

A VTMSZ TEVÉKENYSÉGÉRŐL

A Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségét – nem elhanyagolható szakmai előzményeket követően – 1990-ben alakította meg 23 vezetési tanácsadó cég. A szerző – rövid történeti áttekintés után – egyrészt a tanácsadó szövetség céljait, másrészt működését ismerteti. A tanulmány végül a „hogyan tovább“ kérdését fejegeti az eddig el nem ért célok elérése érdekében.

A Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségét 1990-ben alakította meg huszonhárom vezetési tanácsadó cég. A név megválasztásával is azt kívánták kifejezni, hogy tulajdonosi formától és a tulajdonos nemzeti hovatartozásától függetlenül képviselni akarja minden Magyarországon működő vezetési tanácsadó cég, tehát az egész „szakma“ érdekeit. Azóta a szövetség jelentős fejlődésen ment át, ma mintegy hatvan tagja van, köztük a legnagyobb, multinacionális vezetési tanácsadó cégek rendszeréhez tartozó magyar irodák és számos kis vállalkozás.

Felvethető a kérdés: Szükség volt ilyen szövetségre? A négy és fél éves tapasztalat igazolta-e létjogosultságát, hozott-e hasznot működése a tagszervezeteknek és a magyar gazdaságnak általában? És ha az első kérdésekre pozitív választ adunk, magától adódik a következő: hogyan fejlődjék tovább a szövetség?

E cikkben ezekre a kérdésekre kísérrelünk meg választ adni.

Történeti áttekintés

Magyarországon a vezetési tanácsadás nem teljesen új szakma. A minisztériumok által az 1960-as években létrehozott szervezési vállalatok, nagy vállalatokban működő szervezési osztályok tevékenysége a vezetési tanácsadásnak sok elemét tartalmazta, és joggal tekinthetjük ezeket a szakma magyarországi előfutárainak. Nem szabad megfeledkezni az egyetemeinken működő üzemszervezési intézetek munkájáról, amelyek a vezetési tanácsadás sok hatékony módszerét vették át főleg szakirodalomból, adaptálták vagy fejlesztették ki, és alkalmazták egyes megbízások keretében a gyakorlatban is. Mindezekből a kétségtelenül hasznos tevékenységek közül hiányzott a legfontosabb elem, a vezetési tanácsadás

„raison d'être“-je: az ügyfélvállalatok piaci helyzetének elemzése, értékelése és a javításukra irányuló törekvés.

Az 1980-as évek végén megindult társadalmi-gazdasági átalakulás döntő változásokat hozott a szervezési tanácsadási szakmában.

Egyrészt megnövekedtek az igények. Míg korábban az állami vállalatok döntően a tervutasítások teljesítésében, ezeken belül a termelés, a termelékenység növelésében voltak érdekelték, a megváltozott viszonyok között új vállalatok, köztük sok vegyes vállalat szervezése, az értékesítés és marketing, a pénzügyek és emberi erőforrások menedzselése, a vállalati stratégia kialakítása és a fejlett információtechnológia alkalmazása kerültek az érdeklődés középpontjába és jelentettek új feladatokat a tanácsadók számára. A vállalatok átalakításával, magánosításával kapcsolatban a tanácsadói megbízások száma ugrásszerűen megnövekedett.

Korábban a vállalatok – mint annyi más területen – a szervezés terén is önállóságra rendelkeztek be: szinte minden vállalatban volt szervezési osztály, főosztály, amelyek felállítását párt- és kormányhatározatok is megkövetelték. Ezek a vállalatnál jelentkező feladatokat maguk törekedtek megoldani, hiszen ez volt létezésük célja. A vállalati adatok széles körének „államtitokként“ való kezelése nehezítette idegenek bevonását a vállalat belső problémáinak megoldásába. A változások ezen a területen is a racionalitás irányába mutattak: nem mindenhol érdemes saját részleget fenntartani, ha ugyanazt a szolgáltatást – esetleg jobb minőséggel vagy kedvezőbb feltételekkel – külső vállalkozótól is meg lehet szerezni. Így a megrendelői oldal sokrétűbbé vált, a feladatok súlypontja pedig a korábbiakhoz képest megváltozott.

Másrészt igen sok kis cég alakult, hiszen ilyen tevékenység indításához nincs szükség nagy beruházásokra,

törvényes előírások nem korlátozták azoknak a körét, akik ilyen tevékenységet folytathatnak. Sok külföldi cég is meglátta a magyar gazdaságban az üzleti lehetőségeket, és letelepítette itt irodáit. Az állami szervezési vállalatok részekre oszoltak fel, nagyrészt magánkézbe kerültek. Megszűnt az állami irányítás, a hatáskörök és működési területek korlátozása. Szabad versengés alakult ki a tanácsadók között is, igen sok cég szinte korlátozás nélkül versenyzett az egyre bővülő piacon és ebben a versenyben esetenként nem etikus eljárások is felbukkantak.

A tanácsadó szövetség céljai

A megalakult tanácsadói szövetség megfogalmazta céljait, amelyek összhangban voltak a nyugati országokban működő hasonló szövetségek célkitűzéseivel.

A tagszervezetek megnyugatására azonnal leszögezte, hogy a verseny tisztességes formáinak terjesztése, nem pedig annak korlátozása a célja. Ennek érdekében dolgozta ki Etikai Kódexét, amely kevés módosítással ma is érvényben van.

A szakmai színvonal emelése elsősorban a tanácsadók szakmai képzettségének elmélyítése útján lehetséges. Tudomásul kell venni, hogy aki egyetemi, főiskolai képzettsége alapján kiváló mérnök, közgazda, még nem biztos, hogy mint tanácsadó is kiemelkedő teljesítményt tud nyújtani. Ehhez el kell sajátítania a tanácsadó szakma bevált módszereit, technikáit, tapasztalatokat kell szereznie a tanácsadó-ügyfél viszony, a szóbeli és írásbeli kommunikációs készségek, a tanácsadói szakma etikája terén. Ezt felismerve a szövetség már eredeti programjában is előírnyozta, hogy segítséget ad a tanácsadók szakmai képzettségének fokozásához.

Feladatának tekintette, hogy olyan információkkal lássa el tagszervezeteit, amelyek elősegítik munkájukat, hozzájárulnak ahhoz, hogy sikeres stratégiát alakíthassanak ki a maguk számára, és eredményes tanácsokat adhassanak az ügyfélvállalatoknak.

Deklarált törekvése volt kezdettől fogva, hogy a tanácsadói szakmának megfelelő elismerést szerezzen abban a társadalomban, amely számára – a jogi tanácsadói, könyvelői stb. szolgáltatásoktól eltérően – a vezetési tanácsadási szakma korábban – legalábbis ebben a vállalkozás jellegű formájában – alig volt ismert. E társadalmi elismertség nélkül, anélkül, hogy a vezetési tanácsadás az üzleti élet szerves részét képezze, a tevékenység nem realizálhatja a benne rejlő komoly lehetőségeket.

A megalakuló szövetség célkitűzései között szerepelt a szakma nemzetközi kapcsolatainak erősítése. A magyar vezetési tanácsadók és vállalatok az 1970-es évek közepétől már kapcsolatban voltak a szakma nyugati képviselőivel: számos szervezési munkához nyugati tanácsadókat hívtak segítségül, akikkel együttműködve új módszereket vettek át, megtanulták a tanácsadói ma-

gatartás Nyugaton szokásos formáit, amellet, hogy az adott projektumot magas színvonalon oldották meg. A Világbank magyarországi működésének megindulása kapcsán magyar vezetési tanácsadók szintén sok neves tanácsadó céggel, kiváló tanácsadóval kerültek kapcsolatba.

Ezek a kapcsolatok azonban elszórtak, ötletszerűek voltak, tükröződött bennük tapasztalatlanságunk a vezetési tanácsadás Nyugaton már elfogadott és bevált működési formáival kapcsolatban (pl. milyen ajánlatokat szoktak adni, milyen tartalmú szerződéseket szoktak kötni stb.). Szükség volt formális kapcsolatok kiépítésére többek között annak érdekében is, hogy megalapozottabban tudjunk együttműködni nyugati tanácsadókkal, előnyösebbek tudjuk átvenni és felhasználni tapasztalataikat.

A szövetség működése

A második kérdésre válaszolva azt kell vizsgálnunk, hogy mennyiben sikerült elérni azokat a célokat, amelyeket a szövetség megalakulásakor tűzött ki.

A szövetség tagsága kétségtelenül növekedett, de elégedettek nem lehetünk. Bár a legnagyobb tanácsadó cégek – a „hat nagy“-ot is közéjük értve – tagjaink között van, becslésünk szerint a Magyarországon működő vezetési tanácsadó szervezeteknek egyharmada tagja a Szövetségnek, amelyek a vezetési tanácsadók mintegy felét foglalkoztatják. (Megjegyezzük, hogy azokban az országokban, ahol a vezetési tanácsadás „szabad pálya“, szintén hasonló a helyzet.) Vannak jelentős tanácsadó cégek, multinacionális vállalkozások, amelyek elvi okokból nem csatlakoznak szövetségekhez, vannak azonban cégek, amelyek nem látják, vagy nem értékelik eléggé azokat az előnyöket, azt a hasznot, amelyet a szakma ilyen szervezete nyújtani tud.

A magyar szövetség céljai között szerepelt a szakmai színvonal emelése. Törekvése a tanácsadók szervezett képzésének beindítására, amelyhez az osztrák tanácsadói szövetségtől jelentős támogatást is kaptunk, eddig nem volt sikeres: a lelkes jelentkezők a kétségtelenül színvonalas előadásokról, foglalkozásokról lassan lemorzsolódtak. Az okokat vizsgálva talán a résztvevők más elfoglaltságát kel elsősorban megemlíteni, valamint azt, hogy az alkalmazó szervezetek sem bátorították eléggé a tanfolyamra jelentkezett munkatársaikat annak sikeres elvégzésére, nem követelték meg a részvételt, nem biztosították a más munkák alól való felmentést a foglalkozások idejére. A tanfolyam „csak“ tudást adhatott, de annak elismerését kifejező címet, rangot nem; ez pedig nálunk fontos ösztönző erő.

A szakma széles körű szakirodalma, a napi fejlődést tükröző folyóiratok döntő része angol nyelven hozzáférhető, tanácsadó szövetségünk egyik jelentős akciója volt a szakma egyik alpművének, az ILO kiadásában megjelent M. Kubr: Vezetési tanácsadás c. könyvének lefordítása és kiadásának megszervezése.

A szövetség igen sokat tett a szakma nemzetközi kapcsolatai érdekében. Egyrészt kitekintést adott a világra: tájékoztatta tagságát a szakma nemzetközi eseményeiről, ugyanakkor közreműködésével a magyar vezetési tanácsadók fórumot kaptak, hogy a nemzetközi eseményeken (pl. a New York-i, római világkongresszusokon, a londoni, prágai, és a legutóbbi helsinki kongresszuson) a magyar gazdaságnak és benne a tanácsadó szakmának a fejlődéséről, problémáiról, lehetőségeiről képet adjanak.

Említettük a FEACO szerepét Szövetségünk létrehozásában. Van a szakmának egy másik nemzetközi szervezete, amely elsősorban a tanácsadók szaktudásával foglalkozik. Ennek tagszervezetei – egyes országokban a vezetési tanácsadó személyek egyesületei, intézetei, azonos tudásbázist (Uniform Body of Knowledge) kívánják meg a vezetési tanácsadóktól, ennek bizonyításul alkalmazzák a Certified Management Consultant – CMC nemzetközileg elismert címet. A magyar szövetség, amelynek néhány tagja a közelmúltban megszerezte a CMC címet, szintén szoros kapcsolatban áll ezzel a szervezettel, igen sok szakmai anyagot, tájékoztatást kap tőle, amelyet eljuttat tagjaihoz.

A termékek és szolgáltatások minősége egyre fontosabb tényezővé válik a nemzetközi versenyben. Ez az irányzat jelentkezik a szellemi, professzionális szolgáltatások, a vezetési tanácsadás területén is, amelyekre a nemzetközi minőségbiztosítási szabvány, az ISO 9000 – hasonlóképpen a termékekhez – alkalmazható. Számos tanácsadó szervezet megszerezte már Nyugat-Európában a minőségi munka követelményeinek teljesítését igazoló tanúsítványt, és néhány magyar tanácsadó szervezet is rendelkezik már ezzel a nemzetközi bizonyítvánnyal. A FEACO, amelynek egyik fontos feladata a vezetési tanácsadás minőségének javítása, a közelmúltban rendezte meg a „Szervezett törekvés a minőségre” c. nemzetközi konferenciáját, amelyen a Szövetség támogatásával több magyar tanácsadó is résztvett.

A brüsszeli székhelyű FEACO az utóbbi években szoros kapcsolatot épített ki az Európai Unió bizottságával annak érdekében, hogy pályázati kiírásairól, programjairól, prekvalifikációs felhívásairól rövid úton nyerjen tájékoztatást és továbbíthassa azt tagszövetségének. A magyar szövetség útján annak minden tagszervezete értesítést kap ezekről a lehetőségekről, és – ha igénylik – segítséget is a kérdőívek kitöltéséhez, pályázatok összeállításához.

A szövetség természetesen feladatának tekinti, hogy a tanácsadó szakmát érintő hazai eseményekről, rendezésekről stb. információt szerezzen és nyújtson. Ennek kedvelt fórumaivá váltak az üzleti reggelik, amelyen 30–50 tagszervezet és a szövetségen kívüli szakember szokott részt venni. A kiválasztott témák a tanácsadó szakma aktuális kérdéseivel foglalkoztak, a meghívott előadók pedig a szakterület legjobb ismerői, tevékeny részesei voltak. A kapott felvilágosításokat,

felvetett problémákra adott válaszokat a tanácsadók közvetlenül tudják alkalmazni gyakorlati munkájukban.

Nyugati cégek gyakran fordulnak a magyar Szövetséghez, keresve magyar tanácsadót itteni tevékenységük megkezdéséhez vagy fejlesztéséhez. Sok esetben tanácsadó cég úgy kíván megjelenni a magyar piacon, hogy megfelelő magyar tanácsadó céggel társul. Ilyen esetekben a szövetségtől kér javaslatot, kit, milyen céggel keressen meg ajánlatával. Szövetségünk ilyenkor semleges álláspontot képvisel: listát ad azokról a tagszervezetekről, amelyek a társkereső szervezet igényeinek profil, nagyság, korábbi kapcsolatok stb. szempontjából megfelelnek. Tudomásunk van róla, hogy ajánlásaink alapján gyümölcsöző kapcsolatok jöttek létre.

A szövetség egyik célkitűzése volt az Etikai Kódexben megfogalmazott szakmai etika érvényesítése a vezetési tanácsadás területén. A szövetség természetesen csak akkor lép fel valamilyen nem etikusnak tartott jelenség ellen, ha ilyen bejelentést kap. Erre azonban az eltelt néhány évben nem volt példa. Felfigyelt azonban egy szövetségen kívüli tanácsadó cégnek nem etikus üzletszerzési módszerére: fellépésére a cég belátta, hogy eljárása az üzleti etikával ellentétes volt, és a későbbiekben ezt a módszert nem alkalmazta.

A szövetség nem tudta mindenben megvalósítani célkitűzéseit. Szakmai konferenciái iránt nem tudott megfelelő érdeklődést, részvételt biztosítani. Nem tudta létrehozni azt a szakmai könyvtárat, amelyet olyan kis cégek, önálló vállalkozó tanácsadók is használhatnának, amelyek a rendkívül drága külföldi szakkönyvek, folyóiratok beszerzését nem engedhetik meg maguknak. Közreadott azonban sokszorosítva – néha magyar fordításban – a szakma általános helyzetével, jövőjével foglalkozó anyagokat, amelyek tájékoztatást adnak az egyes cégek stratégiájának megvalósításához.

A szövetség nem érte még el azt a társadalmi elismerést, amelyet a szakma megérdemel. Nem elég jó a kapcsolatunk állami szervezetekkel, hatóságokkal, nemzetközi technikai segítséget nyújtó szervezetekkel, amelyek sok esetben vesznek igénybe tanácsadói szolgáltatást. Az ilyen kapcsolatoknak nem az egyes cégek propagálása a céljuk, hanem a tanácsadási szolgáltatások széles körének, az ezzel elérhető előnyöknek az ismeretése.

A szövetség fenntartásának költségeit (a nemzetközi szervezetek tagdíjait, az elnöki értekezleteken való részvétel költségeit, postai és sokszorosítási költségeket, valamint a minimális adminisztráció kiadásait) a szerény mértékű tagdíjából fedezte. Köszönettel kell említeni, hogy egyes tagszervezetek is segítenek abban, hogy költségeinket alacsony szinten tarthassuk: pl.: a SZENZOR Rt. térítés nélkül biztosít munkahelyet titkárságának, fogadja a postáját, a MACON Rt. néhány kiadvány előkészítésében segített, a Simonyi és Tóth Kft. helyet ad az adminisztrációs tevékenységek elvég-

zésére, az Ernst & Young keretet ad az elnöki teendők ellátásához stb. Sajnos, és ez talán a vezetőség hibája, nem sikerült támogatást szerezniük valóban közhasznú és nonprofit szervezetünknek különféle alapítványoktól és nemzetközi technikai segélyszervezetektől. Pályázzunk a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány támogatására, kidolgozás alatt van egy – a PHARE követelményeinek megfelelő – társulási projektum (Twinning Project) az angol Management Consultancies Association-nel, amelyekhez reményeket fűzünk, de ezek eredményei még nem ismeretesek. A nagyobb anyagi alapoknak célja egyedül az, hogy tagszervezetünknek szélesebb körű, hatékonyabb szakmai támogatást tudjunk adni, a tanácsadók képzését eredményesebben tudjuk megszervezni, ezáltal az alapvető célt: szakmai szolgáltatásaink színvonalának emelését tudjuk elérni.

Hogyan tovább?

A hiányosságokból, az el nem ért célokból következik a válasz a harmadik kérdésre: hogyan tovább?

A Szövetségnek nyilvánvalóan arra kell törekednie, hogy minél átfogóbban képviselhesse a magyarországi vezetési tanácsadó szakmát. Ezért törekednie kell, hogy a szakma jelentős cégei, de emellett a kis cégek és önálló vállalkozóként dolgozó tanácsadók is a szövetség tagjai legyenek. Ennek nem csupán a tagdíjbevételek növelése a célja; a szövetség akkor tud a szakmának nagyobb társadalmi elismerést szerezni, akkor tud a szakma közös érdekeiért hatékonyabban fellépni, ha a teljes szakma nevében beszélhet. Szeretnénk, ha törekvéseinket megértenék azok a tanácsadók is, amelyek vagy akik még nem tagjai a szövetségnek, és belépésükkel fejeznék ki céljainkkal való azonosulásukat és támogatnák az egész szakma érdekében végzett munkánkat.

Döntő tevékenységünknek a szakmai színvonal emelését tartjuk. Szeretnénk hathatósan bátorítani tagszervezeteinket, hogy szerezzék meg az ISO 9000 szerinti minőségi tanúsítványt, szeretnénk széles körben ismertté tenni és elterjeszteni a CMC címet, ennek megszerzését tanfolyamok rendezésével szeretnénk elősegíteni. Mivel a CMC cím egyúttal a professzionális szakmai etika melletti elkötelezettséget is jelenti, úgy hisszük, hogy a nemzetközi cím elterjesztésével a szakmai etika érvényesülését is szolgáljuk.

Tervezzük a szakma meghatározó jelentőségű szakkönyveinek lefordítását, kiadását, emellett támogatni szeretnénk magyar szerzők szakmával kapcsolatos műveinek kiadását is. Döntő kérdésnek tartjuk, hogy korrekt, professzionális üzleti kapcsolatok legyenek a vezetési tanácsadók és ügyfeleik között. Úgy érezzük, a magyar üzleti életnek még nem vált szerves részévé a külső cégek által nyújtott szervezési-vezetési tanácsa-

dás, sokan nem tudják, hogyan válasszák ki, és hogyan hasznosítsák a vezetési tanácsadókat. Ezért támogatást adunk M. Kubr: *Hogyan válasszuk ki és hasznosítsuk a tanácsadókat?* c., az ILO kiadásában megjelent könyvének magyar fordításban való megjelentetését.

A tanácsadó cégek vezetése speciális probléma, amellyel a szakirodalom bőségesen foglalkozik. Ilyen cégeknek nincsenek Magyarországon hagyományai, vezetési módszerei – elsősorban multinacionális tanácsadó cégek helyi szervezeteinek kialakulása révén – fokozatosan terjednek. A Szövetség szeretne segítséget nyújtani pl. ilyen tárgyú könyv lefordításával és kiadásával a tanácsadó cégek vezetőinek, hogy a hatékonyan irányítsák vállalatukat, összehangolják a tanácsadó cégek, az üzleti és a szakmai élet érdekeit.

Feladatunknak tartjuk kapcsolataink erősítését a minisztériumokkal, hatóságokkal, más szakmai szervezetekkel, hogy minél szélesebb körben hangot adhassunk annak a hasznos tevékenységnek, amelyet a tanácsadó szervezetek kifejtenek. Társzövetségünk is egyik fontos tevékenységüknek tekintik a szakma érdekében végzett „lobbizást”, azaz a tanácsadói szolgáltatások propagálását. Úgy érezzük, hogy a magyar szövetség ezen a téren még nem nyújtott kielégítő, a tagszervezetek által elvárt teljesítményt. Határozottabban kell törekednünk arra, hogy a magyar tanácsadók nagyobb részt kaphassanak és kedvezőbb feltételek mellett vehessenek részt azokban a technikai segítségnyújtási programokban, amelyeket nemzeti és nemzetközi szervezetek juttatnak a piacgazdaságra való áttérés érdekében a közép-kelet-európai országoknak.

A magyar politika egyik fontos törekvése – függetlenül attól, hogy melyik párt vagy pártok kezében van a kormány – az Európával való integráció, azaz a nyugat-európai országok gazdaságpolitikai szervezeteihez való csatlakozás. Ennek természetesen sok gazdasági feltétele van, de mellettük az is szükséges, hogy a kapcsolatok számtalan szálon keresztül kialakuljanak és szorosabbá váljanak.

Úgy érezzük, hogy a vezetési szakma európai szervezeteivel való kapcsolat elősegíti integrációs törekvéseinket. Ezért fokozni szeretnénk részvételünket a FEACO működésében, ezúton is hozzájárulva ahhoz, hogy Magyarországot nemzetközi síkon megfelelően elismerjék.

• Összefoglalás

A Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége működésének négy éve alatt a vezetési tanácsadási szakma általános érdekeit törekedett képviselni, elő kívánta segíteni a szakma fejlődését, ami jelentős mértékben sikerült is. A vezetési tanácsadó szervezetek és vállalkozók támogatásával a jövőben is céljai teljes körű megvalósítására fog törekedni.