

MISKOLCI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

TOKÁR-SZADAI ÁGNES

**TANÁCSADÓK ÉS VÁLLALKOZÓK TANÁCSADÁSI ÉR-
TÉKRENDJE BORSOD-ABAÚJ-ZEMPLÉN MEGYÉBEN**

Ph.D értekezés tézisei

A Doktori Iskola neve: „VÁLLALKOZÁSELMÉLET ÉS GYAKORLAT”

A Doktori Iskola vezetője: DR. SZINTAY ISTVÁN
egyetemi tanár
a közgazdaságtudomány kandidátusa

Tudományos vezető: PELCZNÉ DR. GÁLL ILDIKÓ
egyetemi docens, Ph.D

Miskolc, 2010.

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, TERÜLETE ÉS CÉLJA

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 első kiadása 1976-ban, a negyedik 2002-ben jelent meg. 1976-os első megjelenése óta az üzleti tanácsadás nemzetközi alpművévé 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. Számos könyv szerzője¹, 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 Zürichi Egyetem címzetes egyetemi tanára. Doktori (PhD) disszertációját a Berni Egyetemen védte meg „Tanácsadás és szervezetfejlesztés” témakörben. Számos könyv, tanulmány, cikk szerzője, az Unternehmensberater tanácsadási szakfolyóirat

¹ A tézisfüzet irodalomjegyzéke tartalmazza a hivatkozott művek adatait

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 meghatározása, 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 tűztam ki az angol-szász 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 Ta-

nácsadási Konferenciák egyik szervezőjeként kiváló lehetőségem nyílt a szakma gyakorló képviselőivel, valamint a tanácsadási szolgáltatást már igénybevette, vagy még igénybe nem vett, de tervező vállalkozókkal való rendszeres eszmecsere. 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 családias légkör teremtés fontossága stb.). A vállalkozónál attitűdvizsgálatot² 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 Eurostat³ valamint a nemzetközi szervezetek (FEACO)⁴ 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.
- 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.

² Empirikusan vizsgálható viszony: hozzáállás, vélemény

³ www.ksh.hu illetve http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database

⁴ FEACO Survey of the Management Consultancy market, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005-06, 2006-07, 2007-08.

4. Kérdőív és reprezentatív minta összeállítása, kérdőíves felmérés elvégzése, értékelése, 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;
- Tevékenységi kör illetve területi elhelyezkedés szerint reprezentatív felmérés a B-A-Z megyei székhelyű, működő vállalkozások (a tanácsadó cégek ügyfelei és potenciális ügyfelei) körében;

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 felállítására.

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 lehetőségeire, valamint a kutatás folytatása lehetséges irányainak a bemutatására.

2. AZ ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZER

Disszertációm elméleti részének alapja az üzleti tanácsadás magyar és külföldi, elsősorban angol és német nyelvű szakirodalmának feldolgozása. A leíró részben célom a különböző megközelítések és változásainak bemutatása, értékelése, integrálása volt.

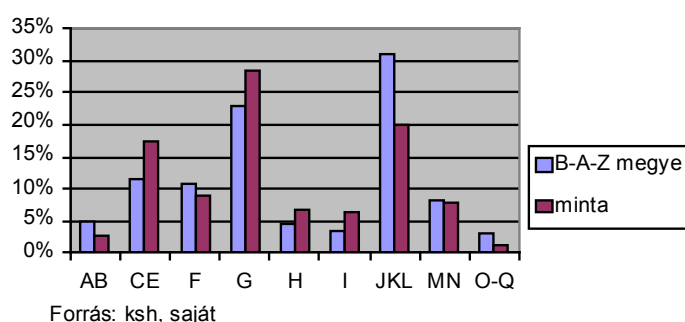
A tanácsadók és a vállalkozók tanácsadási értékrendjét vizsgáló empirikus felmérés alapjául szolgáló hipotéziseket a hazai és külföldi szakirodalom feldolgozása, saját megfigyeléseim, valamint a rendelkezésre álló korábbi kérdőíves felmérések alapján fogalmaztam meg. Megfigyeléseim alapja egy tanácsadó cégnél töltött több hónapos szakmai gyakorlat, ahol részt vehettem a munkafolyamatokban, és a gyakorló szakemberekkel, tanácsadókkal és vállalkozókkal folytatott rendszeres kommunikáció. Közvetlen kommunikációra az évente megrendezett Regionális Tanácsadási Konferenciákon, valamint a tanácsadóknak és vállalkozóknak megrendezett pályázati tanfolyamainkon, illetve a nappali, levelező és kiegészítő levelező tagozaton az üzleti tanácsadási tárgy oktatásakor nyílt lehetőségem. A nemzetközi tanácsadási szakfolyóiratokban (Unternehmensberater, Managementberater, később Consultant, C2M Consulting to Management) nagyon kevés olyan felmérés áll rendelkezésre, mely a tanácsadók, vállalkozások tanácsadási értékrendjének vizsgálatára irányul. Empirikus felmérésem 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);
- A FEACO az európai tanácsadási piac feltérképezésére irányuló tanulmányai, amelyeket 1998 óta minden évben elkészít. (<http://www.feaco.org/en/index-action-marketInformation.html>)

Az empirikus vizsgálat alapját jelentő kérdőív a korábbi, külföldi kutatások során alkalmazott kérdőívek figyelembe vételével került összeállításra. A kérdőív szerkesztésénél lényeges szempont volt, hogy egy-egy témát több oldalról is megvilágít-

sanak a kérdések, növelve ezzel a válaszokból levonható következtetések megbízhatóságát. Az empirikus vizsgálat két részből tevődött össze.

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 vállalkozást⁵ 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. 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.



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

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%).

A kérdőívekkel nyert adatok feldolgozásához, elemzéséhez az SPSS 14.0 programcsomagot alkalmaztam. A hipotézisek tesztelése keresztábra elemzéssel (függetlenségvizsgálattal), varianciaanalízissel, valamint korrelációelemzéssel történt, a társadalomtudományi kutatásokban szokásos 5%-os szignifikancia mellett.

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

3. A KUTATÁS 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:

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 közreműködnek annak bevezetésében.

Azaz:

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

Wohlgemuth (1991) a vállalkozási tanácsadást az ügyfél és tanácsadó rendszer képviselői között zajló projektorientált, interakciós folyamatként definiálta. A fogalom meghatározásánál három aspektust (intézményi, funkcionális, eszköz) emelt ki. Milan Kubr (2002) szerint a tanácsadás célja a szervezeti célok és feladatok teljesítése, melybe a problémák megoldásán kívül, az új lehetőségek azonosítása, a tudás gyarapítása és a változtatások kivitelezése is beletartozik. A komplex definíció, és az elméleti megközelítések összefoglalásával, integrálásával, kiegészítésével került sor az üzleti tanácsadási rendszer modelljének a felállítására, melynek újdonsága, hogy az üzleti tanácsadási rendszert öt különböző aspektusból mutatja be, ezen szereplők és tényezők közötti kölcsönhatások, interakciók rendszereként értelmezi:

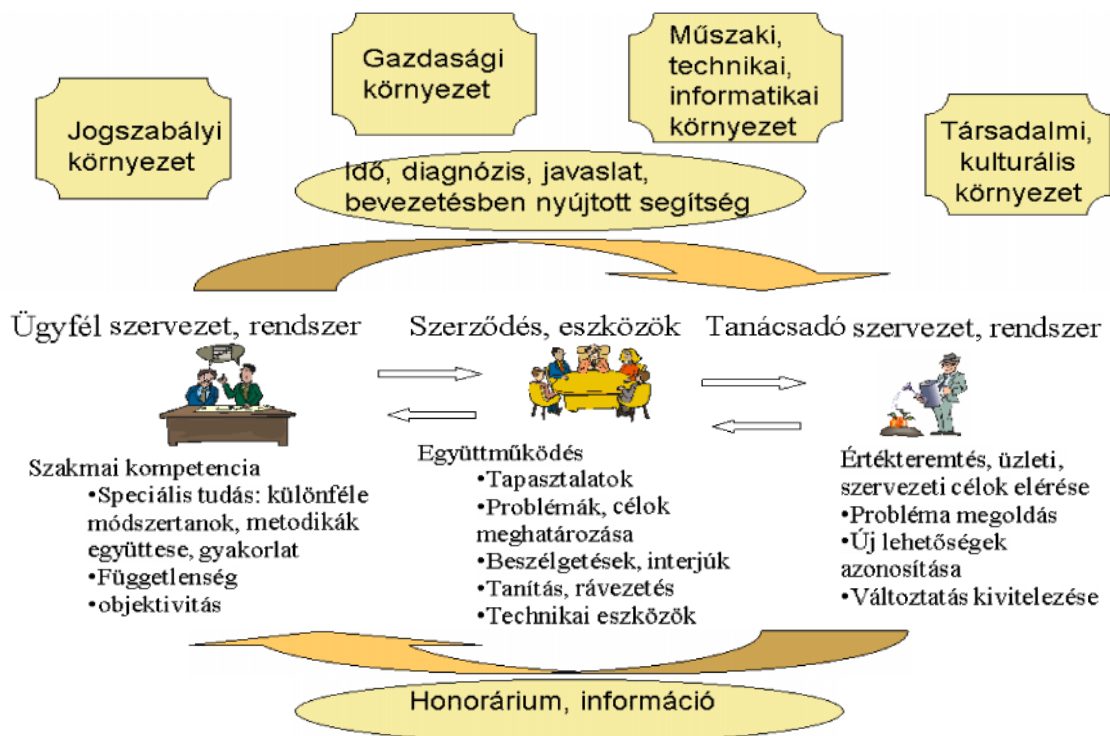
- **Tanácsadói aspektus:** mivel a tanácsadó illetve az ügyfél is általában több személyből áll, ezért tanácsadó illetve ügyfél rendszerként kezeli. A tanácsadó szervezetnél a szakmai kompetenciát emeli ki, ezen belül a speciális tudás, függetlenség és objektivitás fontosságát hangsúlyozza. A speciális tudás 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:** 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, melyek több megközelítésben vizsgálhatók:
 - **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.⁶
 - **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 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.⁷ A tanácsadó az ügyféltől honoráriumot, illetve munkájához szükséges információt (adatokat, együttműködést) igényel, hozzáadott értéként elemzéseket, értékeléseket (diagnózist), illetve az üzleti, szervezeti célok el-

⁶ Önálló területként a FEACO kimutatásaiban nem szerepel, más területekhez kapcsolódva jelenik meg.

⁷ Az üzleti tanácsadás rendszer modellnél a neoklasszikus közgazdaságtan fogalomrendszeréből indulok ki.

érése érdekében javaslatokat dolgoz ki, ha igény van rá közreműködik annak bevezetésében. A modellt az új intézményi (neoinstitucionalista) közgazdaságtan⁸ fogalomrendszerébe illesztettem.



2. ábra: 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. A nemzetközi összehasonlíthatóság érdekében Frank Höselbarth (2000) 1993 és 1999-es reprezentatív felmérésében alkalmazott 21 tulajdonság, kompetencia⁹ 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 faktorelemzés adattömörítésre és az adatstruktúra feltárására szolgál. A KMO kritérium és a Barlett—teszt¹⁰ szerint is a vizsgált 21 tanácsadói tulajdonságra elvégezhető a faktoranalízis. Ezek eredményét foglalja össze a tanácsadói kompetencia modell¹¹ (3. ábra), mely hat jel-

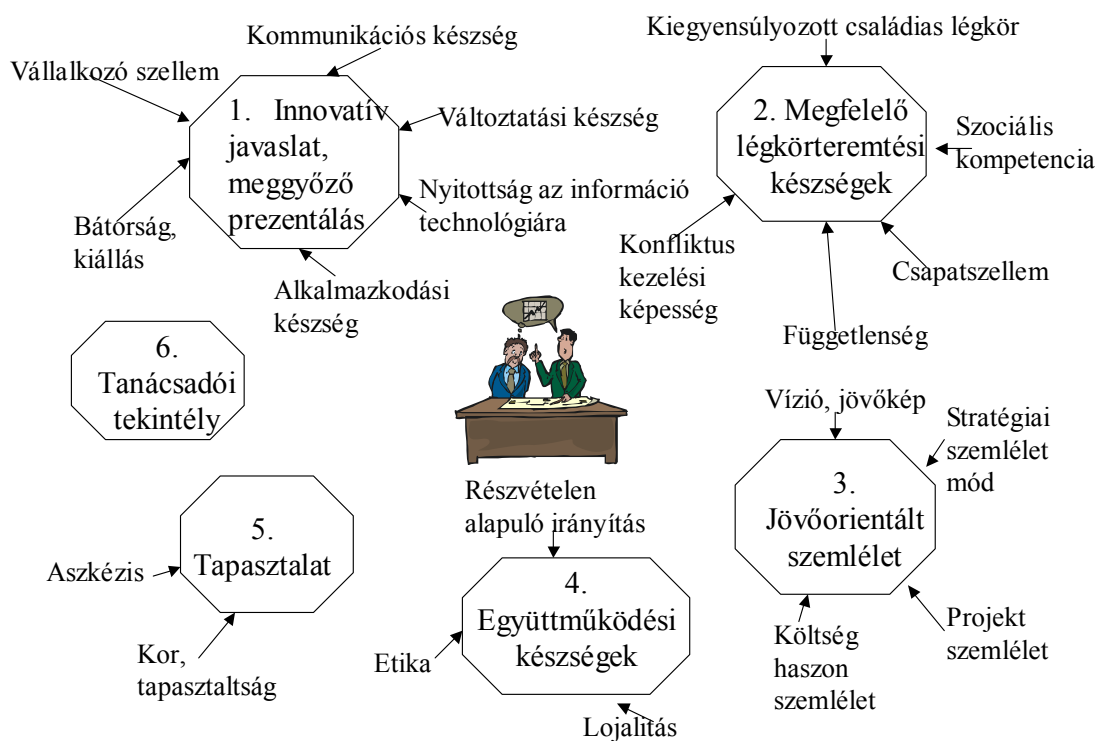
⁸ Kapás Judit – Komáromi György (2004): Régi és új hangsúlyok az új intézményi közgazdaságtanban

⁹ A szakirodalomban található tipikus tanácsadói tulajdonságok, kompetenciák (tudás, készség, tapasztalat) összefoglalását tartalmazza a németországi felmérésben alkalmazott 21 jellemző.

¹⁰ 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.

¹¹ A modell B-A-Z megyei adatokkal való tesztelése igazolta, hogy vannak olyan általános tanácsadói kompetenciák, melyek nem függenek társadalmi kontextusuktól. A megbízhatóság növelhető volna más országokban történő teszteléssel.

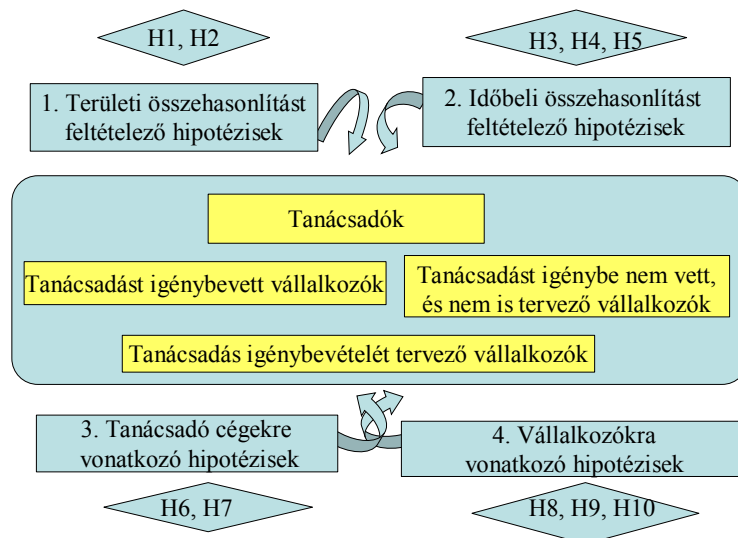
lemző fontosságát hangsúlyozza. A modellben Frank Höselbarth (2000) kritériumrendszerét alkalmaztam.



3. ábra: Tanácsadói kompetencia modell

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

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



4. ábra: A hipotézisek szerkezete

3.1 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 felmérés¹² 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 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 tézisémet:

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

¹² Frank Höselbarth (2000): Veränderungsbereitschaft als Methode, Managementberater 2000. március]

(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 kapcsolatot:

- 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 családi 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: közepesnél kicsit kisebb minősítést kapott (5 fokozatú skálán 2,9).

3.2 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.

3.2.1 Általános üzleti tanácsadási piacra vonatkozó megállapítások

A FEACO évenkénti, az európai tanácsadási piac feltérképezésére irányuló tanulmánya kiterjed az európai tanácsadási forgalom országonkénti 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.¹³

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

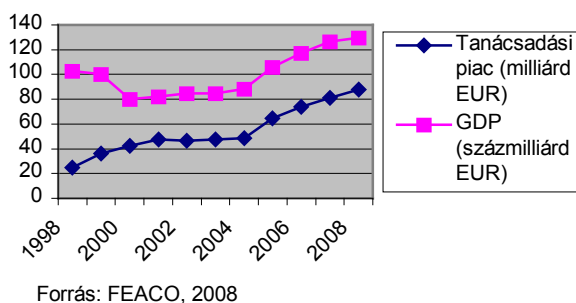
Az Amerikai Tanácsadó Mérnökök Szövetségének megfigyelése¹⁴ szerint a tanácsadás ellenáll a gazdasági élet ingadozásainak, változásainak. Ez alapján fogalmaztam meg a H3 hipotézist, mely szerint *a tanácsadás iránti igény független a gazdasági ingadozásoktól (konjunktúra, dekonjunktúra)*. A GDP időbeli alakulása és a tanács-

¹³ 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.

¹⁴ Kelley, R.E (1986): Consulting The Complete Guide to a Profitable Career. Scribner, New York pp. 5

adási forgalom közötti korrelációelemzést elvégezve erős, pozitív kapcsolatot találtam ($r=0,751$, $p=0,008$), amely a H3 hipotézis¹⁵ 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. ábra: Az európai tanácsadási piac volumene és a GDP alakulása 1998 és 2008 között

3.2.2 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 vállalatokon 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.¹⁶

B-A-Z megyei vizsgálatunkban és a VTMSZ¹⁷ 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

¹⁵ 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.

¹⁶ 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.

¹⁷ Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (www.vtmsz.hu), www.feaco.org

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 országokban¹⁸ (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 (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 trend¹⁹ 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)²⁰ 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.

A kínált szolgáltatás komplexitásának jelentősége a szolgáltatást igénybevett vállalkozások értéktétele 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%).

¹⁸ FEACO Survey of the Management Consultancy market 2007-2008 pp. 17

¹⁹ *Honorarstrukturen –BDU-Umfrage unter BDU-Mitgliedern –Unternehmensberater 2000/1*

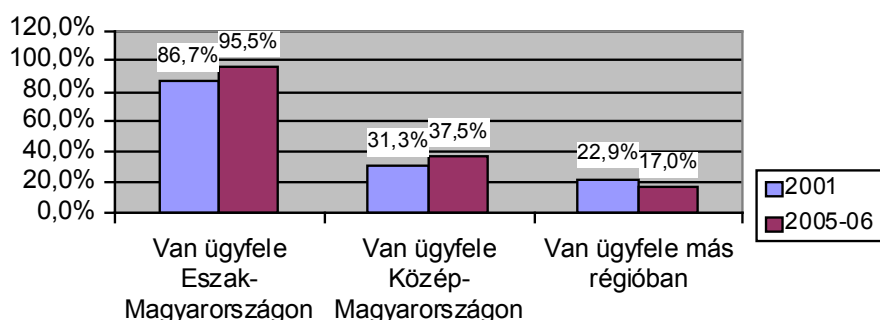
²⁰ David R (2001): The Emergence and Evolution of an „Expert” Field (In Gross, A.C., Poór J. (2008): The Global Management Consulting Sector Business Economics October pp. 60)

H5 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

6. 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.

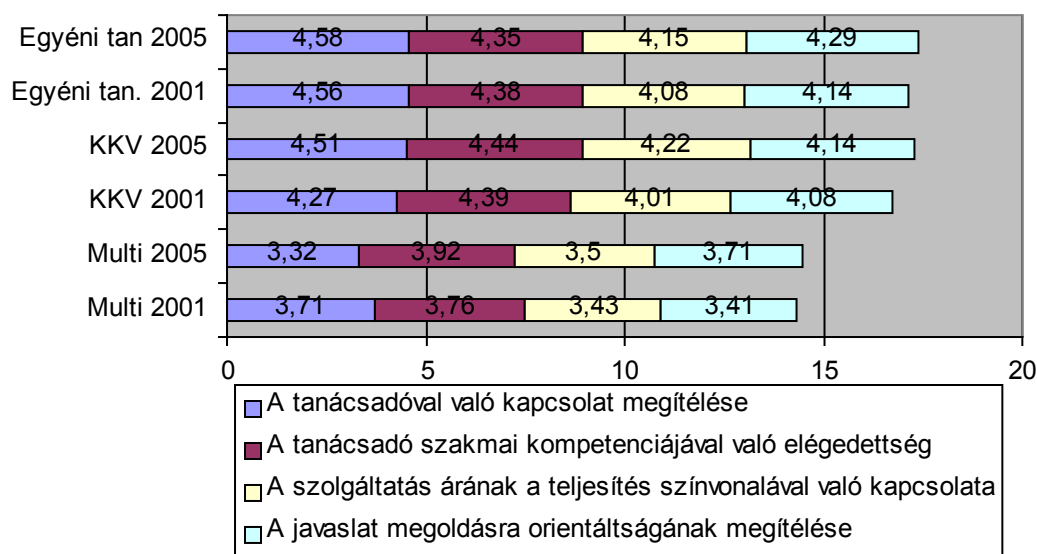
T6/c: Az ügyfelek nem ítélik meg tanácsadójukat kritikusabban, mint 5 évvel ezelőtt.

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, értékelhetők, 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.



7. 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 tanácsadók 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 hátérdeje 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, kapcsolattrendszere, 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 igénybevett 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 elvetettem, 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).

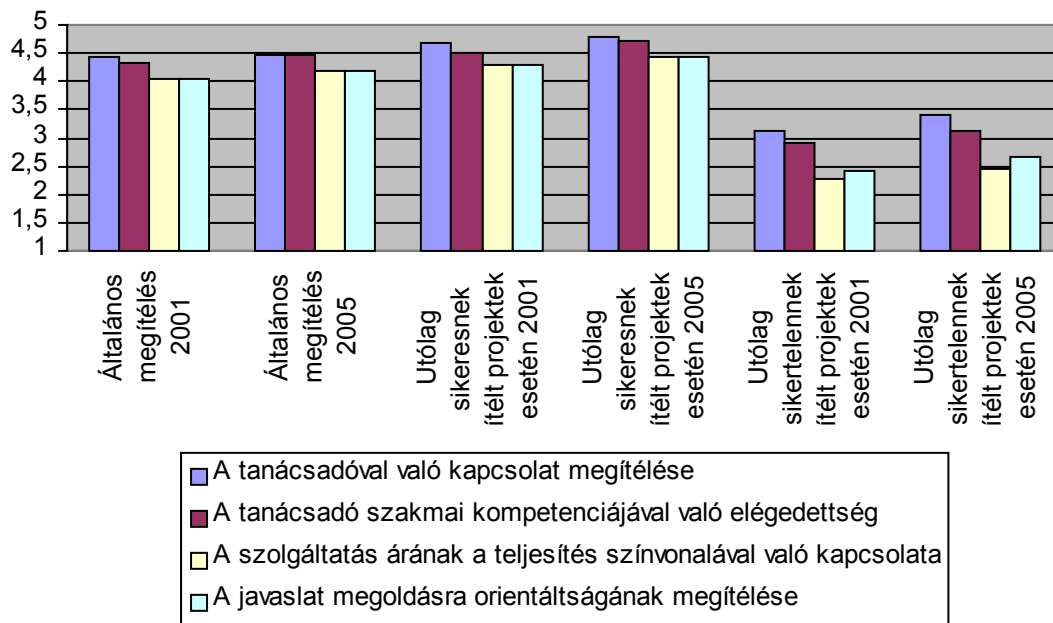
A H8/d részhipotézis, melyet egy budapesti felmérés²¹ eredménye alapján állítottam fel, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vizsgálatunk alapján részben elfogadható volt:

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 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).

²¹ 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.

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 használatatlannak (a javaslat megoldásra orientáltságát 2,7-re, az ár-teljesítmény arányt 2,4-re értékelték).



8. 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*; Függelenségvizsgálat, 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 elégetlenségi 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 szivárogtatni 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. ($p=0$, $Eta=0,282$)
- Átlagosan 3-ra értékelték a tanácsadók kompetenciáját (előítéletük alapján), míg a szolgáltatást már igénybevettek tapasztalatuk alapján 4,5-re. ($p=0$, $Eta=0,66$)
- 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. ($p=0$, $Eta=0,617$)
- Átlagosan 3-ra értékelték a javaslat megoldásra orientáltságát (előítéletük alapján) míg a szolgáltatást már igénybevettek tapasztalatuk alapján 4,2-re. ($p=0$, $Eta=0,584$)

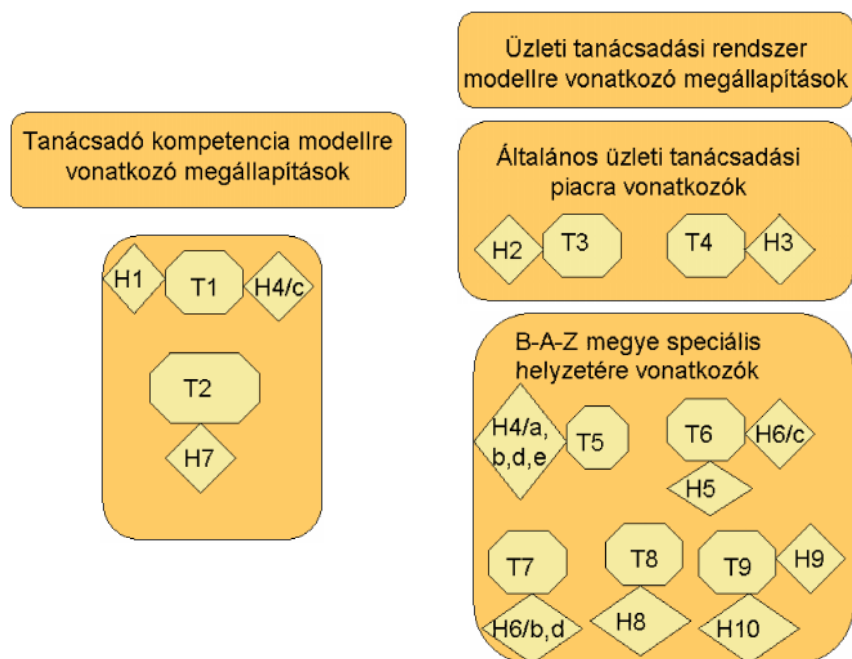
H9/d részhipotézis megfogalmazásánál abból indultam ki, hogy ha feltételezzük, hogy - az európai trendnek megfelelően - a tanácsadót egyre többen vonják be meggyénkben is az implementálásba, akkor a szolgáltatás igénybevételét tervezők esetében a szolgáltatást már igénybevetteknél még magasabbnak kell lennie ennek az aránynak: *H9/d A szolgáltatás igénybevételét tervezők a szolgáltatást már igénybe-*

vett 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 9. ábra:



9. ábra: A hipotézisek és tézisek kapcsolata

4. 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 szakirodalmakban 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 kompetencia modell.

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, jogászképzés, bölcsészképzés stb.) tanrendjébe látókor szélesítésként, 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 kérdőívet 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. Megítélem szerint további disszertációk témája lehetne a tanácsadás területeihez kapcsolódóan hatékonyságot növelő, módszertani modellek kifejlesztése és tesztelése.

IRODALOMJEGYZÉK

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)

Gergely Szabolcs: Tanácsadás és versenyképesség BKE, 1997

Hoványi G (1997): Menedzsment tanácsadás JPTE Pécs, p 397

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

Kapás Judit – Komáromi György (2004): Régi és új hangsúlyok az új intézményi közgazdaságtanban Közgazdasági Szemle, LI. évf. 2004. január (p. 90-98)

Kubr, M (2002): Management consulting –A guide to the profession (Fourth edition) p. 904 Geneva ILO, 2002

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

Poór J (1989): Menedzsment tanácsadás vezetőknek és konzultánsoknak OMIKK Budapest, 1989

Poór J (2001): Menedzsment tanácsadási kézikönyv ISBN: 9632245725 Akadémiai Kiadó Budapest, p525

Poór J (2005): A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái ISBN 963 05 8198 1 Akadémiai Kiadó Budapest, p 265

Sommerlatte / Mirow / Niedereichholz / von Windau (2004): Handbuch der Unternehmensberatung Erlich Schmidt Verlag, BDU

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

Wohlgemuth A. C (2006): Unternehmensberatung Zürich, 2005/06 ISBN 3728130494 p. 282

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

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]

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 Unió 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 (Társ-szerzők: 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]

TARTALOMJEGYZÉK

1. A kutatás előzményei, területe és célja	2
2. Az alkalmazott kutatási módszer	6
3. A kutatás tudományos eredményeinek összefoglalása	8
<i>3.1 A tanácsadó kompetencia modellre vonatkozó megállapítások</i>	<i>12</i>
<i>3.2 Üzleti tanácsadási rendszer modelljére vonatkozó megállapítások</i>	<i>14</i>
<i>3.2.1 Általános üzleti tanácsadási piacra vonatkozó megállapítások</i>	<i>14</i>
<i>3.2.2 Borsod-Abaúj-Zemplén megyei tanácsadók és vállalkozók speciális helyzetére vonatkozó megállapítások</i>	<i>15</i>
4. Gyakorlati alkalmazhatóság, lehetséges további kutatási irányok	26
Irodalomjegyzék	28
A szerző disszertációhoz kapcsolódó publikációi	29
<i>Idegen nyelvű publikációk</i>	<i>29</i>
<i>Magyar nyelvű publikációk</i>	<i>30</i>
Tartalomjegyzék	32