

## A TANÁCSADÓI PROJEKTEK MEGÍTÉLÉSE

### II.

#### A KULTÚRA HATÁSA A TANÁCSADÁSRA SVÁJC ÉS MAGYARORSZÁG PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

Svájc és Magyarország példáján keresztül a szerzők bemutatják, hogy az országok eltérő történelmi fejlődése, kulturális adottságai milyen hatást gyakorolnak a tanácsadás gyakorlatára. Céljuk annak vizsgálata, hogy a svájci és magyar tanácsadók és a tanácsot igénybe vevők közti kapcsolat, a tanácsadói ellátottság, az igénybevett tanácsadási területek között vannak-e eltérések, ezek a különbözőségek mennyiben magyarázhatók kulturális, történelmi okokkal?

A *kultúra* meghatározott csoport által kollektíven osztott értékek, hitek, hagyományok és viselkedési normák rendszere: „A kultúra az emberi gondolkodásmód kollektív programozása, ami megkülönbözteti az egyik emberi csoport tagját a másiktól. A kultúra ebben az értelemben kollektíven vallott értékek rendszere.”[1]

A kultúra mélyen az emberek életében gyökerezik, meghatározzák az anyagi feltételek, a természeti környezet, éghajlat és mindennapi életük, valamint a közösség történelmi tapasztalatai, amely a nemzeteket különbözteti meg egymástól: a különbségek a különböző országok, kultúrák képviselőinek egymással folytatott interakcióiban figyelhető meg. Annak ellenére, hogy a kultúra meglehetősen erős hatást gyakorol a szervezetek és az egész társadalom működésére nehéz azonosítani, és általában a kultúra képviselőiben sem tudatosul. A tanácsadónak tolerálnia kell a tanácsot igénybe vevő kultúráját akkor is, ha az ésszerűtlennek tűnik. Az ügyfele ugyanis az adott társadalmi normákat és hagyományokat öröknek, szentnek és sérthetetlennek tartja, akkor is, ha ez benne nem tudatosult.

Maga a tanácsadó is hasonló problémával szembesül: az ő személyiségét és értékrendjét az a kultúra alakítja, amelyben felnőtt, dolgozik, és aminek polgáiraival nap, mint nap kapcsolatban van. Lehet, hogy

saját magában sem tudatosult, így külföldi, más kultúrájú ügyfeleivel is automatikusan saját értékrendje és normái szerint tárgyal, ami félreértéshez és hatékonyságromláshoz vezethet. „The last think that a fish will discover is water”[2] – gyakran a kultúra az utolsó, amit a tanácsadó, külső szakértő felfedez.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy csak azok az emberek, akik egy ideig más kultúrával is kapcsolatban voltak, kezdik megérteni saját kultúrájukat: „Társadalmi és munkakapcsolatok más kultúrával biztosítják a tükröt, amelyben láthatjuk a saját kultúránkat.”

A jó tanácsadó tudtában van saját kultúrájának, tiszteli és tolerálja a más, sajátjától eltérő kultúrákat, értékeket és hiedelmeket. A kultúra hatását három szinten vizsgáljuk: nemzeti, társadalmi kultúra, a szakmai kultúra, valamint a szervezeti kultúra szintjén.

#### Nemzeti, társadalmi kultúra – a svájci és magyar kultúra összevetése

A nemzeti kultúrát egy adott ország társadalmát jellemző értékek, hitek, viselkedési normák, szokások és tradíciók alkotják. Csak egy nyelvi és etnikailag homogén országban létezhet egységes nemzeti kultúra, a legtöbb ország „kultúrák mozaikjának tekinthető.” A nemzetközi tanácsadásban nagyon fontos a

kulturális különbözőségek iránti érzékenység, fogékonyság, a saját országában tevékenykedő tanácsadónak is ismernie kell a hazájában együtt élő kultúrákat, és azok eltéréseit.

A svájci lakosság 73,5%-a német, 20%-a francia, 4,4%-a az olasz, 0,92%-a a rétoromán nyelvet beszéli.[3] A többnyelvűség ötletének a XIX. század második felében sikerült tényleges államideológiává válnia: az 1847-es alkotmány nem tartalmazott határozatokat a nyelvekről. A parlamenti vita során hozta fel a francia nyelvű kanton, Waadt képviselője: „Svájc három fő nyelve a német, a francia és az olasz, a szövetség nemzeti nyelvei” – a javaslatot ellenszavazat nélkül elfogadták. Ezzel véglegesen véget vetettek a német nyelv uralkodásának. A francia nyelvű genfiak és waadtiak, valamint az olasz nyelvű tesszíniek számára a helyi önkormányzat és a demokratikus republikanizmus fontosabb politikai értéknek bizonyultak, mint a föltörékvő nyelvi-kulturális nacionalizmus. [4]

Magyarország történetével egyidős a különböző kultúrájú és nyelvű népek együttélése. Szent István Imre herceghez intézett intelmeiben a következőket írja, ezzel útmutatást adva a következő nemzedékeknek: „Mert amiként különb-különb tájakról és tartományokból jönnek a vendégek, úgy különb-különb nyelvet és szokást, különb-különb példát és fegyvert hoznak magukkal, s mindez az országot díszíti, az udvar fényét emeli...Mert az egynyelvű és egyszokású ország gyenge és esendő.” [5] A múlt század közepén a történelmi Magyarország lakosságának mindössze fele volt magyar anyanyelvű. A trianoni békeszerződés következtében az ország területének kétharmada, a nem magyar anyanyelvűek nagy része, a magyarok harmada került országhatáron kívülre. Jelenleg, habár sokféle nemzetiség él hazánkban – a cigány-ethnikumot kivéve – egyik részaránya sem jelentős.

A svájci polgárban mélyen benne él a *demokratikus hagyomány*, a demokratikus öntudat, amely a történelemben gyökerezik. A XV–XVI. századi Svájc városai a humanizmus és a reformáció jelentős központjai (Zwingli Zürichben, Kálvin Genfben tevékenykedik). 1832-ben a liberális kantonok szövetségre lépnek egymással alkotmányuk védelmében. Szabad vallásgyakorlást, laikus államot, állami iskoláztatást követelnek. 1848-ban megalkotják a demokratikus alkotmányt: Svájc központosított kormányzattal rendelkező szövetségi állammá válik, melyben nagy szerep jut a helyi önkormányzatoknak.[6] A svájci ember öntudatos, bele akar szólni a dolgokba, nem akar eltűnni a tömegben. Önmagát és másokat – így a tanácsadók

tevékenységét is – racionálisan ítéli meg: tisztában van saját felelősségével, és azt nem hárítja át másokra. A történelemben a magyarok is öntudattal rendelkeztek, meg volt bennük a lázadó, rebellis szellem. Talán ez segítette megmaradásunkat a történelem viharaiiban, és nem engedett beolvadni más népek közé. A huszadik század történelme, a Trianon utáni sokk, a két vesztes világháború, a szovjet elnyomás mintha kicserélte volna a népet: elvesztette öntudatát, pesszimista lett és passzivitásba vonult. Bár tíz éve már újra demokrácia van, a lelki sebek gyógyulásához, a tenni akarás újraéledéséhez, az egészséges önbizalom és felelősség-tudat kialakulásához sokkal több időre van szükség.

Svájc számára a *semlegesség* hosszú hagyomány-nal bíró tapasztalat, amely mélyen a köztudatba ivódott. Svájc 1991-ben ünnepelte fennállásának 700. évfordulóját. 1291-ben a három svájci őskanton (Schwyz, Uri, Unterwalden) örök szövetséget kötött a Habsburg uralom ellen. 1648-as vestfaliai békén elismerik Svájc Német-római Császárságtól való függetlenségét – nemzetközi szinten. 1815-ben a bécsi kongresszus kinyilvánítja Svájc függetlenségét és „örök semlegességét”. A svájci alkotmányozó gyűlés új szövetségi szerződést dolgoz ki, amely a 22 kantonnak széles autonómiát ad. A külső és belső semlegesség biztosította a határon átcsapó, rokon vallású, nyelvű és kultúrájú elemekkel szemben a politikai nemzetakarattal elsődlegességét, mérsékelte a belső vitákat, távol tartotta Svájctól a konfliktusokat: az első és második világháborúban is sikerült megőriznie semlegességét. A XVI. századtól a XX. század közepéig Svájc a nagyhatalmi érdekek metszéspontjában állt: elválasztotta és összekötötte a három legjelentősebb európai nyelv- és kultúrkört. A rivalizáló hatalmak Svájcot kiszámítható, stabil, biztonságot és békét elősegítő tényezőnek tartották az európai egyensúlyban. 1945 után számos nemzetközi szervezet székhelye, jelentős diplomáciai események színhelye (Vöröskereszt kezdeményezője, Genfi Konvenció letéteményes állama). A legtöbb világviszonylatban vezető tanácsadó vállalat Svájcban állította fel székhelyét. Igen magas Svájcban a „tanácsadó-sűrűség”, vagyis a vállalati tanácsadók egymillió lakosra jutó száma. Már 1991-ben Svájc dicsekedhetett a legnagyobb tanácsadó-sűrűséggel világviszonylatban: 307. Ez több mint kétszerese volt a franciaországi, három és félszerese az olaszországi értéknek.[7] A tanácsadó-sűrűség tovább nőtt: 1994-ben 314-re, 1997-ben 357-re, 2001-ben elérte a 442,6 vállalati tanácsadó / millió lakos értéket.[8] Magyarországon ez az arány 2002-ben 294,4 volt.[9]

## Szakmai kultúra szintje

Az adott szakma képviselői által vallott szakmai kultúrát befolyásolja a szakmai képzettség és gyakorlat, a szakma szervezeti és nemzeti határokon átvívelő közös jellemzői. Az ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes – Menedzsment Tanácsadó Szervezetek Nemzetközi Tanácsa) célja és küldetése hogy a vezetési tanácsadást az egész világon egységes standard szerint végezzék: az ügyfeleket hites menedzsment-tanácsadók szolgálják. [10] A hites menedzsment-tanácsadónak megfelelő tapasztalata, kompetenciája és függetlensége van a tanácsadói munka végzésére, és betartja a CMC (Certified Management Consultants) etikai és szakmai standardját. 1991-es torontói kongresszuson közös tanácsadói tudásanyagra (Unifying Body of Knowledge) vonatkozó határozatot fogadtak el. E szerint a tanácsadóknak ismerniük kell:

- a tanácsadási szakmát (tanácsadás története, célja, szervezete, szakmai kódexe, szakmai etikája),
- a tanácsadó és az ügyfél kapcsolatát (hogyan lehet az ügyfél igényeit megérteni, felismerni az ügyfél vezetőivel való kapcsolattartásának módjait, az ügyfélszervezet belső kultúrájának kezelése, konfliktus kezelése, ügyfelekkel való kapcsolattartás),
- a tanácsadási folyamatot (pl. hogyan kell a projektumot előkészíteni, a szerződést megkötöni, a megállapodást lebonyolítani stb.),
- a menedzsmentfunkciókat (pl. üzleti tervezés, szervezés, vezetés, controlling, irányítás),
- a menedzsmentfolyamatokat (pl. cél kijelölés, szervezetelemzés és fejlesztés, motiváció és személyzetfejlesztés stb.).

A Svájci Vállalati Tanácsadók Szövetsége (Asco) fontosnak tartja a minőségbiztosítási folyamatot: a tanácsadó cégek tanúsítása mellett 6 éve (1997) vezette be az egyének tanúsítását (CMC). Jelenleg 42-en rendelkeznek a címmel. ([www.asco.ch](http://www.asco.ch))

Magyarországon a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ) keretében működik a CMC szekció. Az első hat tanácsadó 1994-ben szerezte meg a címet. 1999-ben 109-en [11], jelenleg (2003) 141-en rendelkeznek CMC minősítéssel. ([www.vtmsz.hu](http://www.vtmsz.hu))

A nemzetközileg elismert minősítést, mely tanúsodik a megfelelő szakmai ismeretekről és a szakmai etikai elvek elfogadásáról – a svájci adatok, valamint a B-A-Z megyében végzett felméréseink tanulsága sze-

rint a tanácsadóktól még nem követelik meg, de Magyarországon lényegesen jelentősebb, mint Svájcban: a hites menedzsment-tanácsadó sűrűség (1 millió főre jutó CMC címmel rendelkezők száma) Magyarországon 13,84 Svájcban mindössze 5,81 CMC/millió fő.

## A szervezeti kultúra szintje

A szervezeti kultúra a szervezeti tagok által osztott alapvető előfeltevések, hiedelmek és értékek rendszere, amelyek segítségével meghatározzák önmagukat és környezetüket. Az előfeltevések, hiedelmek és értékek különféle szervezeti rituálékban, szimbólumokban és tárgyakban jelennek meg. [12] A vezetési tanácsadónak minél előbb meg kell ismernie ügyfele szervezeti kultúráját, máskülönben idegennek tarthatják, aki nem ismeri, hogy valójában hogyan mennek a dolgok, és hogyan kell viselkedni, akinek jelenléte éppen ezért irritáló. Az 1. táblázat azt mutatja, hogy a három jellegzetes vezetői magatartás (autokrata, liberális és demokrata) esetében milyen tanácsadói magatartás tűnik sikeresnek különböző tanácsadási feladatok esetén. A táblázatban o jelöli a „szürke eminenciás” szerepű tanácsadói magatartást („a javaslat valójában az ügyfélnek jutott az eszébe”), + jelöli az egyenrangú felet, és +++ jelöli a meghatározó szakértőt.

1. táblázat

Célszerű tanácsadói magatartás különböző vezetési stílusok esetén

Tanácsadási feladatok	Autokrata	Liberális	Demokrata
	Vezetési stílus		
Vállalatirányítási rendszer	O	+	+
Stratégia, reorganizálás	O	+	+
Projektmenedzsment	O	+	+
A változás menedzselése	O	+	+
Marketing, terméktervezés	+	+	+
Kutatás, fejlesztés	+	+	+
Beszermzés	+	+	+
Termelészervezés és irányítás	+	+++	+++
Logisztika	+++	+++	+++
Humánpolitika	O	+	+
Pénzügyek menedzselése	+	+++	+++
Információrendszer szervezés	+++	+++	+++
Beruházás, gyárfejlesztés	+	+	+
Vagyonértékelés	+++	+++	+++
Auditálás	+++	+++	+++

Forrás: Hoványi, 1997 [13]

A tanácsadó magatartásának „szabadságfokát” befolyásolja, hogy milyen magatartású (stílusú) ügyféllel ül szemben, illetve milyen konkrét kérdésben fordult hozzá. A jó tanácsadó jó pszichológus is egyben: meg kell állapítania, hogyan lehet a konkrét helyzetben, az adott ügyfélnek leghatékonyabban eladni a javaslatot.

### Megfigyelések, következtetések

A svájci tanácsadási gyakorlatot egy 1997-es felmérés [14] alapján mutatjuk be, amely 120 – nem reprezentatív mintavétellel kiválasztott – 50 főnél többet foglalkoztató vállalat felső vezetőjével vagy magasabb beosztású munkatársával készített interjúk alapul.

A magyarországi tanácsadási gyakorlatot a Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete által Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 2001-ben készített kérdőíves felmérés eredményei alapján mutatjuk be. A felmérésben 362 reprezentatív mintavétellel kiválasztott B-A-Z megyei székhelyű vállalkozás, valamint 83 tanácsadó cég vett részt. A minta tevékenységi kör és területi megoszlás szerint reprezentatív. [15] [16]

Mivel a svájci felmérés alapjául szolgáló minta nem reprezentatív, a magyarországi felmérés Borsod-Abaúj-Zemplén megyére korlátozódik és a vizsgált vállalatok köre sem egyezik meg teljesen, így a nemzetközi összehasonlítás maradéktalanul nem biztosítható. A tanácsadó és a tanácsot igénybe vevő kapcsolatában a nemzeti sajátosságokra és különbségekre, valamint tendenciákra következtethetünk a rendelkezésre álló adatokból.

### A szakmai kompetencia megítélése

A kérdésre adott válasszal a tanácsot igénybe vevő értékelheti, hogy a tanácsadó milyen szakmai és üzleti ismerettel rendelkezik, milyen gyorsan mélyedt el a problémában, és jutott megoldásra. A skála a „világos-egyértelmű” problémaazonosítástól „az úgynevezett szakértő gyenge lábakon áll” kategóriáig terjedt. A svájci felmérés eredménye: a válaszadók 40,2%-a

jónak, 31,5%-a kielégítőnek és 28,3%-a rossznak minősítette a tanácsadó szakmai kompetenciáját. A 2. táblázat bemutatja, hogy a B-A-Z megyei tanácsadást már igénybe vett 115 vállalkozás hogyan ítéli meg a tanácsadó kompetenciáját utólag sikeresnek, illetve sikertelennek minősített projektek, multinacionális tanácsadó cégek valamint kisebb méretű tanácsadók esetén.

1-es érték jelentése: teljesen elégedetlen – mást is lebeszél arról, hogy hozzá forduljon; 5-ös érték jelentése: maximálisan elégedett a tanácsadó kompetenciájával, máskor is bátran hozzá fordul segítségért.

A magyarok pozitívabban ítélik meg a tanácsadó szakmai kompetenciáját, mint a svájciak. Utólag sikeres projektek esetén teljesen elégedettek a tanácsadó kompetenciájával, sikertelen projektek esetén is

2. táblázat

A tanácsadó szakmai kompetenciájával való elégedettség

Értékelés	Sikeres tanácsadási projekt %	Sikertelen tanácsadási projekt %	Multinacionális tanácsadó %	KKV Egyéni tanácsadó Egyéb %
1	0,0	4,9	4,8	1,4
2	0,0	29,3	0,0	0,7
3	5,9	41,5	33,3	7,1
4	36,3	19,5	38,1	39,7
5	57,8	4,9	23,8	51,1
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

majdnem közepesen elégedettek, tehát bár kétségtelenül hozzájárul, de nem ez a sikertelenség legfőbb oka. A helyi igényeket jobban ismerő, az erős versenyben ügyfeleik kegyeiért harcoló, érdekeit maximálisan szem előtt tartó, rugalmas, kisebb méretű tanácsadókkal elégedettebbek: kompetenciájukat 90,8% jónak tartja. Az igénybe vett multinacionális tanácsadó cég kompetenciájával 61,9% elégedett.

A svájciak is pozitívan ítélik meg a tanácsadók kompetenciáját: a válaszadók mintegy 72%-a elégedett volt a tanácsadójával, de kritikusabban szemlélik, és több mint negyedük (28,3%) meg is kérdőjelezte a tanácsadó kompetenciáját.

Meg kell jegyezni, hogy a tanácsadókkal szemben kritikus szemléletmód csak részben magyarázható kulturális adottsággal. Érdekes megvizsgálni, hogy milyen területen vesznek igénybe külső szakértőt, ugyanis vannak olyan területek, ahol a tanácsadó szakmai kompetenciája korlátlanul érvényesülhet, azt nem vonják kétségbe (pl. információs rendszer szervezése,

pénzügyek menedzselése, vagyoneértékelés, auditálás, termelés-szervezés, irányítás). Ugyanakkor pl. humánpolitikai tanácsadásnál, reorganizálásnál, változás menedzselésnél, ahol a tanácsadó javaslata konkrét személyeket érint, már kritikusabban szemlélik tevékenységét. [17]

### A tanácsadási teljesítmények jelenbeli és jövőbeli súlypontjai

A vizsgált 120 svájci 50 főnél többet foglalkoztató vállalat közül 92 (77%) már legalább egyszer igénybe vette tanácsadó szolgáltatását.

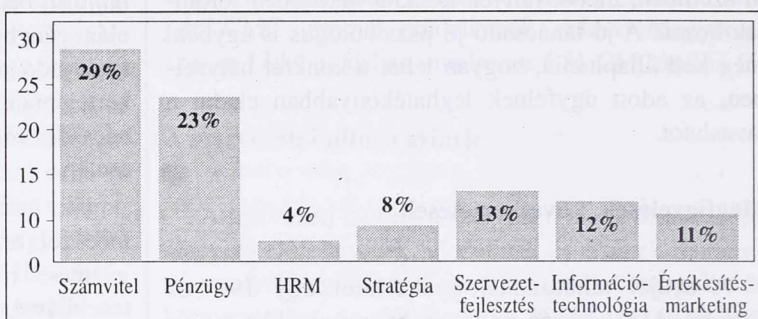
Svájcban főként olyan területeken veszik igénybe külső tanácsadó szolgáltatását, amely a tanácsadók és a tanácsot igénybe vevők együttműködésére épít. (1. táblázat + területek, pl. vállalati stratégia, reorganizálás, változásmenedzselés, marketingterületek.) Ennek oka, hogy a konjunkturális helyzet a '90-es években sok helyen vezetett átszervezéshez, restrukturáláshoz. Ez az oka, hogy a legtöbb tanácsadás szervezeti változtatásokra irányult. Ezek céljai: a költségsökkentés, a minőségjavítás, a megrendelések átfutási idejének és az innovációs folyamatok lerövidítése. A jövőben – a megkérdezett vállalatok válaszai alapján – előreláthatólag tovább nő az olyan tanácsadás iránti igény, amely a tanácsadók és tanácsot igénybevevők közti nagyobb együttműködésre épít (pl. marketing, fogyasztóval való kapcsolat menedzselése, globalizálás, innovációk és környezet menedzselése...) Ezekon a területeken a tanácsot igénybe vevők kritikusabban, racionálisabban ítélik meg a tanácsadót, mint ott, ahol a tanácsadó szakértelme korlátlanul érvényesülhet.

Az 1. ábra az igénybe vett tanácsadási területek megoszlását mutatja a szolgáltatást már igénybe vett 115 Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalat válaszai alapján:

A legfontosabb igénybevételi terület a *számvitel* és *pénzügy*. A pénzügyi-könyvviteli tanácsadók rutinból oldják meg azokat a problémákat, amelyekkel a vállalatok akár hetekig is küszködhetnek. Értékelik a vállalatok pénzügyi helyzetét, azt, hogy a könyvviteli rendszer megfelelő elvek alapján épül e fel, vezetik a vállalkozások könyveit, elkészítik a törvényben előírt

1. ábra

Igénybe vett tanácsadási szolgáltatás területenként

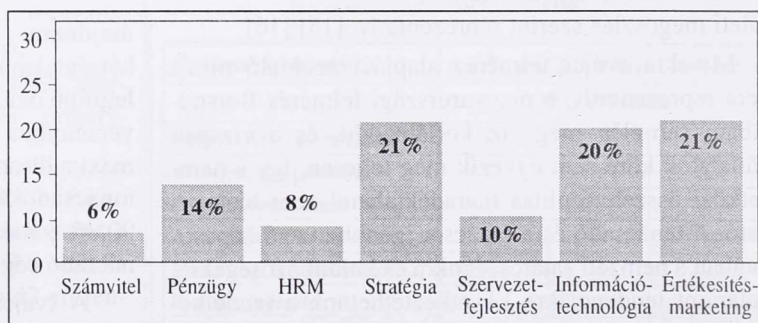


bevallások határidőre, adótanácsadást nyújtanak stb. Az adózási rendszer és a jogszabályok gyakori változása tovább növeli a külső szakértő bevonása iránti igényt. Borsod-Abaúj-Zemplén megyében főként olyan területeken vették igénybe külső tanácsadó szolgáltatását, ahol a tanácsadó szakértelme korlátlanul érvényesülhet (1. táblázat +++ területek): számvitel, pénzügy, információtechnológia részaránya 64%, így szakértelmét nem kérdőjelezzik meg.

A 2. ábra az igénybe nem vett, de tervezett tanácsadási szolgáltatás megoszlását mutatja területenként a szolgáltatást már igénybe vett 115 B-A-Z megyei vállalkozás válaszai alapján:

2. ábra

Az igénybe nem vett, de tervezett tanácsadási szolgáltatás területenként



Magyarországon eltérő az alaphelyzet, de hasonló tendenciák mutatkoznak, mint Svájcban a 90-es évek második felében: növekszik azoknak a területeknek a részaránya, amely a tanácsadó és a tanácsot igénybe vevők közti nagyobb együttműködésre épít (pl. stratégia, értékesítés, marketing). Az informatikai tanácsadás jelentősége messze alatta marad a svájci adatoknak. (Meg kell jegyezni, hogy a 2001-es 12%-os részarány vélhetően alulreprezentált, ugyanis az informatikai tanácsadás jelentős része a pénzügyi és

adminisztratív rendszerek kialakításakor merül fel.) Felmérésünk azt mutatja, hogy az információtechnológiai tanácsadás iránti igény jelentős növekedése várható. A felmérések alapján megállapítható, hogy Magyarország – habár néhány éves időbeli csúszással – de követi Svájc példáját.

### A „megoldásra orientáltság” megítélése

A „megvalósításra orientáltság” azt fejezi ki, hogy a tanácsadó javaslatai milyen mértékben kerültek megvalósításra. A svájci felmérés szerint a tanácsot igénybe vevők 25%-a ítélte közvetlenül, 55,4%-a részben megvalósíthatónak, és 19,6%-a megvalósíthatatlannak a javaslatot. A 3. táblázat bemutatja, hogy a B-A-Z megyei tanácsadást már igénybe vett 115 vállalkozás mennyire volt elégedett a kapott javaslat alkalmazhatóságával utólag sikeresnek, illetve sikertelennek minősített projektek, multinacionális tanácsadó cégek, valamint kisebb méretű tanácsadók esetén.

1-es érték jelentése: a valóságtól elrugaskodott, gyakorlatban egyáltalán nem volt megvalósítható a javaslat;

3-as érték jelentése: gyakorlatban részben megvalósítható javaslatot kaptak;

5-ös érték jelentése: megoldásra orientált, gyakorlatban közvetlenül alkalmazható volt a javaslat.

alkalmazhatónak ítélte a javaslatot – a multinacionális tanácsadók javaslatának megoldásra orientáltságával mindössze 45,4% elégedett.

A svájciak kritikusan szemlélik tanácsadójuk teljesítményét: a válaszadók mintegy negyede (19,6%) teljesen használhatatlannak ítélte a javaslatot, és a középső érték lényegesen nagyobb súlyt kap: racionálisabbak, jobban elismerik a részbeni használhatóságot. A svájciak sok esetben a javaslat kritika nélküli elfogadása illetve nyílt elutasítása helyett gyakran nyilatkoztak így: „tulajdonképpen csak keveset lehetett közvetlenül megvalósítani, sokkal inkább az ötletek adtak új impulzusokat”, vagy „csodáltam a tiszta és világos eljárásokat, a jövőben sokkal inkább az eljárásmódot, mint a javaslatot fogom a probléma megoldásához felhasználni”.

### Az ár/teljesítmény viszony megítélése

Az ár és teljesítmény összevetése nem könnyű feladat, hiszen a tanácsadás konkrét eredménye nem mindig számszerűsíthető, és nem biztos, hogy közvetlenül a projekt befejezése után jelentkezik, ezért a szubjektívítésnek viszonylag nagy szerepe van. Svájcban a megkérdezett vállalatok 25%-a jónak, 42,4%-a tisztességesnek, 32,6%-a rossznak ítélte az ár/teljesítmény viszonyt. A 4. táblázat összefoglalja, hogy a B-A-Z megyei vállalkozások hogyan ítélik meg az ár/teljesítmény

viszonyt utólag sikeresnek, illetve sikertelennek ítélt projektek, multinacionális tanácsadó cégek, valamint kisebb méretű tanácsadók esetén.

1-es érték jelentése: pénzkidobás volt, a kapott szolgáltatás egyáltalán nem érte meg az árát;

5-ös érték jelentése: jó befektetés volt, a tanácsadási szolgáltatás megérte az árát.

A tanácsadás eredményeinek használhatósága

Értékelés	Sikeres tanácsadási projekt (%)	Sikertelen tanácsadási projekt (%)	Multinacionális tanácsadó (%)	KKV, egyéni tanácsadó, egyéb (%)
1	0,0	17,8	9,1	1,4
2	0,0	33,3	9,1	3,5
3	13,2	42,2	36,4	16,7
4	43,4	4,4	22,7	42,4
5	43,4	2,2	22,7	36,1
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

Magyarországon a tanácsadás sikerességének fokmérője a megoldásra való orientáltság: a sikeresnek ítélt projektek túlnyomó többségét (86,8%-át) a gyakorlatban közvetlenül használhatóknak, míg a sikertelenek 51,1%-át a valóságtól elrugaskodottnak vélték (pl. nem veszi figyelembe a vállalat sajátos helyzetét: kultúráját, hagyományát, image-ét...). A kisebb méretű, helyi igényeket jobban ismerő tanácsadók javaslataival elégedettebbek: több mint háromnegyed részük (78,5%) a gyakorlatban közvetlenül

A sikeresnek ítélt projektek túlnyomó többsége 85,6%-a – függetlenül a díj nagyságától – megérte az árát, jó befektetésnek minősítették. A sikertelen tanácsadást igénybe vevők 61,4%-a szerint akármennyibe került, pénzkidobás volt a szolgáltatás. Az alacsonyabb áron dolgozó, kisebb méretű tanácsadó szolgáltatását igénybe vevők mintegy háromnegyed része (74,5%) szerint a kapott szolgáltatás megérte az árát, a magasabb áron dolgozó, komplex szolgáltatást nyújtó multik esetén ez az arány csak 52,4%.

**A tanácsadói szolgáltatások értékelése  
a kifizetett díjazás jogosságát tekintve**

Értékelés	Sikeres tanácsadói projekt (%)	Sikertelen tanácsadói projekt (%)	Multinacionális tanácsadó (%)	KKV, egyéni tanácsadó, egyéb (%)
1	0	27,3	9,5	0,7
2	1	34,1	14,3	2,8
3	13,5	29,5	23,8	22,0
4	40,4	2,3	28,6	39,0
5	45,2	6,8	23,8	35,5
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

A svájciak lényegesen kisebb része volt maradéktalanul elégedett, viszont nagyobb aránya minősítette tisztességesnek az ár/teljesítmény viszonyt, mint Magyarországon. A svájciak józanok, takarékosak: tisztában vannak, hogy mire adják ki a pénzt, sokan a honoráriumokat a szakmában szokásos mértékűnek vélték – habár nem mindig elégedettek maradéktalanul az ár-teljesítmény viszonytal, azt alapvetően nem vitatták.

### Összefoglalás

Az országok eltérő történelmi fejlődése, kulturális adottságai, állampolgárainak mentalitása befolyásolja az elvárásokat a tanácsadóktól, valamint az igénybe vett tanácsadók tevékenységének megítélését.

Svájcnak sikerült megóvnia 1815-ben kinyilvánított semlegességét, amely távol tartotta a történelem véres konfliktusaitól, és elősegítette a sajátos svájci nemzeti öntudat kialakulását. Svájc számára a demokrácia sem új keletű, gyökerei több évszázadra nyúlnak vissza. 1848-ban a demokratikus alkotmány megalkotásával hivatalosan deklarálták, és azóta is megőrizték a demokratikus hagyományt, amely mélyen benne él a svájci polgárban. A svájci ember öntudatos, racionális, tud dönteni, és a döntése következményeiért felelősséget vállal, azt nem hárítja át másokra.

Magyarországhoz nem volt ilyen kegyes a történelem, nem sikerült távol maradnia Európa és a világ konfliktusaitól. A 150 éves török, majd a Habsburg elnyomás után, az 1867-es kiegyezéssel megteremtették a demokratikus fejlődés alapjait. A XX. század történelme: a két vesztes világháború és a trianoni sokk előbb az egészséges nemzeti öntudattól, majd a szovjet elnyomás a demokráciától fosztotta meg a népet: a szovjet típusú „atyáskodó állam” ideológiája össze-

4. táblázat egyeztetetetlen a sorsát maga irányító, döntése következményeiért felelősséget vállaló, öntudatos polgárral. Az 1989-es rendszerváltozás ismét megteremtette a demokratikus fejlődés alapját, de a lelkekben lezajló rendszerváltozáshoz hosszabb időre van szükség.

Az empirikus felmérések azt mutatják, hogy a magyarok főként olyan területeken veszik

igénybe tanácsadó szolgáltatását, ahol szakértelme korlátlanul érvényesülhet: nem vonják kétségbe kompetenciáját, a javaslatot közvetlenül megvalósíthatónak ítélik, elégedettek a szolgáltatás árával és a kapott teljesítménnyel. Megyénk vállalkozásai főként kisebb méretű tanácsadók szolgáltatását veszik igénybe, akik jól ismerik a helyi igényeket, és a felmérésünk azt mutatja, hogy a multinacionális cégeknél jobban meg tudnak felelni ennek.

Svájcban a tanácsadói piac érettebb, nagyobb hagyományokkal rendelkezik, mint nálunk. Főként olyan területeken veszik igénybe tanácsadó szolgáltatását, mely a tanácsadók és igénybe vevők együttműködésére épít. A svájciak racionálisabbak, kritikusabban szemlélik tanácsadójuk teljesítményét. Alapvetően elégedettek a szakértő teljesítményével, de kritika nélkül és maradéktalanul kevésbé fogadják el. A tanácsadók tevékenységét józanabban ítélik meg, jobban elismerik és értékelik a részeredményeket.

### Felhasznált irodalom

- 1 G. Hofstede (1981): „Culture and organisations” in International Studies of Management and Organisation, No 4.
- 2 Milan Kubr (2002): Management consulting. A guide to the profession, ILO Geneva
- 3 Franz Schultheis (1995): Svájc többnyelvű, de az átlag svájci nem, Élet és Irodalom, okt.
- 4 Urs Altermatt (1994): Svájc – az európai modell? Régió, 2.
- 5 Árpád kori legendák és intelmek. Szépirodalmi Könyvkiadó, Budapest, 1983
- 6 Alois Riklin (1992): A svájci semlegesség funkciói. História, 5-6. szám
- 7 André C. Wohlgemuth (1996): Unternehmensberatung ist eine komplexe Dienstleistung. IO Management, 7-8.
- 8 Andre C. Wohlgemuth CMC (2002): Konsolidierung und Rückbesinnung auf das Bewährte. Unternehmensberater 4.
- 9 Poór József (2003): A vezetési tanácsadás európai és hazai trendjei (2001-2002). Vezetéstudomány, 5. sz.
- 10 Poór József (1995): A „hites menedzsment tanácsadó”-i cím jellemzői és magyarországi bevezetésének lehetőségei. Vezetéstudomány, 1. sz.

11. A Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének Hírlevele, 1999
12. *Bakacsi Gyula – Balaton Károly – Dobák Miklós – Máriás Antal* (1995): *Vezetés-szervezés II.* Aula Kiadó
13. *Hoványi Gábor* (1997): *Menedzsment tanácsadás.* Pécs, Janus Pannonius Tudományegyetem
14. *Marc A. Woog – Brian Rüeger* (1997): *Die Unternehmensberatung im Umbruch.* IO Management 11.
15. *Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes* (2003): *Az üzleti tanácsadási tevékenység Borsod-Abaúj-Zemplén megyében.* Vezetéstudomány, 6. sz.
16. *Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes* (2003): *Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű, tanácsadó cégek jellemzői, fejlődési lehetőségeik.* Vezetéstudomány, 7-8. sz.
17. *Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes* (2003): *A tanácsadói projektek megítélése.* Vezetéstudomány, megjelenés alatt.
18. *Dannerer Mónika* (1992): *Svájci sajtóosságok.* (Kultúra, viselkedés, kommunikáció – szerk: Hidasi Judit, KJK)