

# DÖNTÉSHOZATALT TÁMOGATÓ MÓDSZEREK A MAGYAR MIKROSZFÉRÁBAN

Az előző számunkban megjelent cikk folytatásaként a szerzők azokat az eszközöket – „szerzőszámokat” – veszik sorra, amelyeket a magyar vállalatok tipikusan alkalmaznak a stratégiai döntéshozatal támogatásához.

Bármilyen legyen egy szervezet fölépítése, a döntéshozatali stílus emberről emberre változik. Vannak autokratikus vezetők, akik jobban szeretik a döntés lehetőségét maguknak megtartani, mások a részvételi irányzat hívei, és nem hoznak döntést addig, amíg azt másokkal meg nem beszélték. Megint mások egyszerűen átengedik a döntéseket a beosztottaiknak.

## Csoportos döntéshozatal

Vizsgálatainkkal azonosítani tudtuk a tekintélyi vezetésről a csoportos vezetés irányába történő elmozdulást (Bayer, 1995) a vizsgált mintában, legalábbis a döntés-előkészítés területén. A tekintélyi vezetés két legtipikusabb megnyilvánulási formája az autokratikus, illetve a patriárhális vezetés. Autokratikus vezetési stílus mellett a szervezet formalizáltsági foka magas, a vezetők és a beosztottak közötti kapcsolat lazább, az ellenőrzés szigorú hierarchiával kiépített szakkaparátuson keresztül valósul meg, a döntések a legfelső vezetés szintjén születnek. A patriárhális vezetési stílust az jellemzi, hogy a döntés-előkészítés egyénileg történik, a feladatelosztás központosított, a formalizáltság alacsony fokú, gyakori az eseti beavatkozás, kényszerűen sűrű a kapcsolat a vezető és a beosztottak között.

Bayer szerint a csoportos vezetést az jellemzi a legjobban, hogy a munkacsoport részt vesz a döntéshozatalban. A munkatársaknak módjukban áll véleményt nyilvánítani, részt vesznek a döntések előkészítésében. Extrém esetben a munkacsoport teljesen önállóan dönt, és a vezető kizárólag koordinációs feladatokat lát el. Az in-

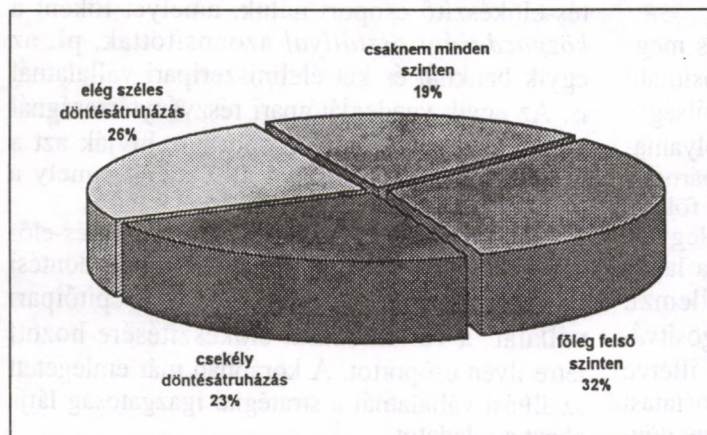
formációk áramlása nem korlátozódik a szolgálati útra, a feladatok végrehajtását a csoportok önállóan végzik. A csoportos vezetés formái közül kiemeljük a konzultatív és a participatív stílusúakat.

Reményt keltő az a körülmény, hogy – különösen a saját ügyekben történő döntéseknél – a vizsgált mintában a konzultatív és a participatív döntés-előkészítést találtuk dominánsnak. A legdinamikusabban fejlődő vállalatoknál ez utóbbi két stílus dominált. Érdekességként kiemeljük, hogy a multinacionális vállalatok mellett jellemzően az élelemiszeripari cégekre és a bankokra jellemző ez a gyakorlat. Szintén alátámasztást nyert az a hipotézisünk, hogy a vizsgált vezetési stílusok nem tiszta formában, hanem keverten vannak jelen a magyar vállalatoknál, ami főként az autokratikus és a paternalista, valamint a konzultatív és participatív stílusok keveredésében mutatkozott meg. Arra a kérdésre, hogy főként milyen szinten születnek a döntések, a következő válaszokat kaptuk: (1. ábra)

Összehasonlításként közöljük Bakacsi kutatási eredményeit, aki más kérdésfeltevéssel, de a miénkhez hasonló következtetésre jutott (Bakacsi, 1996) szintén a „Versenyben a világgal” kutatás keretében. A vezetési stílus megragadásakor két kérdésre koncentrált. Egyrészt arra volt kíváncsi, hogy a megkérdezettek milyen vezetőt szeretnének maguk fölött látni, ezt nevezte el kívánatos vezetői stílusnak, valamint arra, hogy valójában milyen a vezetőjük és ez a kategória kapta a tényleges vezetői stílus elnevezést. (1. táblázat)



## Participáció a döntéshozatalban



Amikor ágazati hovatartozás szerint elemeztük a vezetési stílust, a 42 elemű magyar mintában igen érdekes összefüggéseket figyelhattunk meg. (Becser, 1997) A vezetési stílus döntéshozatali megnyilvánulását Bayer nyomán két kérdéssel vizsgáltuk. A „Milyen szinten születnek a döntések?” című I. kérdésre, mint az az 1. ábrából is kiolvasható négy lehetséges válasz volt adható: főleg felső szinten (autokratikus), csekély a döntésátruházás (patriarchális), elég széles körű a döntésátruházás (konzultatív), csaknem minden szinten (participatív). A „Milyen mértékben dönthetnek a munkatársak a saját területük ügyeiben?” című II. kérdésre szintén négyféle választ lehetett adni: egyáltalán nem dönthetnek (autokratikus), ritkán (patriarchális), gyakran (konzultatív), csaknem minden esetben (participatív).

A válaszok kiértékelése úgy történt, hogy a négy-négy eset mindegyikéhez egytől négyig

1. táblázat

### Döntésközpontú vezetési stílusok a magyar vállalatoknál\*

A vezetési stílus	Kívánatos vezetési stílus (%)	Tényleges vezetési stílus (%)
Autokratikus	3.2	19.9
Paternalista	14.3	17.1
Konzultatív	58.4	35.9
Demokratikus	27.7	14.6
Egyéb	12.5	

\* Forrás: Bakacsi: Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, 1996. 217. oldal

1. ábra hozzárendeltünk egy-egy számot. Így a középérték 2.5 lett, amely alatti értékek inkább egyéni, tekintélyelvű döntésre, míg az afeletti értékek inkább csoportos döntésre utaltak.

Egyértelmű volt, hogy a II. kérdésnél a vizsgált vállalatok a csoportos döntéshozatalt részesítették előnyben. Ágazati megoszlásban az látható a 2. táblázatban, hogy a nehéziparban és a könnyűiparban egyaránt magas az átlagérték, illetve alacsony a szórás, míg a szolgáltatásban alacsonyabb az átlag és nagyobb a szórás. A viselkedéstudományi megközelítés és ezen belül Likert hangsúlyozta, hogy a vezetők tudatosan választhatnak stílust, mégis felállítható az a hipotézis, hogy a nagyobb volumenű, hosszabb távú beruházások az iparra jellemzők, ehhez pedig inkább a „több szem többet lát” csoportos döntéshozatal felel meg inkább, míg a kereskedelem és a szolgáltatások területén több az operatív döntés és ezért itt természetesebb az eltolódás az egyéni döntések felé.

2. táblázat

### Vezetői stílus és döntéshozatal ágazati bontásban

	Könnyűipar		Nehézipar		Szolgáltatás/ Kereskedelem	
	átlag	szórás	átlag	szórás	átlag	szórás
I. kérdés	2,77	1,13	2,33	1,05	2,27	1,13
II. kérdés	3	0,816	3,27	0,65	2,72	1,05

A döntések delegálása (I. kérdés) tekintetében már sokkal bonyolultabb a válaszok értékelése. Interjúink során többször hallottuk magyar felső vezetők szájából, hogy bár ők szívesen delegálnák a döntéseket alsóbb szintekre, a menedzserek félnek felelősséget vállalni döntéseikért. További ellenvélemények is elhangzottak a csoportos stílussal kapcsolatban: az egyik megkérdezett szerint az egyenesen baj. Mindezekkel együtt a mintában szereplő könnyű- és nehézipari vállalatok ennél a kérdésnél is közelebb álltak a csoportos stílushoz, bár elég nagy volt a szórás, míg a szolgáltató és kereskedő cégek valahol félúton, kissé az egyéni stílus felé eltolódva helyezkedtek el. Összegzésül tehát azt mondhatjuk, hogy mintánkban a könnyű- és nehézipari vállalatok



latok vezetési stílusa a csoportos formához állt közelebb, míg a kereskedelmi/szolgáltató cégek vezetői inkább az egyéni döntéshozatalt részesítették előnyben.

A döntéshozatal elemzésekor érdemes megvizsgálni, hogy hány döntési szint azonosítható egy vállalatnál. Ha a döntési hierarchia túlságosan tagolt, akkor ez általában a döntési folyamatok lelassulásával, körülményességével párosul. Ráadásul több lehetőség nyílik a döntések fölfelé nyomására, a felelősség áthárítására. A legversenyképesebb vállalatokat egyre inkább a lapos piramis néven emlegetett hierarchia jellemzi, amely kikényszeríti az önálló döntési jogosítványokat. A döntési hierarchia megfelelő, illetve diszfunkcionális működéséről nyújt tájékoztatást az az információ, hogy a *felső vezetés hány döntési szinttel tart közvetlen kapcsolatot*. Ha pl. mindegyikkel, akkor maga a hierarchia válik értelmetlenné, hiszen nem egyszerűsíti, hanem kifejezetten hátráltatja a döntéshozatalt. A magyar vállalati mintában a *döntési szintek átlagos száma 3.9 volt*.

Az egyik gyógyszergyárban három döntési szintet azonosított az interjúalanyunk, de megemlítette, hogy hat éve a döntési szintek száma még 11 volt. Egyik szállítási részvénytársaságnál 15 (!) döntési szintet találtunk.

Még az erősen központosított cégeknél is igaz, hogy a felső vezetők *meghallgatják az alsóbb döntési szintek véleményét*, sőt az sem ritkaság, hogy egy szintet átugorva a középvezetőkkel konzultálnak. Igen tipikus, hogy a vezetőknek az egyes döntési szinteken *bizalmi emberük* van, akivel rendszeres kapcsolatban állnak. A vezetők kapcsolattartását az egyes döntési szintekkel a *3. táblázatban* jellemezzük. Az átlagos kapcsolat-szám a vizsgált vállalatok esetében 2.75 volt.

Arra a kérdésünkre, hogy a vállalaton belül létezik-e külön *döntés-előkészítő csoport*, vagy a

döntés-előkészítés a funkcionális területek feladata, a válaszadók fele az utóbbi választ adta. Tizenketten mondták azt, hogy létezik külön döntés-előkészítő csoport náluk, amelyet főként a *közgazdasági osztállyal* azonosítottak, pl. az egyik banknál és két élelmiszeripari vállalatnál is. Az egyik vendéglátóipari részvénytársaságnál „mindenes” előkészítő csoportnak hívják azt a két elemző közgazdászból álló stábot, amely a döntések előkészítését végzi.

Több cégnél azt fejtegették, hogy döntés-előkészítésre csak projektum nagyságrendű döntési helyzetekben van szükség. Az egyik építőipari vállalat a vállalkozásai előkészítésére hozott létre ilyen csoportot. A korábban már emlegetett szállítási vállalatnál a stratégiai igazgatóság látja el ezt a feladatot.

Nem túl tipikus, de azért hét vállalatnál visszszakoszkodó gyakorlat, *hogy a döntés-előkészítés kétfordulós*. Az első lépésben a funkcionális területek készítenek előkészítő anyagot, majd ezt követően vagy ezzel párhuzamosan a törzskar is leteszi a maga véleményét. A két anyag ütköztetése jelenti a döntés-előkészítést.

A mintában szereplő vállalatok a csoportos döntéshozatalt úgy értelmezték, hogy ha a *döntés-előkészítés csoportosan történik, ekkor lehetőség van a vélemények ütköztetésére, de a döntést a vezetőknek egyedül kell meghoznia, mert csak így tudja a felelősséget vállalni*. Többször visszatért az a korábban már kifejtett álláspont, hogy az az ideális, ha a döntés-előkészítés demokratikus, a választás azonban centralizált.

Érdekes különválasztani a csoportos döntéshozatal két alapesetét – mivel az a mintában is különvált – : a konszenzus alapján történő döntéshozatalt és a szavazásos eljárást. A szavazásos procedúra az igazgatótanácsok jellemző döntési módszere, de pl. az egyik olajipari cégnél és egy húsipari vállalatnál rendszeresen alkalmazzák más döntési helyzetekben is, a műszaki és gazdasági vezetők véleményének kiegyensúlyozása érdekében.

Az átlagos csoportlétszám, ami lényegében a felső vezetői csoport nagyságát mutatja a vizsgált vállalatoknál a következőképpen alakult: (*4. táblázat*)

A táblázatban szereplő adatok azt jelzik, hogy a *felső vezetői döntéshozó csoport a döntéshozatal standardjai szerint többnyire kiscsoport*, maximum hat-hét taggal. A legjellemzőbbek a három-négy-öt fős csoportok, ami garanciát jelent a hatékony munkára, a közvetlen kommunikációra.

3. táblázat

Kapcsolattartás az egyes döntési szintekkel

Kapcsolattartás (szintek) száma	Gyakoriság
1	6
2	11
3	21
4	6
5	3
több	3



4. táblázat

**Az átlagos csoportlétszám  
a döntéshozatal során**

Átlagos csoportlétszám	Esetszám
3	7
4	6
5	8
6	4
7	5
8	2
9	2
10	3
12	2
15	1

**Az információtechnológia szerepe  
a döntések megalapozásában**

A mai üzleti világban az információknak rendkívül fontos szerepük van a döntések megalapozásában. Az információtechnológia viharos fejlődése kitágította az információhoz jutás lehetőségeit, ugyanakkor nem tette fölöslegessé a személyes információcserét sem. Amikor a döntésekhez szükséges információk beszerzési lehetőségeiről kérdeztük interjúalanyainkat, elég változatos kép tárult elénk. Láttunk sűrűn teleírt kockás papírt, amely az előző nap forgalmi adatait mutatta egy kereskedelmi vállalatnál a boltok szerinti bontásban, de találkoztunk olyan színes grafikával illusztrált kontrolling jelentéssel is, melyet az egyik erőmű gazdasági vezérigazgatóhelyettese éppen aznap kapott kézhez. Többen hivatkoztak arra, hogy a vállalatban belüli kapcsolattartás legfontosabb eszköze manapság már az E-mail.

Azt tapasztaltuk, hogy a számítógépes fejlesztés mérföldkövet jelent a belső információáramlás átalakulásában. Néhány, a vizsgálatban szereplő cég hosszabb kísérletezgetés, fejlesztés után sem jutott el még arra a szintre, hogy saját rendszerét működtetni tudja. Másutt viszont már teljes a számítógépesítés, mint pl. az egyik vidéki vegyipari cégnél, illetve az egyik tejipari vállalatnál.

A „mindenhonnan“ kategóriába a legváltozatosabb válaszokat soroltuk be, mint pl. a szakfolyóiratokból, konferenciákon történő tájékozódást, vagy az államtitkárokkal, vagy még ma-

gasabb beosztású állami tisztviselőkkel kezdeményezett rendszeres találkozókat, vagy a hazai és nemzetközi szakmai szervezetek munkájában

5. táblázat

**Az információszerzés lehetőségei**

Az információszerzés lehetőségei	Említések gyakorisága
Mindenhonnan	9
Vezetői információrendszerből	15
Hivatalos előterjesztésekből	5
Különböző adatbázisokból	5
Beosztottak beszámolóiból	2
Formalizált csatornákon	1
Múltbeli tapasztalatokból	2

való részvételt. Az egyik válaszadó a munkáját úgy definiálta, hogy ő a vállalat „külsőgyűmésztere“, s ebben a minőségében rengeteg hasznos információhoz hozzá tud jutni. Az Internet is több válaszban visszaköszönő információforrásnak bizonyult.

*A legelterjedtebb információs forrás a vizsgált körben a vezetői információrendszerből nyert heti információs jelentés.* Gyakorta tapasztaltuk, hogy azok a rendszerek, amelyeket valóban használnak is a vezetők, saját fejlesztésben készültek. (5. táblázat)

*A mintában szereplő vállalatoknál a kvantitatív elemzések szerepének fölértékelődését figyelhetjük meg, különösen azoknál a cégeknél, ahol már működik kontrolling rendszer. Legjellemzőbb a trendek, fedezetszámítások, beruházás-gazdaságossági számítások kvantitatív módszereinek alkalmazása.*

Néhány vállalatnál – pl. az egyik multinacionális vegyipari cégnél, egy sörgyárban, egy gyógyszergyártó vállalatnál, az egyik olajipari cégnél – azt a választ kaptuk, hogy kizárólag kvantitatív elemzések alapján születnek döntések. Ezzel szemben az egyik fémfeldolgozó vállalatnál, a mintánkban szereplő szállítási vállalatnál és egy külföldi tulajdonban lévő építőipari vállalatnál azt állították, hogy egyáltalán nem jellemző náluk a kvantitatív módszerek használata.

Az információtechnológia különböző formában támogatja a döntéshozatalt. Az információrendszereknek mi egy közismert tagolását tártuk válaszadóink elé, s azt kérdeztük meg,



hogy a felsorolt rendszerek közül melyek azok, amelyek vállalatuknál megtalálhatók. Mivel több válasz is lehetséges volt, az említési gyakoriságok összege meghaladja a minta elemszámát.

A 6. táblázatban szereplő adatok azt mutatják, hogy a vizsgált vállalatok elég jól el vannak látva különféle információrendszerekkel. Szembeötlő, hogy a számítástechnikai fejlesztések mostanra lendülnek át az adatfeldolgozások szintjéről a vezetői információrendszerek szintjére. A folyamatot lassítja, hogy általában saját fejlesztésekről van szó, ami rengeteg problémával

6. táblázat

Az információtechnológia alkalmazása

Információ technológia	Említések gyakorisága
Adatfeldolgozások	35
Vezetői információs rendszer	30
Döntéstámogató rendszer	14
Felsővezetői és csoportos DTR	9
Szakértő rendszer	11

és erőfeszítéssel jár. A rendszereket a válaszadók sorolták be az egyes kategóriákba, így nem áll módunkban megkérdőjelezni a besorolás pontosságát, jogosságát.

Szignifikáns kapcsolatot találtunk a vezetői információrendszer működése és a vállalatok mérete között, amikor ez utóbbit a foglalkoztatottak létszámával mértük. Azt mondhatjuk, hogy a nagyobb vállalatoknál, a több alkalmazottat foglalkoztató cégeknél jellemzőbb a vezetői információrendszerek használata. A döntéstámogató rendszerek viszont leginkább azoknál a vállalatoknál találhatóak, amelyeknél az átlagosnál nagyobb az MRP, a menedzsment és az egyéb tulajdonhányad. Szakértő rendszereket az átlagosnál magasabb külföldi tulajdonhányaddal rendelkező cégeknél építettek ki, nem ritkán importált rendszert, mint az egyik privatizált gyógyszergyár esetében is.

A válaszadók elé tártunk egy listát, amely kereskedelmi forgalomban kapható magyar és külföldi fejlesztésű programcsomagok neveit tartalmazta. A döntéstámogató rendszerek közül mindössze az Expert Choice-t és az ARAMIS-t ismerték az egyik áramszolgáltató vállalatnál, ahol használják is az elsőt. A táblázatkezelő programok közül a legismertebbek a Microsoft

Excel bizonyult (melyet szinte mindenütt használnak), néhányan azonban továbbra is a LOTUS 1-2-3-ra, illetve a Quattro-ra esküsznek.

**A tanácsadás mint döntést támogató eszköz**

A továbbiakban azt vizsgáljuk, hogy a stratégiai döntéshozatal során alkalmazott tanácsadás mint módszer mennyiben járul hozzá a vállalati szféra versenyképességéhez. Tárgyalásunk során a hangsúlyt a tanácsadás outsourcing megközelítésére helyezzük. Emellett szól az, hogy a nyugati szakirodalomban és szóhasználatban a tanácsadási munkát nagyon sokszor magával az outsourcing-gal azonosítják. Ezzel szemben a hazai szakirodalomban erre még meglehetősen kevés helyen található utalás, ami valószínűleg nem csak fordítási problémát takar.

Úgy gondoljuk, hogy a tanácsadói szolgáltatások igénybevételére napjainkban leginkább a külső körülmények megváltozása ad magyarázatot. A vezetői munka egyre inkább eltolódik a döntési szerepek gyakorlásának irányába (Mintzberg vezetői szerepeit tekintve). (Mintzberg, 1975)

A kilencvenes években egyre több vállalat számára stratégiai kérdéssé vált, hogy mely tevékenységeket érdemes saját alkalmazottai segítségével elvégeznie, és melyek azok, amelyeket rendszeresen vagy alkalmanként külső szakértőtől célszerűbb inkább megrendelnie. A tanácsadással mint outsourcing-gal kapcsolatosan *pro és kontra* érvek egyaránt fölhozhatók, melyek néhány jól definiálható szempont köré csoportosíthatók.

• *A pénzügyi szempont*

Általában fontos érv, hogy *olcsóbb a szolgáltatást külsősöktől megrendelni*, mint saját alkalmazottainkkal végeztetni. A tanácsadás kapcsán erről nagymértékben megoszlanak a vélemények, hiszen egyesek szerint elsősorban nem pénzügyi szempontok vezérlik ezeket a megbízásokat, hanem a szakértelem és az erőforrások hiánya. *A pénzügyi szempont sok esetben csak másodlagos a döntésnél*, mert a drágább, de jobb szakértő egyértelműen jobb a szervezetnek.

Az USA-beli *Orlando államban* például több, mint 40.000 \$/év a bére egy profi informatikai szakembernek. Az olcsó szakember azonban vagy alacsonyán képzett, vagy kevés tapasztalattal bír, ami munkája során hátrányt jelent, mivel



kevésbé segíti elő a megbízó vállalatának növekedését. (Barton, C.R., 1996)

Mindenesetre azért *nehéz erről egyértelműen nyilatkozni*, mert alig akad olyan elemzés, amely szisztematikusan vizsgálná a régi és az új módszer közötti könnyen és nehezen számszerűsíthető költségeket.

- *A technológiai szempont*

Az outsourcing támogatói felhívják a figyelmet arra, hogy főként az informatika világában *nem minden technológia bizonyul életképesnek*, az új technológiába való beruházás meglehetősen *kockázatos lépés*.

Másrészt az elavult technológiához való hozzáncolás veszélye is fennállhat hosszú futamidő mellett. Ezzel szemben a támogatók azt mondják, hogy ezt a kockázatot a szolgáltatást nyújtó cég viseli és nem a megbízó. Ebben a kérdésben meglehetősen nehezen lehet igazságot tenni. (Drótos György, 1995)

- *A szakértelem szempontja*

Talán ez a *legfontosabb érve az outsourcing mellett voksolóknak*. Ők általában méretgazdaságossági szempontokról beszélnek, amely az informatikai tanácsadás területén elsősorban a speciális szakértelemből fakad, másrészt abból, hogy az új rendszer a korábbi technológiához képest *kevesebb felügyeletet és beavatkozást igényel*.

Az outsourcing tevékenység az *USA-ban dinamikus fejlődésben van* a vállalati befektetési alapok körében is. Az outsourcing hívők elsősorban azzal magyarázzák a tanácsadók, illetve alapkezelők alkalmazásának sikerességét, hogy a megbízott – mivel specialista – kizárólagosan csak az alapkezeléssel foglalkozik és idejét teljes mértékben a megfelelő befektetési formák keresésére fordítja. *Alacsonyabb kockázattal és magasabb megtérüléssel* képesek befektetni, mint ha csupán csak egy vállalat portfólió-kezelő osztálya lennének. Emellett kiterjedtebb kapcsolatokkal és információforrásokkal rendelkeznek a brókerek és bankok körében, melyeknek rendkívül fontos szerepük a gyors piaci változások esetében. (Glickman–West–Seider, 1996)

Az *outsourcing ellenzői szerint* viszont a szolgáltatást igénybe vevő cég üzleti folyamataival egy külső szolgáltató sohasem lehet olyan mértékig tisztában, mint egy szervezetben belüli munkatárs.

- *Az elszámoltathatóság szempontja*

Az outsourcing hívei egy nagyon kézenfekvő

eszközzel magyarázzák az elszámoltathatóságot, nevezetesen a *szereződéses kapcsolati viszonytal*. Ez szerintük garanciát jelent arra, hogy a vevő pontosan azt kapja a pénzéért, amit megrendelt.

Ezzel szemben elmondható az is, hogy főként hosszú futamidő esetén a *szereződésben nem lehet minden részletre kitérni*, sőt sokszor nem is tanácsos, mert az már alapvetően a kölcsönös bizalom alapuló viszonyt veszélyeztetné.

- *A rugalmassági szempont*

Ez a szempont az *outsourcing hívők egyik legkomolyabb érve*. Ahogy már előbb említettük, a hosszú távú szerződések bizonytalanságot és rugalmatlanságot visznek a kapcsolatokba, viszont bármiféle elégedetlenség esetén *még mindig könnyebb a szerződést idő előtt felbontani*, mint egy belső szervezeti egységet minden erőforrásával együtt teljesen kicserélni. Jó példa erre az *informatikai szolgáltatók* alkalmazásakor felálló dilemma. Nevezetesen, ha egy drága szakembert alkalmazok, azzal valóban használok a szervezetnek, viszont egy tanácsadó – a szerződésben vállalt feltételekhez igazodva – a bejelentéstől számított egy órán belül garantáltan kiszáll a céghez és kijavítja a hibát, addig az informatikai alkalmazottam lehet, hogy éppen szabadságon van, vagy esetleg beteg. (Barton, C.R., 1996)

Az „outsourcing-ellenesek” ezzel szemben természetesen a „*saját*” munkatársak nagyobb lojalitásával érvelnek.

- *Az információk bizalmas kezelésének szempontja*

Ebben a kényes kérdésben az outsourcing ellen érvelők szerint *nem kerülhető el teljes mértékben az információk kiszivárogtatásának veszélye*, hiszen a megbízottak sem tudják kivédeni azt, hogy egymásnak konkurenciát jelentő cégekkel párhuzamosan szerződjenek. Az outsourcing-ot pártolók szerint *viszont a szolgáltatást nyújtók még a megrendelőknél is elővigyázatosabbak* az információkezelés során, melynek esetleges hiányossága súlyosan rontaná cégük reputációját.

## **A tanácsadás mint professzionális szolgáltatás**

A tanácsadás igénybevétele melletti egyik leggyakoribb érv a fenti pro és kontra érvek sorában a *szükséges szakértelem megszerzésének szándéka*. A *szakmai tudás és szakértelem* szükséges-



sége szinte kivétel nélkül az első helyen szerepel a hazai és nemzetközi szakirodalomban egyaránt.

Milan Kubr is első helyen említi a vezetési tanácsadás definiálásakor a szakmai segítségnyújtást a gyakorló vezetőknek. Szerinte a tanácsadó az a személy, aki *gyakorlati vezetési problémákhoz kapcsolódó ismereteket és tapasztalatokat ad át ügyfelének*. A vezetési tanácsadó az évek során sok szervezetnél dolgozik és az egyik helyen szerzett tapasztalatait felhasználhatja, hogy a másik ügyfelnek segítsen. Tulajdonképpen a tanácsadók hidat képeznek a vezetési elmélet és a gyakorlat között. (Kubr, M., 1986)

Poór József könyvében szintén a vezetési tanácsadás alapvető jellemzőjeként említi *a széles körű áttekintést és a meghatározott speciális képzettséget*. Ugyanis ez szükséges ahhoz, hogy a tanácsadó független és főként megalapozott vélemény tudjon mondani egy-egy problémáról. Hangsúlyozza azt is, hogy itt nemcsak az iskolai és a szakmai képzettség egyszerű kombinációjáról van szó, hanem arról, hogy ez a munka igen magas szintű személyiségintegrációt is feltételez. (Poór József, 1989)

Angyal Ádám és Antal Zsuzsanna közös munkájukban (Angyal - Antal, 1994) szintén *első helyen említik a szakértést* mint a hivatásos tanácsadói munka egyik legfontosabb jellemzőjét. Ezen azt értik, hogy a tanácsadó mestere szakmájának, ismeri annak nemcsak elméletét, de fogásait és szerszámain is, sőt alkalmazni is tudja azokat. *Háromféle értelmezésben interpretálják a tanácsadó munkáját.*

- ⇒ *A tanácsadó mint tanácsot adó személy* (advisor), mely elnevezés elsősorban a tanítani, tanulni szóhoz nyúlik vissza.
- ⇒ *A tanácsadó mint konzultáns* (consultant), ami a tanácsadónak azt a szerepét fejezi ki, hogy „megbeszéli“ a megbízóval a problémát.
- ⇒ *A tanácsadó mint szakértő* (specialist), aki a professzionális tevékenységet végző személyt és a szakmai tökéletességet testesíti meg egy személyben.

*A magyar gyakorlatban elsősorban a tanácsadó titlust használják.* Valószínűsíthető, hogy a hazánkban évszázadok alatt meggyökeresedett poroszos stílusú oktatási rendszer következtében inkább tanító, oktató szerepben fogadjuk el a tanácsadót, nem szakembernek vagy segítőtársnak. Az angolszász, germán vagy francia nyelvterületeken viszont kizárólag a konzultáns fogalmat használják, ritkábban a specialistát. (Cottrill, K., 1996)

## A tanácsadási tevékenység Magyarországon

Gyakorlati tapasztalataink azt mutatták, hogy *egyre több magyar vállalat veszi igénybe tanácsadó cégek szolgáltatásait*. Egyik alapfeltevéssünk az volt, hogy a vállalatok *tanácsadókat főként azzal a szándékkal alkalmaznak, hogy a bel- és külpiaci versenyképességük megerősödjön*. Feltételeztük azt is, hogy ennek a piacnak mind a keresleti (a vállalatok), mind pedig a kínálati oldala (tanácsadók) már felmérte egymás képességeit, lehetőségeit, tudja azt is, hogy mi az, amit elvárhat a másik féltől.

Izgalmas kérdésként merült fel, hogy vajon folytatódna-e azok a tendenciák, trendek a tanácsadói piacon, melyek a korábbi kutatásokból már kiolvashatóak voltak, nevezetesen a *pénzügyi és az információtechnológiai tanácsadás területén tapasztalható igénynövekedés*, valamint a korábban „favorizált“ területek, mint például a marketing és privatizációs tanácsadás visszaszorulása.

A hazai tanácsadó cégeket tevékenységi körük szerint az alábbi osztályokba lehet besorolni a Figyelő Rt. gondozásában megjelent Vezetői Tanácsadói Almanach 1996–97 című kiadvány alapján: (7. táblázat)

Feltételeztük, hogy *a tanácsadó cégek kiválasztása elsősorban a legfelső vezető döntési jogosítványa a magyar vállalatoknál*, a hierarchia többi szintje csupán javaslati joggal élhet. A kiválasztással kapcsolatos másik alapfeltevéssünk az volt, hogy a tanácsadó cégek által adott referenciák, a fizetési feltételek, a szolgáltatás komplexitása és a környezeti kényszer várhatóan prioritást élvez más kiválasztási szempontokhoz képest. Végül feltételezhető volt az is, hogy a tanácsadó cégek díjazásában elsősorban a részletesítéshez kötött kifizetés dominál, sikerdíjas és előleges szerződések pedig csak ritkán kerülnek megkötésre. (A felmérés időpontjában még nem volt Tocsik-ügy!)

Először azt térképeztük fel, hogy *mely témák* szerepelnek leggyakrabban a tanácsadási szerződésekben. (8. táblázat)

Jól látható, hogy a rendszeresen igénybe vett szolgáltatások közül az *információtechnológia abszolút prioritást élvez 41%-kal*, őt követi a pénzügy, illetve a marketing és az emberi erőforrás menedzsment. A korszerű információtechnológia használata ma már alapvető feltétel a vállalatok működése során, a pénzügyi, finanszírozási problémák pedig mindennaposá váltak a gaz-



**A magyar tanácsadó cégek  
tevékenységi besorolása**

1. Beruházási és vagyonértékelési tanácsadók
2. Biztosítási tanácsadók, biztosítási brókerek
3. Brókerek és befektetési tanácsadók
4. Információtechnológiai, informatikai tanácsadók
5. Könyvvizsgálók
6. Logisztikai tanácsadók
7. Marketingtanácsadók és piackutatók
8. Menedzsmenttanácsadók és válságkezelők
9. Mérnöki és műszaki tanácsadók
10. Minőségügyi tanácsadók
11. Pénzügyi, számviteli és adózási tanácsadók
12. Privatizációs tanácsadók
13. Reklámtanácsadók és ügynökségek
14. Stratégiai tanácsadók
15. Személyiség- és képességfejlesztési tanácsadók, oktatók és továbbképzők
16. Személyzeti és emberi erőforrás-gazdálkodók
17. Szervezetfejlesztési tanácsadók
18. Üzleti tanácsadók
19. Környezetvédelmi tanácsadók

dálkodásban. Nyilvánvaló, hogy a *felmerülő problémák rendszerességében és súlyosságában kell keresni ennek a két területnek a kiemelt helyét* a megbízások témái sorában, amit egyébként mi sem magyaráz jobban, mint az, hogy a folyamat-tanácsadás aránya is ebben a két kategóriában a legmagasabb.

Az *alkalmi tanácsadások területén homlok-egyenest más eredményeket találtunk*. A vállalati átszervezés és átvilágítás (73%), a privatizáció

(58%) és az *EEM* (51%) azok a területek, ahol leginkább alkalmilag foglalkoztatnak tanácsadókat. Látható, hogy a *privatizáció mára már csak a második helyen szerepel az alkalmi tanácsadások listáján*. A magánosítási folyamat végéhez közeledve vélhetően ez a részarány tovább csökken majd, és egyre inkább a „Nem“ kategóriát fogja növelni.

Érdekes összefüggést találtunk a megkérdezett *vállalatok létszámának nagysága, illetve a privatizációs tanácsadások száma között*. A két érték között megfigyelhető -0,495-es korrelációs együttható azt jelzi, hogy az eladásra váró vállalatok – vélhetően a jobb eladás reményében – fokozatos létszámleépítési politikát folytattak.

A *marketing-tanácsadás* az a terület, amelyet a privatizációs tanácsadás után leginkább nem vesznek igénybe a megkérdezett vállalatok. A 24%-os részarány oka abban keresendő, hogy az egyre erősödő versenyben a vállalatok nem tudnak, vagy nem akarnak pénzt áldozni piackutatásra, konkurenciaelemzésre vagy PR kommunikációra, inkább *információtechnológiájuk és pénzügyi helyzetük javításában keresik a kitörési pontokat*.

Úgy véljük, hogy az információtechnológiának a vállalaton belül és a vállalatok között betöltött meghatározó szerepe mindenképpen megmagyarázza ennek a szolgáltatásfajtának a magas részarányát. Az *AMA* (American Management Association) 1995-ben készült felméréséből is az derül ki, hogy a *megkérdezett amerikai vezetők 69%-a tanácsadói szolgáltatást az információs rendszerek témakörében vett igénybe*. (McCune, J.C., 1996) Ez a tendencia vélhetően nálunk is egyre erősebb lesz, ami a technológiai szükség-szerűségekből fakad. A *pénzügyi tanácsadók igénybevétele* egyrészt a honi bankrendszer

8. táblázat

**Az igénybe vett tanácsadói szolgáltatások  
témái és gyakorisága (N=37)**

	Rendszeresen	Folyamatosan	Alkalmilag	Nem	Összesen
Pénzügy	37%	16%	37%	11%	100%
Marketing	30%	14%	32%	24%	100%
Információtechnológia	41%	16%	41%	3%	100%
Erőforrás menedzsment	30%	14%	51%	5%	100%
Átszervezés, átvilágítás	11%	8%	73%	8%	100%
Privatizáció	10%	7%	58%	26%	100%
Egyéb	6%	25%	6%	56%	100%



fejletlenségéből, másrészt a rövid távú túlélési taktikát kényszerűen vagy önként követő stratégiai szemléletmódból fakad.

A tanácsadási területekre vonatkozóan rákérdeztünk a vállalatok jelenlegi és jövőbeni elképzeléseire is. A pénzügyi tanácsadások magas elutasítási aránya vélhetően nem azt jelezte, hogy a vállalatoknak a jövőben ilyen jellegű szolgáltatásokra nincs szükségük, hanem azt, hogy még nem látják előre, hogy mikor és milyen mértékben lesznek kénytelenek konzultánsokat alkalmazni. Ez elsősorban a bizonytalan általános pénzügyi helyzettel magyarázható. Az információtechnológia volt tulajdonképpen az egyetlen terület, ahol a jövőt illetően megalapozottak voltak a vállalatok elképzelései.

Érdekes képet mutatott a szervezeti átvilágítás területén igénybe vett és igénybe venni tervezett tanácsadások aránya. A vállalatok elenyészően kis arányban (6%) veszik igénybe ezt a szolgáltatást, viszont 35%-ban erős szükségét érzik. Az elutasítások kiugróan magas (49%-os) szintje ezzel szemben azt mutatja, hogy a nagyobb szervezeti átalakulásuktól inkább óvakodnak a megkérdezett vállalatok. Különösen elgondolkodtató ez a számarány az AMAR felmérés eredményeinek tükrében, ahol az átszervezési (reeng-inering) tanácsadás 31%-os részarányt képvisel az igénybe vett területek közül.

Összefoglalásként elmondható, hogy az információtechnológiai tanácsadások helyét és részarányát tekintve a fejlett országokkal egy szinten vagyunk, viszont az átszervezési és szervezet átalakítási tanácsadások igénybe vételében rendkívül gyenge teljesítményt nyújtunk.

A pénzügyi és EEM tanácsadást általában nem tervezik előre, inkább csak a folyamatosan változó külső körülmények nyomására veszik igénybe a megkérdezett vállalatok. A marketing tanácsadás még mindig szerény részarányt képvisel a tanácsadások között és jövőbeni növekedésével kapcsolatban sem várható áttörés. A piaci igények alaposabb felmérése egyelőre nem jelent jelentős motivációt a megrendelők számára.

### A sikeres és sikertelen tanácsadó munkák összehasonlítása

A tanácsadók teljesítményével való elégedettséget vagy elégedetlenséget úgy mértük, hogy egy-egy sikeresnek, illetve sikertelennek tartott megbízás körülményeit részletesen is megvizsgáltuk.

A 9. táblázat szerint a marketing-tanácsadás egyértelmű sikerforrásnak tűnik, mivel ez az

egyetlen, amelynek a legnagyobb az aránya a sikeres tanácsadások között és a legalacsonyabb a sikerteleneknél. Ez azt sejteti, hogy bár mennyiségét tekintve kevésnek mondható a marketing-tanácsadói munkák száma, viszont a minőséget illetően elismertnek számítanak.

Az információtechnológiai tanácsadás viszont kimondottan sikertelen tanácsadási terület-

9. táblázat

A sikeresnek és sikertelennek tartott tanácsadói szolgáltatások megoszlása tanácsadási területenként (N=42)

	Sikeres tanácsadás	Sikertelen tanácsadás
Pénzügy	6%	4%
Marketing	13%	4%
Információtechnológia	9%	27%
Erőforrás menedzsment (oktatás)	6%	8%
Átszervezés, szervezeti átvilágítás	13%	19%
Privatizáció	6%	12%
Egyéb	47%	27%
Összesen	100%	100%

nek számít. Többnyire arról van szó, hogy a vállalatoknál mindig nagyok a várakozások az új információtechnológiával szemben, a megvalósítás pedig általában kívánnivalót hagy maga után. Az átszervezés és a privatizáció is inkább sikertelennek mondható megbízási területek. (10. táblázat)

A táblázat értékei azt mutatják, hogy a tanácsadó cég nemzetisége erősen determinálja egy adott tanácsadási munka megítélését. A siker szempontjából a vegyes tulajdonú tanácsadó cégek a legjobbak. A sikeres és sikertelen említési arányok közötti különbség ugyanis itt a legkisebb, csupán 7%. A külföldi cégeknél ez a különbség már 17%-ra nő. A külföldi tanácsadó cégekkel nagyobb a siker esélye, viszont még nagyobb a bukásé. Azért jobb a vegyes tulajdonú tanácsadó cég, mert a fejlettebb tudást és technológiát sikeresen képes ötvözni a hazai tapasztalatokkal.

A tanácsadói szolgáltatásokkal kapcsolatban érdekes kérdés, hogy ki adta a megbízást a tanácsadó cégnek. Elmondható, hogy a tanácsadási szolgáltatás sikere vagy sikertelensége csak cse-



10. táblázat

A sikeresnek és sikertelennek tartott tanácsadói szolgáltatások megoszlása a tulajdonosi struktúra függvényében (N=41)

Tulajdonforma	Sikeres tanácsadás	Sikertelen tanácsadás
Külföldi tulajdonú	50%	67%
Magyar tulajdonú	39%	29%
Vegyres tulajdonú	11%	4%
Összesen	100%	100%

## A tanácsadó cégek kiválasztásának szempontrendszere

A tanácsadó cégek kiválasztásának lehetséges szempontjait tizenöt kategóriába soroltuk, melyeken belül 1-től 5-ig értékeltettük az egyes tényezők szerepét fontosságuk szerint.

Jól látható, hogy a sikertelen tanácsadások esetében nagy volt a hírnév vonzereje. Ez azt mutatja, hogy a nagyobb hírű, patinásabb tanácsadó cégek nem feltétlenül nyújtanak színvonalasabb és pláne sikeresebb szolgáltatást. A tanácsadó cégekkel szembeni vállalati lojalitás viszont többnyire biztosítja a sikert. Sokkal nehezebb úgy

11. táblázat

A kiválasztás szempontjainak erőssége a sikeresnek és sikertelennek tartott tanácsadói szolgáltatásoknál (N=38)

Az 5-ös értékek százalékos aránya az egyes kiválasztási szempontoknál	Sikeres tanácsadás	Sikertelen tanácsadás
A tanácsadó cég hírneve	27,0%	36,0%
Korábbi munkakapcsolatok	48,1%	19,0%
A tanácsadó hirdetése	4,2%	5,3%
A tanácsadó referenciamunkái	26,7%	31,8%
Személyes kapcsolat a tanácsadó céggel	39,3%	31,8%
Vállalási határidő	8,0%	15,0%
A tanácsadó nemzetisége	26,9%	33,3%
A szolgáltatás árszintje	21,4%	9,1%
Fizetési kondíciók	4,3%	11,1%
A szolgáltatás komplexitása	55,2%	36,8%
A tanácsadó cég kapcsolatrendszere	17,4%	31,6%
A tanácsadó cég szervezeti nagysága	7,7%	31,6%
A külső környezet kényszere	16,0%	28,6%
Ismerősi ajánlás	4,2%	5,6%
Egyéb	15,4%	10,0%

kély mértékben függ attól, hogy a szerződés-kötési döntés milyen szinten született meg. A döntéseket általában mindkét esetben a legfelső vezető (vezérigazgató, ügyvezető igazgató stb.) hozza meg. Ha a sikeres és sikertelen esetek egymáshoz viszonyított arányait vizsgáljuk, akkor azért az elmondható, hogy a sikeres esetekben közel 50%-50% a felső vezető és a többiek aránya a tanácsadó kiválasztásában, míg ez a sikerteleneknél kb. 30%-70%-ra változik a alsóbb szintű döntéshozók „javára“.

sikeres projektumot megvalósítani, hogy a választást korábban még soha nem dolgozott a megbízott tanácsadóval.

Mivel a tanácsadói szakma alapvetően bizalmi viszonyt testesít meg, a hirdetések útján létrejövő kapcsolatok aránya minimálisnak tekinthető, hiszen a cégek inkább személyes kapcsolataik vagy más szempontok alapján választanak maguknak tanácsadót. Kapcsolatot találtunk viszont a sikeres tanácsadói munkák hirdetések útján történő indítása és a környezeti kényszer között. A közepesen erős korreláció (0,648) azt



jelzi, hogy a külső környezet nyomására hirdetések alapján kiválasztott tanácsadók általában sikeres munkát végeznek. Magyarán, *nagy biztonssággal rábízhatjuk magunkat a megjelenő hirdetésekre*, mivel leginkább csak a tőkeerős és nagy gyakorlattal rendelkező tanácsadók hirdetnek (pl.: Big Six).

A táblázat egy igen érdekes összefüggésre hívja fel a figyelmet. *A sikertelen tanácsadások esetében valamivel erősebb volt a referenciák alapján történő tanácsadó választás.*

*A személyes kapcsolatok igen erősen befolyásolják a tanácsadói munkák sikerességét.* A már ismert tanácsadókkal jóval könnyebb eredményesen együttműködni, mint az ismeretlenekkel. Ez azt mutatja, hogy a *személyes kapcsolatok alapvetőek* a további tanácsadási megbízások sikerét illetően is. A gyorsaság és a kedvező ütemezés szintén a siker egyik fontos összetevője. Azonban a sikeres tanácsadásoknál az 5-ös gyakorisági érték melletti nyolc %-os részarány azt jelzi, hogy a vállalási határidő nem kizárólagos sikertényező.

Korábban már ismertettük azt az összefüggést, *miszerint a tanácsadó cég külföldi vagy magyar volta befolyással van a megbízás sikerességére.* A sikeres tanácsadásnak ugyanakkor *nem feltétele, hogy a legolcsóbb ajánlatot kell elfogadni*, viszont az irreálisan olcsó vagy drága szolgáltatások általában nem sikeresek.

*A sikeres tanácsadások létrejöttéhez nem feltétlenül szükséges a fizetési feltételek vizsgálata, a kiválasztás szempontjai között viszont az ajánlat komplexitása előkelő helyet foglal el.* Ez azt jelzi, hogy egyre inkább az összetettebb szolgáltatások kínálata jelenti mindkét fél számára a sikert.

*A sikeres tanácsadásnál fontos kiválasztási szempont a tanácsadó cég kapcsolatainak kiterjedtsége.* A sikeres tanácsadók kapcsolatrendszere, illetve szervezeti nagysága egymással szoros kapcsolatban van. Tehát minél inkább széles kapcsolatokkal bíró tanácsadót szeretnének a vállalatok, annál inkább a nagyobb tanácsadó cégeket keresik fel.

A táblázat ugyanakkor megmutatja, hogy *pusztán csak a szervezeti nagyság alapján nem jutunk sikeres tanácsadóhoz.* A külső környezet kényszerítő hatása miatt választott tanácsadók általában nem képesek sikereket elérni. A sürgetés, illetve a szükségszerűség szempontjainak előtérbe kerülése az elvégzendő munka minőségére negatív hatással van.

A táblázat adatai alapján elmondható, hogy a *sikertelenül végződött tanácsadások esetében*

*valamivel nagyobb volt az ismeretségi körre való támaszkodás.* Az információk begyűjtésének ez a formája vélhetően nem kellően hatékony.

*A kutatási eredmények alapján megállapítható volt, hogy a tanácsadók kiválasztási folyamatát hat változó 87,3%-os arányban megmagyarazza.* Ezek a következők: (12. táblázat)

*Furcsa módon a referenciák fontossága csupán 0,7%-os értéket kapott, míg az ismerős ajánlata 7,4%-kal, a hirdetés 2,3%-kal szerepelt.* A kiválasztási szempontok fontosságának megítélése alapján a megkérdezett vállalatokról igen érdekes kép bontakozott ki. Egyes vállalatokra jellemző volt, hogy *a vállalási határidő, illetve az ár mellett csekély jelentőséget tulajdonítottak a szolgáltatás komplexitásának.* Egy másik csoport tagjai *a korábbi munkakapcsolatok és személyes kapcsolataik révén választanak maguknak tanácsadó céget.* Vannak akik *elsősorban a tanácsadó cégek kapcsolatrendszerét, illetve szervezeti nagyságát mérlegelik.* Felismerhető volt azon megbízók csoportja is, akik általában *nem saját elhatározásukból alkalmaznak tanácsadókat, hanem azért, mert külső nyomás nehezedik rájuk.* Ők nem személyes kapcsolatok útján keresnek tanácsadót, hanem a hirdetések tanulmányozzák. Azonosítani lehetett azokat a megrendelőket is, akik azt hiszik el, *amit az ismerősöktől hallanak a tanácsadókról.* Végül vannak olyan cégek, akik *valamilyen egyéb szempontot preferálnak a kiválasztás során.* Ezek után veszik csak figyelembe a tanácsadó cégek által megjelölt referenciákat.

#### A tanácsadói tevékenység értékelése

A mélyinterjúk során megkértük a válaszadókat, hogy *értékeljék a sikeres és sikertelen tanácsadók munkáját.* Kíváncsiak voltunk arra, hogy *meg voltak-e megalégedve a teljesítés színvonalával, illetve a tanácsadási szolgáltatás eredményeinek használhatóságával.* Sokat elárul egy tanácsadó cégről az általa használt *információtechnológia színvonala*, ezért ezt is megvizsgáltuk. Megkérdeztük továbbá azt is, hogy a megbízók és a tanácsadók között *felmerült problémákat a tanácsadó cégek hogyan tudták kezelni.* S végül, de nem utolsó sorban, vajon a tanácsadás szerintük  *mennyire váltotta be a hozzá fűzött reményeket, magyarul: megérte-e az árát.*

A táblázatban szereplő százalékos értékek azt jelzik, hogy az egyes szempontok szerint hányan tartották kiválónak a teljesítést. Látható, hogy a



**A legerősebb kiválasztási kritériumok  
a tanácsadók alkalmazásánál**

Kiválasztási kritérium	Magyarozó erő kritériumonként	Kumulált magyarozó erő
Hírnév	22,8%	22,8%
A szolgáltatás komplexitása	18,2%	40,9%
Kapcsolatrendszer	16,1%	57,0%
Szervezeti nagyság	13,1%	70,1%
Környezeti kényszer	9,9%	79,9%
Ismerős ajánlata	7,4%	87,3%

sikeres tanácsadásoknál is csak az esetek kb. felénél voltak maximálisan elégedettek az ügyfelek. A teljesítés színvonala rendkívül erős korrelációban volt a tanácsadás eredményeinek használhatóságával, a teljesítés pontosságával, a tanácsadás árával, illetve a felmerült problémák kezelésével. Mindezen tényezők egymással külön-külön is pozitív korrelációs kapcsolatban voltak. Érdekes összefüggést találtunk a sikeres tanácsadások eredményeinek használhatósága és a kiválasztott tanácsadó szervezeti nagysága mint kiválasztási szempont között. A közepesen erős negatív korreláció (-0,527) azt jelzi, hogy használhatóbb eredményt várhatunk, ha kisebb tanácsadó céget foglalkoztatunk. Ez abból fakad, hogy a kisebb cégek alkalmasabbak a személyes ügyfélkezelésre, rugalmasabbak és gyorsabbak is. Ahogy a sikeres esetekben, úgy a sikertelenekben is szoros kapcsolatot figyeltünk meg a

használható eredmények, a színvonalas munka, valamint a szolgáltatás ára között. (13. táblázat)

Elmondható, hogy a tanácsadás sikerességének megítélésében az alkalmazott információtechnológia minősége nem mérvadó. Ez vélhetően abból fakad, hogy a megbízó sokszor nincs is igazán tisztában azzal, hogy milyen színvonalú technológiát használ a tanácsadó, másrészt az nem is érdekli. Kiugróan sokan mondták azt, hogy kidobott pénz volt a tanácsadó alkalmazása, különösen a sikertelen esetekben. Amennyiben viszont a munka színvonala átlagon felüli, akkor a megbízó nem érzi úgy, hogy becsapták, hanem jó befektetésnek tartja a az igénybe vett szolgáltatást. A táblázatból az is látszik, hogy a pontos teljesítés nem tekinthető a sikeres tanácsadói munka fokmérőjének. A megbízók a minőségi munka érdekében hajlandóak szemet hunyni az esetleges késések felett.

13. táblázat

**A sikeresnek és sikertelennek tartott tanácsadói szolgáltatások értékelése  
a tanácsadók teljesítménye alapján (N=39)**

Az 5-ös értékek százalékos aránya az egyes értékelési szempontoknál	Sikeres tanácsadás	Sikertelen tanácsadás
A teljesítés színvonala	51.4%	31.0%
A tanácsadás eredményeinek használhatósága	54.1%	0%
A tanácsadó cég információtechnológia színvonala	38.2%	21.4%
Mennyire érte meg az árat?	51.4%	3.4%
A teljesítés pontossága	25.7%	14.3%
A megbízó és a tanácsadó között felmerült problémák kezelése	60.6%	7.1%



Azok a tanácsadói munkák, melyeket a megkérdezett vállalatok *sikeresnek mondtak, vélhetően konfliktusmentesen zajlottak le.* Ennek a fordítottja is igaz, vagyis *a sikertelen esetekben sok olyan konfliktus halmozódott fel a megbízó és a tanácsadó között, melyeket nem sikerült feloldani.*

Ismételten ki kell emelnünk, hogy nagyon erős korrelációt találtunk a problémák kezelésének színvonala, valamint a szolgáltatás színvonala, a használható eredmények, a méltányos árszint és – némileg gyengébben – a pontosság között.

A díjazási kondíciók áttekintését a közismert *általános forráshiány* indokolja. Azt feltételeztük, hogy a tanácsadó cégeket – a biztonság, valamint a közös érdekek miatt – általában *részteljesítéshez kötöttek fizetik.* Valóban *a részteljesítéshez kötött kifizetés a domináns.* Ennek oka az, hogy legtöbb esetben ez szolgálja a legjobban mindkét fél érdekét. Egyrészt *jó a megbízónak, mert részletekben könnyebb megoldania a megbízás finanszírozását, másrészt a nem megfelelő munkavégzés esetén viszonylag olcsón megválhat a tanácsadójától.* A tanácsadó számára is *kényelmes* megoldásnak mondható ez a kifizetési forma, mivel nem kell várnia a teljes munka befejeződéséig a tiszteletdíjára, hiszen a megbízás közben is pénzhez tud jutni. *Az óvatosság és a kényelem* tehát a két fő szempont a részteljesítéshez kötött kifizetés alkalmazásakor.

## Záró áttekintés

A jelen munkával képet kívántunk adni a tanácsadás magyarországi helyzetéről és a tanácsadók jelenlegi megítéléséről. A kiválasztott válaszadói kör gyakorlati szempontok alapján mindezt természetesen csak reprezentálni képes, mégis reálisan és összetetten közelíti a kérdéskört.

A munka áttekintéseként a teljesség igénye nélkül az alábbi, legjellemzőbb megállapításokat emeljük ki:

➔ Beigazolódott az az alapfeltevésünk, hogy a magyar gazdasági társaságok egyre inkább igénybe veszik a tanácsadók szolgáltatásait annak érdekében, hogy a bel- és külpiaci versenyképességük megerősödjön. A tanácsadók alkalmazása napjainkban már a vállalati gyakorlat szerves része.

➔ Többé-kevésbé feltételezhető, hogy ennek a tanácsadói piacnak mind a keresleti (a vállalatok), mind pedig a kínálati oldala (tanácsadók)

felmérte egymás képességeit, lehetőségeit, nagyjából tudja azt is, hogy mi az, amit elvárhat a másik féltől.

➔ A tanácsadói piac a vállalati felfogásban híven tükrözi a gazdaság általános tendenciáit és helyzetét. A privatizációs hullám levonulása után a pénzügyi és informatikai területek indultak erőteljes fejlődésnek. A marketingterületek fokozottabb hangsúlyt kapnak, míg a szervezeti és effektív vezetési tanácsadás szerepe pillanatnyilag leértékelődni látszik.

➔ Miután a gazdasági és társadalmi környezet ezt lehetővé tette, hirtelen rendkívüli mértékben megnőtt a piacon mozgó tanácsadók száma. Ez a mennyiségi változás azonban nem feltétlenül jelenti a minőségi ugrást.

➔ Komoly kérdésként jelentkezik a tanácsadó kiválasztásának garanciális feltételrendszere. A referencia-rendszer megbízhatósága sok esetben megkérdőjelezhető, másrészt önmagában a hírnévre alapozás taktikája lassan kevésnek bizonyul.

➔ Elvárások, igények, szándékok és kínálatok állnak szemben egymással; reméljük, a vázolt problémák és kérdések ismerete és átgondolása a vállalati és tanácsadó kör közeledését, könnyebb és érthetőbb kommunikációját vonja maga után.

➔ Végezetül pedig elmondható, hogy a polarizálódó tanácsadói kínálatnál gyakorlatilag kialakult erőviszonyok tapasztalhatók, a „nagyok” előnyei és lehetőségei azonban nem minden esetben jelentenek egyértelmű versenyelőnyt – erősödő helye és szerepe van a frissebb alapítású vagy formálódó hazai tanácsadói körnek is.

## Irodalom

- Angyal Ádám–Antal Zsuzsanna: Nyakkendős mesterség. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest, 1994
- Barton, C.R.: High-Tech Help? It's your call. Nation's Business, February 1996
- Bayer József: Vezetési modellek – vezetési stílusok. Vinton, Budapest, 1995
- Becser Norbert: Vezetői stílusok és döntéshozatal. Kézirat, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, 1997
- Cottrill, K.: Consultants play a key role. Chemical Week, September 18, 1996
- Drótos György: Vissza a jövőbe? Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében. Vezetéstudomány, 1995. december
- Gergely Szabolcs: A tanácsadási szolgáltatás és a



- versenyképesség. „Versenyben a világgal“ kutatási program. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Háttér tanulmány, 1997. március
- Glickman, S.–West, J.–Seider, A.G.: Outsourcing Investing Services. Healthcare Financial Management, November 1996
- Hichson, D.–Butler, R.–Cray, D.–Mallory, G.–Wilson, D.: Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations. Basil Blackwell, 1986
- Kubr, M.: Vezetési tanácsadás. Nemzetközi Munkaügyi Hivatal, Genf 1986. 16. p.
- McCune, J.C.: The Consultant Quandary. American Management Association, October, 1995
- Mintzberg, H.: The Manager's Job, Folklore and Fact. Harvard Business Review, July-August 1975. In: Bakacsi Gyula – Balaton Károly – Dobák Miklós – Máriás Antal: Vezetés-Szervezés II. Egyetem tankönyv. Aula kiadó, Budapest 1991
- Pettigrew, Andrew–Whipp, Richard: Managing Change for Competitive Success. Blackwell Publishers Ltd., 1991
- Phillips, L.D.: Gaining Corporate Commitment to Change. In: Clive Holtman (ed.): Executive Information Systems and Decision Support. Chapman and Hall, 1992
- Poór József: Menedzsment tanácsadás. OMIKK, Budapest 1989
- Willis, R.J.: Computer Models for Business Decisions. John Wiley and Sons, 1991
- Zoltayné Paprika Zita: A Döntésmódszertani alprojekt kutatási alaptanulmánya. „Versenyben a világgal“ kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Háttér tanulmány, 1996. május
- Zoltayné Paprika Zita: A stratégiai döntéshozatal jellemzői a magyar mikroszférában. „Versenyben a világgal“ kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Műhelytanulmány, 1997. március



*Ezek biztos valamelyik vállalati egyetem hallgatói.*