

TOKÁR-SZADAI Ágnes

# AZ ÜZLETI TANÁCSADÁSI RENDSZER MODELLJE

Wohlgemuth (1991a) a vállalkozási tanácsadást az ügyfél és tanácsadó rendszer képviselői között zajló projektorientált, interakciós folyamatként definiálta. A fogalom meghatározásánál három tényezőt (intézmény, funkció, eszköz) emelt ki. 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 szerző célja a tanácsadás elméleti alapjainak összefoglalása, ez alapján az üzleti tanácsadási rendszer modelljének felvázolása.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** üzleti, vezetési, menedzsment, vállalkozási tanácsadás, fogalom, megközelítés, rendszer, modell

A vezetési tanácsadás szakirodalmi fogalomhasználatát nem egységes, felöleli az emberi tevékenység szinte valamennyi területét: hiányoznak a pontos és egységes definíciók, ami a szakszerű nemzetközi összehasonlítás nélkülözhetetlen feltétele.

Eltekintve a szemantikai és stilisztikai különbségektől, a szakértők két különböző megközelítést alkalmaznak a tanácsadás fogalmának meghatározásában (1. táblázat).

A két megközelítés inkább egymás kiegészítőjének tekinthető, mint ellentmondóknak. A vezetési tanácsadás egy speciális szakértői tevékenységgé fejlődött az elmúlt évszázadban, ugyanakkor a szervezeteknek a vezetésük és az üzleti gyakorlatuk fejlesztésére irányuló segítségnyújtás egy módszere is, az egyéni és a szervezeti teljesítményük javítása érdekében. Így jutunk el a coaching-hoz mint munkamódszerhez, ahol nincsenek előre kialakított és rögzített megoldási el-

1. táblázat

A vezetési tanácsadás alapfogalmával kapcsolatos megközelítések és megfogalmazások

| Megközelítés                       | Szerző                | Meghatározás  |
|------------------------------------|-----------------------|---|
| Tágabb funkcionális megközelítések | Steele, 1975          | „...a feladat tartalmára, folyamatára, illetve feladatsorokra vonatkozó segítségnyújtás bármely formája, ahol a tanácsadó nem felelős magáért a feladat elvégzéséért, de segíti a munkatársakat.”   |
|                                    | Block, 2000           | „...tanácsadók vagyunk bármikor, amikor fejleszteni szeretnénk vagy megváltoztatni egy helyzetet, de a feladat megvalósításában közvetlenül nem veszünk részt. A szervezetben, munkatársi szerepben a legtöbb ember valójában tanácsadó még akkor is, ha hivatalosan nem nevezi magát annak.”   |
| Szűkebb szakértői megközelítések   | Greiner–Metzger, 1993 | „...a tanácsadás egy olyan, szerződés alapján végzett szolgáltatás, amit speciálisan képzett szakemberek nyújtanak különféle szervezetek számára. A tanácsadók munkájukat a megbízóiktól függetlenül végzik, ügyfeleikkel közösen határozzák meg a problémát. Elvégzik a szükséges felméréseket és elemzéseket, javaslatot tesznek a megoldási módokra, és ha igény van rá, közreműködnek annak bevezetésében.” |
|                                    | Poór, 2000            | „...a vezetési tanácsadás vezetési kérdésekben független személyek által nyújtott tanácsadási tevékenység, mely magába foglalja a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításukhoz nyújtott segítséget.”  |
|                                    | Kubr, 2002            | „A vezetési tanácsadás egy olyan független, szakértői szolgáltatás, melyet szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak abból a célból, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában, megoldásában, új lehetőségek felkutatásában és azonosításában, a szükséges képességek elsajátításában és a változások megvalósításában.”   |

Forrás: saját szerkesztés

járások. Kiindulópont a szerződés, melyet a coach és az ügyfelek kötnek. Ez meghatározza és tartalmazza a célt, az ülések számát és tartalmát, a munkamódokat és a díjazást. A coach a coaching folyamán a katalizátor, a tükör, a moderátor: visszajelez, változatokat mutat, de a kérdésekre, a problémákra az ügyfél dolgozza ki a számára legmegfelelőbb választ. A coach találkozóról találkozóra végigkíséri a vezetőt egy folyamaton: támogatja ügyfelét abban, hogy megnevezze problémáit, tudatosítsa, felismerje, hogy a régi megoldások nem működnek, és ezen keresztül rátaláljon a saját megoldására, amit megvalósíthatónak vél (VG, 2003). Ahhoz, hogy munkájuk hatékony legyen, szükséges el-sajátítaniuk a szakmai tanácsadás alapvető viselkedési szabályait, ugyanakkor a tanácsadóknak is érdemes megismerkedniük a coaching-gal 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 (Wohlgemuth, 2005–06).

### A vezetési (menedzsment) tanácsadás fogalmi keretének meghatározása az angolszász irodalomban

Az angolszász irodalomban a „management consulting” (Kubr, 2002; FEACO, 1998–2011) (vezetési tanácsadás) kifejezést használják a fogalom meghatározására. A vezetői tanácsadók szolgáltatásainak köre klasszikus értelemben olyan működési elemekre, témákra és problémákra korlátozódott, amelyeket a vezetőség részeként értelmeztek, habár a „vezetőség” fogalmát soha nem határozták meg teljes pontossággal. Évtizedekkel ezelőtt a vezetői szaktanácsadók szigorúan ragaszkodtak feladatkörükhöz, legtöbbször nem próbálta meg kiszélesíteni szolgáltatásainak körét, és nem akart új területeket feltárni.

Az elmúlt évtizedekben azonban ez a hozzáállás nagymértékben megváltozott mind a vezetői tanácsadás területén, mind más szakszolgáltatások esetében. A vezetői tanácsadók elkezdték átgondolni és újra körvonalazni feladatkörüket, szélesíteni és növelni az általuk ajánlott szolgáltatások körét, egyesülve vagy szövetségre lépve más tanácsadókkal és szakszolgáltató cégekkel.

A változásokat számos tényező váltotta ki, ideértve azt, hogy

- a nemzeti és nemzetközi környezetben az üzleti tevékenység egyre komplexebbé és bonyolultabbá vált,

- új lehetőségek nyíltak az innovatív tanácsadás területén,
- egyre növekvő igény jelentkezett az integrált és speciális szakszolgáltatásokra, de legfőképp, hogy
- a számítástechnika fejlődése és térnyerése az üzleti folyamatokban megkerülhetetlen.

A szaktanácsadók és más szakszolgáltatások alkalmazásakor az ügyfél kérdése, hogy „milyen többletértéket fog ez eredményezni az üzletnek”, így a szolgáltatónak is ugyanezt a felfogást kell alkalmaznia. Ez a fejlődési tendencia figyelhető meg abban is, hogy a „vezetési tanácsadás” fogalom folyamatosan változik. Az 1990-ben megalakult VTMSZ (Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége) az 1960-ban alakult FEACO (Federation Européenne des Associations de Conseils en Organisation – Vezetési Tanácsadó Szövetségek Európai Föderációja) definícióját vette át, változatlan formában: „A vezetési tanácsadás a vezetési kérdésekben független személyek által nyújtott tanácsadási tevékenység. Általában magában foglalja a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, megfelelő javaslatok kidolgozását és a megvalósításukhoz nyújtott segítséget” (VTMSZ, 1994).

Habár a majdnem fél évszázada kialakult vezetési tanácsadó szövetségek elnevezése és definíciója nem változott, mégis hangsúlyozzák a tanácsadási tevékenység bővülését, 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 ([www.icmci.org](http://www.icmci.org)) ([www.feaco.org](http://www.feaco.org)) ([www.asco.ch](http://www.asco.ch)).

A FEACO 2000 és 2004 között a következőképpen határozza meg a tanácsadási szolgáltatás területeit: stratégiai tanácsadás (stratégiai tervezés, szervezetfejlesztés, fúziók, felvásárlások, piackutatás, marketing és cégkommunikáció, pénzügyi tanácsadás), működési tanácsadás (üzleti folyamatok átszervezése, változáskezelés, projektvezetés, ellátási lánc irányítása), humán erőforrás-tanácsadás (fejlesztés, oktatás, jövedelem, jutalmazás, juttatások, outplacement), informatikai tanácsadás (általános informatikai tanácsadás, rendszerfejlesztés, rendszerintegráció), outsourcing (tevékenység kihelyezése, tevékenység kiszervezése) (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 ta-

nácsadási szövetségek elnevezésüket nem változtatták meg, ugyanakkor 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 a 2. táblázat.

Tanácsadás területei FEACO 2005

|  |  |
|--|--|
| Tanácsadás területei:  | Üzleti tanácsadás részei:  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Üzleti tanácsadás</li> <li>- Informatikai tanácsadás</li> <li>- Rendszerfejlesztés-integráció</li> <li>- Outsourcing</li> <li>- Egyéb szolgáltatások</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégiai tanácsadás</li> <li>- Működési (operatív tanácsadás)</li> <li>- Projekt menedzsment</li> <li>- Változás menedzsment</li> <li>- HRM tanácsadás</li> </ul> |

A korábban egy kategóriaként szereplő *informatikai tanácsadást* két részre osztották: informatikai tanácsadás (szervezeteknek segít az IT-stratégia kialakításánál) és rendszerfejlesztés és integráció (alkalmazások fejlesztése és bevezetése).

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

Az *outsourcing* (kiszervezés, feladatkihelyezés) a következő típusú tevékenységeket tartalmazza:

- IT-menedzsmentszolgáltatások,
- alkalmazott menedzsmentszolgáltatások (AMS – Applied Management Services),
- üzleti folyamatok kiszervezése (BPO – Business Process Outsourcing).
- 2005-ben a FEACO bevezette az „egyéb” kategóriát, 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 összehasonlíthatóak. Egyes kategóriák összevonásával az összehasonlíthatóság elvileg biztosítható, de a gyakorlatban nem teljeskörűen.<sup>2</sup>

### A tanácsadás határterületei

A tanácsadók ügyfeleinek igényei folyamatosan változnak. Az *outsourcing* dinamikus fejlődése figyelhető meg Európában az elmúlt években. 2000-ben még csak 7,4%-ban részesedett a teljes európai tanácsadási piacból, 2010-ben már 12%-kal (FEACO, 2000, 2011). 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 (Huba, 1999). Meg kell jegyezni, hogy az outsourcing nem tartozik a klasszikus értelemben vett vezetési 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 (Bögel, 2002). A kutatók véleménye is

2. táblázat

megoszlik abban, hogy lehet (szabad-e) tanácsadói tevékenységnek tekinteni az outsourcingot (Nádori, 2005). Álláspontom szerint bizonyos vetületben ugyan értelmezhető tanácsadasként<sup>3</sup>, de általános értelemben nem. A FEACO évente megjelenő jelentései, és az ezt felhasználó, erre épülő elemzések az outsourcing-ot a tanácsadási feladatkör részének tekintik. Meg kell említeni azonban, hogy számos országban (például Magyarországon, Svájcban, Szlovéniában) nem értékelhető önálló tanácsadási területként, részaránya rendkívül alacsony (FEACO, 2007–08: p. 17.). 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 működési tanácsadás).

Napjainkban különösen a gazdasági világválság hatására egy másik speciális terület, az *interim menedzsment* (Euro-Trade, 2012) szolgáltatások előretörése is megfigyelhető. A szolgáltatás igénybevétele akkor célszerű, ha egy vállalatnál egy adott munkához váratlan munkaerőhiány lép fel, vagy speciális feladatokhoz (válsághelyzet, szervezeti átalakulás) speciális tudású szakembert kell bevonni, akinek megbízása határozott időre szól. A tanácsadó menedzserként elemzi a szituációt és meghatározza a jövőre szóló új irányokat. Betölti a változásmenedzser szerepét is, aki a szervezetben szükséges fordulatokat kezdeményezi, megvalósítja, végigkíséri és ellenőrzi. A klasszikus értelemben vett tanácsadótól az különbözteti meg, hogy teljes felelősséggel és hatáskörrel bír az adott speciális feladat megoldásában, tehát döntési jogkörrel is rendelkezik. Az interim menedzsment – ha jól meggondoljuk – tu-

lajdonképp nem is igazán a tanácsadás szakmai területéhez tartozik, sokkal inkább a menedzsment funkciójával „rokonítható”. Hiszen az esetek legnagyobb hányadában, bizonyos körülmények hatására létrejövő szükségletet kielégítve, az interim menedzser egy adott menedzser helyettesítését oldja meg, meghatározott időintervallumon belül. Igaz, akadnak olyan helyzetek is, amely közelebb viszi őt a tanácsadói tevékenységhez, ekkor azonban – véleményem szerint – munkája jobbra a folyamat-tanácsadás (processconsulting) és a válságmenedzsment között helyezkedik el, a tanácsadás határterületének tekinthető.

A *válságmenedzser* olyan szakember, aki kifejezetten válsághelyzetekre specializálódik. A célirányos ismereteken kívül ilyen helyzetekben nélkülözhetetlen, készségekkel és hatalommal rendelkezik a szervezetben. Véghezviszi a gyors és szükséges intézkedéseket, majd elhagyja a szervezetet. A Változás és Válságmenedzserek Országos Egyesülete szerint válságmenedzserként „...meg kell határoznunk azokat a határokat, fenn kell tartanunk azokat a kompetenciákat, melyek nélkülözhetetlenek a vállalt szervezet megmentéséhez. Nélkülözhetetlen, hogy definiáljuk kapcsolatainkat a megbízóval, jól elkülönítve ezt a más kapcsolatoktól. Felelősségünk, hogy ezt a megbízó felé ne csak pontosan közvetítsük, de konzekvensen meg is tartsuk...” (VOE etikai kódex, 2005).

A speciális területekről szólva meg kell még említeni a *belső tanácsadást* (Niedereichholz, 2000). Nagyobb, gyorsan változó szervezetek esetében célszerű egy, közvetlenül a felső vezető irányítása alá tartozó, állandó tanácsadó csapat létrehozni olyan szakemberekből, akik speciális kritériumoknak megfelelnek. A belső tanácsadó nem érdekelt a megváltoztatni kívánt folyamat szereplőinek előnyben részesítésében vagy kedvezőtlen elbírálásában. A problematikus helyzet előidézésében közvetve sem vett részt, és a megoldás után sem fog közreműködni. Az adott szervezetben olyan fokú az elismertsége, hogy a problémában szereplők elfogadják megállapításait, akkor is, ha a hierarchiának nála alacsonyabb fokán állnak. Elkötelezett, a tanácsadói tevékenységet szolgáltatásnak tekinti, a megbízót (a belső szervezet valamelyik vezetője, fóruma) ügyfélnek tekinti (belső ügyfél). A szervezetben ellátott munkaköre nem összeférhetlen a feladattal. Átfogó, rendszerező, problémafelismerő és -megoldó, kontaktusteremtő képességgel rendelkezik. Belső tanácsadó alkalmazásának vitathatatlan előnye, hogy a külsőnél kisebb költséggel foglalkoztathatók<sup>4</sup>, 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. Ebből eredhet az alkalmazásánál jelentkező egyik típushiba, amikor a tanácsadó megold egy feladatot, ám egyszer csak azt veszi észre, hogy a probléma a „nyakán maradt”, és az adott feladat a belső tanácsadó napi munkájává vált.

### A vállalkozási tanácsadás fogalmának meghatározása a német szakirodalomban

Német nyelvterületen az üzletszerűen végzett tanácsadási szolgáltatásra az „Unternehmensberatung” kifejezést használják, mely jelentése magyarul vállalati (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” (Wohlgemuth, 1996). Az ASCO honlapján (www.asco.ch) az „Unternehmensberater” hivatalos angol fordítása „Management Consultant”. A BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater – Vállalati Tanácsadók Németországi Szövetsége) is hangsúlyozza, hogy a klasszikus vezetési tanácsadásnál bővebben kell értelmezni az átfogó, komplex tanácsadási tevékenységet.

A vállalati tanácsadás részei: a vezetési tanácsadás („Managementberatung”), az IT-tanácsadás és szolgáltatások (beleértve pl. az outsourcingot), illetve emberierőforrás-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. Érdekességként megemlíthető, hogy a BDU legújabban visszatért a FEACO 2005 előtti kategóriáihoz, azzal az eltéréssel, hogy az outsourcingot nem szerepelteti külön (BDU, 2009).

Lippit a szakértői tanácsadást az ügyfél és tanácsadó közötti hatékony „segítő kapcsolatként”, mint ilyen problémaorientált interakciós folyamatként definiálta (Lippit, 1977: p. 94.).

Wohlgemuth a vállalkozási tanácsadást az ügyfél és a tanácsadó rendszer képviselői között zajló projektorientált, interakciós folyamatként definiálta: a tanácsadószervezet független, a problémák átfogó áttekintésével szakértő segítséget nyújt az ügyfélszervezet „sikerpotenciáljának optimalizálásához” (Wohlgemuth, 2005-06: p. 11.). A fogalom meghatározásánál három tényezőt emelt ki (Wohlgemuth, 1991b):

- intézmény: a tanácsadói és az ügyfélszervezet is általában több személy alkotja, ezért azt tanácsadó, illetve ügyfélrendszerként kell kezelni. A tanácsadó rendszernél a szakmai kompetenciát, az ügyfélrendszerben a probléma kezelését emeli ki.
- funkció: minden tanácsadás a tanácsadó és az igénybevevő közötti interakciós folyamat – közgazdasági megközelítésben –, az ügyfél pénzének és a tanácsadó idejének a cseréje.
- eszköz: minden eszköz, melyet felhasználnak, a tanácsadás módjára és folyamatára hatást gyakorol. Ide tartoznak 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 (1992) szavaival élve „Universalberatung” (univerzális tanácsadás) – igényes és komplex eljárás: a mindenhol érvényes szabványos 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, s a vállalat egészének szempontjából kell vizsgálni a célszerűséget.

A nemzetközi szakirodalom nem egységes a tanácsadás fogalmi keretének meghatározásában és elnevezésében sem. Az angol nyelvű szakirodalomban menedzsment-tanácsadásként (management consulting) szerepel, ez a „tágabb” kategória, a FEACO 2005 utáni kategória rendszerében ennek a része az üzleti tanácsadás (business consulting). A német szakirodalomban vállalkozási tanácsadásként (Unternehmensberatung) szerepel, melynek része a vezetési tanácsadás.

A magyar köztudatban is az „üzleti” a tágabb kategória, így ezt a megközelítést alkalmazom.

### Az üzleti tanácsadási rendszer modellje

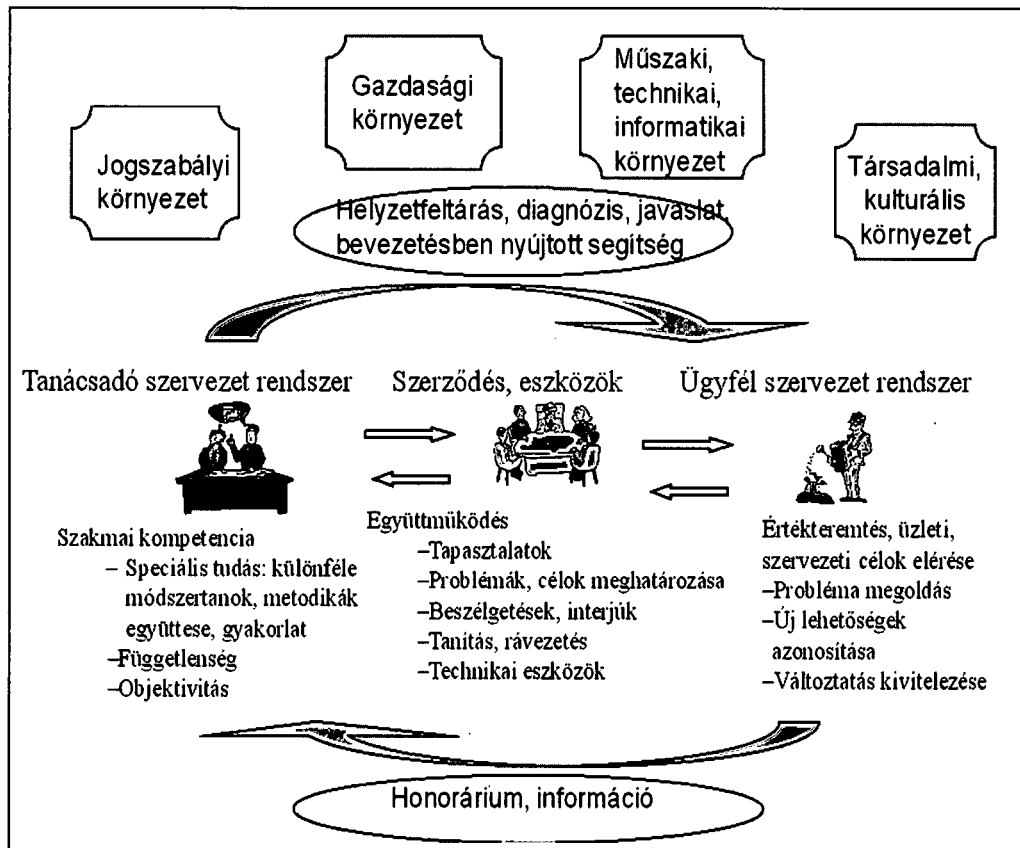
A tanácsadás elméleti alapjait összefoglalva a következőképpen határozható meg a tanácsadás fogalma:

*Az üzleti tanácsadás olyan szerződés alapján végzett független, objektív szakértői szolgáltatás, mely az ügyfelek számára értéket közvetít: tudást és más eszközöket használ fel a teljesítmény növelése vagy más üzleti, szervezeti célok megvalósítása érdekében. Az ügyfelekkel közösen határozzák meg a problémát, illetve a 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, amikor üzleti, szervezeti célok elérése érdekében ellenszolgáltatás fejében nyújtanak szakszerű segítséget.*

1. ábra

### Az üzleti tanácsadási rendszer modellje



Forrás: saját szerkesztés

A tanácsadás elméleti alapjainak összefoglalásával, kiegészítésével felvázolható az üzleti tanácsadási rendszer modellje, melyet az 1. ábra szemléltet.

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

- *tanácsadó*: a tanácsadói szervezetet általában több személy alkotja, ezért rendszerként kell kezelni. A tanácsadói szervezetnél a szakmai kompetenciát emeli ki, ezen belül a speciális tudás, a függetlenség és az objektivitás fontosságát hangsúlyozza. A speciális tudás kipróbált, bizonyítottan sikeres módszertanok tömege (például szcenáriótervezés, tevékenységelemzés az úgynevezett „waterfall – vízesség” metodikával<sup>5</sup> stb.). A tanácsadó kevesebbet tud a tanácsot igénybe vevő cégéről, üzletéről, intézményeiről, mint ügyfele, mégis tud értéket szállítani. Ez egyrészt a kívülállóságának, az objektivitásának, másrészt módszertani ismeretének és gyakorlatának köszönhető. 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*: az ügyfélszervezetet is általában több személy alkotja, ezért ezt is rendszerként kell kezelni. Az ügyfélnél a tágran értelmezett „probléma-dimenziót” emeli ki a modell, amibe beletartozik a megoldandó problémán kívül az értékteremtés, tehát az üzleti szervezeti célok elérése, így az új lehetőségek azonosításának, illetve a változtatások kivitelezésének a szükség igénye. Az ügyfél értékteremtési célja teremti meg a teljes tanácsadási folyamat létjogosultságát.
- *eszköz*: ide tartozik a tanácsadási folyamat kiindulását és megalapozását jelentő szerződés, és ennek a teljesítéséhez nélkülözhetetlen együttműködés. A tanácsadó és az ügyfél 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.
- *környezet*: az ügyfél és a tanácsadó is a külső környezet feltételei között tevékenykedik, így ezek

a tényezők a rendszerben kiindulási, alapfeltételként szerepelnek. A tanácsadási rendszerben négy környezeti hatásnak van kiemelt jelentősége:

- *jogszabályi környezet*: két szempontból is hatást gyakorol a tanácsadási rendszerre. Egyrészt a tanácsadó és ügyfél közötti szerződéses kapcsolat és felelősség kérdésének szabályozásával, másrészt a folyamatosan változó jogszabályi környezetben az ügyfél számára értéket közvetít: hozzájárul a törvényes működésének biztosításához, valamint a törvény adta lehetőségek jobb kihasználásához.<sup>6</sup>
- *gazdasági környezet*: hatása ugyancsak két oldalról vizsgálható. Egyrészt a gazdaság általános állapota befolyásolja a tanácsadás iránti igényt: a konjunktúra pozitívan hat a tanácsadás igénybevitelére, a recesszió hatása viszont negatív: kevesebb pénzt költenek tanácsadásra. Másrészt a legfontosabb tanácsadási terület, közvetve vagy közvetlenül valamennyi tevékenységre 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 a teljes tanácsadási folyamatra hatást gyakorol. Fontos tanácsadási terület, a FEACO kimutatásaiban az informatikai tanácsadás önálló kategóriaként szerepel.
- *társadalmi kulturális környezet*: hatása szintén több szempontból vizsgálható. A tanácsadó-szervezetekben kifejezetten 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. A tanácsadás során figyelembe kell venni a nemzeti és szervezeti kulturális adottságokat: az előbbinek a határokön átnyúló, nemzetközi projekteknél van jelentősége, az utóbbi figyelembevétel a hatékony együttműködés feltételeinek biztosításakor nélkülözhetetlen.
- *közgazdasági szempont*: A tanácsadó az ügyféltől honoráriumot kap, illetve munkájához szükséges információt (adatokat, együttműködést) használ fel, hozzáadott értéként elemzéseket, értékeléseket (diagnózist), illetve az üzleti, szervezeti célok elérése érdekében javaslatokat dolgoz ki, és ha igény van rá, közreműködik annak bevezetésében.<sup>7</sup> A modell az új intézményi közgazdaságtan<sup>8</sup> fogalomrendszerébe illeszkedik.

## Következtetések, gyakorlati alkalmazás

A tanácsadás szakirodalmi fogalomhasználata nem egységes, hiányoznak a pontos és egységes definíciók, ami a szakszerű nemzetközi összehasonlítás nélkülözhetetlen feltétele. Eltekintve a stilisztikai és jelentésbeli eltérésektől, alapvetően két – tágabb, funkcionális és szűkebb, szakértői – megközelítésbe sorolhatók a tanácsadás alapgalmával kapcsolatos meghatározások. Az egyik csoportba tartoznak azok a szerzők, akik úgy vélik, hogy a tanácsadás fogalmába tartozik minden olyan tevékenység, melynek célja a segítségnyújtás. Ebben az értelmezésben egy vezető cselekedhet úgy, mint egy tanácsadó, ha segítséget nyújt egy leendő vezetőnek, vagy akár beosztottjainak közvetlen irányítás helyett. A másik csoportba tartozók a tanácsadást speciális szakértői szolgáltatásnak tekintik, és számos kritériumot hangsúlyoznak, amelyeknek egy ilyen szolgáltatás nyújtásakor meg kell felelni. A tanácsadás elméleti alapjait összefoglalva a következőképpen határozható meg a tanácsadás fogalma: Az üzleti tanácsadás olyan független, objektív szolgáltatás, amikor üzleti, szervezeti célok elérése érdekében ellenszolgáltatás fejében nyújtanak szakszerű segítséget. Véleményem szerint fontos a fogalmak tisztázása, az egymáshoz sok tekintetben közelálló, laikusok által gyakran összeemosott fogalmak megkülönböztetése. A határterületek közötti eltérések a következőképpen határozhatóak meg:

- szakértő szerepű tanácsadó meghatározza a problémát, elemez, értékeli, javaslatot ad,
- folyamat-tanácsadó (processconsultant) és az ügyfél közösen határozzák meg és oldják meg a problémát,
- coacher rávezeti az ügyfelet a megoldásra, de az ügyfél oldja meg a problémát,
- interimmenedzser vezetésével közösen oldják meg a problémát (az interimmenedzser döntési jogkörrel is rendelkezik),
- válságmenedzser speciális módszereivel, irányításával, a szükséges döntések gyors meghozásával oldja meg a válságos szituációt (általában autokrata vezetési stílus jellemzi).

A tanácsadás elméleti alapjainak összefoglalásával, kiegészítésével vázoltam fel az üzleti tanácsadási rendszer modelljét, melynek újdonsága, hogy a tanácsadási rendszert öt különböző (tanácsadói, ügyfél, eszköz, környezeti, közgazdasági) szempontból mutatja be. Céлом egy jól összefogott, egyszerű modell összeállítása volt, amely szemléletesen mutatja be a tanácsadási folyamat szélesebb értelemben vett szempontjait és elemeit. A modell több dimenzióban öleli fel a tanácsadási folyamatot belső és külső tényezőit.

E modell bevezethető volna a CMC (hites menedzsment tanácsadó) képzésbe bevezető, alapozó óráként, hiszen összefoglalja és rendszerbe integrálja a tanácsadói gyakorlat során megszerzett ismeretet és a képzés során elsajátítandó tárgyakat. Alkalmazható volna a Kereskedelmi és Iparkamara munkájában is a tanácsadók kompetenciáinak fejlesztésénél, akár integrált modellként, akár ebből kiindulva több szempontú, több területre irányuló továbbképzésként.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A bemutatott kutatómunka a TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001 jelű projekt részeként az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.
- <sup>2</sup> 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 például egyik évről a másikra 8%-ról 51%-ra nőtt az információtechnológia jelentősége Magyarországon, hanem az, hogy a kategóriák megváltoztatása, különválasztása (részletezése) miatt olyan tevékenységek, melyeket korábban stratégiai, illetve operatív tanácsadásként tartottak nyilván, bekerültek az információtechnológiai tanácsadás kategóriájába.
- <sup>3</sup> Ha például 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.
- <sup>4</sup> 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 költségnyaddal – korszerű irodában, gépekkel és oktatási költséggel – dolgozó belső tanácsadó költségének. Consultation Magazin 2002/10. sz. [www.consultationmagazin.hu/index.php?menu=cikk&id=218](http://www.consultationmagazin.hu/index.php?menu=cikk&id=218) (Letöltve: 2010. február 2.)
- <sup>5</sup> „A modell lineáris, azaz az életciklus lépései egymás után, átfedés nélkül következnek. A módszertan ipari termelésből ered, ahol nincs lehetőség a követelmények változtatására, ha már egyszer azokat meghatároztuk. Ezért a vizesés modell eredeti változata nem engedi, hogy visszatérjünk egy már lezárt fázisba. Ezt azért teheti meg, mert csak akkor léphetünk a következő fázisba, ha az előzőt már tökéletesen sikerült lezárni. A modell rengeteg dokumentum elkészültét írja elő. Mivel ezeket el kell fogadtatni a megrendelővel, ezzel véli biztosítani a módszertan, hogy nincs félreértés a megrendelő és a szoftvercég közt.” (Kusper – Radványi, 2011: p. 27.)
- <sup>6</sup> Önálló területként a FEACO kimutatásaiban nem szerepel, más területekhez kapcsolódva jelenik meg.
- <sup>7</sup> 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 felelőssége 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.

<sup>8</sup> Az új intézményi közgazdaságtan elnevezés Douglass North-tól származik, aki a régi amerikai institucionalizmustól 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 – Komáromi, 2004).

## Felhasznált irodalom

*BDU* (2009): Facts&FigureszumBeratermarkt 2008/2009 [http://www.bdu.de/docs/downloads/BDU\\_Online/ / Markt%20Managementberatung%202008-2009.pdf](http://www.bdu.de/docs/downloads/BDU_Online/Markt%20Managementberatung%202008-2009.pdf) (letöltve: 2009. július)

*Block, P.* (2000): *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used.* San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer

*Bögel Gy.* (2002): *Veled és nélküled. Outsourcing az informatikában.* CEO Magazin, 2, p. 22–26.

*Coach, a szakmai barát.* Világ gazdaság, 2003. december 12.

*Euro-Trade* (2012): *Menedzsment szolgáltatások.* [www.euro-trade.hu/hu/menedzsment\\_szolgaltatasok](http://www.euro-trade.hu/hu/menedzsment_szolgaltatasok) (letöltve: 2012. április)

*Greiner, L.E. – Metzger, R.O.* (1983): *Consulting to management.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

*FEACO* (1998–2011): *Survey of the Management Consultancy Market.* (<http://www.feaco.org/en/index-action-marketInformation.html>)

*Huba* (1999): *Outsourcing, avagy győzzön a jobb. Vezetéstudomány, 3. sz., p. 17–24.*

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

*Kubr, M.* (2002): *Management consulting – A guide to the profession.* Geneva: ILO

*Kusper – Radványi* (2011): *Jegyzet a projekt labor című tárgyhoz.* Eger: Eszterházy Károly Főiskola

*Lippit, G. – Lippit, R.* (1977): *Der Beratungsprozess in der Praxis.* in: Sievers, B. (1977): *Organisationsentwicklung als Problem.* Stuttgart: Klett Cotta

*Nádori É.* (2005): *A tanácsadás marketingrendszere – a professzionális szolgáltatások vezetési és marketingkérdései.* PhD-értekezés. Budapest

*Németh Gy. – Papp I.* (1995): *Szolgáltatásmenedzsment.* Budapest: Aula Kiadó

*Niedereichholz, Ch.* (2000): *Internes Consulting: Grundlagen – Praxisbeispiele – Spezialthemen.* München, Wien: Oldenbourg

*Poór J.* (2000): *Menedzsmenttanácsadási kézikönyv.* Bp.: KJK

*Poór J.* (2010): *Menedzsmenttanácsadási kézikönyv.* Budapest: Akadémiai Kiadó

*Steele, F.* (1975): *Consulting for Organizational Change.* Amherst, MA: University of Massachusetts Press

*VOE etikai kódex* (2005): *Felelősség a megbízóval szemben.* [www.valsagmenedzser.hu/new/uploaded/files/VOE-Etikai\\_kodex.pdf](http://www.valsagmenedzser.hu/new/uploaded/files/VOE-Etikai_kodex.pdf)

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

*VTMSZ* (1994): *Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége: Alapszabály.* <http://vtmsz.hu/hu/alapszabaly>

*Wohlgemuth, A.C.* (1991a): *Der Markttrend in der ganzheitlichen Organisationsberatung.* in: Hofmann (1991): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung.* Heidelberg: Physica Verlag

*Wohlgemuth, A.C.* (1991b): *Beratungsgemein.* in: *Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung.* Bern, Stuttgart: Haupt

*Wohlgemuth, A.C.* (1996): *Unternehmensberatung ist eine komplexe Dienstleistung.* IO Management, 7–8.

*Wohlgemuth, A.C.* (2005-06): *Unternehmensberatung.* Zürich: Vdf Hochschule