlt öt évben jelentősen növekedett a sikerdíjat igénybevevők aránya. T5/c: A megyei tanácsadók inkább specialisták és a tanácsadási szolgáltatás komplexitása nem változott az elmúlt 5 évben.
A megye tanácsadási piacán a megye speciális helyzetéből adódó eltérések szerepe csökken, időben kiegyenlítődik, közelít az európai trendekhez; H6/c Borsod-Abaúj-Zemplén megye tanácsadási piaca belterjes: a helyi cégek helyi tanácsadót részesítenek előnyben, a helyi tanácsadó cégek ügyfélkörének meghatározó hányada megyénkből kerül ki;	Függetlenség-vizsgálat, varianciaanalízis	Elfogadva	T6/a: Borsod-Abaúj-Zemplén megye tanácsadási piaca belterjes: a helyi cégek helyi tanácsadót részesítenek előnyben, a helyi tanácsadó cégek ügyfélkörének meghatározó hányada megyénkből kerül ki. 5 év alatt a megye tanácsadási piacának belterjessége nem csökkent, a megye tanácsadási piaca nem vált nyitottabbá.

H5/a A helyi tanácsadási piac belterjessége csökken, egyre több tanácsadó cég lépi át a megye, ország határt;		Elvetve	
H5/b A megye tanácsadási piaca nyíltabbá válik: egyre több külső (más régióbeli) és nagyobb tanácsadó jelenik meg megyénkben, növelve ezzel a versenyhelyzetet;		Elvetve	
H5/c A kapcsolat felvételnél a személyes ismeretségi kör jelentősége csökken, míg a pályázat szerepe nő;		Elvetve	T6/b: Az EU csatlakozás hatására kapcsolat felvételnél a személyes ismeretségi kör jelentősége nem csökken, míg a pályázat szerepe nem nő.
H5/d Az ügyfelek tanácsadási tapasztalata nő, a maradéktalan elégedettség helyett kritikusabban értékelik tanácsadójukat.		Elvetve	T6/c: Az ügyfelek nem ítélik meg tanácsadójukat kritikusabban, mint 5 évvel ezelőtt.
H6: A megye speciális helyzetéből adódik, így csak a kis tanácsadókra értelmezhető:	Varianciaanalízis	Elfogadva	T7/a: A helyi igényeknek a helyi viszonyokat ismerő, rugalmas, kisebb méretű tanácsadók meg tudnak felelni.
H6/b A helyi igényeknek a helyi viszonyokat ismerő, rugalmas, kisebb méretű tanácsadók a nagyoknál jobban meg tudnak felelni;			T7/b: A konkrét tanácsadó cég kiválasztásánál a kínált szolgáltatás komplexitása, a személyes kapcsolat és kapcsolatrendszer a legfontosabb, míg a hirdetés, reklám, nemzetiség, és nagyság a legkevésbé jelentős az ügyfelek értékrendjében, ehhez alkalmazkodnak a tanácsadók.
H6/d A konkrét tanácsadó cég kiválasztásánál a kínált szolgáltatás komplexitása, a személyes kapcsolat és vállalási határidő a legfontosabb, míg a hirdetés, reklám,			

			ítélték teljesen használhatatlannak, teljes pénzkidobásnak.
H9,10: A vállalkozók egy speciális körére vonatkozik, akik a tanácsadási szolgáltatást még nem vették igénybe, tehát ezen a téren tapasztalattal nem rendelkeznek; H9/a A tanács igénybevételét tervezők legnagyobb része a törvényi előírások miatt veszi igénybe a szolgáltatást; H9/b A tanácsadás igénybevételét tervezők optimisták, pozitívan viszonyulnak a tanácsadókhoz; H9/c A tanácsadást igénybe nem vett tervezők elvárásai magasak, nem mindig reálisak; H10: A vállalkozások nagy része a tanácsadásra vonatkozó ismerethiány miatt nem veszi igénybe a szolgáltatást, a tanácsadást ténylegesen igénybevevőknél rosszabb kép, előítélet él bennük a tanácsadással szemben; H9/d A szolgáltatás igénybevételét tervezők a szolgáltatást már igénybevett vállalkozóknál nagyobb arányban tervezik bevonni a tanácsadót az implementálásba.	Függetlenség-vizsgálat Varianciaanalízis	Elvetve Elvetve Elvetve Elfogadva Elvetve	T9/a: A tanács igénybevételét tervezők legnagyobb része nem a törvényi előírások (külső kényszer) miatt veszi igénybe a szolgáltatást, sokkal inkább belső motiváció alapján; A szolgáltatást már igénybevett vállalkozók és a szolgáltatás igénybevételét tervezők értékrendje nem tér el jelentősen egymástól. T9/b: A tanácsadást igénybe nem vett, de tervezők a szolgáltatást már igénybevett vállalkozóknál szkeptikusabbak, jobban tartanak attól, hogy a tanácsadóval, illetve a kapott szolgáltatással nem lesznek maradéktalanul elégedettek. A vállalkozások nagy része a tanácsadásra vonatkozó ismerethiány miatt nem veszi igénybe a szolgáltatást: a tanácsadást ténylegesen igénybevevőknél rosszabb kép, előítélet él bennük a tanácsadással szemben; T9/c: A megyei adatok alapján nem mutatható ki az implementálás jelentőségének a növekedése.

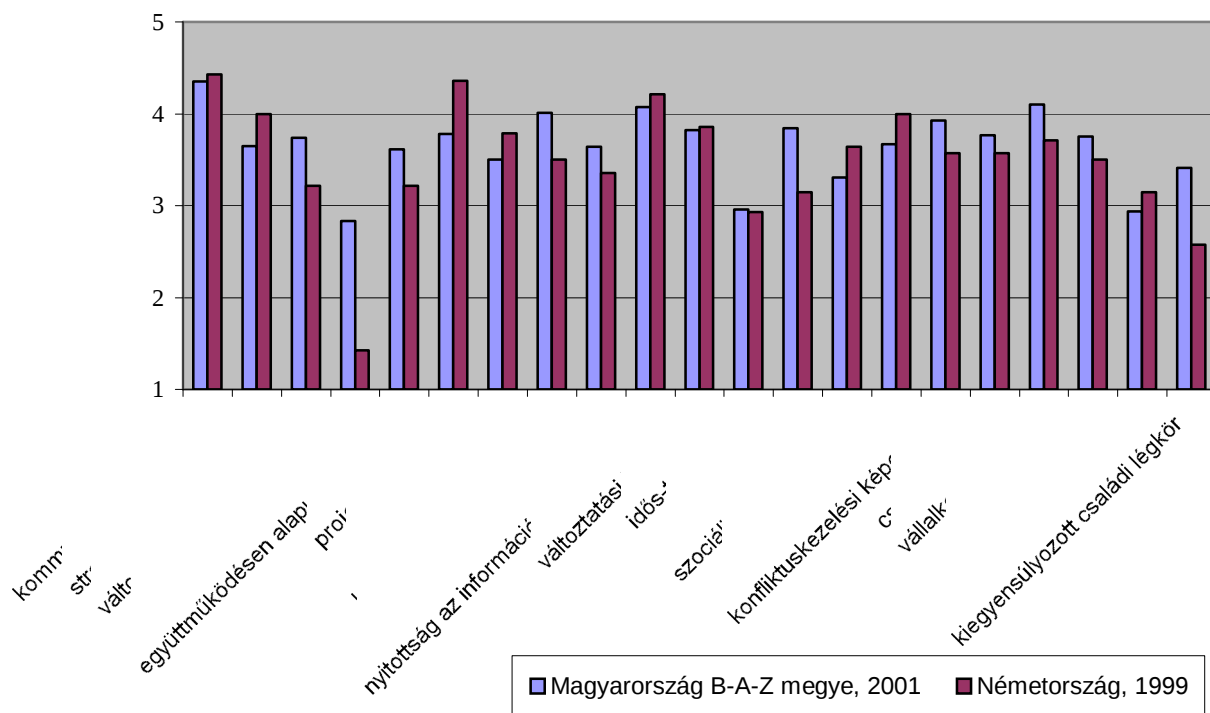
2. számú melléklet: Hipotézisek tesztelése statisztikai módszerekkel

A következőkben a kérdőívek adatainak statisztikai elemzésével értékelem a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók és vállalkozók tanácsadási értékrendjének jellemzőit. Hipotéziseket a kutatás céljaihoz kapcsolódóan négy területen fogalmaztam meg, a hipotézisek tesztelése, tehát az empirikus felmérés eredményeinek összefoglalása is ebben a csoportosításban történik.

Területi összehasonlítást feltételező hipotézisek tesztelése

A hipotézisek egy részének megerősítése vagy elvetése *területi összehasonlítást* feltételez: a kérdőívet úgy állítottuk össze, hogy a kiértékelés eredménye összehasonlítható legyen a rendelkezésre álló külföldi felmérésekkel: az 1999-es 623 felsővezető és tanácsadó megkérdezésén alapuló reprezentatív németországi felmérés¹⁹⁷, tanácsadói tulajdonságokra vonatkozó 21 kritériuma alapján vizsgáltuk a megyei tanácsadók tulajdonságait is a vállalkozók értékrendje szerint. A németországi felmérés 7 fokozatú Likert skálán történt, a magyar hagyományoknak megfelelően felmérésünkben 5 fokozatú Likert skálát alkalmaztunk. Az összehasonlíthatóság kedvéért a német adatokat átkonvertáltam 5 fokozatú skálára. A német illetve magyar tanácsadók tulajdonságait szemlélteti a 7.1. ábra a vállalkozók értékítélete szerint az 1999-es német valamint 2001-es megyei felmérések alapján:

¹⁹⁷ Frank Höselbarth (2000): Veränderungsbereitschaft als Methode, Managementberater 2000. március]



Forrás: Frank Höselbarth (2000), saját szerkesztés

7.1. ábra: Tanácsadók tulajdonsága a vállalkozók értékítélete szerint

H1 hipotézis, mely szerint *területi szinten jelentős különbségek mutatkoznak a tanácsadók közt*, tesztelésénél – a területi szintet országokra értelmezve - egymintás t próbát alkalmaztam, melyben a teszt értéket a németországi tapasztalatoknak megfelelően adtam meg. A vizsgálat eredményét a 2. melléklet foglalja össze.

95%-os megbízhatósági szinten elfogadható a nullhipotézis, mely szerint a magyar tanácsadók kommunikációs készsége a vállalkozók véleménye szerint megegyezik a németországi értékkel.¹⁹⁸

A stratégiai szemléletmódra vonatkozó nullhipotézis 95%-os megbízhatósági szinten nem fogadható el: a magyar tanácsadók stratégiai szemléletmódja a vállalkozók véleménye szerint szignifikánsan kisebb a németországi értéktől: a különbség: 0,35.

Az 4. számú melléklet alapján az értékelést elvégezve H1 hipotézist el kell vetni: területi szinten nem mutatható ki jelentős különbség a tanácsadók

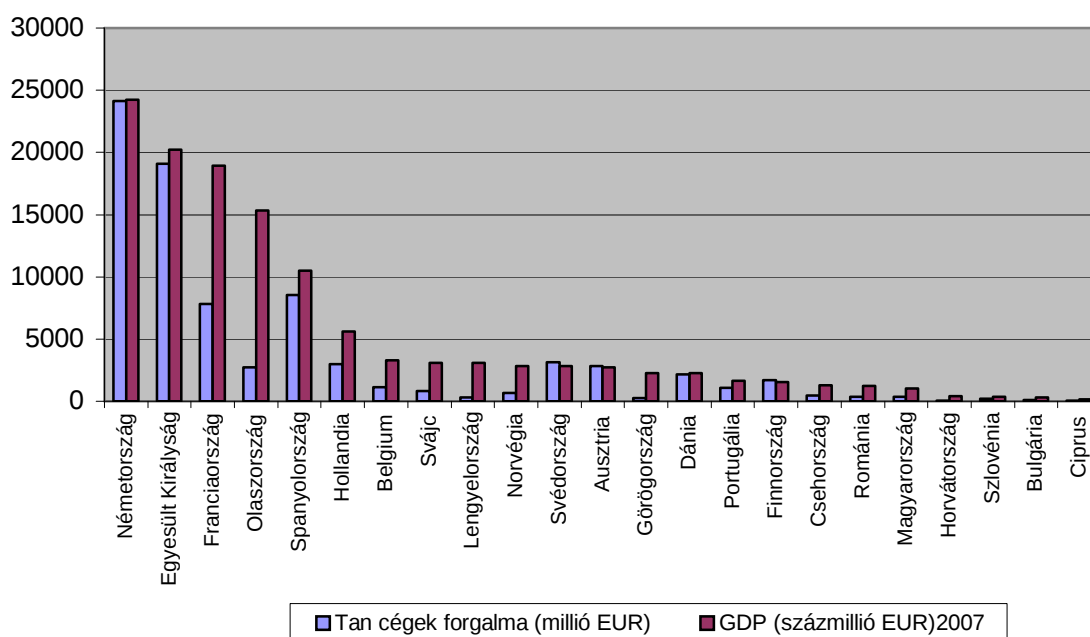
¹⁹⁸ A t-próbafüggvény értéke $-1,181 (4,35-4,43)/0,065$ (mintaátlag-teszt érték)/a mintaátlag standard hibája, a szabadságfok 111(112-1). 0,24 egy olyan szignifikancia szint, amely mellett, az adott teszt érték éppen a kritikus értékkel egyezik meg. A nullhipotézisünk $(1-0,24=0,76)$ 76% megbízhatósági szint felett elfogadható, míg az alatt már nem.

tulajdonságaiban a vállalkozók értékítélete szerint. A vizsgált 21 kritériumból 5-nél (kommunikációs készség, nyitottság az információ technológiára, változtatási készség, idős tapasztalt tanácsadó, aszkézis) 95%-os megbízhatósági szinten egymintás t próbával a magyar és német tanácsadók tulajdonsága teljesen megegyezik a vállalkozók véleménye szerint. 13 kritériumnál (stratégiai szemléletmód, változási alkalmazkodási készség, részvételen, együttműködésen alapuló irányítás, projekt szemlélet, vízió-jövőkép, költség-haszon szemlélet, lojalitás, szociális kompetencia, függetlenség, konfliktuskezelési képesség, csapatszellem, vállalkozó szellem, bátorság-kiállás) 5 fokozatú Likert skálán az eltérés a vállalkozók véleménye szerint 0,5 alatti. Két kritériumnál az eltérés 1 alatti (a magyar vállalkozók a magyar tanácsadók etikai szintjét 0,7, és a tanácsadók által teremtett kiegyensúlyozott, családi légkört 0,8 ponttal magasabbra értékelték a német tanácsadóknál a német vállalkozók értékítéleténél), mindössze egy kritériumnál nagyobb az eltérés 1-nél: a magyarokra jobban jellemző a tekintélyen alapuló irányítás (1,4-el), de mindkét helyen ez a tanácsadók legkevésbé jellemző tulajdonsága.

H2 hipotézis, mely szerint *a tanácsadói szolgáltatás igénybevétele kapcsolatban áll az országok gazdasági fejlettségével*, a FEACO az európai tanácsadási piac feltérképezésére irányuló tanulmánya¹⁹⁹ felhasználásával vizsgálható. A tanulmány kiterjed az európai tanácsadási forgalom országokénti megoszlásának vizsgálatára is, így összehasonlíthatóak a fejlett és kevésbé fejlett országok adatai. A 7.2. ábra a GDP és a tanácsadó cégek forgalmának alakulását szemlélteti országoként, 2007-ben²⁰⁰:

¹⁹⁹ FEACO (2008) Survey of the Management Consultancy market, 2007-08.

²⁰⁰ Az összehasonlíthatóság kedvéért a GDP-t millió Euróban, a tanácsadó cégek forgalmát százmillió Euróban szemlélteti az ábra.



Forrás: FEACO 2008

7.2. ábra: GDP és a tanácsadási forgalom alakulása országonként, 2007

A vizsgálat más mutatók felhasználásával is elvégezhető, többek között az egy főre jutó GDP vásárlóerő paritáson EU-27 százalékában és az egy tanácsadóra jutó bevétel között is. A korrelációelemzést elvégezve hasonló eredményt kapunk, erős, pozitív irányú kapcsolat mutatható ki a két változó között.²⁰¹

Időbeli összehasonlítást feltételező hipotézisek tesztelése

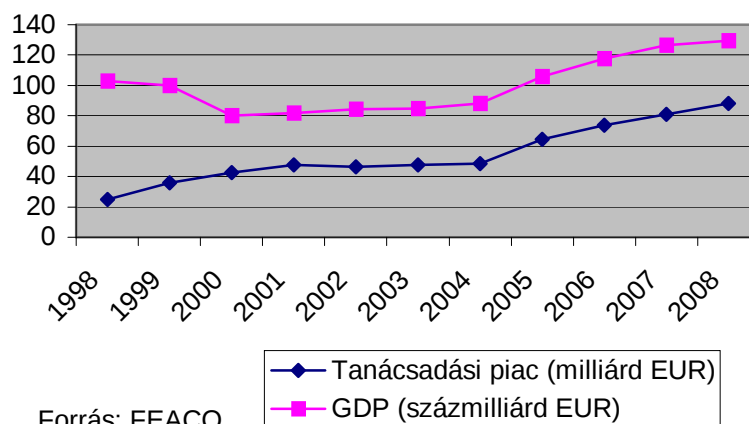
A hipotézisek másik részének megerősítése vagy elvetése *időbeli összehasonlítást* feltételez, mely megvalósítható egyrészt a KSH, az Eurostat²⁰² valamint a nemzetközi szervezetek által készített tanácsadási piacra vonatkozó időbeli adatainak, másrészt a 2001-es és 2005-06-os felmérésünk eredményeinek felhasználásával.

H3 hipotézis, mely szerint a *tanácsadás iránti igény független a gazdasági ingadozásoktól (konjunktúra, dekonjunktúra)*, vizsgálatához hosszú távú idősorokra van szükség. A FEACO 1998 óta készíti el évenként az európai tanácsadási piac

²⁰¹ Pearson correlation (GDP-tan forg.)=0,888 P=0,00 valamint Pearson correlation (GDP/fő - tan forg./tan)=0,835 P=0,00: 100%-os megbízhatósággal van kapcsolat (erős, pozitív) a két változó között.

²⁰² www.ksh.hu illetve http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database

feltérképezésére irányuló tanulmányát²⁰³, így 11 éves idősor áll rendelkezésre. A 7.3. ábra az európai tanácsadási piac volumene és a GDP alakulását szemlélteti 1998 és 2008 között, az összehasonlíthatóság kedvéért a tanácsadási piac volumenét milliárd, míg GDP-t 100 milliárd Euróban:



7.3. ábra: Az európai tanácsadási piac volumene és a GDP alakulása 1998 és 2008 között

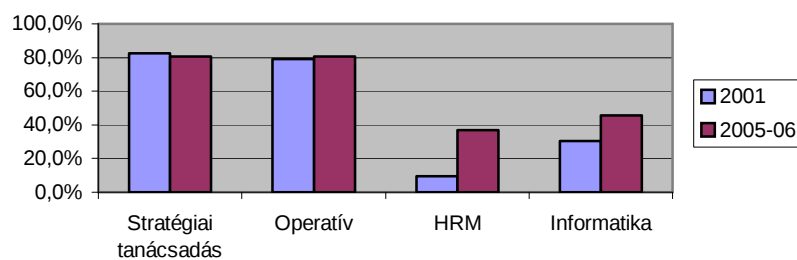
A korrelációelemzést elvégezve erős, pozitív kapcsolat van a két tényező között ($r=0,751$, $p=0,008$)²⁰⁴: tehát a konjunktúra kedvez a tanácsadásnak, többen engedhetik meg maguknak, nagyobb mértékben hozzájárulva ezzel a további fejlődéshez, a gazdaság stagnálása a tanácsadásnál is stagnálást eredményez. A recesszió hatásának vizsgálatához 2008 októberét követő adatokra volna szükség, ami egy későbbi kutatás témája lehet. Feltételezhető, hogy a szolgáltatás bizonyos területeken (pl. válságkezelés, költségcsökkentés) jól eladhatók recesszió idején is, de összességében kevesebb pénz jut erre a területre is, tehát nem tudja magát függetleníteni a gazdaság ingadozásaitól.

A következő időbeli összehasonlítást igénylő hipotézis, a H4 arra a feltételezésre épül, hogy a két felmérés közötti öt évben 2001 és 2005-06 között Borsod-Abaúj-Zemplén megye tanácsadási piaca követte az európai tanácsadási piacon megfigyelhető általános trendeket. H4/a részhipotézis, mely szerint *az igénybevétel a stratégiai kérdésekről operatív irányba tolódik el – a stratégiai*

²⁰³ FEACO (2007) Survey of the Management Consultancy market 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005-06, 2006-07, 2007-08.

²⁰⁴ Pearson correlation (GDP-tan forg)=0,751 P=0,008: 99,2%-os megbízhatósággal van kapcsolat (erős, pozitív) a két változó között.

kérdések egyre inkább vállalaton belülre kerülnek, vizsgálható keresztábra elemzéssel, hogy van-e szignifikáns kapcsolat a stratégiai illetve operatív tanácsadás igénybevétele valamint a felmérés időpontja között. A 2001-es felmérés előkészítésekor 2000-ben még nem álltak rendelkezésre a FEACO 2000-es adatai, így az akkor rendelkezésre álló angol és német nyelvű, valamint hazai szakirodalmat integrálva a következő területeket különböztettük meg: stratégiai tanácsadás, szervezetfejlesztés-átalakítás, információ technológia, értékesítés, marketing, számviteli tanácsadás, pénzügyi tanácsadás, humánerőforrás menedzsment. Egyes kategóriák összevonásával az összehasonlíthatóság biztosítható a 2005-06-os felmérés, valamint a FEACO adataival: A szervezetfejlesztés, a marketing valamint a pénzügyi tanácsadás a stratégiai tanácsadás, az értékesítés, valamint számviteli tanácsadás az operatív tanácsadási terület része lett. A 7.4. ábra az igénybevett területek változását szemlélteti 2001 és 2005-06 között a FEACO 2001 és 2004 között használt kategóriáival a megyei felméréseink alapján:



Forrás: saját szerkesztés

7.4. ábra: Igénybevett tanácsadási területek a szolgáltatást igénybevett vállalkozások százalékában

Mindkét időszakban a stratégiai és az operatív területek voltak a legnépszerűbbek megyénkben: a szolgáltatást igénybevett vállalkozások meghatározó hányada, 80%-a egyik vagy másik illetve mindkét területen igénybe vette a szolgáltatást. A vizsgált 5 évben kis mértékben növekedett az informatikai tanácsadás iránti igény: 2001-ben kicsit kevesebb, mint harmada, 30,4%-a, 2005-06-ban már majdnem fele, 45,7%-a ezen a területen (is) vette igénybe a szolgáltatást. Nagymértékben nőtt a humánerőforrás-menedzsment tanácsadás iránti igény: 2001-ben a szolgáltatást

igénybevett vállalkozások mindössze 9,6%-a, 2005-06-ban már több mint harmada, 37%-a választotta ezt a területet (is).

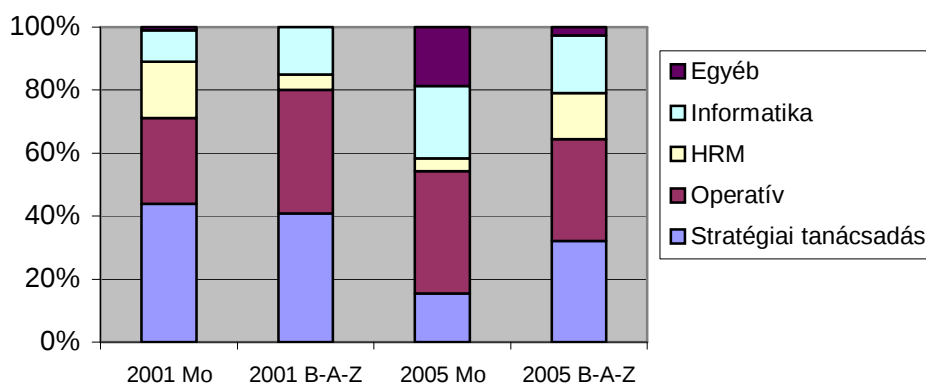
A függetlenségvizsgálat elvégzése hasonló eredményre vezet. A Pearson-féle khí-négyzet próbafüggvény értéke: 0,161 a biztonsági szignifikancia szint stratégiai tanácsadás esetén 68,8%, ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadjuk el a nullhipotézist, tehát 5%-os szignifikancia szinten elfogadható a H0: nincs szignifikáns kapcsolat a stratégiai tanácsadás igénybevétele és a felmérés időpontja között. Operatív tanácsadás iránti igény változását vizsgálva hasonló eredményre jutunk: a biztonsági szignifikancia szint 81,7%, tehát nincs szignifikáns kapcsolat az operatív tanácsadás igénybevétele és a felmérés időpontja között. A táblázatok megbízhatóak, valamennyi cellában a várható érték meghaladja az 5-öt. H4/a hipotézis nem fogadható el: 5 év alatt nem módosult a stratégiai és az operatív tanácsadás iránti igény.

A HRM területen az előbbivel ellentétben kimutatható szignifikáns kapcsolat: a Pearson-féle khí-négyzet próbafüggvény értéke: 22,54 a vizsgálat szabadságfoka: 1. A biztonsági szignifikancia szint: 0% ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadható el a nullhipotézis, tehát 5%-os szignifikancia szinten elvető a H0, van szignifikáns kapcsolat a HRM tanácsadás igénybevétele és a felmérés időpontja között. 2005-06-ban szignifikánsan többen vették igénybe a HRM tanácsadást. Európában az évezred elején (3.9. ábra) növekedés tapasztalható ezen a területen: 2004-ben elérte az összes igénybevétel 10,8%-át, majd csökkenés figyelhető meg: 2006-ban részesedése már csak 5,9%, 2007-ben 4,6%.

Hasonló eredményt kapunk informatikai tanácsadási területen is: a Pearson-féle khí-négyzet próbafüggvény értéke: 5,066 a vizsgálat szabadságfoka: 1. A biztonsági szignifikancia szint: 2,4% ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadható el a nullhipotézis, tehát 5%-os szignifikancia szinten elvethető a H0: van szignifikáns kapcsolat az informatikai tanácsadás igénybevétele és a felmérés időpontja között. 2005-06-ban szignifikánsan többen vették igénybe az informatikai tanácsadást. Európában az informatikai tanácsadás területén 2004-ig csökkenés, majd növekedés figyelhető meg (3.9. ábra). Európában megyénkkal ellentétben ez a legfontosabb tanácsadási terület, az igénybevétel harmada körüli értéke ide irányul. Európában az Euró 2002-es bevezetés előkészítésével kapcsolatban nagyon megnőtt az informatika

iránti igény, a sikeres bevezetését követően csökkenés, majd ismét növekedés figyelhető meg.

Vizsgálatunk alapján megállapítható, hogy megyénk tanácsadási piaca nem követi az európai trendeket. A 7.5. ábra a magyar és a B-A-Z megyei helyzet összehasonlítását szemlélteti az összes tanácsadási igénybevétel százalékában, 2001-ben és 2005-ben:



Forrás: FEACO 2001, 2005, saját

7.5. ábra: Igénybevett tanácsadási területek az összes igénybevétel %-ában

Az egyéb kategória nem összehasonlítható: egyik felmérésünk sem tartalmazta, mivel a FEACO 2000 és 2004 közötti kategóriái között sem szerepelt önállóan.²⁰⁵ A 2001-es magyarországi adat kizárólag az outsourcing-ot tartalmazza, melynek értéke nem jelentős, mindössze 1%. (2001-es felmérésünk nem tartalmazta ezt a kategóriát.) A FEACO 2005-ben bevezetett új kategóriái között önállóan szerepelt az „egyéb”, mely igen jelentős Magyarországon 18,6% (melyből az outsourcing mindössze 0,8%-ot tesz ki). 2005-06-os felmérésünkben a FEACO 2000-2004 közötti kategóriáit alkalmaztuk, így az ábrán szereplő „egyéb” megyénk esetében csak az outsourcingot tartalmazza, értéke igen alacsony (bár az országos értéknél kicsit jelentősebb), 2,6%.

Megyénkben 2001-ben az országos értéknél kicsit jelentősebb volt az operatív, és az informatikai tanácsadás. A HRM szerepe kicsit kisebb volt, 2005-ben viszont nagyobb. 2005-ben a HRM mellett kicsit jelentősebb volt megyénkben a stratégiai

²⁰⁵ Az egyes területekhez kapcsolódóan jelent meg.

tanácsadás szerepe is. Az operatív és az informatikai tanácsadás jelentősége teljesen megegyezett az országos értékkel. Összességében megállapítható, hogy habár megyénk tanácsadási piaca ebben a tekintetben nem követi az európai trendeket, de helyzete Magyarországon nem tekinthető speciálisnak.

Ezzel elvethető a következő, a megyénk helyzetét az európai tendenciákkal összehasonlító H4/b részhipotézis is: az outsourcing (tevékenység kihelyezése) jelentősége –nem követi az európai trendet - nálunk nem növekszik. A mi B-A-Z megyei felmérésünk és a VTMSZ felmérésben is az outsourcing, érékelhetetlenül súlytalan maradt. Részesedése az összes terület mindössze 2,6%-a, a vizsgált vállalkozások mindössze $6/92=6,5\%$ -a vette igénybe, a VTMSZ országos felméréseiben is 0-1% körüli a részesedése. Ennek valószínűleg nem az az oka, hogy nem jellemző Magyarországon, hanem a magyar köztudatban nem szerepel önállóan: valószínűleg a operatív illetve informatikai tanácsadási területeknél szerepel a kimutatásokban. (Korábban 2000 előtt a FEACO felmérésében sem szerepelt önálló területként.)

A következő, németországi tendenciákkal összehasonlító részhipotézis, H4/c szerint *a tanácsadói tulajdonságok közül a kommunikációs készség mellett erősödnek a változási, alkalmazkodási, adaptációs készség, a konfliktuskezelési képesség és csapatszellem, a költség-haszon szemlélet mellett erősödik a projekt szemlélet; a tanácsadó kora és a tekintélyen alapuló irányítás jelentősége csökken*, a 2001-es és 2005-06-os felmérések összehasonlításával a varianciaanalízis módszerének alkalmazásával tesztelhető. Arra keressük a választ, hogy 5%-os szignifikancia szinten elfogadható-e az az állítás, hogy a felvétel időpontja befolyásolja a mennyiségi ismérv (tehát a tanácsadók adott tulajdonságának értéke 5 fokozatú Likert skálán) szórását. A hipotézis tesztelésére az F próba alkalmazható. Ha az F próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint kevesebb, mint 5%, akkor több mint 95%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a felvétel időpontja hatást gyakorol a tanácsadók tulajdonságának megítélésére a vállalkozók értékítélete szerint.

Az F próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint 17,4%: a szokásos 5%-os szignifikancia szinten, tehát a felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadó

kommunikációs képességének megítélésére a szolgáltatást igénybevett vállalkozások értékítélete szerint, nem változott az elmúlt 5 évben (a növekedés nem szignifikáns)

Az „Éta” mutató a két ismerv közötti kapcsolat erősségét méri (azonos a H mutatóval). Értéke 0,163. A tanácsadó stratégiai szemléletmódjának megítélése és a felvétel időpontja között közepesnél gyengébb kapcsolat van. Eta Squared=2,6%: a felvétel időpontja 2,6%-ban befolyásolja a tanácsadók stratégiai szemléletmódja mértékének szóródását a vállalkozók értékítélete szerint. 2005-06-ban a vállalkozók értékítélete szerint a tanácsadókra kis mértékben jellemzőbb volt a stratégiai szemléletmód (Likert skálán 0,3-el).

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadó változási, alkalmazkodási, adaptációs készségének megítélésére a szolgáltatást igénybevett vállalkozások értékítélete szerint: nem változott az elmúlt 5 évben (a növekedés nem szignifikáns -5 fokozatú Likert skálán 0,2 Sig=12,6%).

A felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadó tekintélyen alapuló irányítása jelentőségének megítélésére sem: nem változott az elmúlt 5 évben. (Sig: 62,6%)

F próba értéke: külső és belső variancia hányadosa: 3,88 az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint 5%: tehát 95%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadók együttműködésén alapuló irányításának jelentőségét a vállalkozások értékítélete szerint befolyásolja a felvétel időpontja. Az „Éta” mutató a értéke 0,141. A tanácsadó együttműködésén alapuló irányításának megítélése és a felvétel időpontja között gyenge kapcsolat van. Eta Squared=2%: a felvétel időpontja 2%-ban befolyásolja a tanácsadók együttműködésén alapuló irányítás mértékének szóródását a vállalkozók értékítélete szerint. 2005-06-ban a vállalkozók értékítélete szerint a tanácsadókra kis mértékben jellemzőbb volt az együttműködésen alapuló irányítás (5 fokozatú Likert skálán 0,3-el).

A felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadó projekt szemléletének megítélésére a szolgáltatást igénybevett vállalkozások értékítélete szerint: nem változott az elmúlt 5 évben. (Sig: 27,4%)

A tanácsadó költség-haszon szemléletének a megítélésére sem változott az elmúlt 5 évben a szolgáltatást igénybevett vállalkozások értékítélete szerint. (Sig: 52,9%)

F próba értéke: külső és belső variancia hányadosa: 4,413 az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint 3,7%: tehát 96,3%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadók információtechnológiára való nyitottságát a vállalkozások értékítélete szerint befolyásolja a felvétel időpontja. Az „Éta” mutató értéke 0,151. A tanácsadó információtechnológiára való nyitottságának megítélése és a felvétel időpontja között gyenge kapcsolat van. Eta Squared=2,3%: a felvétel időpontja 2,3%-ban befolyásolja a tanácsadók információtechnológiára való nyitottságának szóródását a vállalkozók értékítélete szerint. 2005-06-ban a vállalkozók értékítélete szerint a tanácsadók információtechnológiára való nyitottsága kis mértékben növekedett (5 fokozatú Likert skálán 0,3-el).

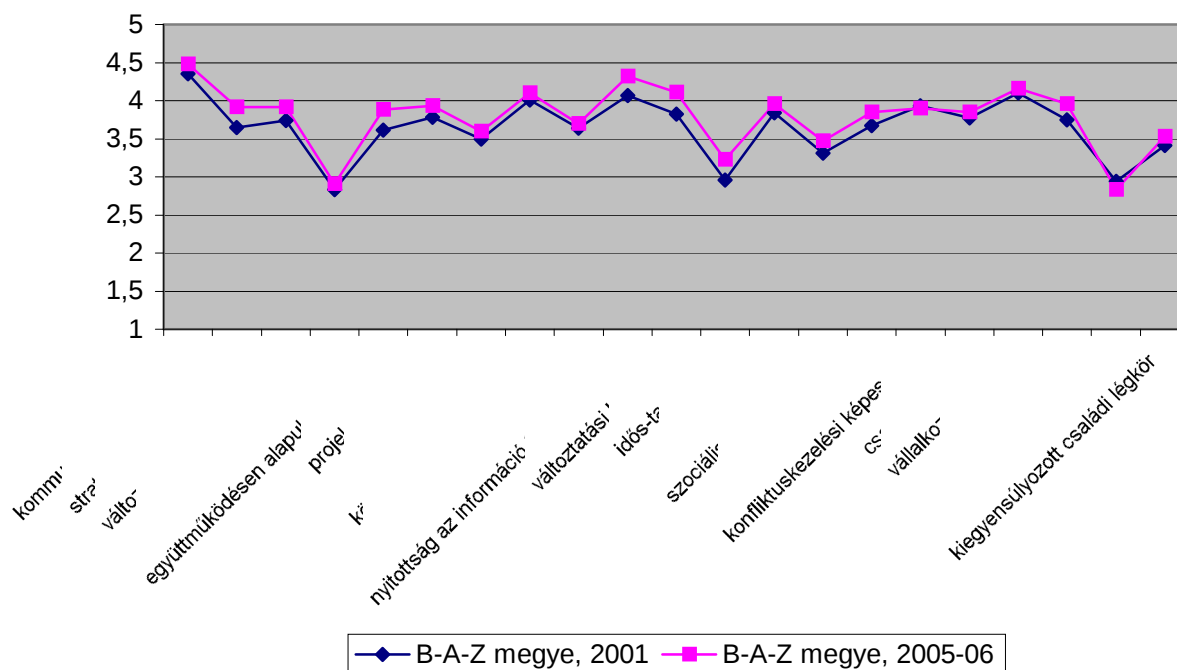
Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint 1,4%: tehát 98,6%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadók változtatási készségének megítélését a vállalkozások értékítélete szerint befolyásolja a felvétel időpontja. Az „Éta” mutató értéke 0,177. A tanácsadó változtatási készségének megítélése és a felvétel időpontja között közepesnél gyengébb kapcsolat van. Eta Squared=3,1%: a felvétel időpontja 3,1%-ban befolyásolja a tanácsadók változtatási készségének a szóródását a vállalkozók értékítélete szerint. 2005-06-ban a vállalkozók értékítélete szerint a tanácsadók változtatási készsége kis mértékben növekedett (5 fokozatú Likert skálán 0,3-el).

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadó korának-tapasztaltságának a megítélésére a szolgáltatást igénybevevő vállalkozások értékítélete szerint, nem változott az elmúlt 5 évben. (Sig: 8,4%) 10%-os szignifikancia szinten már hatással van: kis mértékben (Likert skálán 0,2-vel) növekedett a tanácsadók korának –tapasztaltságának a jelentősége a vállalkozások értékítélete szerint.

A felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadó konfliktuskezelési képességének megítélésére sem, nem változott az elmúlt 5 évben. (Sig: 83,2%)

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadó csapatszellemének megítélésére sem. (Sig: 58,2%)

A 2001-es és 2005-06-os felmérésünk tanácsadók tulajdonsága megítélésére vonatkozó tapasztalatát foglalja össze a 7.6. ábra a vállalkozók értékítélete szerint:



Forrás: saját szerkesztés

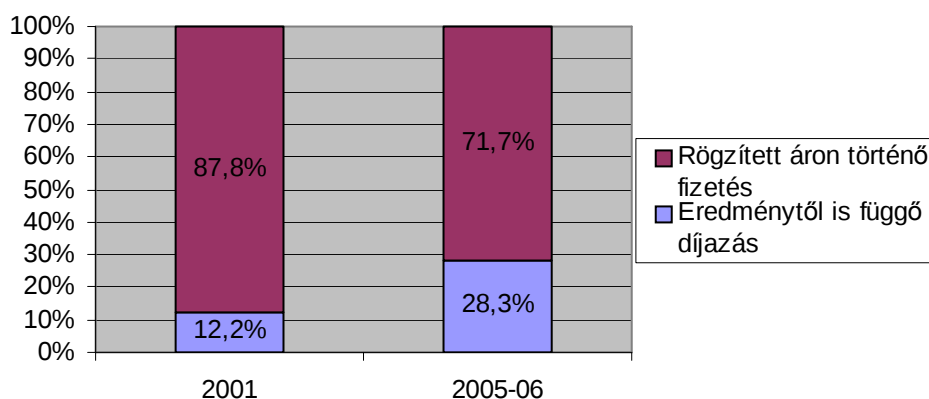
7.6. ábra: Tanácsadók tulajdonsága a tanácsadást igénybevett vállalkozók értékítélete szerint

A vizsgálat eredményét összegezve a részhipotézis elvethető: A tanácsadók tulajdonságai a vállalkozók értékítélete szerint nem változott jelentősen az elmúlt 5 évben. A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a tanácsadók tulajdonságának megítélése és a felvétel időpontja között a következő esetekben mutatható ki közepesnél gyengébb kapcsolat:

- 2005-06-ban a vállalkozók értékítélete szerint a tanácsadókra kismértékben jellemzőbb volt a stratégiai szemléletmód (Likert skálán 0,3-al Sig.=2,2%).
- A tanácsadókra kismértékben jellemzőbb volt az együttműködésen alapuló irányítás (5 fokozatú Likert skálán 0,3-al, Sig.=5%).
- A tanácsadók információtechnológiára való nyitottsága kis mértékben növekedett (5 fokozatú Likert skálán 0,3-el, Sig.=3,7%).
- A tanácsadók változtatási készsége kis mértékben növekedett (5 fokozatú Likert skálán 0,3-al Sig.=1,4%).

Szintén németországi trend alapján felállított részhipotézis a H4/d, mely szerint csökken a rögzített áron történő díjazás jelentősége, míg az eredménytől függő díjazás

(sikerdíj) növekszik, keresztábra elemzéssel vizsgálható, hogy van-e szignifikáns kapcsolat a sikerdíjas fizetési mód igénybevétele valamint a felmérés időpontja között. A 7.7. ábra az eredménytől függő díjazás alkalmazását szemlélteti a szolgáltatást igénybevevő vállalkozások %-ában:



Forrás: saját szerkesztés

7.7. ábra: Sikerdíj alkalmazása B-A-Z megyében (%)

A függetlenségvizsgálat elvégzése a következő eredményt adja: a Pearson-féle khinégyszet próbafüggvény értéke: 8,485 a vizsgálat szabadságfoka: 1. A biztonsági szignifikancia szint: 0,4% ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadható el a nullhipotézis, tehát 5%-os szignifikancia szinten elvető a H_0 : van szignifikáns kapcsolat a sikerdíj, mint fizetési mód igénybevétele és a felmérés időpontja között. 2005-06-ban szignifikánsan többen fizettek sikerdíj alapján: 2001-ben a megkérdezettek mindössze 12,2%-a, 2005-06-ban pedig 28,3%-a vette igénybe az eredménytől (is) függő díjazást. Mindkét időszakban a rögzített áron történő fizetés a meghatározó, de az elmúlt öt évben jelentősen növekedett a sikerdíjat igénybevevők aránya.

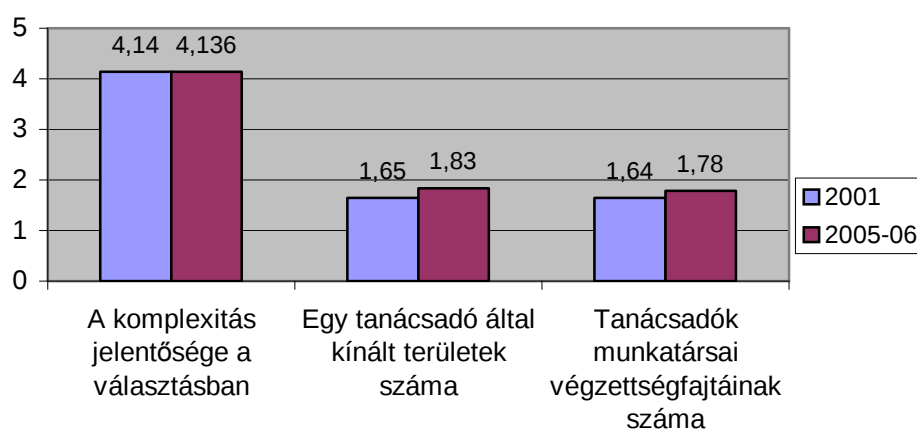
Robert David (2001)²⁰⁶ felfogása alapján megfogalmazott részhipotézis a H4/e, mely szerint *Borsod-Abaúj-Zemplén megyei kis tanácsadók specialisták, a tanácsadási szolgáltatás komplexitása nem változott az elmúlt 5 évben* vizsgálható a 2001-es és 2005-06-os felmérés összehasonlítása alapján, varianciaanalízis alkalmazásával. A

²⁰⁶ David R (2001): The Emergence and Evolution of an „Expert” Field (In Gross, A.C., Poór J. (2008): The Global Management Consulting Sector Business Economics October pp. 60)

komplexitás kérdését több szempontból vizsgálhatjuk: arra keressük a választ, hogy 5%-os szignifikancia szinten elfogadható-e az az állítás, hogy a felvétel időpontja befolyásolja a mennyiségi ismerv (tehát a tanácsadó kiválasztásánál a komplexitás jelentősége a vállalkozók értékrendje szerint 5 fokozatú Likert skálán, a tanácsadók által kínált tanácsadási területek száma –tehát a megyei tanácsadók specialisták vagy generalisták-e, illetve a tanácsadók munkatársai végzettségfajtáinak száma) szórását. A hipotézis tesztelésére az F próba alkalmazható. Ha az F próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint kevesebb, mint 5%, akkor több mint 95%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a felvétel időpontja hatást gyakorol a tanácsadási szolgáltatás komplexitására a vállalkozók és tanácsadók értékítélete szerint. A varianciaanalízis elvégzése a következő eredményt adja:

- A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadó kiválasztásánál a kínált szolgáltatás komplexitásának jelentőségére a szolgáltatást igénybevevő vállalkozások értékítélete szerint: nem változott az elmúlt 5 évben. (Sig: 97,7%)
- A felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadók által kínált tanácsadási területek számára: nem változott az elmúlt 5 évben. (Sig: 14,2%)
- A felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadók munkatársai végzettségfajtáinak számára sem. (Sig: 27,3%)

A komplexitás változásának értékelését szemlélteti a 7.8. ábra:



Forrás: saját szerkesztés

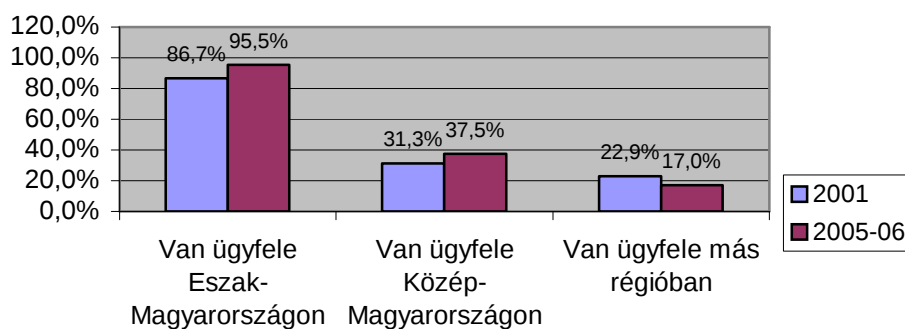
7.8. ábra: A komplexitás változásának értékelése

A vizsgálat eredménye alapján a részhipotézis elfogadható. A megyei tanácsadók inkább specialisták és a tanácsadási szolgáltatás komplexitása nem

változott az elmúlt 5 évben (az eltérés nem szignifikáns): a kínált szolgáltatás komplexitásának jelentősége a szolgáltatást igénybevett vállalkozások értékítélete szerint megegyezik a két felmérésben. (5 fokozatú Likert skálán 4,1-re értékelték, Sig: 97,7%), a tanácsadók által kínált tanácsadási területek száma nem változott jelentősen (átlagosan 1,7 területen kínálják szolgáltatásaikat, Sig: 14,2%), a tanácsadók munkatársai végzettségfajtáinak száma sem változott az elmúlt 5 évben. (Átlagosan 1,7 végzettség fajtával rendelkeznek a tanácsadó cégben Sig: 27,3%).

Következő időbeli összehasonlítást feltételező hipotézis, a H5 arra a feltételezésre épül, hogy a megye tanácsadási piacán a megye speciális helyzetéből adódó eltérések szerepe csökken, időben kiegyenlítődik, közelít az európai trendekhez.

H5/a részhipotézis, mely szerint *a helyi tanácsadási piac belterjessége csökken, egyre több tanácsadó cég lépi át a megye, ország határt*, keresztábra elemzéssel vizsgálható, hogy van-e szignifikáns kapcsolat a különböző régiókban ügyfelekkel rendelkező tanácsadó cégek és a felmérés időpontja között. A megyei tanácsadási piac belterjessége változását szemlélteti a 7.9. ábra:



Forrás: saját szerkesztés

7.9. ábra: B-A-Z megyei tanácsadási piac belterjesség változásának vizsgálata

A függetlenségvizsgálat elvégzésével a következő eredményt kapjuk: A Pearson-féle khí-négyzet próbafüggvény értéke: 4,047 a vizsgálat szabadságfoka: 1. A biztonsági szignifikancia szint: 4,4% ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadjuk el az nullhipotézist, tehát 5%-os szignifikancia szinten elvetjük a H0-t: van szignifikáns kapcsolat az Észak-magyarországi ügyfelekkel rendelkező tanácsadó cégek és a felmérés időpontja között. 2005-06-ban szignifikánsan több tanácsadó cégnek volt

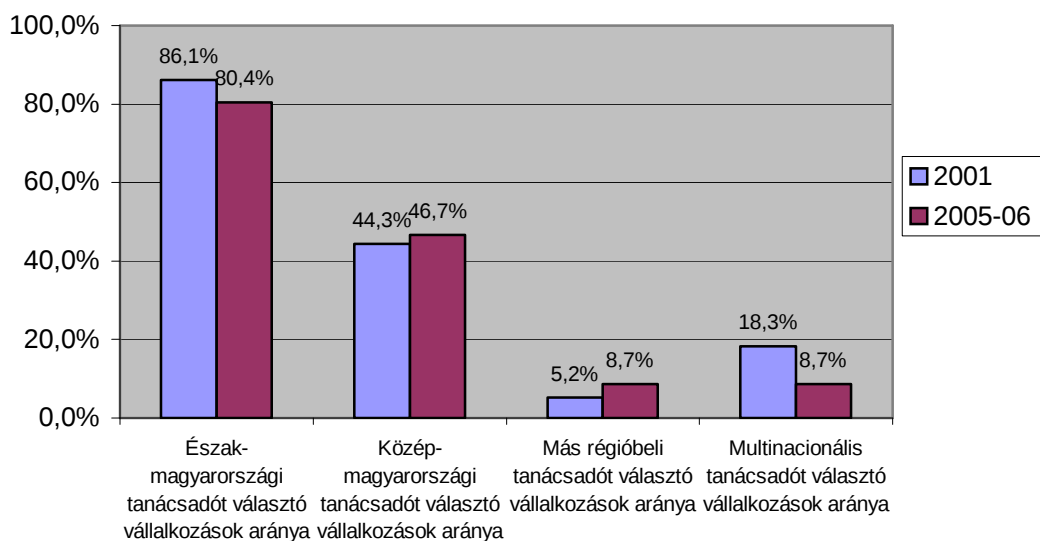
ügyfele saját régiójában: 2001-ben a megkérdezettek 86,7%-ának, 2005-06-ban pedig 95,5%-ának volt ügyfele saját régiójában. A táblázatok megbízhatóak, valamennyi cellában a várható érték meghaladja az 5-öt.

A Pearson-féle khí-négyzet próbafüggvény értéke: 0,721 a vizsgálat szabadságfoka: 1, A biztonsági szignifikancia szint: 39,6%, ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadjuk el a nullhipotézist, tehát 5%-os szignifikancia szinten elfogadható a H_0 : nincs szignifikáns kapcsolat a Közép-magyarországi ügyféllel rendelkező tanácsadó cégek és a felmérés időpontja között. 2001-ben a vizsgált tanácsadó cégek 31,3%-ának, 2005-06-ban 37,5%-ának volt ügyfele Közép-Magyarországon. A különbség nem szignifikáns.

Nincs szignifikáns kapcsolat az egyéb régióban ügyféllel rendelkező tanácsadó cégek és a felmérés időpontja között. 2001-ben a vizsgált tanácsadó cégek 22,9%-ának, 2005-06-ban 17%-ának volt ügyfele Észak és Közép-Magyarországon kívüli régióban. A különbség itt sem szignifikáns.

A vizsgálatunk alapján elvető ez a részhipotézis: 5 év alatt a megye tanácsadási piacának belterjessége nem csökkent: a saját régiójában (Észak-Magyarországon) ügyféllel rendelkező tanácsadó cégek aránya szignifikánsan nagyobb 2005-06-ban (86,7%-ról, 95,5%-ra növekedett), míg a más régióban ügyféllel rendelkező tanácsadó cégek aránya nem változott (nincs szignifikáns különbség a két időpont között). A táblázatok megbízhatóak, valamennyi cellában a várható érték meghaladja az 5-öt.

H5/b részhipotézis, mely szerint *a megye tanácsadási piaca nyíltabbá válik: egyre több külső (más régióbeli) és nagyobb tanácsadó jelenik meg megyénkben, növelve ezzel a versenyhelyzetet; szintén keresztábra elemzéssel vizsgálható, ezúttal a vállalkozók körében készített felméréseink felhasználásával, szintén több oldalról: van e szignifikáns kapcsolat a különböző régióbeli, valamint multinacionális tanácsadót választó vállalkozások aránya és a felmérés időpontja között. Megyénk tanácsadási piaca nyitottságának változását szemlélteti a 7.10. ábra:*



Forrás: saját szerkesztés

7.10. ábra: B-A-Z megyei tanácsadási piac nyitottsága változásának a vizsgálata

A függetlenségvizsgálatot elvégezve a következő eredményhez jutunk:

A Pearson-féle khí-négyzet próbafüggvény értéke: 0,189 a vizsgálat szabadságfoka: 1, A biztonsági szignifikancia szint: 27,5%, ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadjuk el a nullhipotézist, tehát 5%-os szignifikancia szinten elfogadható a H_0 : nincs szignifikáns kapcsolat az Északkelt-magyarországi tanácsadás igénybevétele és a felmérés időpontja között. A táblázatok megbízhatóak, valamennyi cellában a várható érték meghaladja az 5-öt.

5%-os szignifikancia szinten elfogadható a H_0 : nincs szignifikáns kapcsolat Közép-magyarországi tanácsadás igénybevétele és a felmérés időpontja között. Nem változott a Közép-magyarországi tanácsadó megbízásának népszerűsége.

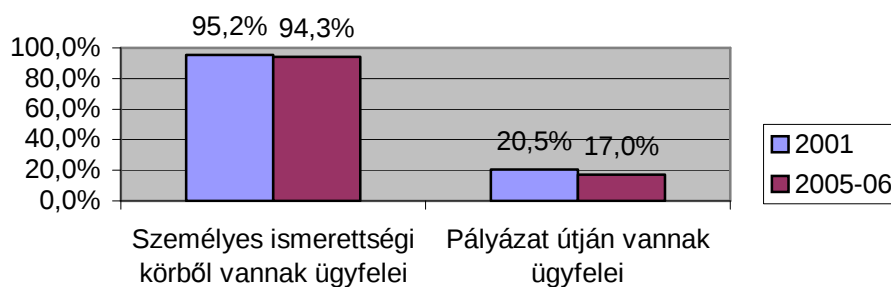
Nincs szignifikáns kapcsolat más (Észak Mo-n és Bp-en kívüli) régióból tanácsadás igénybevétele és a felmérés időpontja között. Nem változott a más régióbeli tanácsadó megbízásának népszerűsége.

A Pearson-féle khí-négyzet próbafüggvény értéke: 3,882 a vizsgálat szabadságfoka: 1. A biztonsági szignifikancia szint: 4,9% ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadható el a nullhipotézis, tehát 5%-os szignifikancia szinten elvethető a H_0 : van szignifikáns kapcsolat a multinacionális tanácsadó igénybevétele és a felmérés időpontja között. 2005-06-ban szignifikánsan kevesebben vették igénybe

multinacionális tanácsadó szolgáltatását: 2001-ben a megkérdezettek 18,3%-a, 2005-06-ban pedig mindössze 8,7%-a vette igénybe. A táblázatok megbízhatóak, valamennyi cellában a várható érték meghaladja az 5-öt.

Vizsgálat eredménye alapján elvethető a H5/b részhipotézis is: 5 év alatt a megye tanácsadási piaca nem vált nyitottabbá, nem módosult az Északkelet-magyarországi, budapesti és más régióbeli tanácsadás iránti igény sem. Bár kicsit (86%-ról 81%-ra) csökkent azon cégek aránya, akik Északkelet-magyarországi tanácsadót bíztak meg, 44,3%-ról, 46,7%-ra növekedett a budapesti tanácsadóval (is) kapcsolatban álló cégek aránya, 5,2%-ról, 8,7%-ra növekedett a más régióból is választó cégek aránya: tehát a helyi tanácsadási piac kicsit nyitottabbá vált, de a változás nem jelentős, nem szignifikáns. 2005-06-ban szignifikánsan kevesebben vették igénybe multinacionális tanácsadó szolgáltatását.

H5/c részhipotézis azt feltételezi, hogy az EU csatlakozásunk hatása következtében *a kapcsolat felvételnél a személyes ismeretségi kör jelentősége csökken, míg a pályázat szerepe nő* tanácsadó cégek körében 2001-ben és 2005-06-ban végzett felméréseink összehasonlításával, kereszttábla elemzéssel vizsgálható. A 7.11. ábra azon tanácsadó cégek arányát szemlélteti, akiknek személyes ismeretségi körből, illetve pályázat útján vannak ügyfelei:



Forrás: saját szerkesztés

7.11. ábra: *Kapcsolatba lépési módok jelentősége a tanácsadók oldaláról B-A-Z megyében*

A függetlenségvizsgálatot elvégezve a következő eredményre jutunk: 5%-os szignifikancia szinten elfogadható a H0: nincs szignifikáns kapcsolat az ügyfelekkel történő kapcsolatba lépési mód és a felmérés időpontja között. Nem változott a különböző kapcsolatba lépési módokat alkalmazó tanácsadó cégek aránya.

A függetlenségi vizsgálat eredménye alapján H5/c részhipotézis elvethető: a kapcsolat felvételnél a személyes ismeretségi kör jelentősége nem csökken, míg a pályázat szerepe nem nő. Egyértelműen a személyes ismeretségi kör a legjelentősebb kapcsolatba lépési mód: mindkét időszakban a tanácsadó cégek 95%-ának voltak ebből a körből ügyfelei. A pályázat, tender, mint kapcsolatba lépési mód jelentősége kis mértékben (nem szignifikánsan) csökkent: 20,5%-ról 17%-ra a pályázatot alkalmazó megvizsgált tanácsadó cégek aránya.

A svájci tapasztalatok alapján²⁰⁷ felállított H5/d részhipotézis, mely szerint *az ügyfelek tanácsadási tapasztalata nő, a maradéktalan elégedettség helyett kritikusabban értékeli tanácsadójukat* kereszttábla elemzéssel vizsgálható, hogy van-e szignifikáns kapcsolat a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos általános elégedettség, és a felmérés időpontja között. A függetlenségvizsgálat elvégzése a következő eredményt adja:

A biztonsági szignifikancia szint: 79,4%, ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadható el a nullhipotézis, tehát 5%-os szignifikancia szinten elfogadható a H0: nincs szignifikáns kapcsolat a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos általános elégedettség és a felvétel időpontja között -nem változott az elmúlt 5 év alatt.

Ez a részhipotézis több oldalról vizsgálható: varianciaanalízissel tesztelhető, hogy a felmérés időpontja milyen hatást gyakorol a tanácsadó, valamint a kapott szolgáltatás megítélése (5 fokozatú Likert skálán) szórására. A hipotézis tesztelésére az F próbát alkalmazzuk. Ha az F próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint kevesebb, mint 5%, akkor több mint 95%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a felvétel időpontja hatást gyakorol a tanácsadó, valamint a kapott szolgáltatás megítélésre a vállalkozók értékítélete szerint. A varianciaanalízis elvégzésével a következő eredményt kapjuk:

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten, a felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadóval való kapcsolat megítélésre (Sig.=69,3%), utólag sikeresnek ítélt

²⁰⁷ Az 1997-es svájci felmérés: 120 –nem reprezentatív mintavétellel kiválasztott- 50 főnél többet foglalkoztató vállalat felsővezetőjével, vagy magasabb beosztású munkatársával készített interjún alapul, az igénybevett tanácsadási szolgáltatás megítélésére vonatkozik. Mivel a vállalati méret nem egyezik meg a felméréseinkben szereplőkkel, az összehasonlíthatóság nem áll fenn, de a tendenciák vizsgálatára alkalmas. [Marc –A. Woog und Brian Rüeger: Die Unternehmensberatung im Umbruch –IO Management 1997/11]

projektek (Sig.=23,2%), és utólag sikertelennek ítélt projektek esetén sem (Sig.=26,3%), nem változott az elmúlt 5 évben.

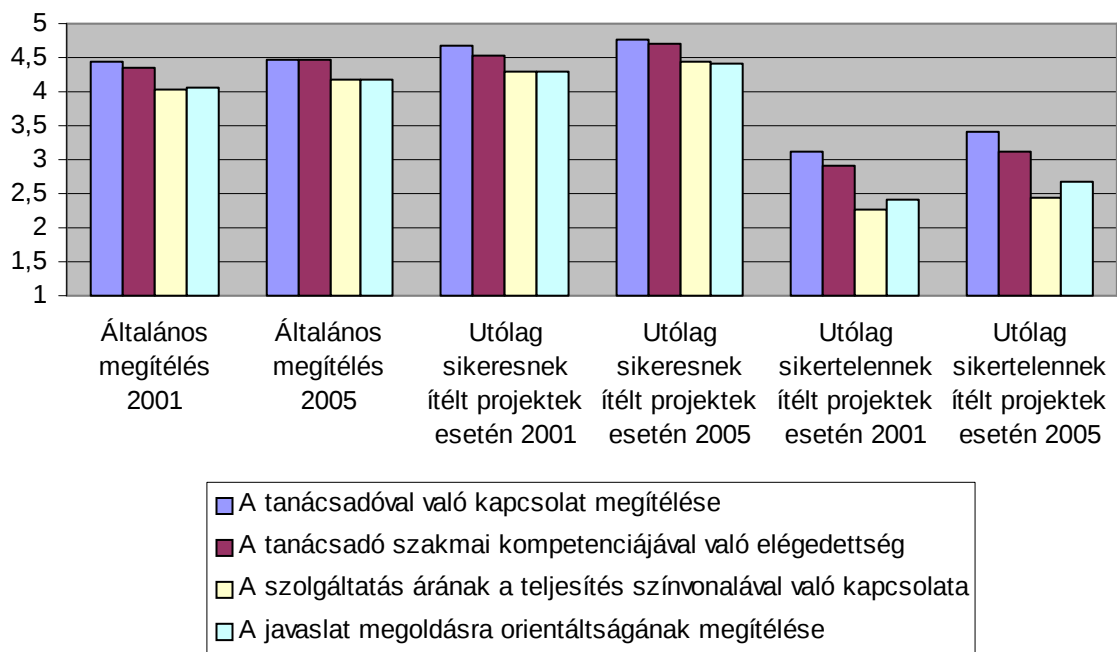
A felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadó kompetenciájának általános megítélésre (Sig.: 27,6%), utólag sikertelennek ítélt projektek esetén sem (Sig.:41,3%), nem változott az elmúlt 5 évben.

F próba értéke: külső és belső variancia hányadosa: 4,97 az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint 2,7%: tehát 97,3%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadó kompetenciájának megítélését utólag sikeresnek minősített projektek esetén befolyásolja a felvétel időpontja.

Az „Éta” mutató a két ismerv közötti kapcsolat erősségét méri értéke 0,163. A tanácsadó kompetenciájának megítélése utólag sikeresnek minősített projektek esetén és a felvétel időpontja között gyenge kapcsolat van Eta Squared=2,7%: a felvétel időpontja 2,7%-ban befolyásolja a sikeres projektek esetén a tanácsadó szakmai kompetenciájával való elégedettség szórását. 2005-06-ban kis mértékben jobban elégedettek utólag sikeresnek minősített projektek esetén a tanácsadó szakmai kompetenciájával. (Nem ítélik meg kritikusabban a tanácsadót.)

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a felvétel időpontja nincs hatással az ár-teljesítmény viszonyának a megítélésre (Sig.=23,4%), utólag sikeresnek minősített projektek (Sig.=24,5%) és utólag sikertelennek ítélt projektek esetén sem (Sig.=49,9%), nem változott az elmúlt 5 évben.

A felvétel időpontja nincs hatással a javaslat megoldásra orientáltságának a megítélésre (Sig.=27,3%), utólag sikeresnek minősített projektek (Sig.=25,2%) és utólag sikertelennek ítélt projektek esetén sem (Sig.=21,2%), nem változott az elmúlt 5 évben. A tanácsadó és a kapott szolgáltatás megítélésének változását szemlélteti a 7.12. ábra a B-A-Z megyei vállalkozók értékítélete szerint a 2001-es és 2005-06-os felmérések alapján:



7.12. ábra: A tanácsadó és igénybevett szolgáltatás megítélése

Vizsgálat alapján a H5/d hipotézis elvethető: az ügyfelek nem ítélik meg tanácsadójukat kritikusabban mint 5 évvel ezelőtt. A szokásos 5%-os szignifikancia szinten, a felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadó megítélésére (a tanácsadóval való kapcsolat, a szakmai kompetenciájával való elégedettség, a javaslat ár-teljesítmény viszonyának megítélése, a javaslat megoldásra orientáltságával való elégedettség) általánosságban, és utólag sikeresnek és sikertelennek minősített projektek esetén sem, nem változott az elmúlt 5 évben.

Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadókra vonatkozó hipotézisek tesztelése

A tanácsadókra vonatkozó hipotézisek vizsgálhatók a tanácsadók körében 2001-be és 2005-06-ban végzett reprezentatív kérdőíves felméréseink alapján. A vizsgálat kiegészíthető a tanácsot igénybevevők körében végzett vizsgálatunkkal, a két körben szerzett tapasztalatok eredményei összehasonlíthatóak, értékelhetőek, hogy vannak-e, és ha igen, milyen értékrendbeli különbségek.

A H6 hipotézis a megye speciális helyzetéből adódik, így csak a kis tanácsadókra értelmezhető. H6/a részhipotézis, mely szerint a kis tanácsadónál a

személyes vonzerő és a személyes kapcsolat a legjelentősebb az ügyfél megszerzésénél és megtartásánál, vizsgálható a tanácsadók személyes ismeretségi körből származó ügyfelek arányával, és annak változásával a két felmérés között. A változás vizsgálatára alkalmazható a varianciaanalízis módszere: arra keressük a választ, hogy 5%-os szignifikancia szinten elfogadható-e az az állítás, hogy a felvétel időpontja befolyásolja a mennyiségi ismerv (tehát a tanácsadók személyes ismeretségi körből származó ügyfeleinek aránya) szórását. A hipotézis tesztelésére az F próba alkalmazható, melynek eredménye: a szokásos 5%-os szignifikancia szinten, a felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadók személyes ismeretségi körből származó ügyfelek arányára, nem változott az elmúlt 5 évben. (Sig: 72,9%)

Vizsgálat alapján H6/a részhipotézis elfogadható: a kis tanácsadóknál a személyes vonzerő és a személyes kapcsolat a legjelentősebb az ügyfél megszerzésénél és megtartásánál. 2001-ben és 2005-06-ban is, a B-A-Z megyei tanácsadók ügyfeleinek 80%-a személyes ismeretségi körükből került ki. A szokásos 5%-os szignifikancia szinten, tehát a felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadók személyes ismeretségi körből származó ügyfelek arányára, nem változott az elmúlt 5 évben.

H6/b részhipotézis, mely szerint *a helyi igényeknek a helyi viszonyokat ismerő, rugalmas kisebb méretű tanácsadók a nagyoknál jobban meg tudnak felelni* több oldalról vizsgálható, a tesztelésre alkalmazható a varianciaanalízis módszere. Arra keressük a választ, hogy 5%-os szignifikancia szinten elfogadható-e, hogy az igénybevett tanácsadó mérete (multinacionális tanácsadóval állt-e már kapcsolatban) befolyásolja a mennyiségi ismerv (a tanácsadóval való személyes kapcsolat, kompetenciájával, ár-teljesítmény színvonalával, illetve a javaslat megoldásra orientáltságával való elégedettség megítélése 5 fokozatú Likert skálán) szórását. A részhipotézis tesztelésére az F próba alkalmazható:

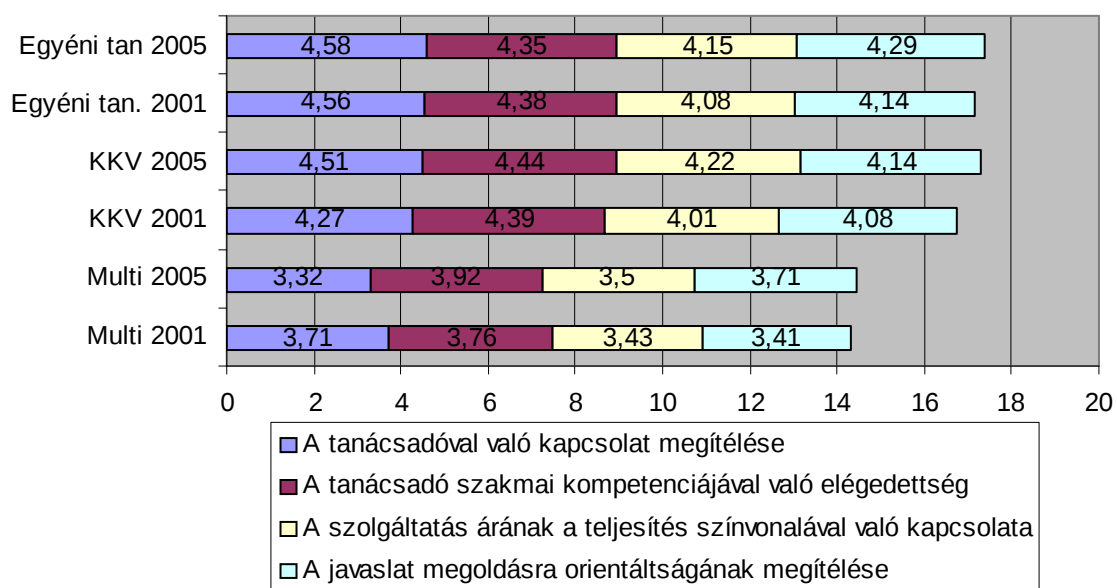
Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint 0,4% tehát közel 99,6%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadóval való kapcsolatot befolyásolja a tanácsadó nagysága (nagy tanácsadóval állt-e kapcsolatban). Az „Éta” mutató értéke 0,302: a tanácsadó mérete és a tanácsadóval való kapcsolat megítélése között közepesnél gyengébb kapcsolat van. Eta Squared=9,1%: az igénybevett tanácsadó

mérete (multinacionális tanácsadóval állt-e kapcsolatban) 9,1%-ban befolyásolja a tanácsadóval való kapcsolat megítélésének szórását. Személyesebb, jobb kapcsolatot tudnak kiépíteni, míg a multinacionális cégek esetén erre sokkal kisebb a lehetőségük. Mivel a megkérdezett ügyfelek mindössze 9%-a vette már igénybe multinacionális tanácsadó szolgáltatását, így az alacsony megbízhatóság miatt a nagy tanácsadókkal kapcsolatban általános érvényű következtetés levonására nem alkalmas, viszont a kis tanácsadókra vonatkozóan igen: személyes, jó kapcsolatot tudnak kiépíteni.

Az F próba értéke: külső és belső variancia hányadosa: 5,726 az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint 1,9%: tehát 98,1%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadó kompetenciájával való elégedettséget befolyásolja a megbízott tanácsadó nagysága (multival állt-e kapcsolatban). Az „Éta” mutató értéke 0,248. A tanácsadó mérete és a tanácsadó kompetenciájával való elégedettség megítélése között közepesnél gyengébb kapcsolat van. Eta Squared=6,2%: a tanácsadó mérete (multival állt e kapcsolatban) 6,2%-ban befolyásolja a tanácsadó kompetenciájával való elégedettség szórását.

Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint 0,2%: tehát 99,8%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy az ár-teljesítmény arányával való elégedettséget befolyásolja a megbízott tanácsadó nagysága (multival állt-e kapcsolatban). Az „Éta” mutató értéke 0,321. A tanácsadó mérete és az ár-érték aránnyal való elégedettség megítélése között közepesnél gyengébb kapcsolat van. Eta Squared=10,3%: a tanácsadó mérete (multival állt e kapcsolatban) 10,3%-ban befolyásolja az ár-teljesítmény színvonalával való elégedettség szórását.

Mivel az F próbához tartozó valószínűség szignifikancia szintje 5,3%, vagyis nagyobb mint 0,05 ezért a H_0 nem utasítható el: tehát a kategóriaátlagok nem különböznek szignifikánsan egymástól. A szokásos 5%-os szignifikancia szinten tehát a tanácsadó mérete (multival állt e kapcsolatban) nincs hatással a javaslat megoldásra orientáltságával való elégedettségre. 5,5%-os szignifikancia szinten már van (közepesnél gyengébb) kapcsolat. Tehát 94,7%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a javaslat megoldásra orientáltságával való elégedettséget befolyásolja a tanácsadó nagysága. A tanácsadó és a kapott szolgáltatás megítélését foglalja össze a 7.13. ábra a megbízott tanácsadó mérete függvényében a vállalkozók értékítélete szerint:



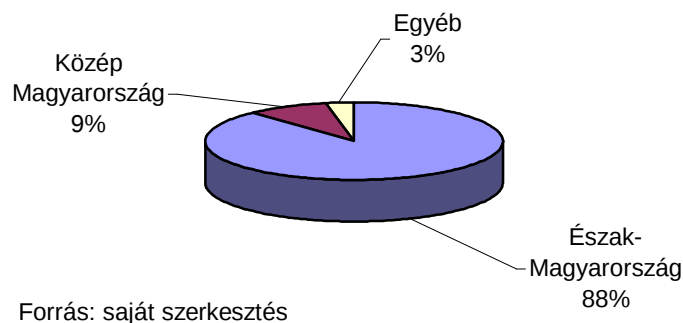
Forrás: saját szerkesztés

7.13. ábra: tanácsadó és az igénybevett szolgáltatás megítélése

Vizsgálat alapján a H6/b részhipotézis feltételesen fogadható el. Mivel a megvizsgált vállalkozások mindössze 9%-a állt már kapcsolatban multinacionális tanácsadóval, így a multinacionális tanácsadókra vonatkozóan általános érvényű következtetések levonására a felmérés nem alkalmas. Mivel a megkérdezettek 99%-a kis-közepes méretű tanácsadóval állt már kapcsolatban, így a kicsikre vonatkozóan általános érvényű, megbízható következtetéseket vonhatunk le: a helyi igényeknek a helyi viszonyokat ismerő, rugalmas, kisebb méretű tanácsadók meg tudnak felelni:

- Személyes, jó kapcsolatot tudnak kiépíteni, míg a multinacionális cégek esetén erre sokkal kisebb a lehetőségük.
- Elégedettek a kisebb méretű tanácsadók kompetenciájával. Véleményük szerint a kicsik magas színvonalú szolgáltatást nyújtanak az adott területen, és a nagyoknál jobban tudnak alkalmazkodni a speciális helyi igényekhez.
- A kisebb tanácsadók magas színvonalú, a speciális igényekhez jól igazodó szolgáltatást nyújtanak az adott területen a nagyoknál lényegesen alacsonyabb áron, kedvezőbbnek ítélik meg az ár és a teljesítmény közti kapcsolatot, bár nem maradéktalanul elégedettek vele.
- Az ár-teljesítmény viszonyhoz hasonlóan ítélik meg a javaslat megoldásra orientáltságát: a multinacionális tanácsadók javaslatai általánosabbak, míg a kisebb tanácsadóké a gyakorlatban jobban használhatók.

H6/c részhipotézis, mely szerint *Borsod-Abaúj-Zemplén megye tanácsadási piaca belterjes: a helyi cégek helyi tanácsadót részesítenek előnyben, a helyi tanácsadó cégek ügyfélkörének meghatározó hányada megyénkből kerül ki, szintén a speciális megyei helyzetre vonatkozik, vizsgálható a vállalkozások és a tanácsadók szemszögéből is. A helyi tanácsadó cégek ügyfeleinek megoszlását szemlélteti a 7.14. ábra a tanácsadók körében készített 2005-06-os felmérés alapján:*



7.14. ábra: A helyi tanácsadó cégek ügyfeleinek megoszlása régiók szerint 2005-06

A helyi tanácsadó cégek ügyfeleinek 88%-a saját régiójából kerül ki, 9%-a Közép-Magyarországról, és mindössze 3% a többi régióból. Hasonló eredményt hozott a vállalkozók körében készített felmérésünk is: 2005-06-ban a szolgáltatást igénybevett 92 vállalkozó közül 74-en (80,43%) Észak-magyarországi tanácsadót (is) bíztak meg, 43-an (46,7%) Közép-magyarországi tanácsadóval (is) kapcsolatban álltak, mindössze 8 vállalkozó (8,7%) választott egyéb régióbeli tanácsadót. Ez alapján H6/c részhipotézis elfogadható: Borsod-Abaúj-Zemplén megye tanácsadási piaca belterjes, a helyi cégek helyi tanácsadót részesítenek előnyben, a helyi tanácsadó cégek ügyfélkörének meghatározó hányada megyénkből kerül ki.

H6/d részhipotézis, mely szerint *a konkrét tanácsadó cég kiválasztásánál a kínált szolgáltatás komplexitása, a személyes kapcsolat és vállalási határidő a legfontosabb, míg a hirdetés, reklám, nemzetiség, és nagyság a legkevésbé jelentős az ügyfelek értékrendjében, ehhez alkalmazkodnak a tanácsadók, a tanácsadók és vállalkozók körében készített felméréseink eredményének összehasonlításával vizsgálható, a varianciaanalízis módszerét alkalmazva. Arra keressük a választ, hogy*

5%-os szignifikancia szinten elfogadható-e, hogy a felmérés köre (tanácsadók illetve vállalkozók értékítélete) befolyásolja a mennyiségi ismerv (a tanácsadó cég választásában az egyes tényezők fontosságának megítélése 5 fokozatú Likert skálán) szórását. A részhipotézis tesztelésére az F próba alkalmazható. Az elvégzett varianciaanalízis eredménye a következő:

Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint 0,2%: tehát 99,8%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadók kiválasztásában a cég hírneve jelentőségének a megítélését befolyásolja a felmérés köre (tanácsadók ill vállalkozók értékítélete). Az „Éta” mutató a két ismerv közötti kapcsolat erősségét méri, értéke 0,239. A felmérés köre és a tanácsadók kiválasztásában a cég hírneve jelentőségének a megítélése között közepesnél gyengébb kapcsolat van. Eta Squared=5,7%: a felmérés köre 5,3%-ban befolyásolja a választásban a cég hírneve jelentősége megítélésének a szóródását. A tanácsadók saját hírnevük jelentőségét a választásban 5 fokozatú Likert skálán a vállalkozásoknál 0,5-el magasabbra értékelték (4-re).

Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint 0%, tehát 100%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadók kiválasztásában a cég korábbi munkakapcsolatai jelentőségének a megítélését befolyásolja a felmérés köre. Az „Éta” értéke 0,399. A felmérés köre és a tanácsadók kiválasztásában a cég korábbi munkakapcsolatai jelentőségének a megítélése között közepesnél kicsit gyengébb kapcsolat van. Eta Squared=16%: a felmérés köre 16%-ban befolyásolja a választásban a cég korábbi munkakapcsolatai jelentősége megítélésének a szórását. A tanácsadók saját korábbi munkakapcsolataik jelentőségét a választásban 5 fokozatú Likert skálán a vállalkozásoknál 0,96-al magasabbra értékelték (4,4-re).

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a felvétel köre nincs hatással a tanácsadó kiválasztásánál a hirdetés, reklám jelentőségére (Sig: 72,1%). Sem a vállalkozók, sem a tanácsadók értékítélete szerint nem jelentős (5 fokozatú Likert skálán 1,8-ra értékelték).

A felvétel köre nincs hatással a tanácsadó kiválasztásánál a tanácsadó cég megjelölt referenciái jelentőségére. (Sig: 11,8%) A vállalkozók kis mértékben többre értékelték, de a különbség nem szignifikáns: a vállalkozók és tanácsadók értékítélete szerint is közepesnél kis mértékben fontosabb a választásban (5 fokozatú skálán 3,6-ra értékelték).

Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint 0,7%: tehát 99,3%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadók kiválasztásában a személyes kapcsolat jelentősége megítélését befolyásolja a felmérés köre. Az „Éta” értéke 0,203. A felmérés köre és a tanácsadók kiválasztásában a személyes kapcsolat jelentősége megítélése között közepesnél gyengébb kapcsolat van. Eta Squared=4,1%: a felmérés köre 4,1%-ban befolyásolja a választásban a személyes kapcsolat jelentősége megítélésének a szórását. A tanácsadók személyes kapcsolatuk jelentőségét a cégük választásban 5 fokozatú skálán a vállalkozásoknál 0,3-al magasabbra értékelték (4,7-re).

Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint 0,3%: tehát 99,7%-os s biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadók kiválasztásában a tanácsadó vállalási határideje jelentősége megítélését befolyásolja a felmérés köre. A felmérés köre és a tanácsadók kiválasztásában a vállalási határidő jelentősége megítélése között közepesnél gyengébb kapcsolat van (Eta=0,225). Eta Squared=5,1%: a felmérés köre 5,1%-ban befolyásolja a választásban a vállalási határidő jelentősége megítélésének a szórását. A tanácsadók vállalási határidejük jelentőségét a cégük választásban 5 fokozatú Likert skálán a vállalkozóknál 0,6-al alacsonyabbra értékelték (3,2-re).

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a felvétel köre nincs hatással a tanácsadó kiválasztásánál a tanácsadó nemzetiségének jelentőségére. (Sig: 78,3%) Sem a vállalkozók, sem a tanácsadók értékítélete szerint nem jelentős (1,7-re értékelték).

A felvétel köre nincs hatással a tanácsadó kiválasztásánál a tanácsadó cég regionális székhelye jelentőségére. (Sig: 7,9%) A vállalkozók értékítélete szerint közepesen fontos (3), a tanácsadók szerint kevésbé fontos (2,6), de a különbség nem szignifikáns.

Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint 0%, tehát 100%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadók kiválasztásában a tanácsadó regionális kirendeltsége jelentősége megítélését befolyásolja a felmérés köre. A felmérés köre és a tanácsadók kiválasztásában a regionális kirendeltség jelentősége megítélése között közepesnél gyengébb kapcsolat van (Eta=0,286). Eta Squared=8,2%: a felmérés köre 8,2%-ban befolyásolja a választásban a regionális kirendeltség jelentősége megítélésének a szórását. A tanácsadók regionális kirendeltségük jelentőségét a cégük

választásban 5 fokozatú skálán a vállalkozásoknál 0,8-al alacsonyabbra értékelték (2,16-ra). A tanácsadók értékítélete szerint egyáltalán nem fontos cégük kiválasztásában az, hogy van-e regionális kirendeltségük, a vállalkozók viszont közepesen fontosnak tartják ezt.

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a felvétel köre nincs hatással a tanácsadó kiválasztásánál az árszint jelentőségére. (Sig: 13%) A vállalkozók kis mértékben többre értékelték, de a különbség nem szignifikáns: a vállalkozók és tanácsadó értékítélete szerint is közepesen kis mértékben fontosabb a választásban az árszint (5 fokozatú skálán 3,7-re értékelték).

A felvétel köre nincs hatással a tanácsadó kiválasztásánál a kedvező fizetési kondíciók jelentőségére. (Sig: 13,3%) A vállalkozók kismértékben többre értékelték, de a különbség nem szignifikáns: a vállalkozók és tanácsadó értékítélete szerint is közepesen kis mértékben fontosabb a választásban a kedvező fizetési kondíciók szerepe (3,2-re értékelték).

A felvétel köre nincs hatással a tanácsadó kiválasztásánál a tanácsadó cég nagyságának jelentőségére. (Sig: 89,2%) Sem a vállalkozók, sem a tanácsadók értékítélete szerint nem fontos (5 fokozatú skálán 2,3-ra értékelték).

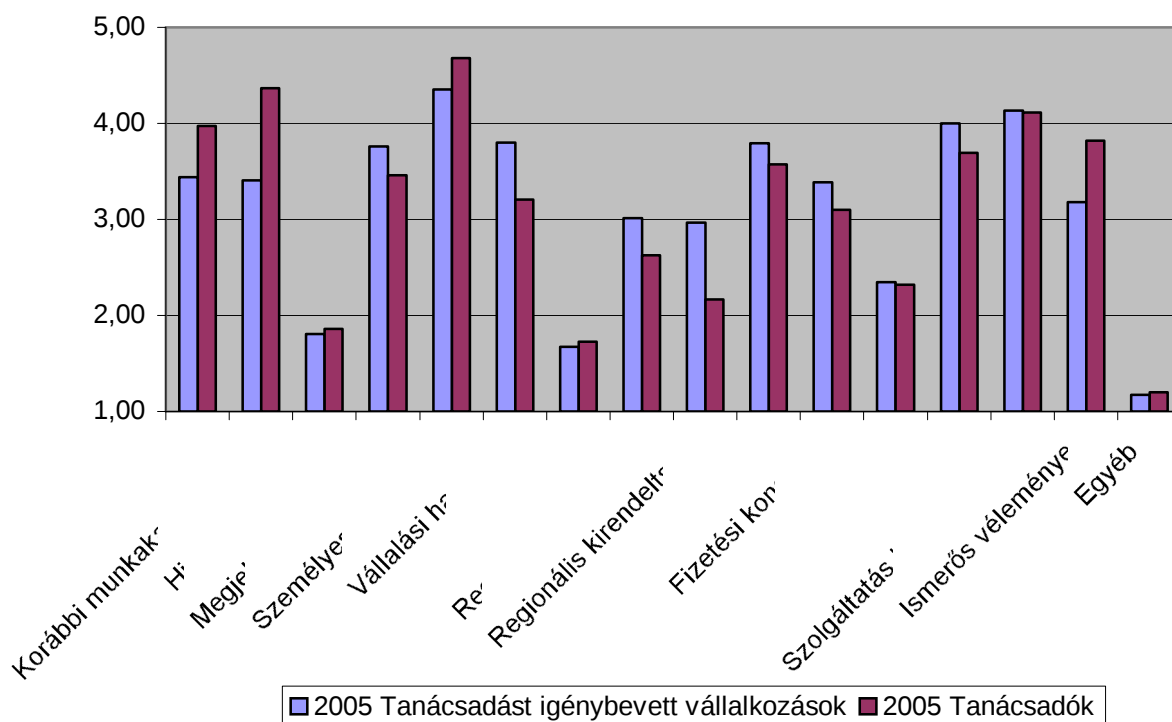
A felvétel köre nincs hatással a tanácsadó kiválasztásánál a tanácsadó cég kapcsolatrendszere jelentőségére. (Sig: 6,7%) 7%-os szignifikancia szinten már hatással van. A vállalkozók kis mértékben (5 fokozatú skálán 0,3-al) többre értékelték a tanácsadó cég kapcsolatrendszerének szerepét a választásban (4-re).

A felvétel köre nincs hatással a tanácsadó kiválasztásánál a kínált szolgáltatás komplexitásának jelentőségére. (Sig: 87,6%) A tanácsadók helyesen értékelték a vállalkozók igényeit (5 fokozatú skálán 4,1-re).

Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint 0,1%: tehát 99,9%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadók kiválasztásában az ismerős véleménye jelentősége megítélését befolyásolja a felmérés köre (tanácsadók illetve vállalkozók értékítélete). A felmérés köre és a tanácsadók kiválasztásában az ismerős véleménye jelentőségének megítélése között közepesen gyengébb kapcsolat van ($Eta=0,258$). $Eta\ Squared=6,7\%$: a felmérés köre 6,7%-ban befolyásolja a választásban az ismerős véleménye jelentősége megítélésének a szóródását. A tanácsadók az ismerősök véleménye jelentőségét a cégük választásban 5 fokozatú skálán a vállalkozásoknál 0,6-

al magasabbra értékelték (3,8-ra). A vállalkozók értékítélete szerint közepesen fontos a tanácsadó cég választásánál az ismerősök véleménye, a tanácsadók véleménye szerint kicsit fontosabb.

A tanácsadó cég kiválasztásában az egyes tényezők fontosságát szemlélteti a 7.15. ábra a tanácsadók valamint a vállalkozók értékítélete szerint a 2005-06-os felmérések alapján Borsod-Abaúj-Zemplén megyében:



Forrás: saját szerkesztés

7.15. ábra: A tanácsadó cég kiválasztásának szempontjai a tanácsadók és vállalkozók értékítélete szerint, 2005-06

Vizsgálat alapján a H6/d részhipotézis elfogadható: A konkrét tanácsadó cég kiválasztásánál a kínált szolgáltatás komplexitása, a személyes kapcsolat és kapcsolatrendszer a legfontosabb, míg a hirdetés, reklám, nemzetiség, és nagyság a legkevésbé jelentős az ügyfelek értékrendjében, ehhez alkalmazkodnak a tanácsadók. A tanácsadók alapvetően helyesen ítélték meg az egyes tényezők fontosságát cégük kiválasztásában a vállalkozók értékrendje szerint, csak néhány tényezőben tapasztalható kisebb (szignifikáns) eltérés. A tanácsadók a tanácsadó cég hírneve, korábbi munkakapcsolatok valamint, személyes kapcsolat és ismerős véleményének

fontosságát cégük kiválasztásában kis mértékben felülértékelték. A tanácsadó vállalási határideje és a regionális kirendeltsége szerepét alul értékelték. Az eltérés nem jelentős, 5 fokozatú Likert skálán 1 alatti. A többi tényező esetén (a tanácsadó cég hirdetése, a tanácsadó megjelölt referenciái, a tanácsadó nemzetisége, regionális székhelye, árszintje, kedvező fizetési kondíciók, a tanácsadó cég nagysága, kapcsolatrendszere, kínált szolgáltatás komplexitása) a szokásos 5%-os szignifikancia szinten nem mutatható ki szignifikáns eltérés a tanácsadók és vállalkozók értékrendjében. A tanácsadók jól felmérték az egyes tényezők fontosságát.

A megyei tanácsadók értékrendjére vonatkozó H7 hipotézis arra a feltételezésre épül, hogy a helyi tanácsadók saját magukról alkotott képének változásában a tanácsadás nemzetközi szakirodalmából megismert (2. fejezet), valamint a Németországban tapasztalt tendenciák²⁰⁸ figyelhetők meg.

H7/a részhipotézis szerint *a szakmai szempont mellett (modern szaktudás: költség-haszon szemlélet, információ technológiára nyitottság) a rávezető képesség (kommunikációs készség, vállalkozó szellem) egyre inkább előtérbe kerül a tanácsadók értékrendjében*, a tanácsadók körében végzett 2001-es és 2005-06-os felmérések eredményének összehasonlításával vizsgálható, a varianciaanalízis módszerének alkalmazásával. Arra keressük a választ, hogy 5%-os szignifikancia szinten elfogadható-e, hogy a felmérés időpontja befolyásolja a mennyiségi ismerv (a tanácsadók adott tulajdonságainak értékelése saját értékítéletük szerint 5 fokozatú Likert skálán) szórását. A részhipotézis tesztelésére az F próba alkalmazható. Az elvégzett varianciaanalízis eredménye a következő:

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadó költség haszon szemléletére a tanácsadók értékítélete szerint, nem változott az elmúlt 5 évben. (Sig: 23,3%)

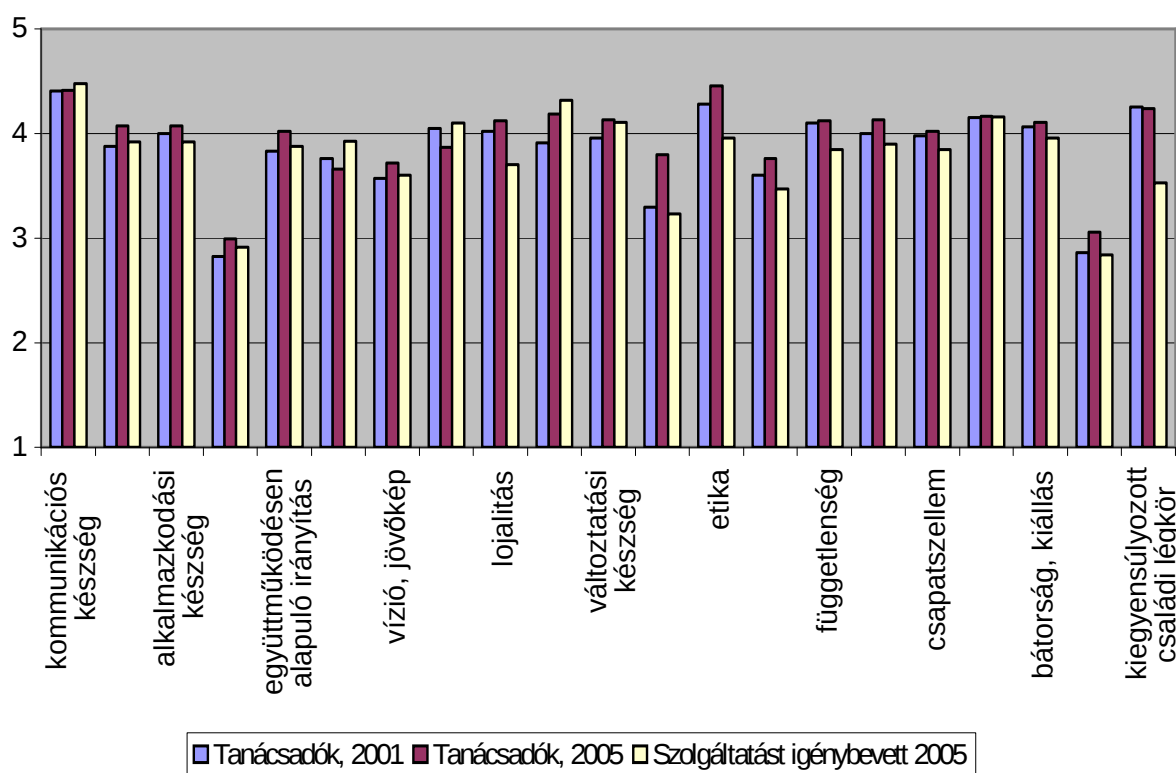
A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadó információ technológiára nyitottságának a megítélésére a tanácsadók értékítélete szerint: nem változott az elmúlt 5 évben. (Sig: 7,1%) 7,5%-os szignifikancia szinten már hatással van (gyenge kapcsolat): kis mértékben (Likert

²⁰⁸ Frank Höselbarth (2000): Veränderungsbereitschaft als Methode, Managementberater 2000. március]

skálán 0,3-vel) növekedett a tanácsadók információtechnológiára nyitottsága saját értékítéletük szerint.

A felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadó kommunikációs készségére (Sig: 96,8%), valamint a vállalkozószelleműségére sem (Sig.:89,3%), nem változott az elmúlt 5 évben.

A vizsgálat eredménye alapján H7/a részhipotézis elvethető: sem a szakmai szempont (modern szaktudás: költség-haszon szemlélet, információ technológiára nyitottság) sem a rávezető képesség (kommunikációs készség, vállalkozó szellem) jelentősége nem változott a tanácsadók értékrendjében. A szokásos 5%-os szignifikancia szinten, tehát a felvétel időpontja nincs hatással a szakmai szempontokra és a rávezető képességre a tanácsadók értékítélete szerint, nem változott az elmúlt 5 évben. A tanácsadók tulajdonságait és annak változását szemlélteti a 7.16. ábra saját maguk megítélése szerint, valamint összehasonlításképpen a vállalkozók értékítélete alapján 2005-06-ban:



Forrás: saját szerkesztés

7.16. ábra: Tanácsadók tulajdonságai a tanácsadók valamint vállalkozók értékítélete szerint

H7/b részhipotézis, mely szerint *a tanácsadók értékrendjében a hatékony együttműködés feltételeinek biztosítása áll előkelő helyen (kiegyensúlyozott családi légkör, etika, függetlenség)*, a tanácsadók és vállalkozók körében végzett felmérések eredményének összehasonlításával vizsgálható, a varianciaanalízis módszerének alkalmazásával. Arra keressük a választ, hogy 5%-os szignifikancia szinten elfogadható-e, hogy a felmérés köre (vállalkozók illetve tanácsadók értékrendje) befolyásolja a mennyiségi ismerv (a tanácsadók adott tulajdonságainak értékelése 5 fokozatú Likert skálán) szórását. A részhipotézis tesztelésére az F próba alkalmazható. Az elvégzett varianciaanalízis eredménye a következő:

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a felvétel köre (tanácsadó-vállalkozás) nincs hatással a tanácsadó függetlenségének a megítélésére: a tanácsadók és vállalkozások értékítélete megegyezik. (Sig: 8,7%) 9%-os szignifikancia szinten már hatással van (gyenge kapcsolat), kis mértékben (5 fokozatú Likert skálán 0,3-vel) jellemzőbbnek ítélték a tanácsadók függetlenségüket a vállalkozók értékítéleténél.

Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint 0%, tehát 100%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadók etikusságának megítélését befolyásolja a felmérés köre (tanácsadók illetve vállalkozók értékítélete). A felmérés köre és a tanácsadók etikusságának a megítélése között közepesnél gyengébb kapcsolat van (Eta=0,294). Eta Squared=8,6%: a felmérés köre 8,6%-ban befolyásolja a tanácsadók etikussága megítélésének a szórását. A tanácsadók saját etikusságukat 5 fokozatú Likert skálán 0,5-el jobbra értékelték.

Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint 0%, tehát 100%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadók kiegyensúlyozott családias légkör teremtésének megítélését befolyásolja a felmérés köre. A felmérés köre és a tanácsadók kiegyensúlyozott családias légkör teremtő képességének a megítélése között közepesnél gyengébb kapcsolat van (Eta=0,327). Eta Squared=10,7%: a felmérés köre 10,7%-ban befolyásolja a tanácsadók kiegyensúlyozott családias légkör teremtő képessége megítélésének a szórását. A tanácsadók saját kiegyensúlyozott családias légkör teremtő képességüket 5 fokozatú skálán 0,7-el jobbra értékelték.

Vizsgálat alapján H7/b részhipotézis elfogadható: a tanácsadók értékrendjében a hatékony együttműködés feltétele biztosításának a képessége (kiegyensúlyozott családi légkör, etika függetlenség) előkelőbb helyen áll a vállalkozók értékítéleténél.

H7/c részhipotézis, mely szerint *a tanácsadók értékítéletében a korábban uralkodó pragmatikus szemlélet (tanácsadó kora, tekintélyen alapuló irányítás) jelentősége csökkent, mára egyáltalán nem jellemző*, a 2001-es és 2005-06-os tanácsadók körében végzett felmérések összehasonlításával vizsgálható, a varianciaanalízis módszerét alkalmazva. Arra keressük a választ, hogy 5%-os szignifikancia szinten elfogadható-e, hogy a felmérés időpontja befolyásolja a mennyiségi ismerv (a tanácsadók kora-tapasztaltsága, valamint a tekintélyen alapuló irányítása jelentőségének megítélése saját értékítéletük szerint 5 fokozatú Likert skálán) szórását. A részhipotézis tesztelésére az F próba alkalmazható, melynek eredménye a következő:

Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint 0,8%: tehát 99,2%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadók korának, tapasztaltságának mértékét befolyásolja az adatfelvétel időpontja. Az „Éta” mutató a két ismerv közötti kapcsolat erősségét méri, értéke 0,206. A felmérés időpontja és a tanácsadók korának, tapasztaltságának mértéke között közepesnél gyengébb kapcsolat van saját értékítéletük szerint. Eta Squared=4,3%: a felmérés időpontja 4,3%-ban befolyásolja a tanácsadók kora-tapasztaltsága mértékének a szórását. A tanácsadók saját koruk, tapasztaltságuk mértékét 5 fokozatú Likert skálán 0,5-el magasabbra értékelték.

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a felvétel időpontja nincs hatással a tanácsadó tekintélyen alapuló irányítására a tanácsadók értékítélete szerint, nem változott az elmúlt 5 évben. (Sig: 38,3%)

Az összehasonlítást elvégezhetjük a tanácsadók és vállalkozók értékítéletének összehasonlításával is a 2005-06-os felmérések alapján, arra keresve a választ, hogy a felmérés köre befolyásolja-e a mennyiségi ismerv (a tanácsadók kora-tapasztaltsága, valamint a tekintélyen alapuló irányítása jelentősége megítélése) szórását.

Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint 0,1%: tehát 99,9%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadók korának-tapasztaltságának a megítélését befolyásolja a felmérés köre (tanácsadók illetve vállalkozók értékítélete). A felmérés köre és a tanácsadók korának tapasztaltságának a megítélése között közepesnél gyengébb kapcsolat van (Eta=0,252). Eta Squared=6,3%: a felmérés köre 6,3%-ban

befolyásolja a tanácsadók kora tapasztaltsága megítélésének a szórását. A tanácsadók saját korukat tapasztaltságukat 5 fokozatú Likert skálán 0,6-al magasabbra értékelték.

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a felvétel köre nincs hatással a tanácsadó tekintélyen alapuló irányításának a megítélésére. (Sig: 67%) A vállalkozók és a tanácsadók értékítélete szerint is közepesnél kicsit kisebb minősítést kapott (5 fokozatú Likert skálán 2,9).

Vizsgálat alapján H7/c részhipotézis elvethető: a tanácsadók értékítéletében a korábban uralkodó pragmatikus szemlélet (tanácsadó kora, tekintélyen alapuló irányítás) jelentősége nem csökkent az elmúlt 5 évben, még ma is közepes jelentőségű. A saját értékítéletük szerint koruk, tapasztaltságuk növekedett az elmúlt 5 évben (5 fokozatú Likert skálán 0,5-el magasabbra, 3,8-ra értékelték Sig.: 0,8%), A tanácsadók saját korukat tapasztaltságukat 5 fokozatú Likert skálán a vállalkozók értékítéleténél 0,6-al magasabbra értékelték (Sig.: 0,1%). A tekintélyen alapuló irányítás jelentősége nem változott az elmúlt 5 évben, és nem tér el a tanácsadók értékítélete a vállalkozókétól: közepesnél kicsit kisebb minősítést kapott (5 fokozatú Likert skálán 2,9).

Tanácsadók Borsod-Abaúj-Zemplén megyei ügyfeleire, potenciális ügyfeleire vonatkozó hipotézisek tesztelése

A *Vállalkozók értékrendjére vonatkozó* vizsgálatoknál, értékelésnél célszerű különbséget tenni a vállalkozások között, aszerint, hogy igénybe vették-e már tanácsadó szolgáltatását, nem vették igénybe, de tervezik, nem vették igénybe és nem is tervezik. Az első csoportba tartozók tényleges tapasztalataik alapján értékelik a tanácsadási szolgáltatást, kialakult értékrendjük van. A második csoportba tartozók előzetes elvárásait, a harmadik csoportba tartozók előítéleteit vizsgálhatjuk. A tanácsadási szolgáltatást már igénybevett vállalkozók értékrendjére vonatkozik a H8 hipotézis.

H8/a részhipotézis, mely szerint *a vállalati ismérvek alapján különböző vállalatok más jellegű tanácsot és mástól vesznek igénybe* keresztábla elemzéssel vizsgálható, hogy van-e szignifikáns kapcsolat a vállalati ismérvek (nagyság,

tevékenységi kör) és a tanácsadási értékrend (igénybevett tanácsadási területek, megbízott tanácsadók mérete) között. A szolgáltatást igénybevevő cég nagysága és az igénybevett tanácsadási terület közötti függetlenségvizsgálat elvégzése a következő eredményre vezet:

A Pearson-féle khí-négyzet próbafüggvény értéke: 4,273 a biztonsági szignifikancia szint 11,8%, ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadjuk el a nullhipotézist, tehát 5%-os szignifikancia szinten elfogadható a H_0 : nincs szignifikáns kapcsolat a stratégiai tanácsadás igénybevétele és a tanácsadást igénybevevő cég nagysága (kicsi-kp-nagy) között. (Sig.=11,8%)

Nincs szignifikáns kapcsolat a működési tanácsadás igénybevétele és a tanácsadást igénybevevő cég nagysága (kicsi-kp-nagy) között. (Sig.=11,4%)

A Pearson-féle khí-négyzet próbafüggvény értéke: 7,653 a vizsgálat szabadságfoka²⁰⁹ 2 . A biztonsági szignifikancia szint 2,2%, ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadjuk el a nullhipotézist, így 5%-os szignifikancia szinten az alternatív hipotézist kell elfogadnunk, mely szerint van közepesnél gyengébb szignifikáns kapcsolat (Chramer's $V=0,288$) a vállalkozás mérete és a humán erőforrás tanácsadás igénybevétele között. A megvizsgált kisvállalatok mindössze 28,1%-a vette igénybe a humán erőforrás tanácsadást, a középvállalkozások 50%-a, a nagyvállalkozások 64,3%-a. A táblázat megbízható, teljesül a cellákra a minimum 1 várható érték, és a cellák több mint 20%-nál (100%) a várható érték meghaladja az 5-öt.

5%-os szignifikancia szinten nincs szignifikáns kapcsolat az informatikai tanácsadás igénybevétele és a tanácsadást igénybevevő cég nagysága (kicsi – közepes - nagy) között. (Sig.=56%)

A szolgáltatást igénybe vevő vállalkozás tevékenységi köre és az igénybevett tanácsadási terület közötti függetlenségvizsgálat eredménye:

5%-os szignifikancia szinten nincs szignifikáns kapcsolat a stratégiai tanácsadás igénybevétele és a tanácsadást igénybevevő cég tevékenységi köre (termelő – szolgáltató - kereskedő) között. (Sig.=47,1%)

5%-os szignifikancia szinten elfogadható a H_0 : nincs szignifikáns kapcsolat a működési tanácsadás igénybevétele és a tanácsadást igénybevevő cég tevékenységi köre (termelő – szolgáltató - kereskedő) között. (Sig.=5,2%) 5,5%-os szignifikancia

²⁰⁹ Szabadságfok: ismérvváltozatok száma-1, a kettőt összeszorozzuk

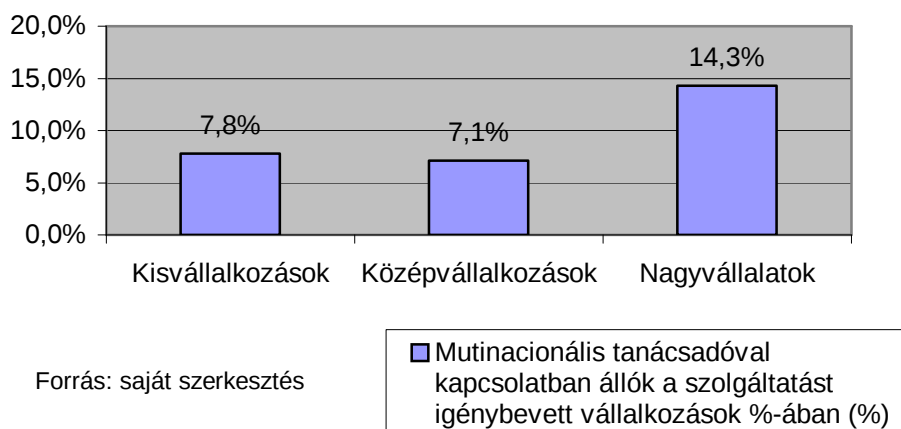
szinten már van közepesnél gyengébb kapcsolat (Chramer's $V=0,253$). Míg a termelő és szolgáltató vállalkozások 87% ill. 86%-a vette igénybe a működési tanácsadást, a kereskedő cégeknek csak 64%-a.

Nincs szignifikáns kapcsolat a humánerőforrás tanácsadás igénybevétele és a tanácsadást igénybevevő cég tevékenységi köre (termelő – szolgáltató - kereskedő) között (Sig=29%).

Nincs szignifikáns kapcsolat az informatikai tanácsadás igénybevétele és a tanácsadást igénybevevő cég tevékenységi köre között. (Sig.=50,5%)

Valamennyi táblázat megbízható, teljesül a cellákra a minimum 1 várható érték, és a cellák kevesebb mint 20%-nál nem haladja meg a várható érték az 5-öt.

A szolgáltatást igénybe vevő vállalkozás mérete (nagy – közepes - kicsi) és a megbízott tanácsadó nagysága (multinacionális tanácsadóval állt-e kapcsolatban) közötti összefüggést szemlélteti a 7.17. ábra a 2005-06-os felmérés alapján:



7.17. ábra: Multinacionális tanácsadóval kapcsolatban álló vállalkozások aránya méret szerint

A vállalkozás mérete és a megbízott tanácsadó cég nagysága közötti függetlenség vizsgálat elvégzése a következő eredményre vezet:

5 %-os szignifikancia szinten nincs szignifikáns kapcsolat a multinacionális tanácsadó igénybevétele és a tanácsadást igénybevevő cég nagysága (kicsi, közepes, nagy) között. (Sig.=72%) A kis és középvállalkozások csak 7-8%-a állt kapcsolatban multinacionális tanácsadóval, a nagyoknak 14,3%-a, de az eltérés nem szignifikáns.²¹⁰

²¹⁰ A táblázat nem bizonyul megbízhatónak, mert a megfigyelések száma alacsony: bár teljesül a cellákra a minimum 1 várható érték, azonban a cellák több mint 20%-nál (33,3%) a várható érték nem haladja meg az 5-öt.

5 %-os szignifikancia szinten elfogadható a H0: nincs szignifikáns kapcsolat a kis-közép méretű tanácsadó igénybevétele és a tanácsadást igénybevevő cég nagysága (kicsi, közepes, nagy) között. (Sig.=39%)²¹¹

A vállalkozás tevékenységi köre (termelő - szolgáltató - kereskedő) és a megbízott tanácsadó nagysága közötti függetlenségvizsgálat elvégzése a következő eredményre vezet:

5 %-os szignifikancia szinten nincs szignifikáns kapcsolat a multinacionális tanácsadó igénybevétele és a tanácsadást igénybevevő cég tevékenységi köre (termelő, szolgáltató, kereskedő) között. (Sig.=49,9%)²¹²

Nincs szignifikáns kapcsolat a kis-közép méretű tanácsadó igénybevétele és a tanácsadást igénybevevő cég tevékenységi köre (termelő, szolgáltató, kereskedő) között sem. (Sig.=61%)²¹³

Vizsgálat alapján a H8/a részhipotézisünket elvethető: a különböző ismérvek alapján (nagyság, tevékenységi kör) eltérő vállalkozások tanácsadással kapcsolatos értékrendjében nem mutatható ki különbség, hasonló területeken veszik igénybe a szolgáltatást, hasonló méretű tanácsadó vállalkozásokat bíznak meg.

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten szignifikáns kapcsolat (közepesnél gyengébb) csak a vállalkozás mérete és a humán erőforrás tanácsadás igénybevétele között mutatható ki. (Sig.=2,2%) A megvizsgált kisvállalkozások mindössze 28,1%-a vette igénybe a humán erőforrás tanácsadást, a középvállalkozások 50%-a, a nagyvállalkozások 64,3%-a.

6%-os szignifikancia szinten (Sig.=5,2%) kimutatható a kapcsolat (közepesnél gyengébb) a működési tanácsadás igénybevétele és a tanácsadást igénybevevő cég tevékenységi köre (termelő - szolgáltató - kereskedő) között. Míg a termelő és szolgáltató vállalkozások 87% ill. 86%-a vette igénybe a működési tanácsadást, a kereskedő cégeknek csak 64%-a.

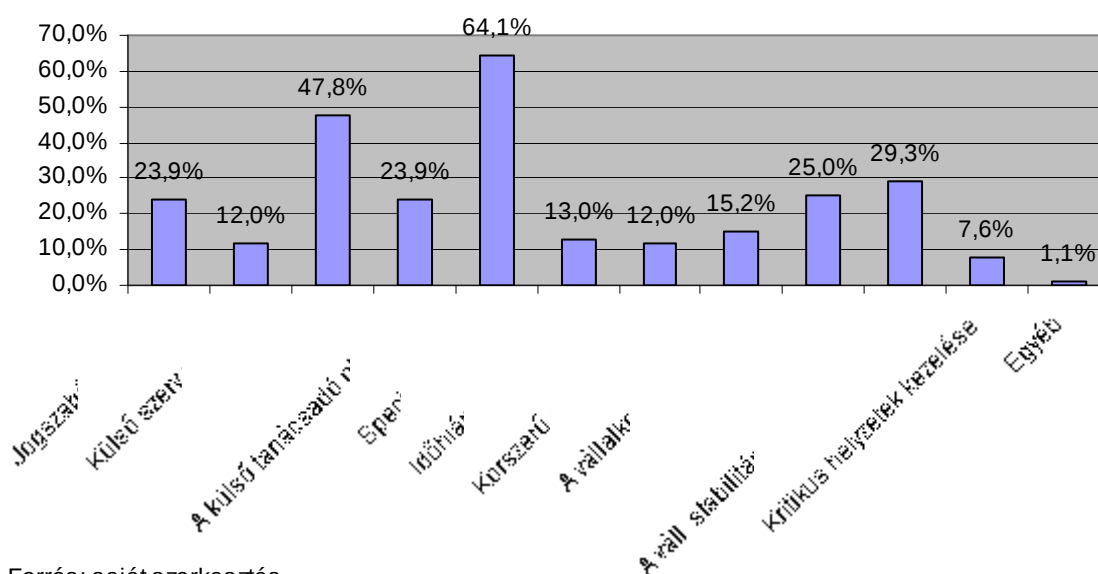
²¹¹ A táblázat megbízható, teljesül a cellákra a minimum 1 várható érték, és a cellák kevesebb mint 20%-nál (0%) nem haladja meg a várható érték az 5-öt.

²¹² A táblázat nem bizonyul megbízhatónak, mert: bár teljesül a cellákra a minimum 1 várható érték, azonban a cellák több mint 20%-nál (50%) a várható érték nem haladja meg az 5-öt.

²¹³ A táblázat megbízható, teljesül a cellákra a minimum 1 várható érték, és a cellák kevesebb mint 20%-nál (0%) nem haladja meg a várható érték az 5-öt.

5 %-os szignifikancia szinten nincs szignifikáns kapcsolat a megbízott tanácsadó cég mérete és a tanácsadást igénybevevő cég nagysága (kicsi, közepes, nagy), illetve tevékenységi köre (termelő, szolgáltató, kereskedő) között.

H8/b részhipotézis, mely szerint a megyei vállalkozók értékítélete szerint a külső kényszer a belső motivációnál jelentősebb szerepet játszik a tanácsadó megbízásában, vizsgálható a vállalkozók körében végzett 2005-06-os felmérés felhasználásával. A tanácsadó igénybevételének okát szemlélteti a 7.18. ábra a szolgáltatást igénybevevő vállalkozók százalékában, 2005-06-ban:



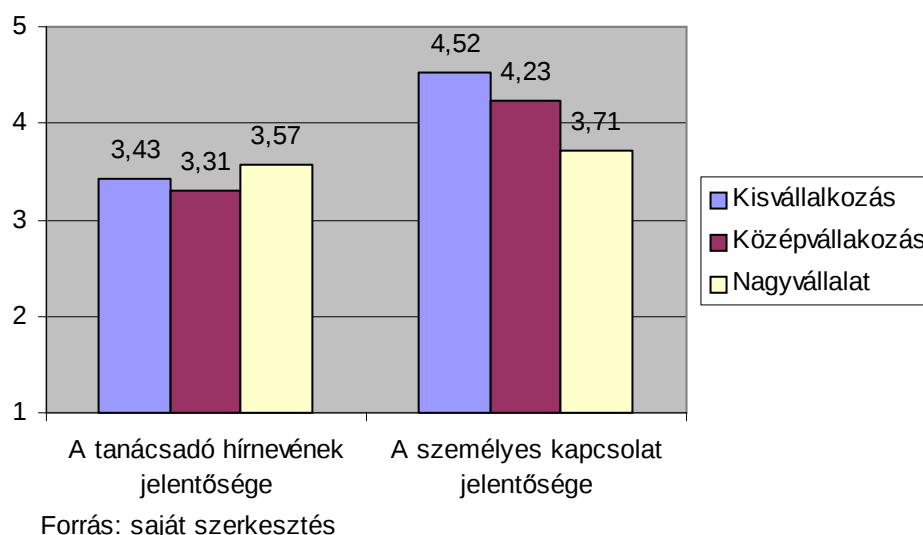
7.18. ábra: A tanácsadás igénybevételének okai a szolgáltatást már igénybevevő vállalkozók %-ában

A vizsgálat alapján a H8/b részhipotézis elvethető: a megyei vállalkozók értékítélete szerint a belső motiváció a külső kényszernél lényegesen jelentősebb szerepet játszik a tanácsadó megbízásában. A szolgáltatást igénybevevők legnagyobb része, a megkérdezettek majdnem 2/3-a (64%) a tanácsadó speciális tudása miatt veszi igénybe a szolgáltatást. Minden második vállalkozó (48%) a vállalkozás mérete miatt (a vállalkozás túl kicsi ahhoz, hogy minden ellátandó funkcióra saját belső kapacitást hozzon létre.) A külső kényszer: a törvényi előírás, és a külső szervezet (pl. bank) „ajánlása” nem tartozik a leggyakoribb okok közé, a megkérdezettek 24%-a, illetve 12%-a említette, hogy ezek az okok is közrejátszottak a szolgáltatás igénybevételénél.

H8/c részhipotézis, mely szerint *a kis vállalkozások személyes kapcsolat, a nagyok a tanácsadó cég hírneve alapján választanak tanácsadó céget* varianciaanalízis elvégzésével tesztelhető. Arra keressük a választ, hogy 5%-os szignifikancia szinten elfogadható-e hogy a vállalkozás mérete befolyásolja a mennyiségi ismerv (a tanácsadó választásánál a személyes kapcsolat illetve a tanácsadó hírneve jelentősége megítélése 5 fokozatú Likert skálán) szórását. A hipotézis tesztelésére az F próba alkalmazható:

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a szolgáltatást igénybe vevő vállalkozás nagysága nincs hatással a tanácsadó kiválasztásánál a tanácsadó cég hírnevének a jelentőségére. (Sig: 82,8%) Nincs szignifikáns különbség a nagy illetve kisvállalkozók értékítélete szerint, a tanácsadó cég választásában a tanácsadó cég hírneve közepesen fontos (5 fokozatú Likert skálán 3,4-re értékelték).

Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia szint 0,9%: tehát 99,1%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadók kiválasztásában a személyes kapcsolat jelentősége megítélését befolyásolja a szolgáltatást igénybevevő cég nagysága. Az „Eta” mutató értéke 0,322. A vállalkozás mérete és a tanácsadók kiválasztásában a személyes kapcsolat jelentősége megítélése között közepesnél gyengébb kapcsolat van. Eta Squared=10,4%: az igénybevevő vállalkozás nagysága 10,4%-ban befolyásolja a választásban a személyes kapcsolat jelentősége megítélésének a szóródását. Minél kisebb a vállalkozás, annál nagyobb a tanácsadó cég választásánál a személyes kapcsolat szerepe: a kisvállalkozók értékítélete szerint nagyon fontos (5 fokozatú Likert skálán 4,5-re értékelték), a nagyvállalkozók véleménye szerint közepesnél kicsit fontosabb (3,71-re értékelték). A választásban a személyes kapcsolat, valamint a tanácsadó hírnevének jelentőségét szemlélteti a 7.19. ábra a különböző méretű vállalkozások értékítélete szerint:



7.19. ábra: A választásban a személyes kapcsolat, valamint tanácsadó hírnevének jelentősége a különböző méretű vállalkozások értékítélete szerint 2005-06

Elvégezhető a választásban a további kritériumok jelentősége és a vállalkozás mérete közötti függetlenség vizsgálat is, melynek eredménye a következő:

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a szolgáltatást igénybe vevő vállalkozás nagysága nincs hatással a tanácsadó kiválasztásánál a korábbi munkakapcsolatok jelentőségére. (Sig: 83,9%) Nincs szignifikáns különbség a nagy illetve kisvállalkozók értékítélete szerint, a tanácsadó cég választásában a korábbi munkakapcsolat közepesen fontos (5 fokozatú Likert skálán 3,4-re értékelték).

A tanácsadó kiválasztásánál a szolgáltatást igénybe vevő vállalkozás nagysága és tanácsadó cég hirdetése között nincs kimutatható kapcsolat. (Sig: 7,2%) Nincs szignifikáns különbség a nagy illetve kisvállalkozók értékítélete szerint, a tanácsadó cég választásában a tanácsadó cég hirdetése egyáltalán nem jelentős (5 fokozatú Likert skálán 1,8-ra értékelték).

A szolgáltatást igénybe vevő vállalkozás nagysága nincs hatással a tanácsadó kiválasztásánál a tanácsadó cég által megjelölt referenciái fontosságára. (Sig: 20,5%) Nincs szignifikáns különbség a nagy illetve kisvállalkozók értékítélete szerint, a tanácsadó cég választásában a tanácsadó cég megjelölt referenciái közepesnél kicsit jelentősebbek (5 fokozatú Likert skálán 3,8-ra értékelték).

A szolgáltatást igénybe vevő vállalkozás nagysága és a vállalási határidő között a tanácsadó kiválasztásánál nincs kimutatható kapcsolat. (Sig: 37,5%) Nincs szignifikáns különbség a nagy illetve kisvállalkozók értékítélete szerint, a tanácsadó

cég választásában a vállalási határidő közepesnél kicsit nagyobb szerepet játszik (5 fokozatú Likert skálán 3,8-ra értékelték).

A tanácsadó kiválasztásánál a tanácsadó nemzetisége és a megbízó vállalkozás nagysága között összefüggés nem mutatható ki. (Sig: 31,5%) Nincs szignifikáns különbség a nagy illetve kisvállalkozók értékítélete szerint, a tanácsadó cég választásában a tanácsadó cég nemzetisége egyáltalán nem számít (5 fokozatú Likert skálán 1,7-re értékelték).

A tanácsadó cég regionális székhelyétől nem függ a különböző méretű vállalkozásoknál a tanácsadó kiválasztása. (Sig: 19,3%) Nincs szignifikáns különbség a nagy illetve kisvállalkozók értékítélete szerint, a tanácsadó cég választásában a tanácsadó cég regionális székhelye közepes jelentőségű (5 fokozatú Likert skálán 3-ra értékelték).

A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a szolgáltatást igénybe vevő vállalkozás nagysága a tanácsadó kiválasztásánál nem befolyásolja a tanácsadó cég regionális kirendeltségének jelentőségét. (Sig: 14,6%) Nincs szignifikáns különbség a nagy illetve kisvállalkozók értékítélete szerint, a tanácsadó cég választásában a tanácsadó cég regionális kirendeltsége közepesen fontos (5 fokozatú Likert skálán 3-ra értékelték – a kicsik 3,15-re, a nagyok és közepesek 2,5-re, de az eltérés nem szignifikáns).

A megbízó vállalkozás nagysága és a tanácsadó kiválasztásánál az árszint fontossága között nincs közvetlen kapcsolat. (Sig: 3,6%) Nincs szignifikáns különbség a nagy illetve kisvállalkozók értékítélete szerint, a tanácsadó cég választásában a tanácsadó árszintje közepesnél jelentősebb (5 fokozatú Likert skálán 3,8-ra értékelték).

Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia 3,2%: tehát 96,8%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadók kiválasztásában a kedvező fizetési kondíció jelentősége megítélését befolyásolja a szolgáltatást igénybevevő cég nagysága. Az „Éta” mutató értéke 0,284. A vállalkozás mérete és a tanácsadók kiválasztásában a kedvező fizetési kondíció szerepének megítélése között közepesnél gyengébb kapcsolat van. Eta Squared=8,1%: az igénybevevő vállalkozás nagysága 8,1%-ban befolyásolja a választásban a kedvező fizetési kondíció jelentősége megítélésének a szórását. Minél kisebb a vállalkozás, annál nagyobb a tanácsadó cég

választásánál a kedvező fizetési kondíció szerepe: a nagy és középvállalkozók értékítélete szerint közepesnél kisebb a jelentősége (5 fokozatú Likert skálán 2,9-re értékelték), a kisvállalkozók véleménye szerint közepesnél kicsit nagyobb (3,6-ra értékelték).

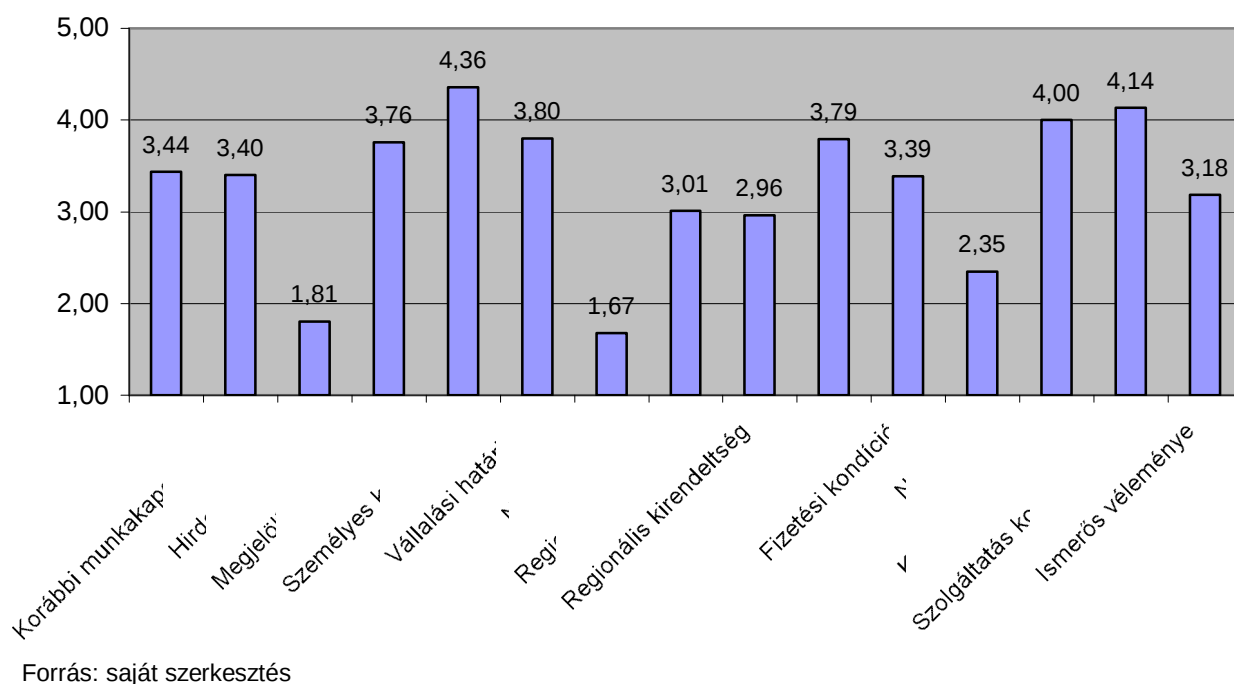
A szokásos 5%-os szignifikancia szinten a vállalkozás nagysága nincs hatással a tanácsadó kiválasztásánál a tanácsadó cég nagysága jelentőségének megítélésére. (Sig: 84,4%) Nincs szignifikáns különbség a nagy illetve kisvállalkozók értékítélete szerint, a tanácsadó cég választásában a tanácsadó cég nagysága egyáltalán nem játszik fontos szerepet (5 fokozatú Likert skálán 2,3-ra értékelték).

A vállalkozás nagysága nincs hatással a tanácsadó kiválasztásánál a tanácsadó kapcsolatrendszere jelentőségére. (Sig: 54,2%) Nincs szignifikáns különbség a nagy illetve kisvállalkozók értékítélete szerint, a tanácsadó cég választásában a tanácsadó kapcsolatrendszere közepesnél jelentősebb (5 fokozatú Likert skálán 4-re értékelték).

A vállalkozás nagysága nincs hatással a tanácsadó kiválasztásánál a kínált szolgáltatás komplexitása fontosságára. (Sig: 61,7%) Nincs szignifikáns különbség a nagy illetve kisvállalkozók értékítélete szerint, a tanácsadó cég választásában a tanácsadó által kínált szolgáltatás komplexitása közepesnél jelentősebb (5 fokozatú Likert skálán 4,14-re értékelték).

A vállalkozás nagysága nincs hatással a tanácsadó kiválasztásánál az ismerős véleménye jelentőségére. (Sig: 69,7%) Nincs szignifikáns különbség a nagy illetve kisvállalkozók értékítélete szerint, a tanácsadó cég választásában az ismerős véleménye közepesen fontos (5 fokozatú Likert skálán 3,2-re értékelték).

A tanácsadó kiválasztásának szempontjait foglalja össze a 7.20. ábra a szolgáltatást igénybevevett vállalkozók értékítélete szerint 2005-06-ban:



7.20. ábra: A tanácsadó kiválasztásának szempontjai a vállalkozók értékítélete szerint, 2005-06

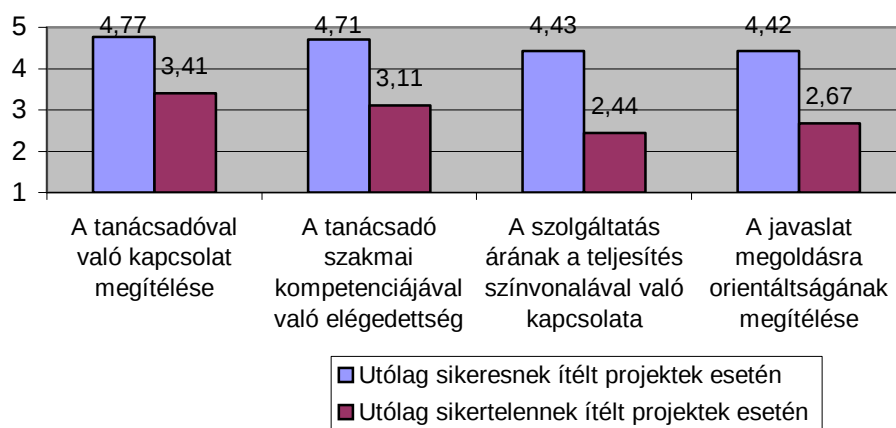
H8/c részhipotézis részben fogadható el: minél kisebb a vállalkozás, annál nagyobb a tanácsadó cég választásánál a személyes kapcsolat jelentősége: a kisvállalkozók értékítélete szerint nagy (5 fokozatú Likert skálán 4,5-re értékelték), a nagyvállalkozók véleménye szerint közepesnél csak kicsit nagyobb (3,71-re értékelték).

A vállalkozás mérete és a tanácsadók kiválasztásában a kedvező fizetési kondíció jelentősége megítélése között mutatható még ki közepesnél gyengébb kapcsolat: a nagy és közép vállalkozók értékítélete szerint közepesnél kisebb a jelentősége (5 fokozatú Likert skálán 2,9-re értékelték), a kisvállalkozók véleménye szerint közepesnél kicsit nagyobb (3,6-ra értékelték).

A többi tényező szerint nincs szignifikáns különbség a nagy illetve kisvállalkozók értékítélete szerint. A tanácsadó cég választásában a tanácsadó cég hirdetése, nemzetisége és nagysága egyáltalán nem fontosak (5 fokozatú Likert skálán 2 körülire értékelték). Közepes jelentőségűek a tanácsadó regionális székhelye, kirendeltsége valamint az ismerős véleménye (3 körülire értékelték). Közepesnél fontosabb szerepet játszanak a tanácsadó cég hírneve (3,4), a korábbi munkakapcsolatok (3,4), a tanácsadó megjelölt referenciái, vállalási határideje és

árszintje (3,8), a tanácsadó kapcsolatrendszere (4), illetve a kínált szolgáltatás komplexitása (4,14).

H8/d részhipotézis, mely szerint *az utólag sikeresnek minősített projektek tanácsadója kompetenciájával elégedettek, a javaslat teljes mértékben, közvetlenül megvalósítható, a szolgáltatás –függetlenül az ár szintjétől- megérte az árát; Az utólag sikertelennek minősített projektek tanácsadója kompetenciáját kétségbe vonják, a javaslatot nyíltan használhatatlannak bélyegzik, a részbeni használhatóságot nem ismerik el, a projekt –függetlenül a áráról- pénzkidobás volt*, vizsgálható a vállalkozások körében elkészített 2005-06-os felmérés eredményeinek felhasználásával. A tanácsadó és az igénybevett szolgáltatás megítélését szemlélteti a 7.21. ábra utólag sikeresnek és sikertelennek minősített projektek esetén:



Forrás: saját szerkesztés

7.21. ábra: Tanácsadó és tanácsadási szolgáltatás megítélése utólag sikeresnek és sikertelennek minősített projektek esetén, 2005-06

H8/d részhipotézis részben fogadható el: az utólag sikeresnek minősített projektek tanácsadója kompetenciájával és a tanácsadóval való kapcsolattal teljes mértékben elégedettek (5 fokozatú Likert skálán 4,7-re értékelték), a javaslat megvalósítható, a szolgáltatás –függetlenül az ár szintjétől- megérte az árát. (Bár nem maradéktalanul elégedettek vele 4,4-re értékelték). Utólag sikertelennek ítélt projektek esetén közepesen elégedettek tanácsadójukkal, a szolgáltatással nem elégedettek, bár ezeket a javaslatokat sem ítélték teljesen használhatatlannak, teljes pénzkidobásnak (2,5 körüli érték).

A H9 hipotézis a vállalkozók egy speciális körére vonatkozik, akik a tanácsadási szolgáltatást még nem vették igénybe, de tervezik: még nincs tapasztalatuk a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatban, így előzetes várakozásaikat vizsgálhatjuk, értékelhetjük.

H9/a részhipotézis, mely szerint a tanács igénybevételét tervezők legnagyobb része a törvényi előírások miatt veszi igénybe a szolgáltatást, vizsgálható a szolgáltatást már igénybevett és igénybe nem vett, de tervező vállalkozások körében készített felméréseink összehasonlításával, függetlenségvizsgálat módszerével: 5%-os szignifikancia szinten kimutatható-e kapcsolat a felvétel köre (igénybe vette szolgáltatást, illetve tervezi) és a tanácsadás igénybevételének okai között. A függetlenségvizsgálat eredménye a következő:

A Pearson-féle khí-négyzet próbafüggvény értéke: 7,317 a vizsgálat szabadságfoka: 1. A biztonsági szignifikancia szint: 0,7% ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadjuk el a nullhipotézist, tehát 5%-os szignifikancia szinten elvetjük a H0-t: van közepesnél gyengébb szignifikáns kapcsolat (Chramer's V=0,241) a felvétel köre (igénybe vette a tanácsadást – nem vette igénybe, de tervezi) és a tanácsadó igénybevételének oka (jogszabály kötelezően előírja) között. A szolgáltatást igénybevevők szignifikánsan többen (a megkérdezettek 23,9%-a) vették igénybe a tanácsadót jogszabályi előírás alapján. (A szolgáltatás igénybevételét tervezőknek csak 2,9%-a jelölte meg ezt az okot.)

Nincs szignifikáns kapcsolat a felmérés köre (igénybevette – tervezi) és az igénybevétel oka (külső szervezet ajánlja) között. (Sig.=32%)

A Pearson-féle khí-négyzet próbafüggvény értéke 3,437 a vizsgálat szabadságfoka 1. A biztonsági szignifikancia szint 6,4%, ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadjuk el a nullhipotézist, tehát 5%-os szignifikancia szinten elfogadható a H0: nincs szignifikáns kapcsolat a felmérés köre és az igénybevétel oka (a vállalkozás túl kicsi, hogy minden ellátandó funkcióra saját belső kapacitást hozzon létre) között. 7%-os szignifikancia szinten már van különbség: az igénybevevők 47,8%-a, a tervezőknek csak 29,4%-a jelölte meg ezt az okot.

Nincs szignifikáns kapcsolat a felmérés köre és az igénybevétel oka (külső tanácsadó objektivitása) között. (Sig.=52,9%)

Nincs szignifikáns kapcsolat a felmérés köre és az igénybevétel oka (a tanácsadó speciális tudással rendelkezik) között. (Sig.=39,7%)

Nincs szignifikáns kapcsolat a felmérés köre és az igénybevétel oka (időhiány leküzdése) között. (Sig.=15,3%)

5%-os szignifikancia szinten nincs szignifikáns kapcsolat a felmérés köre és az igénybevétel oka (új eredmények hasznosítása) között. (Sig.=10,7%)

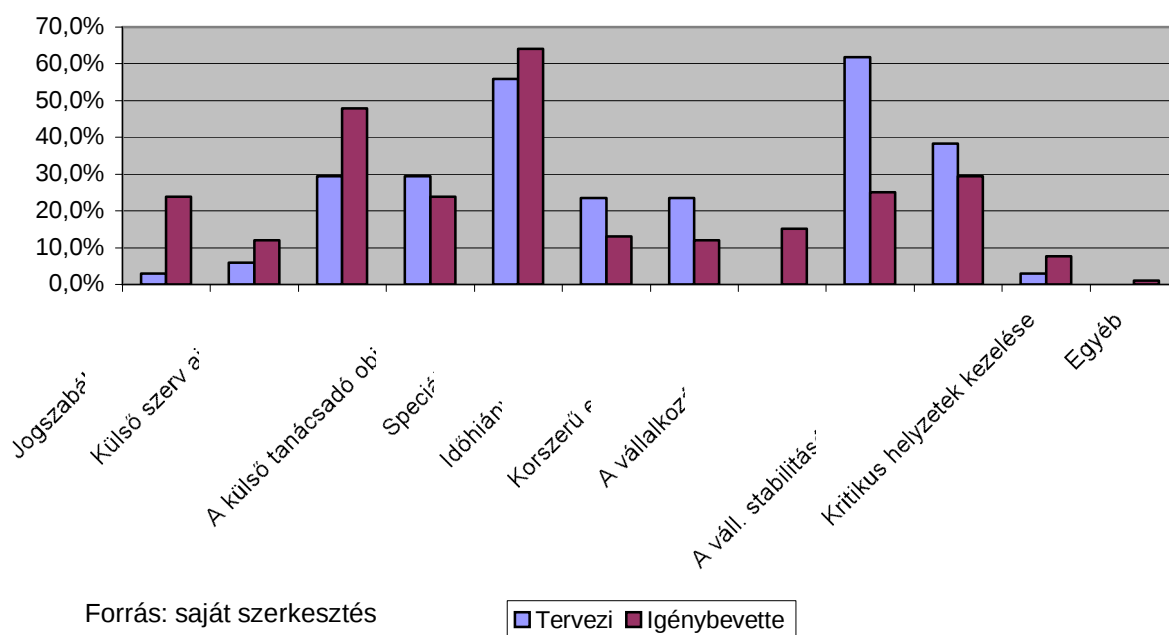
A Pearson-féle χ^2 -négyzet próbafüggvény értéke 5,82 a vizsgálat szabadságfoka 1. A biztonsági szignifikancia szint 1,6% ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadjuk el a nullhipotézist, tehát 5%-os szignifikancia szinten elvetjük a H_0 -t: van közepesnél gyengébb szignifikáns kapcsolat (Cramer's $V=0,215$) a felvétel köre (igénybevette a tanácsadást –nem vette igénybe, de tervezi) és a tanácsadó igénybevételének oka (a vállalkozás indításához) között. A szolgáltatást igénybevevők szignifikánsan többen (a megkérdezettek 15,2%-a) vették igénybe a tanácsadót a vállalkozás indításához. (A szolgáltatás igénybevételét tervezők közül senki nem jelölte meg ezt az okot.)

A Pearson-féle χ^2 -négyzet próbafüggvény értéke 14,765 a vizsgálat szabadságfoka 1. A biztonsági szignifikancia szint 0% ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadjuk el a nullhipotézist, tehát 5%-os szignifikancia szinten elvetjük a H_0 -t: van közepesnél gyengébb szignifikáns kapcsolat (Cramer's $V=0,342$) a felvétel köre és a tanácsadó igénybevételének oka (a vállalkozás növekedésének elősegítésére) között. A szolgáltatás igénybevételét tervezők szignifikánsan többen (a megkérdezettek 61,8%-a) veszik igénybe a tanácsadót a vállalkozás növekedésének elősegítéséhez. (A szolgáltatást igénybevettek 25%-a jelölte meg ezt az okot.)

Nincs szignifikáns kapcsolat a felmérés köre és az igénybevétel oka (a vállalkozás stabilitásának megőrzése) között. (Sig.=34,1)

Nincs szignifikáns kapcsolat a felmérés köre és az igénybevétel oka (a válság menedzselésére) között. (Sig.=34%)

A tanácsadási szolgáltatás igénybevételének okait szemlélteti a 7.22.ábra a szolgáltatást igénybevette és igénybe nem vett, de tervező vállalkozások százalékában, 2005-06-ban:



7.22. ábra: A szolgáltatás igénybevételek okai a szolgáltatást már igénybevette és igénybe nem vett, de tervező vállalkozások %-ában

Vizsgálat alapján a H9/a részhipotézis elvethető: A tanács igénybevétele tervezők legnagyobb része nem a törvényi előírások (külső kényszer) miatt veszi igénybe a szolgáltatást; A szolgáltatást már igénybevette vállalkozók és a szolgáltatás igénybevétele tervezők értékrendje nem tér el jelentősen egymástól. Közepesen gyengébb szignifikáns kapcsolat a szokásos 5%-os szignifikancia szinten a felvétel köre (igénybevette a tanácsadást – nem vette igénybe, de tervező) és a tanácsadó igénybevétele oka között a következő esetekben mutatható ki:

- A szolgáltatást igénybevevők szignifikánsan többen (a megkérdezettek 23,9%-a) vették igénybe a tanácsadót jogszabályi előírás alapján. (A szolgáltatás igénybevétele tervezőknek csak 2,9%-a jelölte meg ezt az okot.)
- A szolgáltatást igénybevevők szignifikánsan többen (a megkérdezettek 15,2%-a) vették igénybe a tanácsadót a vállalkozás indításához. (A szolgáltatás igénybevétele tervezők közül senki nem jelölte meg ezt az okot.)
- A szolgáltatás igénybevétele tervezők szignifikánsan többen (a megkérdezettek 61,8%-a) veszik igénybe a tanácsadót a vállalkozás növekedésének elősegítéséhez. (A szolgáltatást igénybevettek 25%-a jelölte meg ezt az okot) A szolgáltatás igénybevétele tervezőknél ez a legfontosabb ok, amiért igénybe akarják venni a szolgáltatást.

H9/b részhipotézis, mely szerint *a tanácsadás igénybevételét tervezők optimisták, pozitívan viszonyulnak a tanácsadókhoz*, tesztelhető a szolgáltatást már igénybevett valamint még igénybe nem vett, de tervező vállalkozások körében elkészített felmérések eredményének összehasonlításával, a varianciaanalízis módszerét alkalmazva. Arra keressük a választ, hogy 5%-os szignifikancia szinten elfogadható-e hogy a felmérés köre (igénybevette a szolgáltatást – nem vette igénybe, de tervezi) befolyásolja a mennyiségi ismerv (az említett elégedetlenségi okok száma) szórását. A hipotézis tesztelésére az F próba alkalmazható:

Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia 0%: tehát 100%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadással kapcsolatos elégedetlenségi okok számát befolyásolja a vállalkozó tanácsadóval kapcsolatos tapasztalata (szolgáltatást igénybevette – nem vette igénybe, de tervezi). Az „Éta” mutató értéke 0,322. A tanácsadással kapcsolatos elégedetlenségi okok száma és a vállalkozó tanácsadással kapcsolatos tapasztalata között közepesnél gyengébb kapcsolat van. Eta Squared=10,4%: a tanácsadással kapcsolatos tapasztalat (igénybe vette a szolgáltatást, illetve nem vette igénybe, de tervezi) 10,4%-ban befolyásolja a tanácsadással kapcsolatos elégedetlenségi okok szóródását.

Vizsgálat alapján a H9/b részhipotézis elvethető: a szolgáltatást igénybe nem vett, de tervezők, lényegesen szkeptikusabbak a szolgáltatást már igénybevett vállalkozóknál. Átlagosan 1,1 elégedetlenségi októl tartanak, míg a szolgáltatást már igénybevettek átlagosan csak 0,4 okot jelöltek meg.

H9/c részhipotézis, mely szerint *a tanácsadást igénybe nem vett de tervezők elvárásai magasak, nem mindig reálisak*, vizsgálható a szolgáltatást már igénybevett és igénybe nem vett, de tervező vállalkozások körében elkészített felmérések eredményének összehasonlításával, a keresztábra elemzés módszerét alkalmazva: 5%-os szignifikancia szinten kimutatható-e kapcsolat a felvétel köre és az említett elégedetlenségi okok (amit tapasztaltak, illetve, amitől tartanak) között. A függetlenségvizsgálat eredménye a következő:

A biztonsági szignifikancia szint 6,9%, ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadjuk el a nullhipotézist, tehát 5%-os szignifikancia szinten elfogadható a H0: nincs

szignifikáns kapcsolat a felmérés köre (igénybe vette – tervezi igénybe venni) és az említett elégedetlenségi ok (konkrét egyedi problémára általános sematikus tanácsot kapunk) között. 7%-os szignifikancia szinten már van gyenge kapcsolat (Cramer's $V=0,162$): a szolgáltatás igénybevételét tervezők jobban tartanak attól, hogy általános sematikus tanácsot fognak kapni, mint akiknek már van tapasztalatuk. (A szolgáltatást igénybe vettek 17,4%-a tapasztalta ezt, a szolgáltatás igénybevételét tervezőknek pedig 32,4%-a tart ettől.)

A Pearson-féle χ^2 -négyzet próbafüggvény értéke 5,645 a vizsgálat szabadságfoka 1. A biztonsági szignifikancia szint 1,7% ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadjuk el a nullhipotézist, tehát 5%-os szignifikancia szinten elvetjük a H_0 -t: van közepesnél gyengébb szignifikáns kapcsolat (Cramer's $V=0,212$) a felvétel köre és az említett elégedetlenségi ok (a tanácsot nem tudnánk konkrétan alkalmazni) között. A szolgáltatás igénybevételét tervezők jobban tartanak attól, hogy a javaslatot nem fogják tudni konkrétan alkalmazni, mint akiknek már van tapasztalatuk. (A szolgáltatást igénybe vettek mindössze 9,8%-a tapasztalta ezt, a szolgáltatás igénybevételét tervezőknek pedig 26,5%-a tart ettől.)

A Pearson-féle χ^2 -négyzet próbafüggvény értéke 5,499 a vizsgálat szabadságfoka 1. A biztonsági szignifikancia szint 1,9%, tehát 5%-os szignifikancia szinten elvetjük a H_0 -t: van közepesnél gyengébb szignifikáns kapcsolat (Cramer's $V=0,209$) a felvétel köre és az említett elégedetlenségi ok (a tanácsadóval nehezen tudnánk együttműködni) között. A szolgáltatás igénybevételét tervezők jobban tartanak attól, hogy a tanácsadóval nehezen fognak tudni együttműködni, mint akiknek már van tapasztalatuk. A szolgáltatást igénybe vettek tapasztalatuk alapján senki sem jelölte meg, a szolgáltatás igénybevételét tervezőknek pedig 5,9%-a tart ettől.

A Pearson-féle χ^2 -négyzet próbafüggvény értéke 4,834 a vizsgálat szabadságfoka 1. A biztonsági szignifikancia szint 2,8% - tehát 5%-os szignifikancia szinten elvetjük a H_0 -t: van szignifikáns kapcsolat (közepesnél gyengébb $p=0,028$ Cramer's $V=0,196$) a felvétel köre (igénybe vette a tanácsadást –nem vette igénybe, de tervezi) és az említett elégedetlenségi ok (a tanácsadó zavarja a munkát) között. A szolgáltatás igénybevételét tervezők jobban tartanak attól, hogy a tanácsadó zavarni fogja a munkát, mint akiknek már van tapasztalatuk. (A szolgáltatást igénybe vettek

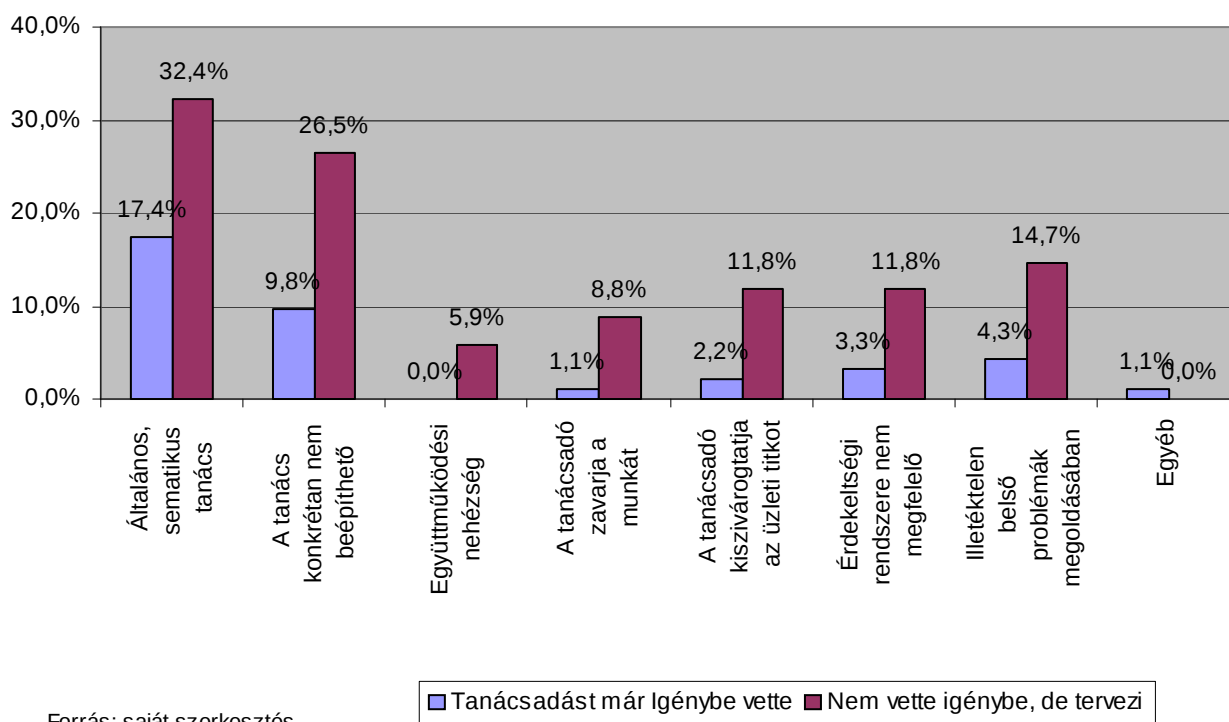
tapasztalatuk alapján mindössze 1,1%-a jelölte meg, a szolgáltatás igénybevételét tervezőknek pedig 8,8%-a.)

A Pearson-féle khí-négyzet próbafüggvény értéke: 5,035 a biztonsági szignifikancia szint 2,5%, tehát 5%-os szignifikancia szinten elvetjük a H_0 -t: van szignifikáns kapcsolat (közepesnél gyengébb: Cramer's $V=0,2$) a felvétel köre és az említett elégedetlenségi ok (a tanácsadó kiszivároztatja az üzleti titkot) között. A szolgáltatás igénybevételét tervezők jobban tartanak attól, hogy a tanácsadó ki fogja szivároztatni az üzleti titkot, mint akiknek már van tapasztalatuk. (A szolgáltatást igénybe vettek mindössze 2,2%-a tapasztalta ezt, a szolgáltatás igénybevételét tervezőknek pedig 11,8%-a tart ettől.)

A biztonsági szignifikancia szint: 6,4%, ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadjuk el a nullhipotézist, tehát 5%-os szignifikancia szinten elfogadható a H_0 : nincs szignifikáns kapcsolat a felmérés köre és az említett elégedetlenségi ok (a tanácsadó érdekeltségi rendszere nem megfelelő) között. 7%-os szignifikancia szinten már van gyenge kapcsolat ($p=0,064$ Cramer's $V=0,165$): a szolgáltatás igénybevételét tervezők jobban tartanak attól, hogy a tanácsadó érdekeltségi rendszer nem megfelelő, mint akiknek már van tapasztalatuk. (A szolgáltatást igénybe vettek mindössze 3,3%-a tapasztalta ezt, a szolgáltatás igénybevételét tervezőknek pedig 11,8%-a tart ettől.)

Van szignifikáns kapcsolat (gyenge $p=0,045$ Cramer's $V=0,179$) a felvétel köre és az említett elégedetlenségi ok (a külső tanácsadó illetéktelen a belső problémák megoldásában) között. A szolgáltatás igénybevételét tervezők jobban tartanak attól, hogy a tanácsadó illetéktelen a belső problémák megoldásában, mint akiknek már van tapasztalatuk. (A szolgáltatást igénybe vettek mindössze 4,3%-a tapasztalta ezt, a szolgáltatás igénybevételét tervezőknek pedig 14,7%-a tart ettől.)

A 7.23. ábra az említett tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos elégedetlenségi okot (tapasztalt, illetve amitől tartanak) mutatja a válaszadók (igénybe vette, illetve nem vette igénybe, de tervezi) százalékában:



7.23. ábra: Tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos elégedetlenségi okok a szolgáltatást már igénybe vettek és igénybe nem vett, de tervezők százalékában

A vizsgálat alapján a H9/c részhipotézis elvethető: a tanácsadást igénybe nem vett, de tervezők a szolgáltatást már igénybevett vállalkozóknál szkeptikusabbak, jobban tartanak attól, hogy a tanácsadóval, illetve a kapott szolgáltatással nem lesznek maradéktalanul elégedettek.

H9/d részhipotézis, mely szerint *a szolgáltatás igénybevételét tervezők a szolgáltatást már igénybevett vállalkozóknál nagyobb arányban tervezik bevonni a tanácsadót az implementálásba*, a szolgáltatást igénybevett, és igénybe nem vett, de tervező vállalkozások körében készített 2005-06-os felmérések eredményének összehasonlításával vizsgálható a keresztábra elemzés módszerét alkalmazva: 5%-os szignifikancia szinten kimutatható-e kapcsolat a felvétel köre és a tanácsadó implementálásba való bevonása között. A függetlenségvizsgálat elvégzése a következő eredményt adja: a biztonsági szignifikancia szint 45,1%, ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadjuk el a nullhipotézist, tehát 5%-os szignifikancia szinten elfogadható a H0: nincs szignifikáns kapcsolat a felmérés köre (igénybe vette – tervezi igénybe venni) és a tanácsadó implementálásba történő bevonása között.

A vizsgálat alapján a H9/d részhipotézis elvethető. A megyei adatok alapján nem mutatható ki az implementálás jelentőségének a növekedése: a szokásos 5%-os szignifikancia szinten nincs szignifikáns kapcsolat a felmérés köre (igénybe vette – tervezi igénybe venni) és a tanácsadó implementálásba történő bevonása között.

A szolgáltatást igénybe nem vett és nem is tervezők nem rendelkeznek tapasztalattal és előzetes várakozásokkal sem a tanácsadási tevékenységgel kapcsolatban, itt csak az előítéletek vizsgálatára van lehetőség.

H10 hipotézis, mely szerint *a vállalkozások nagy része a tanácsadásra vonatkozó ismerethiány miatt nem veszi igénybe a szolgáltatást: a tanácsadást ténylegesen igénybevevőknél rosszabb kép, előítélet él bennük a tanácsadással szemben*, a szolgáltatást már igénybe vett és igénybe nem vett és nem is tervezők körében készített felmérések eredményének összehasonlításával vizsgálható, több oldalról. Varianciaanalízis eszközével arra keressük a választ, hogy 5%-os szignifikancia szinten elfogadható-e hogy a felmérés köre (igénybe vette-e a szolgáltatást) befolyásolja a mennyiségi ismerv (a tapasztalataik, illetve az előítéleteik alapján említett elégedetlenségi okok száma) szórását. A hipotézis tesztelésére az F próba alkalmazható:

Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia 0%, tehát 100%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadással kapcsolatos elégedetlenségi okok számát befolyásolja a vállalkozó tanácsadóval kapcsolatos tapasztalata (szolgáltatást igénybe vette – nem vette igénybe, és nem is tervezi). Az „Éta” mutató értéke 0,602 a tanácsadással kapcsolatos elégedetlenségi okok száma és a vállalkozó tanácsadással kapcsolatos tapasztalata között közepesnél erősebb kapcsolat van. Eta Squared=36,2%: a tanácsadással kapcsolatos tapasztalat (igénybe vette a szolgáltatást, illetve nem vette igénybe, és nem is tervezi) 36,2%-ban befolyásolja a tanácsadással kapcsolatos elégedetlenségi okok szórását. A szolgáltatást igénybe nem vett, és nem is tervezők, lényegesen szkeptikusabbak a szolgáltatást már igénybevette vállalkozóknál. Átlagosan 1,4 elégedetlenségi októl tartanak, míg a szolgáltatást már igénybevettek átlagosan csak 0,4 okot jelöltek meg.

A hipotézis vizsgálható a keresztábra elemzés eszközével is: 5%-os szignifikancia szinten kimutatható-e kapcsolat a felvétel köre és az említett

elégedetlenségi okok (amit tapasztaltak, illetve, amitől tartanak) között. A függetlenségvizsgálatot elvégezve előítéletük alapján a következő elégedetlenségi okokban mutatható ki szignifikáns különbség –a szolgáltatást már igénybevett vállalkozók tapasztalataihoz képest:

- Jobban tartanak attól, hogy konkrét egyedi problémára általános, sematikus tanácsot kapnának. (Sig.=0,005, Cramer's $V=0,176$) A szolgáltatást igénybe vettek tapasztalatuk alapján mindössze 17,4% jelölte meg, hogy a tanácsadó általános, sematikus tanácsot adott, a szolgáltatást igénybe nem vetteknek pedig 33,9 %-a tart ettől.
- Jobban tartanak attól, hogy a tanácsot nem tudnák konkrétan alkalmazni, beépíteni. (Sig.=0,018, Cramer's $V=0,147$) A szolgáltatást igénybe vettek mindössze 9,8%-a tapasztalta ezt, a szolgáltatást igénybe nem vettek 21,4%-a tart ettől.
- A külső tanácsadó illetéktelen volna a belső problémájuk megoldásában. (Sig.=0, Cramer's $V=0,285$) A szolgáltatást igénybe vettek mindössze 4,3%-a tapasztalta ezt, a szolgáltatást igénybe nem vetteknek pedig 28%-a tart ettől.

5%-os szignifikancia szinten nincs szignifikáns kapcsolat a felmérés köre (igénybe vette – nem vette igénybe) és a többi vizsgált elégedetlenségi ok – a tanácsadó személye nem bizalomgerjesztő, nem tudnánk együttműködni (Sig.=0,197), a tanácsadó állandó kérdezősködésével zavarná a munkát (Sig.=8,7%), a tanácsadó kiszivárogtatná az üzleti titkot (Sig.=6,6%), a tanácsadók érdekeltségi rendszere nem megfelelő (Sig.=11,4%) - között, az értékrend nem különbözik szignifikánsan.

Varianciaanalízis eszközével vizsgálható, hogy 5%-os szignifikancia szinten elfogadható-e hogy a felmérés köre (igénybe vette-e a szolgáltatást) befolyásolja a mennyiségi ismérv (a tapasztalataik, illetve az előítéleteik alapján a tanácsadó és a tanácsadási szolgáltatás megítélése 5 fokozatú Likert skálán) szórását. A hipotézis tesztelésére az F próba alkalmazható.

Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia 0%, tehát 100%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadóval való kapcsolat (esetleges kapcsolat) megítélését befolyásolja a vállalkozó tanácsadóval kapcsolatos tapasztalata (szolgáltatást igénybevette – nem vette igénybe, és nem is tervezi). Az „Éta” mutató értéke 0,282: a tanácsadóval való (esetleges) kapcsolat és a vállalkozó tanácsadással

kapcsolatos tapasztalata között közepesnél gyengébb kapcsolat van. Eta Squared 7,9%: a tanácsadással kapcsolatos tapasztalat (igénybe vette a szolgáltatást, illetve nem vette igénybe, és nem is tervezi) 7,9%-ban befolyásolja a tanácsadóval való (esetleges) kapcsolat megítélésének a szórását. A szolgáltatást igénybe nem vett, és nem is tervezők, lényegesen szkeptikusabbak a szolgáltatást már igénybevett vállalkozóknál. Átlagosan 5 fokozatú Likert skálán 3,87-re értékelték a tanácsadóval való esetleges kapcsolatukat, míg a szolgáltatást már igénybevettek tapasztalatuk alapján 4,5-re.

Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia 0%, tehát 100%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadó kompetenciájának megítélését befolyásolja a vállalkozó tanácsadóval kapcsolatos tapasztalata. A tanácsadó kompetenciájának megítélése és a vállalkozó tanácsadással kapcsolatos tapasztalata között közepesnél erősebb kapcsolat van ($\eta^2=0,66$). Eta Squared 43,6%: a tanácsadással kapcsolatos tapasztalat (igénybe vette-e a szolgáltatást) 43,6%-ban befolyásolja a tanácsadó kompetenciája megítélésének a szórását. A szolgáltatást igénybe nem vett, és nem is tervezők, lényegesen szkeptikusabbak a szolgáltatást már igénybevett vállalkozóknál. Átlagosan 5 fokozatú Likert skálán 3-ra értékelték a tanácsadók kompetenciáját (előítéletük alapján), míg a szolgáltatást már igénybevettek tapasztalatuk alapján 4,5-re.

Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia 0%, tehát 100%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy az ár-érték arányának megítélését befolyásolja a vállalkozó tanácsadóval kapcsolatos tapasztalata. Az ár-érték arány megítélése és a vállalkozó tanácsadással kapcsolatos tapasztalata között közepesnél erősebb kapcsolat van ($\eta^2=0,617$). Eta Squared 38,1%: a tanácsadással kapcsolatos tapasztalat (igénybe vette a szolgáltatást, illetve nem vette igénybe, és nem is tervezi) 38,1%-ban befolyásolja az ár-érték arány megítélésének a szórását. A szolgáltatást igénybe nem vett, és nem is tervezők, lényegesen szkeptikusabbak a szolgáltatást már igénybevett vállalkozóknál. Átlagosan 5 fokozatú skálán 2,7-re értékelték az ár-érték arányt (előítéletük alapján nem érne meg a szolgáltatás az árát), míg a szolgáltatást már igénybevettek tapasztalatuk alapján 4,2-re.

Az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikancia 0%, tehát 100%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a javaslat megoldásra orientáltságának a megítélését befolyásolja a vállalkozó tanácsadóval kapcsolatos tapasztalata. A javaslat megoldásra

orientáltságának megítélése és a vállalkozó tanácsadással kapcsolatos tapasztalata között közepesenél erősebb kapcsolat van ($\text{Eta}=0,584$). Eta Squared 34,1%: a tanácsadással kapcsolatos tapasztalat (igénybe vette-e a szolgáltatást) 34,1%-ban befolyásolja a javaslat megoldásra orientáltsága megítélésének a szórását. A szolgáltatást igénybe nem vett, és nem is tervezők, lényegesen szkeptikusabbak a szolgáltatást már igénybevett vállalkozóknál. Átlagosan 3-ra értékelték a javaslat megoldásra orientáltságát (előítéletük alapján) míg a szolgáltatást már igénybevettek tapasztalatuk alapján 4,2-re.

A vizsgálat alapján a H10 hipotézis elfogadható: a vállalkozások nagy része a tanácsadásra vonatkozó ismerethiány miatt nem veszi igénybe a szolgáltatást, a tanácsadást ténylegesen igénybevevőknél rosszabb kép, előítélet él bennük a tanácsadással szemben; A tanácsadást igénybe nem vett, és nem is tervezők a szolgáltatást már igénybevett vállalkozóknál szkeptikusabbak, előítéletük alapján jobban tartanak attól, hogy a tanácsadóval, illetve a kapott szolgáltatással nem lennének maradéktalanul elégedettek. ($p=0$, $\text{Eta}=0,602$) Átlagosan 1,4 elégedetlenségi októl tartanak, míg a szolgáltatást már igénybevettek átlagosan csak 0,4 okot jelöltek meg.

3. számú melléklet: Tanácsadó tulajdonságai a szolgáltatást igénybevett vállalkozók véleménye szerint, faktoranalízis elvégzése (SPSS táblák)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				,746
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	df	Sig.	516,282 210 ,000

Kaiser-Meyer-Olkin KMO kritérium $KMO > 0,7$ a változóink megfelelőek a faktoranalízisre. ($KMO > 0,8$ nagyon jó)

Sig 0,00 : a kiinduló változóink között van korreláció, alkalmasak faktorelemzésre a Barlett teszt szerint is.

Faktorok száma: **Kaiser-kritérium** szerint: csak azokat a faktorokat vesszük figyelembe, amelyek saját értéke legalább 1. Sajátérték: egy faktor által az összes változó varianciájából magyarázott variancia. Ha értéke 1 alá csökken, akkor már kevesebb információt hordoz, mint a változó, ezt a faktort már nem érdemes használni. A Kaiser kritérium szerint a faktorok száma 6.

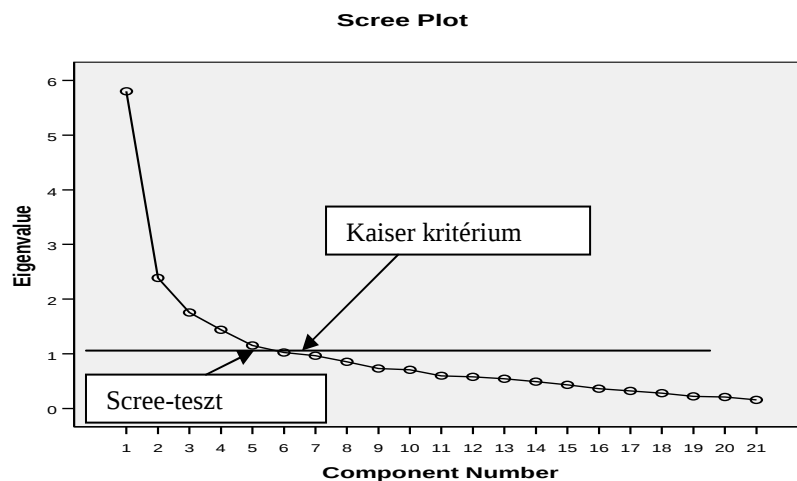
A **varianciahányad módszer**: annyi faktort hozunk létre, hogy elérjünk egy minimális összesített variancia szintet: társadalomtudományi kutatásokban 60% elfogadható. 6 faktor esetén: 64,56%.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,802	27,630	27,630	5,802	27,630	27,630	3,364	16,021	16,021
2	2,387	11,365	38,995	2,387	11,365	38,995	2,764	13,163	29,183
3	1,753	8,349	47,345	1,753	8,349	47,345	2,721	12,959	42,142
4	1,441	6,862	54,206	1,441	6,862	54,206	1,910	9,098	51,239
5	1,151	5,480	59,686	1,151	5,480	59,686	1,513	7,204	58,443
6	1,024	4,876	64,562	1,024	4,876	64,562	1,285	6,119	64,562
7	,967	4,603	69,165						
8	,851	4,051	73,216						
9	,730	3,479	76,694						
10	,707	3,367	80,061						
11	,598	2,848	82,909						
12	,578	2,753	85,662						
13	,540	2,573	88,235						
14	,491	2,340	90,576						
15	,433	2,062	92,638						
16	,359	1,710	94,348						
17	,321	1,528	95,875						
18	,277	1,320	97,196						
19	,222	1,058	98,253						
20	,211	1,005	99,259						
21	,156	,741	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Az első faktor a variancia 16%-át, a második 13,16%-át, a harmadik 12,96%-át, a negyedik 9,1%-át, az ötödik 7,2%-át, a hatodik 6,12%-át magyarázza.



A Kaiser kritérium és a Scree-teszt szerint is a 6 faktoros változat megfelelő.

Rotated Component Matrix(a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Vállalkozó szellem	,753	,121	-,003	,318	-,076	,027
Kommunikációs készség	,708	,042	,328	-,020	-,153	,012
Változtatási készség	,650	,017	,098	,186	,147	-,128
Nyitottság az információ technológiára	,621	,174	,154	-,171	,191	-,113
Alkalmazkodási készség	,543	,273	,074	,265	-,102	,158
Bátorság, kiállás	,528	,070	,125	,446	,225	,188
Kiegyensúlyozott családi légkör	,065	,820	-,069	,186	,031	-,014
Szociális kompetencia	,087	,732	,458	,037	-,006	-,136
Csapatszellem	,568	,641	-,007	,030	,059	,052
Függetlenség	,073	,620	-,048	,322	,364	,180
Konfliktuskezelési képesség	,444	,552	,063	-,060	,210	-,170
Vízió, jövőkép	,014	-,039	,824	,085	,112	,195
Stratégiai szemléletmód	,260	,171	,704	,170	-,031	-,079
Projekt szemlélet	,345	-,046	,611	,174	-,286	-,029
Költség-haszon szemlélet	,106	,024	,602	-,001	,303	-,459
Részvételen alapuló irányítás	,290	-,026	,232	,659	,100	,028
Etika	,182	,377	,180	,638	-,103	-,065
Lojalitás	-,001	,284	,473	,474	,125	-,127
Aszkézis	,143	,128	,119	,050	,858	,078
Idős, tapasztalt tanácsadó	-,203	,233	-,323	,443	,460	-,043
Tekintélyen alapuló irányítás	-,009	-,041	,010	-,021	,112	,910

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Faktorsúly: a változó és a faktor közötti korreláció, amelynek négyzete megadja a faktor által a változóban magarázott szórás mértékét. Általános szabály, hogy a faktorsúlynak legalább 0,3-as szintet el kell érnie, abszolút értékben ahhoz, hogy figyelembe vegyük, illetve gyakorlati szempontból jelentősnek/fontosnak tekintjük, ha értéke abszolút értékben eléri vagy meghaladja a 0,5-öt. Tehát gyakorlati szempontból nem jelentős, nem szignifikáns, tehát a faktor értelmezéséhez nem járul hozzá 2 változó: a lojalitás, és az idős tapasztalt tanácsadó.

4. melléklet: Tanácsadók tulajdonságainak tesztelése egymintás t próbával

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Mean=4,35	Test Value = 4.43					
Kommunikációs készség	-1,181	111	,240	-,077	-,21	,05
Mean=3,65	Test Value = 4					
Stratégiai szemléletmód	-4,501	107	,000	-,352	-,51	-,20
Mean=3,74	Test Value = 3.21					
Alkalmazkodási készség	6,587	108	,000	,529	,37	,69
Mean=2,83	Test Value = 1.43					
Tekintélyen alapuló irányítás	14,245	102	,000	1,405	1,21	1,60
Mean=3,61	Test Value = 3.21					
Résztvételen alapuló irányítás	4,235	107	,000	,401	,21	,59
Mean: 3,78	Test Value = 4.36					
Projekt szemlélet	-6,767	104	,000	-,579	-,75	-,41
Mean=3,50	Test Value = 3.79					
Vízió, jövőkép	-2,888	103	,005	-,290	-,49	-,09
Mean=4,01	Test Value = 3.5					
Költség-haszon szemlélet	5,493	109	,000	,509	,33	,69
Mean=3,64	Test Value = 3.36					
Lojalitás	3,209	108	,002	,282	,11	,46
Mean=4,07	Test Value = 4.21					
Nyitottság az információ technológiára	-1,747	105	,084	-,139	-,30	,02
Mean=3,82	Test Value = 3.86					
Változtatási készség	-,466	106	,642	-,038	-,20	,12
Mean=2,96	Test Value = 2.93					
Idős, tapasztalt tanácsadó	,274	106	,785	,028	-,17	,23
Mean=3,84	Test Value = 3.14					
Etika	7,366	106	,000	,696	,51	,88
Mean=3,31	Test Value = 3.64					
Szociális kompetencia	-3,435	99	,001	-,330	-,52	-,14
	Test Value = 4					
Függetlenség	-3,362	104	,001	-,333	-,53	-,14
Mean=3,93	Test Value = 3.57					
Konfliktuskezelési képesség	4,731	107	,000	,356	,21	,51
Mean=3,77	Test Value = 3.57					
Csapatszellem	2,234	107	,028	,199	,02	,37

Mean=4,1	Test Value = 3.71					
Vállalkozó szellem	4,836	107	,000	,392	,23	,55
Mean=3,75	Test Value = 3.5					
Bátorság, kiállás	3,166	107	,002	,255	,10	,41
Mean=2,94	Test Value = 3.14					
Aszkézis	-1,905	98	,060	-,201	-,41	,01
Mean=3,41	Test Value = 2.57					
Kiegyensúlyozott családi légkör	7,943	102	,000	,838	,63	1,05

5. számú melléklet: Az empirikus felmérések kérdőívei

Vállalkozói kérdőív, 2001

KÉRDŐÍV

I. Általános kérdések

1. A vállalat foglalkoztatottjainak száma:

- 0 – 9 fő
- 10 – 20 fő
- 21 – 50 fő
- 51 – 300 fő
- 300 fő felett

2. Melyik megyében és melyik városban van a vállalkozás székhelye?

Főbb telephelyei

3. A vállalat foglalkoztatotti létszámának tervezett változása?

- Karcsúsítás előtt áll
- Stabil vállalati méret növelés vagy csökkentés nem várható
- Jelentős szervezési változás előtt áll, létszámváltozást nem terveznek
- Létszám bővítést tervez

4. A vállalat tevékenysége

- Termelő
- Szolgáltatás
- Kereskedelem
- Egyéb:

A vállalkozás fő tevékenységi köre (TEÁOR száma) :.....

A vállalkozás társasági formája:.....

5. Tervezi-e a vállalat tevékenységi körének változásait?

- Igen, tevékenységi körének szűkítését tervezi
- Igen, bizonyos piacokról kivonulást tervez
- Nem, a jövőben is ugyanezt a tevékenységet folytatja és ugyanezt a piacot látja el
- Igen, tevékenységi körének bővítését tervezi
- Igen, más piacok meghódítását tervezi

II. KÉRDŐÍV

A tanácsot igénybevevő szempontjából

Mi a véleménye a tanácsadásról?

6. Miért vette igénybe tanácsadó szolgáltatását? (több válasz is adható)

- Tanácsadó alkalmazását jogszabály kötelezően előírja.
- Külső szervezetek (bankok, projekteket finanszírozó nemzeti szervezettek, stb.) ajánlják, vagy előírják.
- A vállalkozás túl kicsi ahhoz, hogy minden ellátandó funkcióra saját belső kapacitást hozzon létre.
- A külső tanácsadó objektív, nem szenved üzemi vakságban.
- A tanácsadók speciális tudással rendelkeznek.
- Segít az állandóan jelentkező időhiány leküzdésében.
- Új, korszerű kutatási eredményeket alkalmazhatnak, ezzel versenyelőnyre tesznek szert.

A vállalkozás indításakor jelentkező gazdasági és adminisztratív feladatok ellátásához.

A vállalat növekedésének, terjeszkedésének elősegítéséhez.

A vállalat stabilitásának, piaci pozíciójának megőrzéséhez (átvilágítás, szervezetfejlesztés, hatékonyság javítás ...).

Kritikus helyzetekben a válság szakszerű menedzselése.

Egyéb:

7. **Az alábbi szempontok milyen szerepet játszottak a konkrét tanácsadó cég kiválasztásában? Értékelje 1-től 5-ig (1: egyáltalán nem fontos, 5: csak ezt a szempontot veszem figyelembe)**

	1	2	3	4	5
A tanácsadó cég hírneve					
Korábbi munkakapcsolataim					
A tanácsadó cég hirdetése					
A tanácsadó cég megjelölt referenciái					
Személyes kapcsolat a tanácsadóval					
A tanácsadó vállalási határideje					
A tanácsadó nemzetisége					
A tanácsadó regionális székhelye					
A tanácsadó regionális kirendeltsége					
A tanácsadó árszintje					
Kedvező fizetési kondíciók					
A tanácsadó cég nagysága					
A tanácsadó cég kapcsolatrendszere					
A kínált szolgáltatás komplexitása					
Ismerős véleménye					
Egyéb szempontok:					
-					

8. **Milyen tapasztalatokat szereztek az igénybevett tanácsadási szolgáltatással kapcsolatban?**

Egyértelműen jó tapasztalatokat, másoknak is ajánlom

Döntően jó tapasztalatokat: most is igénybe venném

Többet vártunk, mint amennyit kaptunk

Nem túl jó tapasztalatokat, nem venném újra igénybe

Egyértelműen rossz tapasztalatokat: mást is lebeszelnék

9. **Amennyiben nem volt elégedett a tanácsadással, illetve fenntartásai vannak a tanácsadó cégekkel kapcsolatban mi ennek az oka? (Egyszerre több válasz is választható)**

Konkrét, egyedi problémákra általános, sematikus tanácsot kaptunk, kapnánk

A tanácsát nem tudtuk konkrétan alkalmazni, beépíteni

A tanácsadó személye nem volt bizalomgerjesztő, nem tudtunk együttműködni

A tanácsadó állandó kérdezősködésével zavarta/zavarná a munkát

A tanácsadó kiszivároztatja az üzleti titkot

A tanácsadók érdekeltségi rendszere nem megfelelő

A külső tanácsadó illetéktelen a belső problémák megoldásában

Egyéb:

10. **Milyen tanácsadó (cég) szolgáltatásait vette igénybe? (Egyszerre több válasz is választható)**

Nagy, multinacionális tanácsadó céget

Kis / középvállalkozást

Egyéni tanácsadót

Tanácsadó professzort

Könyvvizsgálót

Bankot

Vásárolt termék gyártójának szakszerű tanácsadását

Egyéb:

11. Munkájuk során hány alkalommal és milyen területen vették igénybe tanácsadó szolgáltatását?

	Igénybevétel száma	Nem veszi igénybe, de tervezi	Nem veszi igénybe és nem is tervezi
Stratégiai tanácsadás		☐	☐
Szervezetfejlesztés, átalakítás		☐	☐
Információ technológia		☐	☐
Értékesítés		☐	☐
Marketing		☐	☐
Számviteli tanácsadás		☐	☐
Pénzügyi tanácsadás		☐	☐
HRM		☐	☐

12. Munkájuk során milyen területen vették igénybe, illetve tervezik igénybe venni tanácsadó szolgáltatását?

	Rendszeres en igénybe veszi	Alkalmanként igénybe veszi	Nem veszi igénybe, de tervezi	Nem veszi igénybe és nem is tervezi
Területek				
Számítógépes információrendszerek				
Stratégiai tervezés				
Pénzügyek menedzselése				
Operatív vállalatirányítás				
Projektmenedzselés				
Humán erőforrás menedzsment				
Vezetőkeresés				
Változásmenedzselés				
Termelésirányítás				
Gyártmányfejlesztés, marketing				
Termelő folyamatok				
Területek				
Vagyoneértékelés				
Privatizáció				
Reorganizálás				
Auditálás/Átvilágítás				
Adózás				
Könyvvitel				
Könyvvizsgálás				
Jogi tanácsadás				
Válságmenedzselés				
Tőzsdei bevezetés				
Egyéb				

13. Az igénybevett tanácsadási szolgáltatások milyen eredményre vezettek?

Sikeres igénybevételek száma:
 Sikertelen igénybevételek száma:.....
 Egyértelműen sikeresnek és sikertelennek sem ítéltető igénybevételek száma:.....

14. A következő területeken igénybevett tanácsadás milyen eredményre vezetett?

	Sikeresnek tartott igénybevételek száma	Sikertelennek tartott igénybevételek száma	Sikerességét nem tudja megítélni
Stratégiai tanácsadás			
Szervezet fejlesztés, átszervezés			
Információs technológia			
Értékesítés			
Marketing			
	Sikeresnek tartott igénybevételek száma	Sikertelennek tartott igénybevételek száma	Sikerességét nem tudja megítélni
Számviteli tanácsadás			
Pénzügyi tanácsadás			
Emberi erőforrás menedzsment			
Egyéb:			
.....			
.....			

15. A következő tulajdonosi struktúrájú tanácsadó cégek szolgáltatása milyen eredményre vezetett?

	Sikeresnek tartott igénybevételek száma	Sikertelennek tartott igénybevételek száma	Sikerességét nem tudja megítélni
Külföldi tulajdonú			
Magyar			
Vegyes			

16. Milyen nagyságrendű tanácsadó szolgáltatást vett igénybe, és milyen eredményre vezetett?

Az igénybevett tanácsadási szolgáltatás nagyságrendje (Ft)	Sikeresnek tartott igénybevételek száma	Sikertelennek tartott igénybevételek száma	Sikerességét nem tudja megítélni
100 ezer alatt			
100 ezer-250 ezer			
250 ezer-500 ezer			
500 ezer – 1 millió			
1 millió – 2 millió			
2 millió – 5 millió			
5 millió– 10 millió			
10 millió – 20 millió			
20 millió – 100 millió			
100 millió felett			

17. A következő nagyságú tanácsadó cégek szolgáltatása milyen eredményre vezetett?

	Sikeresnek tartott igénybevételek száma	Sikertelennek tartott igénybevételek száma	Sikerességét nem tudja megítélni
Nagy multinacionális cég			
Kis- középvállalkozás			
Egyéni tanácsadó			
Tanácsadó professzor			
Egyéb:.....			

18. Milyen székhelyű tanácsadó cég szolgáltatását vette igénybe? (Egyszerre több válasz is választható)

Globális multinacionális tanácsadó cég

Kis és közepes vállalkozás
Észak-Kelet Magyarországon
Budapesten
Más régióban:.....

Egyéni tanácsadó / tanácsadó professzor
Észak-Kelet Magyarországon
Budapesten
Más régióban:.....

Egyéb
Észak-Kelet Magyarországon
Budapesten
Más régióban:.....

19. Az alábbi székhelyű tanácsadó cégek szolgáltatása milyen eredményre vezetett?

	Sikeresnek tartott igénybevételek száma	Sikertelennek tartott igénybevételek száma	Sikerességét nem tudja megítélni
Globális multinacionális cég			
Észak-Kelet Magyarország			
Kis- középvállalkozás			
Egyéni tanácsadó/tanácsadó professzor			
Egyéb:			
Budapest			
Kis- középvállalkozás			
Egyéni tanácsadó/tanácsadó professzor			
Egyéb:			
	Sikeresnek tartott igénybevételek száma	Sikertelennek tartott igénybevételek száma	Sikerességét nem tudja megítélni
Más régió:			
Kis- középvállalkozás			
Egyéni tanácsadó/tanácsadó professzor			
Egyéb:			

20. Milyen a kapcsolata a tanácsadóval?

5: közvetlen, személyes, partneri

3: A tanácsadó céggel kötöttem szerződést, a tanácsadó személye nem fontos

1: Rossz, nem tudunk együttműködni

Utólag sikeresnek ítélt projektek esetén
Utólag sikertelennek ítélt projektek esetén

1	2	3	4	5

Globális, multinacionális cég
Észak - Kelet Magyarország
Kis -közepes vállalkozás
Egyéni / tanácsadó professzor

1	2	3	4	5

Egyéb:
Budapest
Kis és közép vállalkozás

1	2	3	4	5

Egyéni tanácsadó / tanácsadó professzor

--	--	--	--	--

Egyéb:

--	--	--	--	--

Más régió:
Kis és közép vállalkozás

1	2	3	4	5

Egyéni tanácsadó / tanácsadó professzor

--	--	--	--	--

Egyéb:

--	--	--	--	--

21. Mennyire elégedett a tanácsadó szakmai kompetenciájával?

5: maximálisan elégedett, máskor is bátran hozzá fordulok segítségért

1: Teljesen elégedetlen –mást is lebeszélek arról, hogy hozzá forduljon

Utólag sikeresnek ítélt projektek esetén
Utólag sikertelennek ítélt projektek esetén

1	2	3	4	5

Globális, multinacionális cég

1	2	3	4	5

Kis és közép vállalkozás

--	--	--	--	--

Egyéni tanácsadó / tanácsadó professzor

--	--	--	--	--

Egyéb:

--	--	--	--	--

22. Milyen fizetési módozatot vett / vesz igénybe?

Részteljesítéshez kötött kifizetés

A teljesítés után egyösszegben, előleggel

A teljesítés után egyösszegben, előleg nélkül

Sikerdíj

Részteljesítés + sikerdíj

Egyéb:

23. Milyen fizetési módozatot részesítene előnyben?

Részteljesítéshez kötött kifizetés

A teljesítés után egyösszegben, előleggel

A teljesítés után egyösszegben, előleg nélkül

Sikerdíj

Részteljesítés + sikerdíj

Egyéb:

24. Mennyire volt arányban a szolgáltatás színvonala az árával? Értékelje 1-től 5-ig!

5: Jó befektetés volt, a tanácsadási szolgáltatás megérte az árát;

1: Pénzkidobás volt –a kapott szolgáltatás egyáltalán nem érte meg az árát

	1	2	3	4	5
Utólag sikeresnek ítélt projektek esetén					
Utólag sikertelennek ítélt projektek esetén					
	1	2	3	4	5
Globális, multinacionális cég					
Kis és közép vállalkozás					
Egyéni tanácsadó / tanácsadó professzor					
Egyéb:					

25. Az ön tapasztalata szerint a kapott javaslat mennyire volt megoldásra orientált? Értékelje 1-től 5-ig!

5: Megoldásra orientált: gyakorlatban közvetlenül alkalmazható javaslatokat kaptunk;

3: Gyakorlatban részben megvalósítható javaslatokat kaptunk;

1: A valóságtól elrugaskodott, gyakorlatban egyáltalán nem megvalósítható javaslatokat kaptunk;

	1	2	3	4	5
Utólag sikeresnek ítélt projektek esetén					
Utólag sikertelennek ítélt projektek esetén					
	1	2	3	4	5
Globális, multinacionális cég					
Kis és középvállalkozás					
Egyéni tanácsadó / tanácsadó professzor					
Egyéb:					

26. Az ön tapasztalata / véleménye szerint a tanácsadók mennyire rendelkeznek a következő tulajdonságokkal?

5: Teljes mértékben rendelkeznek;

1: Egyáltalán nem jellemző;

	1	2	3	4	5
Kommunikációs készség					
Stratégiai szemléletmód					
Változási alkalmazkodási készség					
Tekintélyen alapuló irányítás					
Résztvételen, együttműködésen alapuló irányítás					
Projekt szemlélet					
Vízió, jövőkép					
Költség / haszon szemlélet					
Lojalitás					
Nyitottság az információ technológiára					
Változtatási készség					
Idős, tapasztalt tanácsadó					

Etika				
Szociális kompetencia				
Függetlenség				
Konfliktuskezelési képesség				
Csapatszellem				
Vállalkozó szellem				
Bátorság, kiállás				
Aszkézis				
Kiegyensúlyozott családi légkör				

27. Az ön tapasztalata, véleménye szerint a következő tulajdonságok jelentősége –a tanácsadók vonatkozásában- hogyan változott az elmúlt 10 évben?

++ sokkal fontosabb ma, mint 10 éve;

+ fontosabb ma, mint 10 éve;

0 jelentősége nem változott;

- jelentősége csökkent;

-- sokkal kevésbé jellemző, mint 10 éve;

	--	-	0	+	++
Kommunikációs készség					
Stratégiai szemléletmód					
Változási alkalmazkodási készség					
Tekintélyen alapuló irányítás					
Résztvételen, együttműködésen alapuló irányítás					
Projekt szemlélet					
Vízió, jövőkép					
Költség / haszon szemlélet					
Lojalitás					
Nyitottság az információ technológiára					
Változtatási készség					
A tanácsadó kora					
Etika					
Szociális kompetencia					
Függetlenség					
Konfliktuskezelési képesség					
Csapatszellem					
Vállalkozó szellem					

Bátorság, kiállás

--	-	0	+	++

Aszkézis

--	--	--	--	--

Kiegyensúlyozott családi légkör

--	--	--	--	--

28. Az ön véleménye, tapasztalata szerint milyen a jó tanácsadó? (csak egy választ jelöljön meg)

- ☐ A jó tanácsadó világos problémaazonosítás és diagnózis felállítása után közvetlenül alkalmazható megoldási javaslatot ad a problémára;
- ☐ A vállalat vezetői, munkatársai a tanácsadóval közösen együttműködve meghatározzák a problémát, a tanácsadó megoldási alternatívákat dolgoz ki, a vezető felelőssége a döntés;
- ☐ A vállalat vezetői, munkatársai a tanácsadóval közösen együttműködve meghatározzák a problémát, felállítják a diagnózist, megoldási alternatívákat dolgoznak ki, a vezető felelőssége a döntés;
- ☐ A vállalat vezetői, munkatársai a tanácsadóval közösen együttműködve meghatározzák a problémát, felállítják a diagnózist, megoldási alternatívákat dolgoznak ki, közösen döntenek.

III. KÉRDŐÍV

A tanácsadás igénybevételét tervezők szempontjából

29. Munkájuk során igénybe vették-e tanácsadó cég szolgáltatásait?

Igen, de az igénybevétel tapasztalatai alapján megváltozott az értékelés szempontja;
Nem, de tervezzük;

30. Miért tervezi igénybe venni tanácsadó szolgáltatását? (több válasz is adható)

Tanácsadó alkalmazását jogszabály kötelezően előírja.

Külső szervezetek (bankok, projekteket finanszírozó nemzetközi szervezetek, stb.) ajánlják, vagy előírják.

A vállalkozás túl kicsi ahhoz, hogy minden ellátandó funkcióra saját belső kapacitást hozzon létre.

A külső tanácsadó objektív, nem szenved üzemi vakságban.

A tanácsadók speciális tudással rendelkeznek.

Segít az állandóan jelentkező időhiány leküzdésében.

Új, korszerű kutatási eredményeket alkalmazhatnak, ezzel versenyelőnyre tesznek szert.

A vállalkozás indításakor jelentkező gazdasági és adminisztratív feladatok ellátásához.

A vállalat növekedésének, terjeszkedésének elősegítéséhez.

A vállalat stabilitásának, piaci pozíciójának megőrzéséhez (átvilágítás, szervezetfejlesztés, hatékonyság javítás ...).

Kritikus helyzetekben a válság szakszerű menedzselése.

Egyéb:

31. Az alábbi szempontok milyen szerepet játszanak a konkrét tanácsadó cég kiválasztásában? Értékelje 1-től 5-ig (1: egyáltalán nem fontos, 5: csak ezt a szempontot veszem figyelembe)

A tanácsadó cég hírneve

Korábbi munkakapcsolataim

A tanácsadó cég hirdetése

A tanácsadó cég megjelölt referenciái

1	2	3	4	5

Személyes kapcsolat a tanácsadóval

A tanácsadó vállalási határideje

A tanácsadó nemzetisége

A tanácsadó regionális székhelye

A tanácsadó regionális kirendeltsége

A tanácsadó árszintje

Kedvező fizetési kondíciók

A tanácsadó cég nagysága

A tanácsadó cég kapcsolatrendszere

1	2	3	4	5

A kínált szolgáltatás komplexitása
Ismerős véleménye
Egyéb szempontok:
-
-
-

32. Amennyiben fenntartásai vannak a tanácsadó cégekkel kapcsolatban mi ennek az oka? (Egyszerre több válasz is választható)

Konkrét, egyedi problémákra általános, sematikus tanácsot kapnánk
A tanácsát nem tudnánk konkrétan alkalmazni, beépíteni
A tanácsadóval nehezen tudnánk együttműködni
A tanácsadó állandó kérdezősködésével zavarná a munkát
A tanácsadó kiszivároztatja az üzleti titkot
A tanácsadók érdekeltségi rendszere nem megfelelő
A külső tanácsadó illetéktelen a belső problémák megoldásában
Egyéb:

33. Milyen tanácsadó (cég) szolgáltatásait tervezi igénybe venni? (Egyszerre több válasz is választható)

Nagy, multinacionális tanácsadó céget
Kis / középvállalkozást
Egyéni tanácsadót
Tanácsadó professzort
Könyvvizsgálót
Bankot
Vásárolt termék gyártójának szakszerű tanácsadását
Egyéb:

34. Munkájuk során milyen területen tervezik igénybe venni tanácsadó szolgáltatását?

	Rendszeresen igénybe fogja venni	Alkalmanként igénybe fogja venni	Igénybevételét nem tervezi
Stratégiai tanácsadás	☐	☐	☐
Szervezetfejlesztés, átalakítás	☐	☐	☐
Információ technológia	☐	☐	☐
Értékesítés	☐	☐	☐
Marketing	☐	☐	☐
Számviteli tanácsadás	☐	☐	☐
Pénzügyi tanácsadás	☐	☐	☐
Humán Erőforrás menedzsment	☐	☐	☐

35. Munkájuk során milyen területen tervezik igénybe venni tanácsadó szolgáltatását?

	Rendszeresen igénybe fogja venni	Alkalmanként igénybe fogja venni	Igénybevételét nem tervezi
Területek			
Számítógépes információrendszerek			
Stratégiai tervezés			
Pénzügyek menedzselése			
Operatív vállalatirányítás			
Projektmenedzselés			
Humán erőforrás menedzsment			

Vezetőkeresés
 Változásmenedzselés
 Termelésirányítás
 Gyártmányfejlesztés, marketing
 Termelő folyamatok
 Vagyoneértékelés
 Privatizáció
 Reorganizálás
 Auditálás/Átvilágítás
 Adózás
 Könyvvitel
 Könyvvizsgálás
 Jogi tanácsadás
 Válságmenedzselés
 Tőzsdei bevezetés
 Egyéb

36. Milyen nagyságrendű tanácsadó szolgáltatást tervez igénybe venni?

Az tervezett tanácsadási szolgáltatás nagyságrendje (Ft)	Rendszeresen igénybe fogja venni	Alkalmanként igénybe fogja venni	Igénybevételét nem tervezi
100 ezer alatt			
100 ezer-250 ezer			
250 ezer-500 ezer			
500 ezer – 1 millió			
1 millió-2 millió			
Az tervezett tanácsadási szolgáltatás nagyságrendje (Ft)	Rendszeresen igénybe fogja venni	Alkalmanként igénybe fogja venni	Igénybevételét nem tervezi
2 millió-5 millió			
5 millió-10 millió			
10 millió-20 millió			
20 millió-100 millió			
100 millió felett			

37. Milyen székhelyű tanácsadó cég szolgáltatását tervezi igénybe venni? (Egyszerre több válasz is választható)

Globális multinacionális tanácsadó cég
 Kis és közepes vállalkozás
 Észak-Kelet Magyarországon
 Budapesten
 Más régióban:.....
 Egyéni tanácsadó / tanácsadó professzor
 Észak-Kelet Magyarországon
 Budapesten
 Más régióban:.....
 Egyéb
 Észak-Kelet Magyarországon
 Budapesten
 Más régióban:.....

38. Milyen fizetési módozatot tervez igénybe venni?

Részteljesítéshez kötött kifizetés
 A teljesítés után egyösszegben, előleggel
 A teljesítés után egyösszegben, előleg nélkül
 Sikerdíj
 Részteljesítés + sikerdíj
 Egyéb:

39. Az ön véleménye szerint a tanácsadók mennyire rendelkeznek a következő tulajdonságokkal?

5: Teljes mértékben rendelkeznek;

1: Egyáltalán nem jellemző;

	1	2	3	4	5
Kommunikációs készség					
Stratégiai szemléletmód					
Változási alkalmazkodási készség					
Tekintélyen alapuló irányítás					
Résztvételen, együttműködésen alapuló irányítás					
Projekt szemlélet					
Vízió, jövőkép					
Költség / haszon szemlélet					
Lojalitás					
Nyitottság az információ technológiára					
Változtatási készség					
Idős, tapasztalt tanácsadó					
Etika					
Szociális kompetencia					
Függetlenség					
Konfliktuskezelési képesség					
Csapatszellem					
	1	2	3	4	5
Vállalkozó szellem					
Bátorság, kiállás					
Aszkézis					
Kiegyensúlyozott családi légkör					

40. Az ön véleménye szerint a következő tulajdonságok jelentősége –a tanácsadók vonatkozásában– hogyan változott az elmúlt 10 évben?

++ sokkal fontosabb ma, mint 10 éve;

+ fontosabb ma, mint 10 éve;

0 jelentősége nem változott;

- jelentősége csökkent;

-- sokkal kevésbé jellemző, mint 10 éve;

	--	-	0	+	++
Kommunikációs készség					
Stratégiai szemléletmód					
Változási alkalmazkodási készség					
Tekintélyen alapuló irányítás					

Résztvételen, együttműködésen alapuló irányítás					
Projekt szemlélet					
Vízió, jövőkép					
Költség / haszon szemlélet					
Lojalitás					
Nyitottság az információ technológiára					
Változtatási készség					
A tanácsadó kora					
Etika					
	--	-	0	+	++
Szociális kompetencia					
Függetlenség					
Konfliktuskezelési képesség					
Csapatszellem					
Vállalkozó szellem					
Bátorság, kiállás					
Aszkézis					
Kiegyensúlyozott családi légkör					

41. Az ön véleménye szerint milyen a jó tanácsadó? (csak egy választ jelöljön meg)

- ☐ A jó tanácsadó világos problémaazonosítás és diagnózis felállítása után közvetlenül alkalmazható megoldási javaslatot ad a problémára;
- ☐ A vállalat vezetői, munkatársai a tanácsadóval közösen együttműködve meghatározzák a problémát, a tanácsadó megoldási alternatívákat dolgoz ki, a vezető felelőssége a döntés;
- ☐ A vállalat vezetői, munkatársai a tanácsadóval közösen együttműködve meghatározzák a problémát, felállítják a diagnózist, megoldási alternatívákat dolgoznak ki, a vezető felelőssége a döntés;
- ☐ A vállalat vezetői, munkatársai a tanácsadóval közösen együttműködve meghatározzák a problémát, felállítják a diagnózist, megoldási alternatívákat dolgoznak ki, közösen döntenek.

IV. KÉRDŐÍV

A tanácsadást igénybe nem vett és nem is tervezők szempontjából

42. Ha nem vette igénybe tanácsadási cég szolgáltatásait, mi ennek az oka? (Egyszerre több válasz is választható)

A lehetőség nem ismert
A problémát meg tudták oldani a szervezeten belüli
Valószínűleg túl drága
Mások rossz tapasztalatai miatt
Külsők nem tudják a problémát megoldani
A belső problémáinkat nem akarjuk külsővel megoldani
Egyéb:

43. Amennyiben fenntartásai vannak a tanácsadó cégekkel kapcsolatban mi ennek az oka?
(Egyszerre több válasz is választható)

Konkrét, egyedi problémákra általános, sematikus tanácsot kapnánk;
A tanácsát nem tudnánk konkrétan alkalmazni, beépíteni;
A tanácsadók személye nem bizalomgerjesztő, nehezen tudnánk együttműködni;
A tanácsadó állandó kérdezősködésével zavarná a munkát;
A tanácsadó kiszivároztatná az üzleti titkot;
A tanácsadók érdekeltségi rendszere nem megfelelő;
A külső tanácsadó illetéktelen a belső problémák megoldásában;
Egyéb:

44. Az ön véleménye szerint a tanácsadók mennyire rendelkeznek a következő tulajdonságokkal?

5: Teljes mértékben rendelkeznek;

1: Egyáltalán nem jellemző;

	1	2	3	4	5
Kommunikációs készség					
Stratégiai szemléletmód					
Változási alkalmazkodási készség					
Tekintélyen alapuló irányítás					
Résztvételen, együttműködésen alapuló irányítás					
Projekt szemlélet					
Vízió, jövőkép					
Költség / haszon szemlélet					
Lojalitás					
Nyitottság az információ technológiára					
Változtatási készség					
Idős, tapasztalt tanácsadó					
Etika					
Szociális kompetencia					
Függetlenség					
Konfliktuskezelési képesség					
Csapatszellem					
Vállalkozó szellem					
Bátorság, kiállás					
Aszkézis					
Kiegyensúlyozott családi légkör					

45. Az ön véleménye szerint a következő tulajdonságok jelentősége –a tanácsadók vonatkozásában– hogyan változott az elmúlt 10 évben?

++ sokkal fontosabb ma, mint 10 éve;

+ fontosabb ma, mint 10 éve;

0 jelentősége nem változott;

- jelentősége csökkent;

-- sokkal kevésbé jellemző, mint 10 éve;

	--	-	0	+	++
Kommunikációs készség					
Stratégiai szemléletmód					
Változási alkalmazkodási készség					
Tekintélyen alapuló irányítás					
Résztvételen, együttműködésen alapuló irányítás					
Projekt szemlélet					
Vízió, jövőkép					
Költség / haszon szemlélet					
Lojalitás					
Nyitottság az információ technológiára					
Változtatási készség					
A tanácsadó kora					
Etika					
Szociális kompetencia					
Függetlenség					
Konfliktuskezelési képesség					
Csapatszellem					
Vállalkozó szellem					
Bátorság, kiállás					
Aszkézis					
Kiegyensúlyozott családi légkör					

46. Az ön véleménye szerint milyen a jó tanácsadó? (csak egy választ jelöljön meg)

- ☐ A jó tanácsadó világos problémaazonosítás és diagnózis felállítása után közvetlenül alkalmazható megoldási javaslatot ad a problémára;
- ☐ A vállalat vezetői, munkatársai a tanácsadóval közösen együttműködve meghatározzák a problémát, a tanácsadó megoldási alternatívákat dolgoz ki, a vezető felelőssége a döntés;
- ☐ A vállalat vezetői, munkatársai a tanácsadóval közösen együttműködve meghatározzák a problémát, felállítják a diagnózist, megoldási alternatívákat dolgoznak ki, a vezető felelőssége a döntés;
- ☐ A vállalat vezetői, munkatársai a tanácsadóval közösen együttműködve meghatározzák a problémát, felállítják a diagnózist, megoldási alternatívákat dolgoznak ki, közösen döntenek.

47. Az ön véleménye szerint milyen lenne a kapcsolata a tanácsadóval? Értékelje 1-től 5-ig

1: Rossz, nem tudnánk együtt dolgozni

3: A tanácsadó céggel kötnék szerződést, a tanácsadó személye nem volna fontos

5: Közvetlen, személyes, partneri

1 2 3 4 5

48. Az ön véleménye szerint mennyire van arányban a szolgáltatás színvonala az árával? Értékelje 1-től 5-ig!

1: Pénzkidobás lenne – a kapott szolgáltatás egyáltalán nem érné meg az árát

5: Jó befektetés lenne, a tanácsadási szolgáltatás megérné az árát;

1 2 3 4 5

49. Véleménye szerint milyen a tanácsadók szakmai kompetenciája? Értékelje 1-től 5-ig!

1: Egyáltalán nem bízom meg a tanácsadók kompetenciájában: nem fordulnék hozzájuk segítségért;

5: Maximálisan megbízom a tanácsadók kompetenciájában: bátran fordulnék hozzájuk segítségért;

1 2 3 4 5

50. A véleménye szerint a kapott javaslat mennyire volna megoldásra orientált? Értékelje 1-től 5-ig!

1: Egyáltalán nem volna megoldásra orientált: a valóságtól elrugaszkodott, gyakorlatban egyáltalán nem megvalósítható javaslatokat kapnánk;

3: Gyakorlatban részben megvalósítható javaslatokat kapnánk;

5: Megoldásra orientált: gyakorlatban közvetlenül alkalmazható javaslatokat kapnánk;

1 2 3 4 5

Tanácsadói kérdőív, 2001

KÉRDŐÍV

A tanácsadó szempontjából

1. A tanácsadó cég foglalkoztatottjainak száma:

0 – 9 fő

10 – 20 fő

21 – 50 fő

51 – 300 fő

300 fő felett

2. A tanácsadók száma: fő

3. CMC címmel rendelkezők száma: fő

4. 2000-ben a céghez belépő új alkalmazottak száma: fő

➤ ebből új belépő tanácsadók száma: fő;

➤ ebből CMC címmel rendelkező új belépők száma:fő

5. 2000-ben a céget elhagyó alkalmazottak száma: fő

➤ ebből a céget elhagyó tanácsadók száma: fő;

➤ ebből a céget elhagyó CMC címmel rendelkezők száma:fő;

6. 2001-ben tervezett létszámváltozás:

☐ Létszámváltozást nem tervez;

☐ Létszámváltozást tervez:

▪ Alkalmazottak számának ☐ növelését, ☐ csökkentését tervezi;

▪ Ebből tanácsadók számának ☐ változását nem tervezi, ☐ növelését, ☐ csökkentését tervezi;

▪ Ebből CMC címmel rendelkezők számának ☐ változását nem tervezi, ☐ növelését, ☐ csökkentését tervezi;

7. Munkatársak képzettsége:

Felsőfokú

egyetem: fő

főiskola:fő

Középfokú

érettségi+felsőfokú tanfolyam: fő

érettségi: fő

szakmunkás:fő

Általános iskola:fő

8. Munkatársak végzettsége:

Műszaki: fő

Informatikus:fő

Közgazdasági:fő

Jogi:fő

Egyéb:fő

9. Munkatársak szakmai gyakorlata:

0-1 év: fő

2-3 év:fő

4-5 év:fő

6-10 év:fő

11-20 év:fő

21-30 év:fő

30 évnél több: fő

10. Munkatársak tanácsadási gyakorlata:

0-1 év: fő

2-3 év:fő

4-5 év:fő

6-10 év:fő

11-20 év:fő

21-30 év:fő

30 évnél több: fő

11. Munkatársak továbbképzése:

Az elmúlt évben hányan vettek részt

- külső szervezett továbbképzésen:fő

- belső továbbképzésen: fő

Az elmúlt 5 évben hányszor vettek részt

- külső szervezett továbbképzésen: alkalommal

átlagosan mennyi ideig tartott? napig

- belső továbbképzésen: alkalommal

átlagosan mennyi ideig tartott? napig

12. A tanácsadó cég alapításának éve:**13. Szervezeti formája:**☐ Egyéni vállalkozás☐ Kft☐ Rt☐ Bt☐ Egyéb:**14. Milyen megyében, városban van a cég székhelye.....****15. A tanácsadó cég tevékenységi köre:**☐ Stratégiai tanácsadás☐ Szervezetfejlesztés, átszervezés☐ Információ technológiai tanácsadás☐ Értékesítés

- 16. A tanácsadó cég tulajdonosi struktúrája:**

- 17. Milyen a tanácsadó cégen belüli munkamegosztás? Jelölje be a cégére jellemző megállapításokat!**

- ## A tanácsadó cég ügyfélköre

18. ügyfeleinek száma:

- 19. Az ügyfelek foglalkoztatottak száma szerinti megoszlása:**

0-9 fő: ügyfél

10-20 fő:ügyfél

21-50 fő:ügyfél

51-300 fő:.....ügyfél

300 fő felett:ügyfél

20. Hol található az ügyfelek székhelye?

Budapesten: ügyfél

Miskolcon: ügyfél

Borsod Abaúj Zemplén megyében (Miskolcon kívül): ügyfél

Egyéb:.....megyében: ügyfél

.....megyében: ügyfél

.....megyében: ügyfél

21. Az ügyfelek tevékenysége:

Termelő: ügyfél

Szolgáltatás: ügyfél

Kereskedelem: ügyfél

Egyéb.....:ügyfél

22. Megbízások száma 1999-ben

- Állandó megbízások száma:
- Eseti megbízások száma:

23. Új ügyfelek száma 2000-ben:

- Új állandó megbízások száma:
- Új eseti megbízások száma:

24. 2000-ben a megbízások számának változása:

- ☐ A megbízások száma nem változott;
- ☐ A megbízások száma nőtt:
- Állandó megbízások száma-el nőtt;
 - Eseti megbízások száma-el nőtt;
- ☐ A megbízások száma csökkent:
- Állandó megbízások száma: -el csökkent;
 - –el kevesebb eseti megbízást realizáltunk;

25. 2001-ben a megbízások számának tervezett változása

- ☐ A megbízások számának változását nem tervezzük;
- ☐ A megbízások számának növelését tervezzük;
- ☐ A megbízások számának csökkentését tervezzük;

26. Milyen módon lépett kapcsolatba ügyfeleivel?

Ügyfelek aránya %

- ☐ személyes ismeretségi kör.....
- ☐ hirdetés, reklám
- ☐ kamara ajánlotta
- ☐ pályázat, tender
- ☐ egyéb:.....

27. Az ön véleménye szerint –cégének kiválasztásában- a következő szempontok milyen súllyal szerepeltek? Értékelje 1-től 5-ig (1: egyáltalán nem volt fontos, 5: nagyon fontos volt)

	1	2	3	4	5
A cég hírneve					
Korábbi munkakapcsolatok					
Hirdetés, reklám					
A tanácsadó cég megjelölt referenciái					
Személyes kapcsolat					
Cégünk vállalási határideje					
Cégünk nemzetisége					
Cégünk regionális székhelye					
Cégünk regionális kirendeltsége					
Cégünk árszintje					
Kedvező fizetési kondícióink					
Cégünk nagysága					
Cég kapcsolatrendszere					
A kínált szolgáltatás komplexitása					
Ismerős véleménye					
Egyéb szempontok:.....					
.....					
.....					
.....					

28. Milyen nagyságrendű tanácsadói szolgáltatást vesznek igénybe ügyfelei? A szolgáltatás ára hogyan változott 2000-ben?

Az igénybevett tanácsadói szolgáltatás nagyságrendje (Ft)	Egyedi ügyfelek száma	Állandó ügyfelek egy évben	Árváltozás %-ban
100 ezer alatt			
100 ezer-250 ezer			
250 ezer-500 ezer			
500 ezer – 1 millió			
1 millió – 2 millió			

2 millió – 5 millió
 5 millió– 10 millió
 10 millió – 20 millió
 20 millió – 100 millió
 100 millió felett

29. Tervezi-e a szolgáltatás árának változtatását 2001-ben?

- ☐ Nem: a szolgáltatás ára 2001-ben meg fog egyezni a 2000-es évvel;
☐ Igen, a szolgáltatás árának növelését tervezem:

1. Inflációt követő áremelést tervezek;
2. Inflációnál kisebb mértékű áremelést tervezek;
3. Inflációnál nagyobb mértékű áremelést tervezek;
☐ Igen, a szolgáltatás árának csökkentését tervezem;

30. Milyen fizetési módot ajánl állandó ügyfeleinek?

Részteljesítéshez kötött kifizetés;
 A teljesítés után egy összegben, előleggel;
 A teljesítés után egy összegben, előleg nélkül;
 Sikerdíj
 Részteljesítés + sikerdíj
 Egyéb:

31. Milyen fizetési módot ajánl eseti ügyfeleinek?

Részteljesítéshez kötött kifizetés
 A teljesítés után egy összegben, előleggel
 A teljesítés után egy összegben, előleg nélkül
 Sikerdíj
 Részteljesítés + sikerdíj
 Egyéb:

32. A következő kiadások a teljes tanácsadási díj összegének kb. hány %-át teszik ki?

- Utazási költség:%
- Szállás költség:%
- Étkezés, ellátás:%
- Postaköltség:.....%
- Telefon:%
- Egyéb kiadás:%

33. Milyen az alábbi költségek elszámolási módja?

	Felhasználás szerint	Átalány összegben
▪ Utazási költség	☐	☐
▪ Szállás költség	☐	☐
▪ Étkezés, ellátás	☐	☐
▪ Postaköltség	☐	☐
▪ Telefon	☐	☐
▪ Egyéb kiadás	☐	☐

34. Milyen az alábbi költségek számlázási módja?

	Vállalási díj összege magába foglalja	Külön számlázás
▪ Utazási költség	☐	☐
▪ Szállás költség	☐	☐
▪ Étkezés, ellátás	☐	☐
▪ Postaköltség	☐	☐
▪ Telefon	☐	☐
▪ Egyéb kiadás	☐	☐

35. Mekkora volt a tanácsadó cég forgalma 1999-ben?

- ☐ 1 millió Ft alatt;

- ☐ 1 millió – 2 millió;
- ☐ 2 millió – 5 millió;
- ☐ 5 millió – 10 millió;
- ☐ 10 millió – 20 millió;
- ☐ 20 millió – 100 millió;
- ☐ 100 millió – 200 millió;
- ☐ 200 millió – 500 millió;
- ☐ 500 millió – 1000 millió;
- ☐ 1000 millió fölött;

36. 2000-ben hogyan változott a cég forgalma?

- ☐ Nem változott, megegyezik az 1999-es évvel;
- ☐ A forgalom növekedett kb. %-al;
- ☐ A forgalom csökkent kb. %-al;

37. Tervezi-e a forgalom változását 2001-ben?

- ☐ Nem: a 2000-es évvel megegyező forgalmat tervezünk;
- ☐ Igen:%-os forgalombővülést tervezünk;
- ☐ Igen:%-os forgalomcsökkentést tervezünk;

38. Milyen összeget investált a cégbe 2000-ben?

- ☐ 500 ezer alatt;
- ☐ 500 ezer – 1 millió;
- ☐ 1 millió – 2 millió;
- ☐ 2 millió – 5 millió;
- ☐ 5 millió – 10 millió;
- ☐ 10 millió – 50 millió;
- ☐ 50 millió – 100 millió;
- ☐ 100 millió – 500 millió;
- ☐ 500 millió – 1000 millió;
- ☐ 1000 millió felett;

39. Tervez-e újabb beruházást 2001-ben?

- ☐ Nem: nem tervezünk újabb beruházást;
- ☐ Igen: kevesebbet, mint 2000-ben;
- ☐ Igen: ugyanannyit, mint 2000-ben;
- ☐ Igen: többet, mint 2000-ben;

40. Beruházásai milyen arányban oszlottak meg az alábbi területek között?

- ☐ Szoftverfejlesztés %;
- ☐ Építészeti beruházás %
- ☐ Egyéb: %

41. A véleménye szerint mennyire rendelkezik a következő tulajdonságokkal?

5: Teljes mértékben rendelkezik;

1: Egyáltalán nem jellemző;

	1	2	3	4	5
Kommunikációs készség					
Stratégiai szemléletmód					
Változási alkalmazkodási készség					
Tekintélyen alapuló irányítás					
Résztvételen, együttműködésen alapuló irányítás					

Projekt szemlélet				
Vízió, jövőkép				
Költség / haszon szemlélet				
Lojalitás				
Nyitottság az információ technológiára				
Változtatási készség				
Idős, tapasztalt				
Etika				
Szociális kompetencia				
Függetlenség				
Konfliktuskezelési képesség				
Csapatszellem				
Vállalkozó szellem				
Bátorság, kiállás				
Aszkézis				
Kiegyensúlyozott családi légkör				

42. Az ön véleménye szerint a következő tulajdonságok jelentősége hogyan változott az elmúlt 10 évben?

++ sokkal fontosabb ma, mint 10 éve; + fontosabb ma, mint 10 éve;

0 jelentősége nem változott;

- jelentősége csökkent; -- sokkal kevésbé jellemző, mint 10 éve;

	--	-	0	+	++
Kommunikációs készség					
Stratégiai szemléletmód					
Változási alkalmazkodási készség					
Tekintélyen alapuló irányítás					
Résztvételen, együttműködésen alapuló irányítás					
Projekt szemlélet					
Vízió, jövőkép					
Költség / haszon szemlélet					
Lojalitás					
Nyitottság az információ technológiára					
Változtatási készség					
A tanácsadó kora					
Etika					

Szociális kompetencia

--	--	--	--	--

Függetlenség

--	--	--	--	--

Konfliktuskezelési képesség

--	--	--	--	--

Csapatszellem

--	--	--	--	--

Vállalkozó szellem

--	--	--	--	--

Bátorság, kiállás

--	--	--	--	--

Aszkézis

--	--	--	--	--

Kiegyensúlyozott családi légkör

--	--	--	--	--

43. A véleménye szerint az alábbi tényezők közül melyek akadályozták a cég működését? (Több is megjelölhető)

- ☐ Hiányzó kereslet;
- ☐ Szakember/szakértelem hiány;
- ☐ Adminisztrációs nehézségek;
- ☐ Árverseny;
- ☐ Sajáttőke szűkössége;
- ☐ Magas személyi kiadások;
- ☐ Helyhiány;
- ☐ Egyéb:.....;
- ☐;
- ☐;

Vállalkozói kérdőív, 2005

KÉRDŐÍV

I. Általános kérdések

1. A vállalat foglalkoztatottjainak száma:

- 0 – 9 fő
- 10 – 19 fő
- 20 – 49 fő
- 50 – 249 fő
- 250-499 fő
- 500 fő felett

2. Melyik megyében és melyik városban van a vállalkozás székhelye?

Főbb telephelyei

3. A vállalat foglalkoztatotti létszámának tervezett változása?

- Karcsúsítás előtt áll
- Stabil vállalati méret növelés vagy csökkentés nem várható
- Jelentős szervezési változás előtt áll, létszámváltozást nem terveznek
- Létszám bővítést tervez

4. A vállalat tevékenysége

- Termelő
- Szolgáltatás
- Kereskedelem
- Egyéb:

A vállalkozás fő tevékenységi köre (TEÁOR száma) :.....

A vállalkozás társasági formája:.....

5. Tervezi-e a vállalat tevékenységi körének változásait?

Igen, tevékenységi körének szűkítését tervezi

Igen, bizonyos piacokról kivonulást tervez

Nem, a jövőben is ugyanezt a tevékenységet folytatja és ugyanezt a piacot látja el

Igen, tevékenységi körének bővítését tervezi

Igen, más piacok meghódítását tervezi

6. Igénybe vette e már tanácsadó szolgáltatását?

Igen

Egyszer

Alkalmanként

Ugyanazt a tanácsadót bíztam meg

Más tanácsadót választottam

Ugyanazt és mást is

Folyamatosan

Egy tanácsadóval állok kapcsolatban

Több tanácsadóval vagyok kapcsolatban

Nem, de tervezem

Nem, és nem is tervezem

7. Az ön vállalkozása tagja e valamilyen hálózatnak / együttműködésnek?

Igen

Nem, de tervezzük

Nem, és nem is tervezem

8. Kikkel alkot / tervezi hálózat / együttműködés kialakítását?

Egyéni vállalkozásokkal

Kis és középvállalkozásokkal

Nagyvállalatokkal

Tanácsadókkal

Kamarával / érdekvédelmi szövetséggel

Egyetemekkel / főiskolával, kutató intézetekkel

II. KÉRDŐÍV

A tanácsot igénybevevő szempontjából

Mi a véleménye a tanácsadásról?

9. Miért vette igénybe tanácsadó szolgáltatását? (több válasz is adható)

Tanácsadó alkalmazását jogszabály kötelezően előírja.

Külső szervezetek (bankok, projekteket finanszírozó nemzeti szervezettek, stb.) ajánlják, vagy előírják.

A vállalkozás túl kicsi ahhoz, hogy minden ellátandó funkcióra saját belső kapacitást hozzon létre.

A külső tanácsadó objektív, nem szenved üzemi vakságban.

A tanácsadók speciális tudással rendelkeznek.

Segít az állandóan jelentkező időhiány leküzdésében.

Új, korszerű kutatási eredményeket alkalmazhatok, ezzel versenyelőnyre teszek szert.

A vállalkozás indításakor jelentkező gazdasági és adminisztratív feladatok ellátásához.

A vállalat növekedésének, terjeszkedésének elősegítéséhez.

A vállalat stabilitásának, piaci pozíciójának megőrzéséhez (átvilágítás, szervezetfejlesztés, hatékonyság javítás ...).

Kritikus helyzetekben a válság szakszerű menedzselése.

Egyéb:

10. Milyen okból vette igénybe tanácsadó szolgáltatását? (több válasz adható)

Problémafeltárás, diagnózis

Új lehetőség, megoldás keresése, javaslattevés

Tanácsadó aktív részvétele a javaslat bevezetésében, változtatás kivitelezése
 Oktatás, munkatársak kompetenciájának növelése, új ismeret szerzése
 Egyéb:

11. Milyen módon lépett kapcsolatba tanácsadójával?

Személyes ismeretségi kör
 Hirdetés, reklám
 Kamara ajánlotta
 Pályázat, tender
 Egyéb:.....

**12. Az alábbi szempontok milyen szerepet játszottak a konkrét tanácsadó cég kiválasztásában?
 Értékelje 1-től 5-ig (1: egyáltalán nem fontos, 5: csak ezt a szempontot veszem figyelembe)**

	1	2	3	4	5
A tanácsadó cég hírneve					
Korábbi munkakapcsolataim					
A tanácsadó cég hirdetése					
A tanácsadó cég megjelölt referenciái					
Személyes kapcsolat a tanácsadóval					
A tanácsadó vállalási határideje					
A tanácsadó nemzetisége					
A tanácsadó regionális székhelye					
A tanácsadó regionális kirendeltsége					
A tanácsadó árszintje					
Kedvező fizetési kondíciók					
A tanácsadó cég nagysága					
A tanácsadó cég kapcsolatrendszere					
A kínált szolgáltatás komplexitása					
Ismerős véleménye					
Egyéb szempontok:					
-					

13. Milyen tapasztalatokat szereztek az igénybevett tanácsadási szolgáltatással kapcsolatban?

Egyértelműen jó tapasztalatokat, másoknak is ajánlom
 Döntően jó tapasztalatokat: most is igénybe venném
 Többet vártunk, mint amennyit kaptunk
 Nem túl jó tapasztalatokat, nem venném újra igénybe
 Egyértelműen rossz tapasztalatokat: mást is lebeszelnék

14. Amennyiben nem volt elégedett a tanácsadással, illetve fenntartásai vannak a tanácsadó cégekkel kapcsolatban mi ennek az oka? (Egyszerre több válasz is választható)

Konkrét, egyedi problémákra általános, sematikus tanácsot kaptunk, kapnánk
 A tanácsát nem tudtuk konkrétan alkalmazni, beépíteni
 A tanácsadó személye nem volt bizalomgerjesztő, nem tudtunk együttműködni
 A tanácsadó állandó kérdezősködésével zavarta/zavarná a munkát
 A tanácsadó kiszivároztatja az üzleti titkot
 A tanácsadók érdekeltségi rendszere nem megfelelő
 A külső tanácsadó illetéktelen a belső problémák megoldásában
 Egyéb:

15. Milyen tanácsadó (cég) szolgáltatásait vette igénybe? (Egyszerre több válasz is választható)

Nagy, multinacionális tanácsadó céget
 Kis / középvállalkozást
 Egyéni tanácsadót, tanácsadó professzort
 Könyvvizsgálót
 Bankot
 Vásárolt termék gyártójának szakszerű tanácsadását
 Egyéb:

16. Munkájuk során milyen területen vették igénybe, illetve tervezik igénybe venni tanácsadó szolgáltatását?

Területek	Rendszeres en igénybe veszi	Alkalmanként igénybe veszi	Nem veszi igénybe, de tervezi	Nem veszi igénybe és nem is tervezi
Stratégiai tanácsadás				
Stratégiai tervezés				
Szervezetfejlesztés				
Fúziók, felvásárlások				
Piackutatás				
Marketing, cégkommunikáció				
Pénzügyi tanácsadás				
Egyéb.....				
Működési (operatív) tanácsadás				
Üzleti folyamatok átszervezése				
Változáskezelés				
Projektvezetés				
Ellátási lánc irányítása				
Számvitel				
Egyéb				
Humán erőforrás tanácsadás				
Fejlesztés				
Oktatás				
Jövedelem, jutalmazás, juttatások				
Outplacement				
Egyéb:.....				
Informatikai tanácsadás				
Általános informatikai tanácsadás				
Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció				
Egyéb:				
Outsourcing (tevékenység kiszervezése)				
Egyéb.				

17. Az igénybevett tanácsadási szolgáltatások milyen eredményre vezettek?

Sikeres igénybevételek aránya:%

Sikertelen igénybevételek aránya:.....%

Egyértelműen sikeresnek és sikertelennek sem ítéltető igénybevételek aránya:.....%

18. A következő területeken igénybevett tanácsadás milyen eredményre vezetett? (A sikeres, sikertelen, és nem tudja megítélni igénybevételek aránya összesen 100 %)

	Sikeresnek tartott igénybevételek aránya	Sikertelennek tartott igénybevételek aránya	Sikerességét nem tudja megítélni arány
Stratégiai tanácsadás			
Stratégiai tervezés			
Szervezetfejlesztés			
Fúziók, felvásárlások			
Piackutatás			
Marketing, cégkommunikáció			
Pénzügyi tanácsadás			
Egyéb.....			
Működési (operatív) tanácsadás			
Üzleti folyamatok átszervezése			
Változáskezelés			
Projektvezetés			

Ellátási lánc irányítása				
Számvitel				
Egyéb				
Humán erőforrás tanácsadás				
Fejlesztés				
Oktatás				
Jövedelem, jutalmazás, juttatások				
Outplacement				
Egyéb:.....				
Informatikai tanácsadás				
Általános informatikai tanácsadás				
Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció				
Egyéb:				
Outsourcing (tevékenység kiszervezése)				
Egyéb.				

19. A következő tulajdonosi struktúrájú tanácsadó cégek szolgáltatása milyen eredményre vezetett? (A sikeres, sikertelen, és nem tudja megítélni igénybevételek aránya összesen 100 %)

	Sikeresnek tartott igénybevételek aránya	Sikertelennek tartott igénybevételek aránya	Sikerességét nem tudja megítélni arány
Külföldi tulajdonú			
Magyar			
Vegyes			

20. Milyen nagyságrendű tanácsadó szolgáltatást vett igénybe 2004-ben?

**Az igénybevett tanácsadási szolgáltatás
nagyságrendje (Ft)**

100 ezer alatt
100 ezer-250 ezer
250 ezer-500 ezer
500 ezer – 1 millió
1 millió – 2 millió
2 millió – 5 millió
5 millió– 10 millió
10 millió – 20 millió
20 millió – 100 millió
100 millió felett

21. A következő nagyságú tanácsadó cégek szolgáltatása milyen eredményre vezetett? (A sikeres, sikertelen, és nem tudja megítélni igénybevételek aránya összesen 100 %)

	Sikeresnek tartott igénybevételek aránya	Sikertelennek tartott igénybevételek aránya	Sikerességét nem tudja megítélni arány
Nagy multinacionális cég			
Kis- középvállalkozás			
Egyéni tanácsadó			
Egyéb:.....			

22. Milyen székhelyű tanácsadó cég szolgáltatását vette igénybe? (Egyszerre több válasz is adható)

Globális multinacionális tanácsadó cég

Kis és közepes vállalkozás

Észak-Magyarországon

Közép-Magyarországon

Északalföldön

Délalföldön

Nyugat-Dunántúlon

Közép-Dunántúlon

Dél-Dunántúlon

Külföld:.....

Egyéni tanácsadó / tanácsadó professzor

Észak-Magyarországon

Közép-Magyarországon

Északalföldön

Délalföldön

Nyugat-Dunántúlon

Közép-Dunántúlon

Dél-Dunántúlon

Külföld:.....

Egyéb

Észak-Magyarországon

Közép-Magyarországon

Északalföldön

Délalföldön

Nyugat-Dunántúlon

Közép-Dunántúlon

Dél-Dunántúlon

Külföld:.....

23. Az igénybevett tanácsadó cégek szolgáltatása milyen eredményre vezetett? (A sikeres, sikertelen, és nem tudja megítélni igénybevételek aránya összesen 100 %)

Sikeresnek tartott
igénybevételek
aránya

Sikertelennek
tartott
igénybevételek
aránya

Sikerességét nem
tudja megítélni
arány

Globális multinacionális cég

Kis- középvállalkozás

Egyéni tanácsadó/tanácsadó professzor

Egyéb:

24. Milyen a kapcsolata a tanácsadóval?

5: közvetlen, személyes, partneri

3: A tanácsadó céggel kötöttem szerződést, a tanácsadó személye nem fontos

1: Rossz, nem tudunk együttműködni

Utólag sikeresnek ítélt projektek esetén

Utólag sikertelennek ítélt projektek esetén

Globális, multinacionális cég

Kis –közepes vállalkozás

Egyéni / tanácsadó professzor

Egyéb:

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

25. **Mennyire elégedett a tanácsadó szakmai kompetenciájával?**
5: maximálisan elégedett, máskor is bátran hozzá fordulok segítségért
1: Teljesen elégedetlen –mást is lebeszélek arról, hogy hozzá forduljon

	1	2	3	4	5
Utólag sikeresnek ítélt projektek esetén					
Utólag sikertelennek ítélt projektek esetén					
	1	2	3	4	5
Globális, multinacionális cég					
Kis és közép vállalkozás					
Egyéni tanácsadó / tanácsadó professzor					
Egyéb:					

26. **Milyen fizetési módozatot vett / vesz igénybe?**

Rögzített áron történő szolgáltatás
 Felhasznált idő alapján történő elszámolás
 Sikerdíj
 Egyéb:

27. **Milyen fizetési módozatot részesítene előnyben?**

Rögzített áron történő szolgáltatás
 Felhasznált idő alapján történő elszámolás
 Sikerdíj
 Egyéb:

28. **Mennyire volt arányban a szolgáltatás színvonala az árával? Értékelje 1-től 5-ig!**

5: Jó befektetés volt, a tanácsadási szolgáltatás megérte az árát;
1: Pénzkidobás volt –a kapott szolgáltatás egyáltalán nem érte meg az árát

	1	2	3	4	5
Utólag sikeresnek ítélt projektek esetén					
Utólag sikertelennek ítélt projektek esetén					
	1	2	3	4	5
Globális, multinacionális cég					
Kis és közép vállalkozás					
Egyéni tanácsadó / tanácsadó professzor					
Egyéb:					

29. **Az ön tapasztalata szerint a kapott javaslat mennyire volt megoldásra orientált? Értékelje 1-től 5-ig!**

5: Megoldásra orientált: gyakorlatban közvetlenül alkalmazható javaslatokat kaptunk;
3: Gyakorlatban részben megvalósítható javaslatokat kaptunk;
1: A valóságtól elrugaszkodott, gyakorlatban egyáltalán nem megvalósítható javaslatokat kaptunk;

	1	2	3	4	5
Utólag sikeresnek ítélt projektek esetén					
Utólag sikertelennek ítélt projektek esetén					
	1	2	3	4	5
Globális, multinacionális cég					
Kis és középvállalkozás					
Egyéni tanácsadó / tanácsadó professzor					
Egyéb:					

30. Az ön tapasztalata / véleménye szerint a tanácsadók mennyire rendelkeznek a következő tulajdonságokkal?

5: Teljes mértékben rendelkeznek;

1: Egyáltalán nem jellemző;

	1	2	3	4	5
Kommunikációs készség					
Stratégiai szemléletmód					
Változási alkalmazkodási, adaptációs készség					
Tekintélyen alapuló irányítás					
Résztvételen, együttműködésen alapuló irányítás					
Projekt szemlélet					
Vízió, jövőkép					
Költség / haszon szemlélet					
Lojalitás					
Nyitottság az információ technológiára					
Változtatási készség					
Idős, tapasztalt tanácsadó					
Etika					
Szociális kompetencia					
Függetlenség					
Konfliktuskezelési képesség					
Csapatszellem					
Vállalkozó szellem					
Bátorság, kiállás					
Aszkézis					
Kiegyensúlyozott családi légkör					

31. Az ön véleménye, tapasztalata szerint a tanácsadó milyen szerepben van jelen?

- ☐ Szakértő szerepben: a diagnózis és a probléma feltárása után alternatívákat dolgoz ki, és javaslatokat ad.
- ☐ Partneri szerepben: hatékonyan együttműködünk a tanácsadóval a diagnózis felállításában és az alternatívák kidolgozásában.
- ☐ Coacher szerepben: a tanácsadó fő feladata a tanítás, mintegy rávezet a helyes megoldásra
- ☐ Egyéb:.....

Mely tényezők, körülmények akadályozzák leginkább a cég működését?

.....

.....

.....

.....

Melyek a továbbfejlődés lehetőségei?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

III. KÉRDŐÍV

A tanácsadás igénybevételét tervezők szempontjából

32. Munkájuk során igénybe vették-e tanácsadó cég szolgáltatásait?

Igen, de az igénybevétel tapasztalatai alapján megváltozott az értékelés szempontja;
Nem, de tervezzük;

33. Miért tervezi igénybe venni tanácsadó szolgáltatását? (több válasz is adható)

Tanácsadó alkalmazását jogszabály kötelezően előírja.

Külső szervezetek (bankok, projekteket finanszírozó nemzetközi szervezetek, stb.) ajánlják, vagy előírják.

A vállalkozás túl kicsi ahhoz, hogy minden ellátandó funkcióra saját belső kapacitást hozzon létre.

A külső tanácsadó objektív, nem szenved üzemi vakságban.

A tanácsadók speciális tudással rendelkeznek.

Segít az állandóan jelentkező időhiány leküzdésében.

Új, korszerű kutatási eredményeket alkalmazhatok, ezzel versenyelőnyre teszek szert.

A vállalkozás indításakor jelentkező gazdasági és adminisztratív feladatok ellátásához.

A vállalat növekedésének, terjeszkedésének elősegítéséhez.

A vállalat stabilitásának, piaci pozíciójának megőrzéséhez (átvilágítás, szervezetfejlesztés, hatékonyság javítás ...).

Kritikus helyzetekben a válság szakszerű menedzselése.

Egyéb:

34. Milyen okból tervezi igénybe venni tanácsadó szolgáltatását? (több válasz adható)

Problémafeltárás, diagnózis

Új lehetőség, megoldás keresése, javaslattevés

Tanácsadó aktív részvétele a javaslat bevezetésében, változtatás kivitelezése

Oktatás, munkatársak kompetenciájának növelése, új ismeret szerzése

Egyéb:

35. Milyen módon tervezi a tanácsadójával való kapcsolatfelvételt?

Személyes ismeretségi kör

Hirdetés, reklám

Kamara ajánlotta

Pályázat, tender

Egyéb:

36. Az alábbi szempontok milyen szerepet játszanak a konkrét tanácsadó cég kiválasztásában? Értékelje 1-től 5-ig (1: egyáltalán nem fontos, 5: csak ezt a szempontot veszem figyelembe)

A tanácsadó cég hírneve

Korábbi munkakapcsolataim

A tanácsadó cég hirdetése

A tanácsadó cég megjelölt referenciái

1	2	3	4	5

Személyes kapcsolat a tanácsadóval
A tanácsadó vállalási határideje
A tanácsadó nemzetisége
A tanácsadó regionális székhelye
A tanácsadó regionális kirendeltsége
A tanácsadó árszintje
Kedvező fizetési kondíciók
A tanácsadó cég nagysága

A tanácsadó cég kapcsolatrendszere
A kínált szolgáltatás komplexitása
Ismerős véleménye
Egyéb szempontok:

1	2	3	4	5

37. Amennyiben fenntartásai vannak a tanácsadó cégekkel kapcsolatban mi ennek az oka? (Egyszerre több válasz is választható)

Konkrét, egyedi problémákra általános, sematikus tanácsot kapnánk
A tanácsát nem tudnánk konkrétan alkalmazni, beépíteni
A tanácsadóval nehezen tudnánk együttműködni
A tanácsadó állandó kérdezősködésével zavarná a munkát
A tanácsadó kiszivároztatja az üzleti titkot
A tanácsadók érdekeltségi rendszere nem megfelelő
A külső tanácsadó illetéktelen a belső problémák megoldásában
Egyéb:

38. Milyen tanácsadó (cég) szolgáltatásait tervezi igénybe venni? (Egyszerre több válasz is választható)

Nagy, multinacionális tanácsadó céget
Kis / középvállalkozást
Egyéni tanácsadót
Tanácsadó professzort
Könyvvizsgálót
Bankot
Vásárolt termék gyártójának szakszerű tanácsadását
Egyéb:.....

39. Munkájuk során milyen területen tervezik igénybe venni tanácsadó szolgáltatását?

Területek	Rendszeresen igénybe fogja venni	Alkalmanként igénybe fogja venni	Igénybevételét nem tervezi
Stratégiai tanácsadás			
Stratégiai tervezés			
Szervezetfejlesztés			
Fúziók, felvásárlások			
Piackutatás			
Marketing, cégekommunikáció			
Pénzügyi tanácsadás			
Egyéb.....			
Működési (operatív) tanácsadás			
Üzleti folyamatok átszervezése			
Változáskezelés			
Projektvezetés			
Ellátási lánc irányítása			
Számvitel			
Egyéb			
Humán erőforrás tanácsadás			
Fejlesztés			
Oktatás			

Jövedelem, jutalmazás, juttatások
Outplacement
Egyéb:.....
Informatikai tanácsadás
Általános informatikai tanácsadás
Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció
Egyéb:
Outsourcing (tevékenység kiszervezése)
Egyéb.

40. Milyen nagyságrendű tanácsadó szolgáltatást tervez igénybe venni?

**A tervezett tanácsadási szolgáltatás nagyságrendje
(Ft)**

- 100 ezer alatt
- 100 ezer-250 ezer
- 250 ezer-500 ezer
- 500 ezer – 1 millió
- 1 millió – 2 millió
- 2 millió – 5 millió
- 5 millió– 10 millió
- 10 millió – 20 millió
- 20 millió – 100 millió
- 100 millió felett

41. milyen tulajdonosi struktúrájú tanácsadó cég szolgáltatását tervezi igénybe venni?

- Külföldi tulajdonú
- Magyar
- Vegyes

42. Milyen székhelyű tanácsadó cég szolgáltatását tervezi igénybe venni? (Egyszerre több válasz is választható)

Globális multinacionális tanácsadó cég

Kis és közepes vállalkozás

- Észak-Magyarországon
- Közép-Magyarországon
- Északalföldön
- Délalföldön
- Nyugat-Dunántúlon
- Közép-Dunántúlon
- Dél-Dunántúlon
- Külföld:.....

Egyéni tanácsadó / tanácsadó professzor

- Észak-Magyarországon
- Közép-Magyarországon
- Északalföldön
- Délalföldön
- Nyugat-Dunántúlon
- Közép-Dunántúlon
- Dél-Dunántúlon
- Külföld:.....

Egyéb

- Észak-Magyarországon
- Közép-Magyarországon
- Északalföldön
- Délalföldön
- Nyugat-Dunántúlon
- Közép-Dunántúlon
- Dél-Dunántúlon
- Külföld:.....

43. Milyen fizetési módozatot tervez igénybe venni?

Rögzített áron történő szolgáltatás

Felhasznált idő alapján történő elszámolás

Sikerdíj

Egyéb:.....

44. Az ön véleménye szerint a tanácsadók mennyire rendelkeznek a következő tulajdonságokkal?

5: Teljes mértékben rendelkeznek;

1: Egyáltalán nem jellemző;

	1	2	3	4	5
Kommunikációs készség					
Stratégiai szemléletmód					
Változási, alkalmazkodási, adaptációs készség					
Tekintélyen alapuló irányítás					
Résztvételen, együttműködésen alapuló irányítás					
	1	2	3	4	5
Projekt szemlélet					
Vízió, jövőkép					
Költség / haszon szemlélet					
Lojalitás					
Nyitottság az információ technológiára					
Változtatási készség					
Idős, tapasztalt tanácsadó					
Etika					
Szociális kompetencia					
Függetlenség					
Konfliktuskezelési képesség					
Csapatszellem					
Vállalkozó szellem					
Bátorság, kiállás					
Aszkézis					
Kiegyensúlyozott családi légkör					

45. Az ön véleménye, tapasztalata szerint a tanácsadó milyen szerepben van jelen?

- ☐ Szakértő szerepben: a diagnózis és a probléma feltárása után alternatívákat dolgoz ki, és javaslatokat ad.
- ☐ Partneri szerepben: hatékonyan együttműködünk a tanácsadóval a diagnózis felállításában és az alternatívák kidolgozásában.
- ☐ Coacher szerepben: a tanácsadó fő feladata a tanítás, mintegy rávezet a helyes megoldásra
- ☐ Egyéb:.....

Mely tényezők, körülmények akadályozzák leginkább a cég működését?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Melyek a továbbfejlődés lehetőségei?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

IV. KÉRDŐÍV

A tanácsadást igénybe nem vett és nem is tervezők szempontjából

- 46. Ha nem vette igénybe tanácsadási cég szolgáltatásait, mi ennek az oka? (Egyszerre több válasz is választható)**

A lehetőség nem ismert
A problémát meg tudták oldani a szervezeten belüli
Valószínűleg túl drága
Mások rossz tapasztalatai miatt
Külsők nem tudják a problémát megoldani
A belső problémáinkat nem akarjuk külsővel megoldani

Egyéb:

- 47. Amennyiben fenntartásai vannak a tanácsadó cégekkel kapcsolatban mi ennek az oka? (Egyszerre több válasz is választható)**

Konkrét, egyedi problémákra általános, sematikus tanácsot kapnánk;
A tanácsát nem tudnánk konkrétan alkalmazni, beépíteni;
A tanácsadók személye nem bizalomgerjesztő, nehezen tudnánk együttműködni;
A tanácsadó állandó kérdezősködésével zavarná a munkát;
A tanácsadó kiszivárogtatná az üzleti titkot;
A tanácsadók érdekeltségi rendszere nem megfelelő;
A külső tanácsadó illetéktelen a belső problémák megoldásában;
Egyéb:

- 48. Az ön véleménye szerint a tanácsadók mennyire rendelkeznek a következő tulajdonságokkal?**

**5: Teljes mértékben rendelkeznek;
1: Egyáltalán nem jellemző;**

	1	2	3	4	5
Kommunikációs készség					
Stratégiai szemléletmód					
Változási alkalmazkodási adaptációs készség					
Tekintélyen alapuló irányítás					

Résztételen, együttműködésen alapuló irányítás					
Projekt szemlélet					
Vízió, jövőkép					
Költség / haszon szemlélet					
Lojalitás					
Nyitottság az információ technológiára					
Változtatási készség					
Idős, tapasztalt tanácsadó					
Etika					
Szociális kompetencia					
Függetlenség					
Konfliktuskezelési képesség					
Csapatszellem					
Vállalkozó szellem					
Bátorság, kiállás					
Aszkézis					
Kiegyensúlyozott családi légkör					

49. Az ön véleménye szerint a tanácsadó milyen szerepben van jelen?

- ☐ Szakértő szerepben: a diagnózis és a probléma feltárása után alternatívákat dolgoz ki, és javaslatokat ad.
- ☐ Partneri szerepben: az ügyfelek hatékonyan együttműködnek a tanácsadóval a diagnózis felállításában és az alternatívák kidolgozásában.
- ☐ Coacher szerepben: a tanácsadó fő feladata a tanítás, mintegy rávezet a helyes megoldásra
- ☐ Egyéb:.....

50. Az ön véleménye szerint milyen lenne a kapcsolata a tanácsadóval? Értékelje 1-től 5-ig

- 1: Rossz, nem tudnánk együttműködni
3: A tanácsadó céggel kötnék szerződést, a tanácsadó személye nem volna fontos
5: közvetlen, személyes, partneri

1 2 3 4 5

51. Az ön véleménye szerint mennyire van arányban a szolgáltatás színvonala az árával? Értékelje 1-től 5-ig!

- 1: Pénzkidobás lenne –a kapott szolgáltatás egyáltalán nem érné meg az árát
5: Jó befektetés lenne, a tanácsadási szolgáltatás megérné az árát;

1 2 3 4 5

52. Véleménye szerint milyen a tanácsadók szakmai kompetenciája? Értékelje 1-től 5-ig!

- 1: Egyáltalán nem bízom meg a tanácsadók kompetenciájában: nem fordulnék hozzájuk segítségért;
5: Maximálisan megbízom a tanácsadók kompetenciájában: bátran fordulnék hozzájuk segítségért;

1 2 3 4 5

53. A véleménye szerint a kapott javaslat mennyire volna megoldásra orientált? Értékelje 1-től 5-ig!

- 1: Egyáltalán nem volna megoldásra orientált: a valóságtól elrugaszkodott, gyakorlatban egyáltalán nem megvalósítható javaslatokat kapnánk;
3: Gyakorlatban részben megvalósítható javaslatokat kapnánk;
5: Megoldásra orientált: gyakorlatban közvetlenül alkalmazható javaslatokat kapnánk;

1 2 3 4 5

Mely tényezők, körülmények akadályozzák leginkább a cég működését?.....

.....
.....
.....
.....

Melyek a továbbfejlődés lehetőségei?

.....
.....
.....
.....

Tanácsadói kérdőív, 2005

KÉRDŐÍV

A tanácsadó szempontjából

1. A tanácsadó cég foglalkoztatottjainak száma:.....**fő**

2. A tanácsadók száma: **fő**

3. CMC címmel rendelkezők száma: **fő**

4. 2004-ben a céghez belépő új alkalmazottak száma: fő

➤ ebből új belépő tanácsadók száma: fő;

➤ ebből CMC címmel rendelkező új belépők száma:fő

5. 2004-ben a céget elhagyó alkalmazottak száma: fő

➤ ebből a céget elhagyó tanácsadók száma: fő;

➤ ebből a céget elhagyó CMC címmel rendelkezők száma:fő;

6. 2005-ben tervezett létszámváltozás:

☐ Létszámváltozást nem tervez;

☐ Létszámváltozást tervez:

▪ Alkalmazottak számának ☐ növelését, ☐ csökkentését tervezi;

▪ Ebből tanácsadók számának ☐ változását nem tervezi, ☐ növelését, ☐ csökkentését tervezi;

▪ Ebből CMC címmel rendelkezők számának ☐ változását nem tervezi, ☐ növelését, ☐ csökkentését tervezi;

7. Munkatársak képzettsége:

Felsőfokú

egyetem: fő

főiskola:fő

Középfokú

érettségi+felsőfokú tanfolyam: fő

érettségi: fő

szakmunkás:fő

Általános iskola:fő

8. Munkatársak végzettsége:

Műszaki: fő

Informatikus:fő

Közgazdasági:fő

Jogi:fő

Jogász-közgazdász:.....fő

Mérnök-közgazdász:.....fő

Mérnök-informatikus:.....fő

Informatikus-közgazdász:.....fő

Egyéb:fő

9. Munkatársak szakmai gyakorlata:

0-2 év: fő

2-4 év:fő

4-5 év:fő

6-10 év:fő

11-20 év:fő

21-30 év:fő

30 évnél több: fő

10. Munkatársak tanácsadási gyakorlata:

0-1 év: fő

2-3 év:fő

4-5 év:fő

6-10 év:fő

11-20 év:fő

21-30 év:fő

30 évnél több: fő

11. Az „egy életen át tartó tanulás” modelljét mennyire tartja fontosnak?

Nagyon fontosnak tartom, alkalmazom, munkatársaimtól is megkövetelem

Fontosnak tartom, én alkalmazom

Közepesen fontosnak tartom, nem mindig jut rá idő

Nem tartom fontosnak, nincs rá idő

Egyáltalán nem fontos, időkidobás

12. Az elmúlt évben munkatársai hány %-a vett részt

Külső, szervezett továbbképzésen:%

Belső továbbképzésen:%

13. Az elmúlt évben egy fő átlagosan hány nap továbbképzésen vett részt?

..... nap

Nem volt továbbképzés

14. Jövőre a továbbképzési idő

Növelését tervezem

Szinten tartását tervezem

Csökkentését tervezem

15. A tanácsadó cég alapításának éve:

16. Szervezeti formája:

- ☐ Egyéni vállalkozás
- ☐ Kft
- ☐ Rt
- ☐ Bt
- ☐ Egyéb:

17. Milyen megyében, városban van a cég székhelye.....

18. A tanácsadó cég tevékenységi köre:

Stratégiai tanácsadás Stratégiai tervezés Szervezetfejlesztés Fúziók, felvásárlások Piackutatás Marketing és céggkommunikáció Pénzügyi tanácsadás Egyéb:.....	Humán erőforrás tanácsadás Fejlesztés Oktatás Jövedelem, jutalmazás, juttatások Outplacement Egyéb:.....
Működési (operatív) tanácsadás Üzleti folyamatok átszervezése Változáskezelés Projektvezetés Ellátási lánc irányítása Számvitel Egyéb:.....	Informatikai tanácsadás Általános informatikai tanácsadás Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció Egyéb:.....
Outsourcing (tevékenység kiszervezése) Egyéb	

16. A tanácsadó cég tulajdonosi struktúrája:

- ☐ Külföldi tulajdonú
- ☐ Magyar
- ☐ Vegyes

17. A tulajdonosi és menedzseri funkció elvált-e egymástól?

- ☐ A cég tulajdonosa menedzser is egyben: a munkatársak koordinálásával és tanácsadással is foglalkozik;
- ☐ A tulajdonosi és menedzseri funkció elvált egymástól: a cég tulajdonosa(i) az operatív felügyeletet ellátja(ják), de a mindennapi tevékenységben nem vesz(nek) részt;

18. Milyen a tanácsadó cégen belüli munkamegosztás?

- ☐ A cégen belül mindenki mindennel foglalkozik: az ügyfeleket a tanácsadók egymás között felosztották –egy ügyfél egy tanácsadóhoz tartozik, aki a vele kapcsolatos összes tevékenységet (a tanácsadástól kezdve az adminisztrációig) ellátja;
- ☐ A cég jól átgondolt munkamegosztás szerint működik, a munkakörök jól körülhatároltak, a tanácsadást és az adminisztrációt külön személy/csoport végzi.
- ☐ Egyéb:.....
.....
.....

22. Az ön vállalkozása tagja-e valamilyen hálózatnak / együttműködésnek?

- Igen
- Nem, de tervezzük
- Nem és nem is tervezzük

23. Kikkel alkot / tervezi hálózat / együttműködés kialakítását? (Több válasz is megjelölhető)

Egyéni tanácsadóval

Kis és közepes méretű tanácsadókkal

Nagy tanácsadókkal

Egyéni vállalkozásokkal

Kis és közepes vállalkozásokkal

Nagyvállalatokkal

Kamarával, érdekvédelmi szövetséggel

Egyetemekkel / főiskolával, kutató intézetekkel

Egyéb:.....

A tanácsadó cég ügyfélköre

24. ügyfeleinek száma:

- **állandó ügyfél (%)**:

- **eseti ügyfél (%)**:

-

25. Az ügyfelek foglalkoztatottak száma szerinti megoszlása:

0-9 fő:%

10-19 fő:%

20-49 fő:%

50-249 fő:.....%

250-499 fő:%

500 fő felett:%

26. Hol található az ügyfelek székhelye?

Ügyfelek aránya (%)

Észak-Magyarországon

Közép-Magyarországon

Északalföldön

Délalföldön

Nyugat-Dunántúlon

Közép-Dunántúlon

Dél-Dunántúlon

Külföld:.....

27. Az ügyfelek tevékenysége (%):

Termelő:%

Szolgáltatás:%

Kereskedelem:%

Egyéb:.....:%

28. Megbízások száma 2004-ben:.....

▪ Állandó megbízások aránya (%):

▪ Eseti megbízások aránya (%):

29. 2004-ben a megbízások számának változása:

☐ A megbízások száma nem változott;

☐ A megbízások száma nőtt:.....%-al

☐ A megbízások száma csökkent:.....%-al

30. 2005-ben a megbízások számának tervezett változása

☐ A megbízások számának változását nem tervezzük;

☐ A megbízások számának növelését tervezzük;

☐ A megbízások számának csökkentését tervezzük;

31. Milyen módon lépett kapcsolatba ügyfeleivel?

Ügyfelek aránya %

- ☐ személyes ismeretségi kör
- ☐ hirdetés, reklám
- ☐ kamara ajánlotta
- ☐ pályázat, tender
- ☐ egyéb:.....

32. Az ön véleménye szerint –cégének kiválasztásában- a következő szempontok milyen súllyal szerepeltek?
Értékelje 1-től 5-ig (1: egyáltalán nem volt fontos, 5: nagyon fontos volt)

	1	2	3	4	5
A cég hírneve					
Korábbi munkakapcsolatok					
Hirdetés, reklám					
A tanácsadó cég megjelölt referenciái					
Személyes kapcsolat					
Cégünk vállalási határideje					
Cégünk nemzetisége					
Cégünk regionális székhelye					
Cégünk regionális kirendeltsége					
Cégünk árszintje					
Kedvező fizetési kondícióink					
Cégünk nagysága					
Cég kapcsolatrendszere					
A kínált szolgáltatás komplexitása					
Ismerős véleménye					
Egyéb szempontok:.....					
.....					

33. Milyen okból vették igénybe tanácsadó szolgáltatását? (több válasz adható)

- Problémafeltárás, diagnózis
- Új lehetőség, megoldás keresése, javaslattevés
- Tanácsadó aktív részvétele a javaslat bevezetésében, változtatás kivitelezése
- Oktatás, munkatársak kompetenciájának növelése, új ismeret szerzése
- Egyéb:.....

34. Milyen tanácsadói szerepben van jelen ügyfeleinél?

	Ügyfelek aránya (%)
☐ Szakértő szerepben: a diagnózis és a probléma feltárása után alternatívákat dolgoz ki, és javaslatokat ad.	
☐ Partneri szerepben: hatékonyan együttműködünk a diagnózis felállításában és az alternatívák kidolgozásában.	
☐ Coacher szerepben: a tanácsadó fő feladata a tanítás, mintegy rávezet a helyes megoldásra	
☐ Egyéb:.....	

35. Az Ön véleménye, tapasztalata szerint az alábbi területeken a tanácsadó milyen szerepű jelenléte indokolt?

	Szakértő szerep	Partneri szerep	Coacher szerep
Stratégiai tanácsadás			
Stratégiai tervezés			
Szervezetfejlesztés			
Fúziók, felvásárlások			
Piackutatás			
Marketing, céggkommunikáció			

Pénzügyi tanácsadás			
Egyéb.....			
Működési (operatív) tanácsadás			
Üzleti folyamatok átszervezése			
Változáskezelés			
Projektvezetés			
Ellátási lánc irányítása			
Számvitel			
Egyéb			
Humán erőforrás tanácsadás			
Fejlesztés			
Oktatás			
Jövedelem, jutalmazás, juttatások			
Outplacement			
Egyéb:.....			
Informatikai tanácsadás			
Általános informatikai tanácsadás			
Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció			
Egyéb:			
Outsourcing (tevékenység kiszervezése)			
Egyéb.			

36. Milyen nagyságrendű tanácsadói szolgáltatást vesznek igénybe ügyfelei?

Az igénybevett tanácsadói szolgáltatás nagyságrendje (Ft)	Ügyfelek aránya (%)
100 ezer alatt	
100 ezer-250 ezer	
250 ezer-500 ezer	
500 ezer – 1 millió	
1 millió – 2 millió	
2 millió – 5 millió	
5 millió– 10 millió	
10 millió – 20 millió	
20 millió – 100 millió	
100 millió felett	

37. Tervezi-e a szolgáltatás árának változtatását 2006-ban?

- ☐ Nem: a szolgáltatás ára 2006-ban meg fog egyezni a 2005-ös évvel;
- ☐ Igen, a szolgáltatás árának növelését tervezem:
- a) Inflációt követő áremelést tervezek;
- b) Inflációnál kisebb mértékű áremelést tervezek;
- c) Inflációnál nagyobb mértékű áremelést tervezek;
- ☐ Igen, a szolgáltatás árának csökkentését tervezem;

38. Milyen fizetési módot ajánl állandó ügyfeleinek?

Rögzített áron történő szolgáltatás

Felhasznált idő alapján történő elszámolás

Sikerdíj

Egyéb:

39. Tanácsadói bevétele milyen arányban oszlik meg az alábbi ágazatok között?

Ágazatok	Bevétel (%)
Mezőgazdaság (A,B)	
Bányászat (C)	
Feldolgozóipar (D)	
Fogyasztási cikkek	
Autóipar	
Vegyipar	
Villamos energia, gáz-, hő, vízellátás (E)	
Építőipar (F)	
Kereskedelem, javítás (G)	
Szálláshely – vendéglátás (H)	
Szállítás, raktározás, posta, távközlés (I)	
Pénzügyi tevékenység (J)	
Bank	
Biztosítás	
Ingatlanügylet, bérbeadás, gazdasági szolgáltatás (K)	
Közigazgatás, védelem, TB (L)	
Állami, adminisztráció, nonprofit	
Légi, hadiipar	
Oktatás (M)	
Egészségügyi és szociális ellátás (N)	
Európai Unió	
Egyéb	
Összesen	100%

40. A következő kiadások a teljes tanácsadási díj összegének kb. hány %-át teszik ki?

- Utazási költség:%
- Szállás költség:%
- Étkezés, ellátás:%
- Postaköltség:.....%
- Telefon:%
- Egyéb kiadás:.....:%
- Honorárium:.....%

41. Mekkora volt a tanácsadó cég forgalma 2004-ben?

- ☐ 1 millió Ft alatt;
- ☐ 1 millió – 2 millió;
- ☐ 2 millió – 5 millió;
- ☐ 5 millió – 10 millió;
- ☐ 10 millió – 20 millió;
- ☐ 20 millió – 100 millió;
- ☐ 100 millió – 200 millió;
- ☐ 200 millió – 500 millió;
- ☐ 500 millió – 1000 millió;
- ☐ 1000 millió fölött;

42. 2004-ben hogyan változott a cég forgalma?

- ☐ Nem változott, megegyezik az 2003-as évivel;
- ☐ A forgalom növekedett kb. %-al;
- ☐ A forgalom csökkent kb. %-al;

43. Tervezi-e a forgalom változását 2005-ben?

- ☐ Nem: a 2004-es évvel megegyező forgalmat tervezünk;
- ☐ Igen:%-os forgalombővülést tervezünk;
- ☐ Igen:%-os forgalomcsökkentést tervezünk;

44. Milyen összeget investált a cégbe 2004-ben?

- ☐ 500 ezer alatt;
- ☐ 500 ezer – 1 millió;
- ☐ 1 millió – 2 millió;
- ☐ 2 millió – 5 millió;
- ☐ 5 millió – 10 millió;
- ☐ 10 millió – 50 millió;
- ☐ 50 millió – 100 millió;
- ☐ 100 millió – 500 millió;
- ☐ 500 millió – 1000 millió;
- ☐ 1000 millió felett;

45. Tervez-e újabb beruházást 2005-ben?

- ☐ Nem: nem tervezünk újabb beruházást;
- ☐ Igen: kevesebbet, mint 2004-ben;
- ☐ Igen: ugyanannyit, mint 2004-ben;
- ☐ Igen: többet, mint 2004-ben;

46. Beruházásai milyen arányban oszlottak meg az alábbi területek között?

- ☐ Számítógép, szoftverfejlesztés %;
- ☐ Építészeti beruházás%
- ☐ Irodai berendezés:.....%
- ☐ Autóvásárlás:.....%
- ☐ Egyéb:%

47. A véleménye szerint, mint tanácsadó mennyire rendelkezik a következő tulajdonságokkal?

5: Teljes mértékben rendelkezik;
1: Egyáltalán nem jellemző;

	1	2	3	4	5
Kommunikációs készség					
Stratégiai szemléletmód					
Változási alkalmazkodási átültetési készség					
Tekintélyen alapuló irányítás					
Résztvételen, együttműködésen alapuló irányítás					
Projekt szemlélet					
Vízió, jövőkép					
Költség / haszon szemlélet					
Lojalitás					
Nyitottság az információ technológiára					
Változtatási készség					

Idős, tapasztalt				
Etika				
Szociális kompetencia				
Függetlenség				
Konfliktuskezelési képesség				
Csapatszellem				
Vállalkozó szellem				
Bátorság, kiállás				
Aszkézis				
Kiegyensúlyozott családi légkör				

- 48. Az ön véleménye szerint, mint tanácsadó milyen a kapcsolata az ügyfelekkel? Értékelje 1-től 5-ig!**
 1: Rossz, nem tudunk együttműködni
 3: Az ügyfél céggel kötök szerződést, a tanácsadó személye nem fontos
 5: közvetlen, személyes, partneri
 1 2 3 4 5
- 49. Véleménye, ügyfelei visszajelzései szerint mennyire van arányban a szolgáltatása színvonala az árával? Értékelje 1-től 5-ig!**
 1: Pénzkidobás
 5: Jó befektetés
 1 2 3 4 5
- 50. Véleménye, ügyfelei visszajelzései szerint, mint tanácsadó milyen a szakmai kompetenciája? Értékelje 1-től 5-ig!**
 1: Egyáltalán nem elégedettek
 5: teljes mértékben elégedettek
 1 2 3 4 5
- 51. Véleménye, ügyfelei visszajelzései szerint a szolgáltatása mennyire megoldásra orientált? Értékelje 1-től 5-ig!**
 1: A gyakorlatban egyáltalán nem megvalósítható a javaslat;
 3: Gyakorlatban részben megvalósítható a javaslat;
 5: Megoldásra orientált: gyakorlatban közvetlenül alkalmazható a javaslat;
 1 2 3 4 5
- 52. A véleménye szerint az alábbi tényezők közül melyek akadályozták a cég működését? (Több is megjelölhető)**
☐ Hiányzó kereslet;
☐ Szakember/szakértelem hiány;
☐ Adminisztrációs nehézségek;
☐ Árverseny;
☐ Sajáttőke szűkössége;
☐ Magas személyi kiadások;
☐ Helyhiány;
☐ Egyéb:.....;
☐

Mely tényezők, körülmények akadályozzák leginkább a cég működését?.....
.....
.....
.....

Melyek a továbbfejlődés lehetőségei?

.....
.....
.....
.....

Irodalomjegyzék

Argyris C. (1970): Intervention Theory and Method. A Behavioral Science View. Reading MA: Addison-Wesley

Babbie, E (2000): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata (Balassi Kiadó Budapest)

Bamberger, Ingolf (2008): Strategische Unternehmensberatung Publisher: Gabler, Betriebswirt – vlg, 355 pages

BDU (2006): Facts & Figures zum Beratermarkt 2008/2009 http://www.bdu.de/docs/downloads/BDU_Online/Branche/Markt%20Managementberatung%202008-2009.pdf) letöltve: 2009. július

Bergmann, Th (2003): ASCO CEO-Umfrage: Trotz sehr zufriedener Kunden rückläufiger Trend bei Beraterereinsatz (ASCO-Studie Fakten und Trends zum Management Consulting Schweiz 2002/2003, ASCO 2003)

Block, P (2000): Flawless consulting: A guide to getting your expertise used San Francisco, CA, Jossey-Bass/Pfeiffer, 2nd ed.

Bower, M (1982): The Forces That Launched Management Consulting Are Still at Work. In Journal of Management Consulting 1. Vol. 1982. Fall. Nr. 1.

Bögel Gy (2002): Veled és nélküled Outsourcing az informatikában (CEO Magazin, 2002/2) pp. 22-26

Brose P. Corsten. H (1981): Anwendungsorientierte Weiterentwicklung des Promotoren-Asatzes In: Die Unternehmung 35.

Canback, St (1998) The Logic of Management Consulting. Journal of Management Consulting, May, pp. 3-12

Canbäck, St (1998): A tranzakciós költségek elmélete és a vezetői tanácsadás – Mivel magyarázható a vezetői tanácsadás léte? -Henley Management College, 1998. Július 9.

Csöder L (1993): Félelmek, illúziók, realitások (Figyelő, okt. 28)

Czerniawska, F (1999): Management Consultancy in the Twenty First Century 256 pages; Publisher: Palgrave Macmillan (February 8, 1999)

Czerniawska, F (2002): Management Consultancy: What Next? 225 pages; Publisher: Palgrave Macmillan (March 8, 2002)

Czerniawska, F (2002): Value-Based Consulting: Publisher Palgrave Macmillan, ISBN: 978-0-333-97113-0 (September 2002)

Czerniawska, F (2007): The trusted firm Publisher: John Wiley&Sons Ltd, ISBN 13978-0-470-02712-2, 247 pages

Czerniawska, F & May, P (2007): Management consulting in practice Award-winning international case studies, MCA, 109 pages

David R (2001): The Emergence and Evolution of an „Expert” Field (In Gross, A.C., Poór J. (2008): The Global Management Consulting Sector Business Economics October pp. 60)

Drucker, P (1979): Why Management Consultant? In.: Zimmer, M – H. Smiddy: The Evolving Science of Management. AMACOM, New York

Drucker P (1981): „Why management consultants”, in Perspectives Boston, MA, The Boston Consulting Group, No. 243

FEACO (1998-2008) Survey of the Management Consultancy market FEACO 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005-06, 2006-07, 2007-08

Gergely Sz. (1997): Tanácsadás és versenyképesség BKE, 1997

Gonda György (2003): A nemzetközi vezetési tanácsadási piac (VTMSZ sajtótájékoztató, november 25.)

Gonda, Gy. (2008): A vezetési tanácsadás helyzete és trendjei Európában és Magyarországon VIII. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc október 10.

Greiner. L. E.: Metzger, R. O (1982): Management Consulting The Missunderstood Profession (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall;

Gross, A – Poór, J – Roberson, M.T (2004): Management Consulting in Central Europe Consulting to Management-C2M March pp. 33-38

Gross A. C – Poór J (2008): The Global Management Consulting Sector Business Economics October

Hellriegel, D – Slocum, J.W – Woodman, R.W. (1998): Organizational Behavior. South Western College Publishing

Hoványi G (1997):Menedzsment tanácsadás JPTE Pécs, p 397

Höselbarth, Fr (2000): Veränderungsbereitschaft als Methode, Managementberater 2000. március

Huba Ó (1999): Outsourcing, avagy győzzön a jobb (Vezetéstudomány 1999/3) pp. 17-24

- ICMCI (2004): Code of Professional Conduct (www.icmci.org)
- ICMCI (2008): Treasurer report 2007-2008 International Council of Management Consulting Institutes ICMCI pp. 10
- Kapás Judit – Komáromi György (2004): Régi és új hangsúlyok az új intézményi közgazdaságtanban Közgazdasági Szemle, LI. évf. 2004. január (p. 90-98)
- Kelley R. E (1981): Mehr Erfolge durch interne Berater? (In: Harvard Business Manager 3. Jg. 1981)
- Kelley, R.E (1986): Consulting The Complete Guide to a Profitable Career. Scribner, New York
- Kennedy Information 2000 pp.49, 2006, FEACO Survey of the Management Consultancy market 1999-2007
- Ketskemény L Izsó L (2005): Bevezetés az SPSS programrendszerbe. Módszertani útmutató és feladatgyűjtemény Statisztikai elemzésekhez (ELTE Eötvös Kiadó)
- Kitsopoulos, S (2003): Consulting's Origins Consulting to Management-C2M March pp. 16-17
- Klemp, G.O., McClelland, D.C (1986): What characterizes intelligent functioning among senior managers? Practical Intelligence, Cambridge University Press
- Kubr, M: Vezetési tanácsadás Budapest, 1993
- Kubr, M (2002): Management consulting –A guide to the profession (Fourth edition) p. 904 Geneva ILO, 2002
- Kurcz, A (2000) Beintenek nekik Figyelő, március 30-április 5
- Lewin, K (1933): A Dynamic Theory of Personality, McGraw-Hill Book, New York
- Lippit, G- Lippit, R (1977): Der Beratungsprozess in der Praxis in: Sievers, B: Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart Klett Cotta
- Malhotra (2001): Marketingkutatás (Műszaki Kiadó)
- McKenna, C. (2006): The World's Newest Profession Cambridge University Press
- Müller, W.R (1981): Funktionen der Organisationsberatung (in: Die Unternehmensberatung 35. Jg. 1981)
- Nádori É (2005): A tanácsadás marketing rendszere –a professzionális szolgáltatások vezetési és marketing kérdései (PhD értekezés, Budapest)

Nees, D. B. –Greiner L. E. (1985): Seeing behind the look-alike management consultants Organizational Dynamics, Winter 1985.

Németh Gy, Papp I (1995): Szolgáltatás menedzsment Aula Kiadó

Niedereichholz, Ch. (2000): Internes Consulting: Grundlagen –Praxisbeispiele – Spezialthemen (ISBN 3-486-25470-7) München, Wien, Oldenbourg

Niedereichholz, Ch (2003): Unternehmensberatung Bd. 2. Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung 3. Aufl., R. Oldenbourg: München/Wien

Niedereichholz, Ch (2004): Unternehmensberatung, Bd. 1, Beratungsmarketing und Auftragsakquisition Edition Consulting 4. Auflage, Oldenbourg

Pelczné Dr. Gáll I-Szadai Á (2006): Üzleti tanácsadás alapjai Bíbor Kiadó Miskolc, ISBN 963 9634 05 0

Poór J (1989): Menedzsment tanácsadás vezetőknek és konzultánsoknak OMIKK Budapest, 1989

Poór J (2001): Menedzsment tanácsadási kézikönyv ISBN: 9632245725 Akadémiai Kiadó Budapest, p525

Poór József (2003): A vezetési tanácsadás európai és hazai trendjei (2001-2002) (Vezetéstudomány, 05. szám)

Poór J (2005): A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái ISBN 963 05 8198 1 Akadémiai Kiadó Budapest, p 265

Sajtos László – Mitev Ariel (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv Alinea Kiadó

Schein E.H. (1969): Process Consultation. Reading, MA: Addison-Wesley

Schein, E.H (1985): Organisational culture and leadership, San Francisco, Jossey-Bass

Schein E.H. (1987): Process Consultation. Bd. 2 Reading, MA: Addison-Wesley

Sommerlatte / Mirow / Niedereichholz / von Windau (2004): Handbuch der Unternehmensberatung Erlich Schmidt Verlag, BDU

Steele F (1975): Consulting for organizational change Amherst, MA, University of Massachusetts Press

Székelyi M, Barna I (2002): Túlélőkészlet az SPSS-hez Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára (Typotex Kiadó, Budapest)

Taylor, F.W. (1947): Scientific Management. Harper&Bross, New York

Tilles, S (1961): Understanding the Consultant's Role (In.: Harvard Business Review 39. Jg 1961)

Vékás I (1996): Finanszírozás-gazdaságtan (Aula Kiadó)

VTMSZ - Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (2009): Alapszabály <http://www.vtmsz.hu/Alapszabaly.pdf> (letöltve 2009. július)

VTMSZ - Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (2009): CMC információk http://www.vtmsz.hu/cmc_feltetel.htm (letöltve 2009. július)

Vogelsang G (1995): Universalberatung: Konzeption und Methodik einer ganzheitlichen Unternehmensberatung, Düsseldorf

Walton R. E (1969): Interpersonal peacemaking: Confrontations and third party consultation (Reading MA: Addison-Wesley)

Williamson, O. E (1998): Transaction Cost Economics: How it works; Where It is Headed. De Economist, Vol. 146. No. 1.p. 23-58

Witte E. (1973): Organisation für Innovationsetnscheidungen. Göttingen: Schwartz (Komission für wirtschaftlichen un sozialen Wandel. Bd. 2)

Wohlgemuth (1991): Der Markttrend in der ganzheitlichen Organisationsberatung (in: Hofmann: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung Phystica-Verlag Hedelberg, 1991)

Wohlgemuth, A. C. (1991): Beratung allgemein (in: Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung Bern/Stuttgart)

Wohlgemuth A. C – Treichler, Ch (1995). Unternehmensberatung und Management: die Partnerschaft zum Erfolg ISBN 978-3-908143-39-0 pp. 352 Versus Verlag

Wohlgemuth, A.C(1996): Unternehmensberatung ist eine komplexe Dienstleistung (IO Management 7-8 / 1996)

Wohlgemuth, A C (2001): Unternehmensberater und ihre Verantwortung (Unternehmensberater 4/2001)

Wohlgemuth, A. C (2006).: Unternehmensberatung Zürich, 2005/06 ISBN 3728130494 p. 282

Wohlgemuth, A C –Gfrörer, R (2008): Management Consulting Perspektiven am Puls des Wandels Publisher: NZZ Libro ISBN: 3038234656, 317 pages

Woog Marc. A und Rüeger Brian: Die Unternehmensberatung im Umbruch, IO Management 11 / 1997

Zöllei Katalin (2006): Kompetencia-menedzsment –Divatirányzat vagy hatékony módszertan? (Business Online, 2006. május 14.)

A szerző disszertációhoz kapcsolódó publikációi

Idegen nyelvű publikációk

- The preparation of an empirical examination about consulting in North – East Hungary [Magyar Doktoranduszok V. Világtalálkozója, Gödöllő 2001. április];
- Empirical Examination of Consulting in Business Life [3rd International Conference of PHD Students –University of Miskolc ISBN: 9636614806, 13-19 August 2001];
- Unternehmensberatung Markt im Komitat Borsod-Abaúj-Zemplén [Magyar Doktoranduszok VI. Világtalálkozója, Gödöllő 2002. április];
- Business Consulting Market in Borsod-Abaúj-Zemplén county; [Application of Management Theory in Practice, Kassa, 2002 június 14 ISBN: 8022515574]
- Business Consulting in a Hungarian County (Co-author: Pelczné Dr. Gáll Ildikó) [Club of Economics in Miskolc Theory Methodology Practice ISSN: 1589-3413, Number 1 December 2002]
- Unternehmensberatung im Nordosten Ungarns nach einer empirischen Untersuchung [RODOSZ IV. Tudományos Konferencia Kolozsvár, 2003. április 11-12 ISBN 973-26-0768-8]
- Entrepreneurs' Experiences with their Consultants [RODOSZ VI. Tudományos Konferencia Kolozsvár, 2005. március 18-19]
- Business Consulting and Consultants according to Entrepreneurs (Co-author: Pelczné Dr. Gáll Ildikó) [HU ISSN 1588-9025 Business Studies –A Publication of the University of Miskolc Volume 3, Number 1 2005]
- European and Hungarian Management Consulting Market (VII. RODOSZ Tudományos konferencia Kolozsvár, 2006. április 7-8)
- Tendencies in the Management Consulting Market [E-tudomány 2006/4 szám HU ISSN-1786-6960]
- Effectiveness of the consulting service according to the opinion of entrepreneurs [RODOSZ VIII. Tudományos Konferencia Kolozsvár, 2007. november 2-3 ISBN 978-973-26-0898-2]
- Changes of Business Consulting Market in B-A-Z County in Hungary [RODOSZ IX. Tudományos Konferencia Kolozsvár, 2008. november 21-22 ISBN 978-973-35-2438-3]
- Model of Business Consulting System [RODOSZ X. Tudományos Konferencia Kolozsvár, 2009. november 13-14 ISBN 978-973-88970-8-3]

Magyar nyelvű publikációk

- A kultúra hatása a tanácsadásra [microCAD'2000 Nemzetközi Számítástechnikai Tudományos Konferencia 2000. február];
- A kultúra és a tanácsadás kapcsolatának vizsgálata [Magyar Doktoranduszok IV. Világtalálkozója, Gödöllő 2000. április];
- Tanácsadási tevékenység empirikus vizsgálata régiókban [Doktoranduszok fóruma, Miskolci Egyetem 2000. november];
- A Gazdálkodástani Intézet szerepe a régió tanácsadási piacán (Társszerző: Pelczné Dr Gáll Ildikó) [I. Regionális Tanácsadási Konferencia, Miskolc, 2001. október 11-12.];
- Az üzleti tanácsadási tevékenység vizsgálata Borsod-Abaúj-Zemplén megyében; [Doktoranduszok Fóruma –Magyar Tudomány Napja Miskolc, 2001. november 6.];
- Üzleti tanácsadás regionális kihívásai (Társszerző: Pelczné Dr Gáll Ildikó) [II. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, 2002. október 10];
- Helyzetkép a tanácsadók ismertségéről és elismertségéről (Társszerző: Pelczné Dr Gáll Ildikó)[microCAD'2002 Nemzetközi Tudományos Konferencia Miskolc, 2002. március 7-8];
- A tanácsadási szolgáltatás és a tanácsadók megítélése a vállalkozások szemszögéből [microCAD'2003 Nemzetközi Tudományos Konferencia ISBN:9636615470 Miskolc, 2003. március 6-7];
- Kihívások és lehetőségek a kis és középvállalkozások előtt (Társszerzők: Pelczné Dr. Gáll Ildikó, Horváth Ágnes, Kozma Katalin) Régióink az Európai Unió Kapujában Miskolci Közgazdász Napok, 2003. május 23-24.
- Az üzleti tanácsadási tevékenység Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 1. rész (Társszerző: Pelczné Dr Gáll Ildikó) [ISSN:0133-0179 Vezetéstudomány, 2003. 6. szám];
- Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek jellemzői, fejlődési lehetőségeik 2. rész (Társszerző: Pelczné Dr Gáll Ildikó) [ISSN: 0133-0179 Vezetéstudomány, 2003. 7-8. szám]
- A tanácsadás kialakulása és fejlődése [III. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, 2003. október 8];
- Az Európai Uniós csatlakozás várható hatása [Magyar Tudományos Akadémia Veszprémi Területi Bizottsága Neveléstudományi Szakbizottsága EU nap Győr, 2003. december 5.

- A tanácsadó projektek megítélése I. (Társszerző: Pelczné Dr. Gáll Ildikó) [ISSN: 0133-0179 Vezetéstudomány, 2004. 6. szám]
- A tanácsadó projektek megítélése II. A kultúra hatása a tanácsadásra Svájc és Magyarország példáján keresztül. (Társszerző: Pelczné Dr. Gáll Ildikó) [ISSN: 0133-0179 Vezetéstudomány, 2004. 9. szám]
- Nemzetközi üzleti tanácsadási piac [IV. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, 2004. október 14.]
- B-A-Z megye gazdasági szereplőinek viszonya a tanácsadási szolgáltatáshoz (Társszerző: Pelczné Dr. Gáll Ildikó) [43. Közgazdász Vándorgyűlés 2005. július 3-5]
- Vállalkozások tanácsadási attitűdváltozása vizsgálatának előkészítése régiókban [V. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, 2005. október 13. ISBN 963 661 694 9]
- Hálózatépítés modul (Társszerző: Dr. Nyíry Attila) [Tananyag a Tanácsadói célcsoport számára Miskolci Egyetem, Továbbképzési Központ, 2005 ISBN: 963 661 689 2]
- Stratégiai döntések kis méretű tanácsadó cég alapításánál [Ünnepi tanulmányok Czabán János professzor 70. születésnapjára Miskolci Egyetem, 2005 ISBN: 963 661 690 6]
- Üzleti tanácsadás, mint fogalom meghatározása, angolszász és német megközelítései [E-tudomány 2006/1 szám HU ISSN-1786-6960, E-tudomány Évkönyv 1. Budapest 2008. ISBN 978-963-87819-9-4]
- Üzleti tanácsadás alapjai (Társszerző: Pelczné Dr. Gáll Ildikó) ISBN 9639634050 Bíbor Kiadó Miskolc, 2006
- Borsod-Abaúj-Zemplén megyei üzleti tanácsadási piac változása 2001 és 2005 között [VI. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, 2006. október 12. ISBN 978-963-661-737-0]
- A menedzsment tanácsadás globális, európai, regionális és hazai trendjei (Társszerzők: Lóránd Balázs, Fodor Péter) [Személyügyi Hírlevél, 2007. június HU ISSN: 1215-7554]
- Tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos tapasztalatok változása az elmúlt 5 évben [Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia Kecskemét, 2007. augusztus 27-28 –ISBN 978-963-7294 63-1]
- A tanácsadói projektek megítélésének változása 2001 és 2006 között [VII. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, 2007. szeptember 27. –ISBN 978-963-661-786-8]

- Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek változása 2001 és 2005 között, fejlődési lehetőségeik [VIII. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, 2008. október 9. –ISBN 978-963-661-860-5]

Ábrák jegyzéke

1.1. ábra: A szolgáltatás igénybevételének okai a szolgáltatást már igénybevettek körében 2001, 2005-06	29
1.2. ábra: Tanácsadási célok	30
1.3. ábra: A tanácsadás igénybevételének célja 2005-06	34
1.4. ábra: Üzleti tanácsadási rendszer modellje	35
2.1 ábra: Tanácsadói szerepek	48
2.2. ábra: Tanácsadói tulajdonságok sikerpiramisa	49
2.3. ábra: A legfontosabb követelmények a vállalati tanácsadással szemben.....	51
2.4. ábra: A tanácsadók tulajdonságai a vállalkozások valamint tanácsadók véleménye szerint	53
2.5. ábra: Tanácsadói kompetencia modell	56
3.1. ábra: A világ és Európa tanácsadási piaca 1995 és 2007 között (milliárd dollár)	63
3.2. ábra: A világ tanácsadási szektorának földrajzi régió szerinti megoszlása, 2007 (%)	63
3.3. ábra: A tanácsadás szektor területenkénti részesedése a világpiacon (%), 2007	64
3.4. ábra: A világ tanácsadási piaca ügyfelek tevékenységi köre szerinti megoszlása (%) 2007.....	65
3.5. ábra: Európai tanácsadási piac (milliárd Euró)	66
3.6 ábra: Tanácsadási iparág a GDP %-ában Európában	67
3.7. ábra: Európai országok részesedése a tanácsadási piacból (%) 2008	68
3.8. ábra: Tanácsadási piac ügyfeleinek tevékenységi kör szerinti megoszlása, 2008	69
3.9. ábra: Tanácsadási területek megoszlása Európában (%).....	70
3.10. ábra: Tanácsadási területek megoszlása Európában és Magyarországon (%), 2008	71
3.11. ábra: Üzleti tanácsadási területek megoszlása Európában és Magyarországon, 2008	72
3.12. ábra: A tanácsadó cégek piaci részesedése Európában és Magyarországon (%)	73
3.13. ábra: Tanácsadó cégek évi átlagos növekedési rátája méret szerint (%).....	74
4.1. ábra: A B-A-Z megyei vállalkozások és a minta tevékenységi kör szerinti összetétele 2005.....	90
4.2. ábra: A szolgáltatás igénybevétele tevékenységi kör szerint, 2005	91
4.3. ábra: B-A-Z megyei vállalkozások és a minta társasági forma szerinti összetétele, 2005.....	91
4.4. ábra: A szolgáltatás igénybevétele társasági forma szerint 2005.....	92
4.5. ábra: B-A-Z megyei működő társas vállalkozások és a minta létszám szerinti összetétele, 2005.....	92
4.6. ábra: A szolgáltatás igénybevétele létszám-kategória szerint, 2005	93

5.1. ábra: A hipotézisek szerkezete	98
5.2 ábra: Az európai tanácsadási piac volumene és a GDP alakulása 1998 és 2008 között	102
5.3. ábra: B-A-Z megyei tanácsadási piac belterjesség változásának vizsgálata	106
5.4. ábra: A tanácsadó és az igénybevett szolgáltatás megítélése	108
5.5. ábra: A tanácsadó és igénybevett szolgáltatás megítélése.....	112
5.6. ábra: A hipotézisek és tézisek kapcsolata.....	117
7.1. ábra: Tanácsadók tulajdonsága a vállalkozók értékítélete szerint.....	128
7.2. ábra: GDP és a tanácsadási forgalom alakulása országonként, 2007.....	130
7.3. ábra: Az európai tanácsadási piac volumene és a GDP alakulása 1998 és 2008 között	131
7.4. ábra: Igénybevett tanácsadási területek a szolgáltatást igénybevett vállalkozások százalékában	132
7.5. ábra: Igénybevett tanácsadási területek az összes igénybevétel %-ában	134
7.6. ábra: Tanácsadók tulajdonsága a tanácsadást igénybevett vállalkozók értékítélete szerint.....	138
7.7. ábra: Sikerdíj alkalmazása B-A-Z megyében (%).....	139
7.8. ábra: A komplexitás változásának értékelése	140
7.9. ábra: B-A-Z megyei tanácsadási piac belterjesség változásának vizsgálata	141
7.10. ábra: B-A-Z megyei tanácsadási piac nyitottsága változásának a vizsgálata.....	143
7.11. ábra: Kapcsolatba lépési módok jelentősége a tanácsadók oldaláról B-A-Z megyében.....	144
7.12. ábra: A tanácsadó és igénybevett szolgáltatás megítélése.....	147
7.13. ábra: tanácsadó és az igénybevett szolgáltatás megítélése	150
7.14. ábra: A helyi tanácsadó cégek ügyfeleinek megoszlása régiók szerint 2005-06	151
7.15. ábra: A tanácsadó cég kiválasztásának szempontjai a tanácsadók és vállalkozók értékítélete szerint, 2005-06.....	155
7.16. ábra: Tanácsadók tulajdonságai a tanácsadók valamint vállalkozók értékítélete szerint.....	157
7.17. ábra: Multinacionális tanácsadóval kapcsolatban álló vállalkozások aránya méret szerint	162
7.18. ábra: A tanácsadás igénybevételének okai a szolgáltatást már igénybevett vállalkozók %-ában	164
7.19. ábra: A választásban a személyes kapcsolat, valamint tanácsadó hírnevének jelentősége a különböző méretű vállalkozások értékítélete szerint 2005-06	166
7.20. ábra: A tanácsadó kiválasztásának szempontjai a vállalkozók értékítélete szerint, 2005-06	169
7.21. ábra: Tanácsadó és tanácsadási szolgáltatás megítélése utólag sikeresnek és sikertelennek minősített projektek esetén, 2005-06	170
7.22. ábra: A szolgáltatás igénybevételének okai a szolgáltatást már igénybevett és igénybe nem vett, de tervező vállalkozások %-ában	173
7.23. ábra: Tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos elégedetlenségi okok a szolgáltatást már igénybe vettek és igénybe nem vett, de tervezők százalékában	177

Táblázatok jegyzéke

1.1 táblázat: Tanácsadási szolgáltatások	12
1.2 táblázat: Tanácsadás területei FEACO 2005-	12
2.1. táblázat: A vállalati tanácsadás piacának stratégiai szegmentálódása	43