

TOKÁR-SZADAI Ágnes

# A VEZETÉSI TANÁCSADÁSI PROJEKTEK ÉRTÉKELÉSE

A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete 2001-ben, 2005–06-ban, majd 2011–12-ben kérdőíves felmérést végzett tanácsadó cégek, valamint ügyfelek körében. A tanulmányban a szerző a vezetési tanácsadók és a tanácsadási projektek értékelési szempontjainak szakirodalmi összefoglalását követően bemutatja, hogy a vállalkozók mennyire elégedettek az igénybe vett tanácsadási szolgáltatással: hogyan értékelik a különböző nagyságú tanácsadó cégek teljesítményét, milyenek látják a tanácsadóval való kapcsolatukat, mennyire elégedettek a tanácsadó szakmai kompetenciájával, milyenek ítélik meg a szolgáltatás ára és a teljesítés színvonala közötti kapcsolatot, véleményük szerint a kapott javaslat mennyire volt megoldásra orientált, és melyek az esetleges elégedetlenségük okai.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** vezetési tanácsadó, tanácsadási projekt, értékelési szempontok, megítélés, elégedettség, elégedetlenség okai, kérdőíves felmérés

A tanácsadási szakma elnevezése a hazai és nemzetközi szakirodalomban nem egységes, számos megközelítési mód és meghatározás létezik (Tokár-Szadai, 2012). Jelen cikkben és az alapjául szolgáló felmérésekben Kubr megközelítését alkalmazom, aki a következő fogalmat használja a tanácsadással kapcsolatban:

„A vezetési tanácsadás egy olyan független, szakértői szolgáltatás, melyet szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak abból a célból, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában, megoldásában, új lehetőségek felkutatásában és azok megoldásában, a szükséges tudás elsajátításában és a változások megvalósításában.” (Kubr, 2002: p. 10.)

A FEACO 2000 és 2004 között az 1. táblázatban látható módon határozza meg a vezetési tanácsadási szolgáltatás területeit.

A klasszikus értelemben vett, szigorúan értelmezett vezetési tanácsadás (management consulting) jelentése az elmúlt évtizedekben

jelentősen kibővült, és a kereslet az újabb területek irányába tolódott el. Így a „management consulting” kifejezés jelentése is változik. A tanácsadási piacon jelenlévő tendenciákat figyelembe véve változtatta meg a FEACO kategóriáit 2005-ben, ezt foglalja össze a 2. táblázat.

1. táblázat

Vezetési tanácsadási szolgáltatások

<p><b>Stratégiai tanácsadás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégiai tervezés</li> <li>• Szervezetfejlesztés</li> <li>• Fúziók, felvásárlások</li> <li>• Piackutatás</li> <li>• Marketing- és cégkommunikáció</li> <li>• Pénzügyi tanácsadás</li> </ul>	<p><b>Humánerőforrás-tanácsadás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fejlesztés</li> <li>• Oktatás</li> <li>• Jövedelem, jutalmazás, juttatások</li> <li>• Outplacement</li> </ul>
<p><b>Működési (operatív) tanácsadás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üzleti folyamatok átszervezése</li> <li>• Változáskezelés</li> <li>• Projektvezetés</li> <li>• Ellátási lánc irányítása</li> </ul>	<p><b>Informatikai tanácsadás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Általános informatikai tanácsadás</li> <li>• Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció</li> </ul>
<p><b>Outsourcing</b> (tevékenység kihelyezése, tevékenység kiszervezése)</p>	

Forrás: FEACO (2000–2004)

2. táblázat

A vezetési tanácsadás területei

Üzleti tanácsadás	→	Üzleti tanácsadás
Informatikai tanácsadás		• Stratégiai tanácsadás
Rendszerfejlesztés-integráció		• Működési (operatív tanácsadás)
Outsourcing		• Projektmenedzsment
Egyéb szolgáltatások		• Változásmenedzsment • HRM-tanácsadás

Forrás: FEACO (2005–2012)

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

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

Az *outsourcing* (kiszervezés, feladatkihelyezés) a következő három típusú tevékenységet tartalmazza: IT-menedzsment szolgáltatások, alkalmazott menedzsment szolgáltatások (AMS – applied management services), valamint az üzleti folyamatok kiszervezése (BPO – business process outsourcing).

2005-ben megjelent az „egyéb” kategória, a korábbi adatokban ez nem szerepelt külön, az egyes területek részeként tartották nyilván.

Meg kell jegyezni, hogy a kategóriák megváltozásával a 2005 előtti és utáni adatok közvetlenül nem összehasonlíthatók. Egyes kategóriák összevonásával az összehasonlíthatóság elvileg biztosítható, de a gyakorlatban nem teljeskörűen (Tokár-Szadai, 2012). Ebből adódóan, valamint a korábbi felmérésekkel történő összehasonlíthatóság érdekében a felmérésekben a FEACO 2005 előtti kategóriáit alkalmaztam.

A közelmúltban kitudódott hazai tanácsadási botrányok (Pénzes, 2009) (Bódis, 2008) (pl. BKV, DRV Zrt., STRABAG stb.) következtében sokat romlott a tanácsadók megítélése az elmúlt időszakban, mely főként a média egyoldalú tájékoztatása miatt hibás általánosításhoz és előítéletekhez vezethet (Tokár-Szadai, 2013a). Az objektív tájékozódás és tájékoztatás érdekében fontosnak tartom a tanácsadási szolgáltatást már igénybe vett vállalkozók tapasztalatainak vizsgálatát: hogyan értékelik a tanácsadójukat (kompetenciáit és a kialakult szakmai kapcsolatot), mennyire elégedettek az igénybe vett szolgáltatás megoldásra orientáltságával és az ár-teljesítmény viszonyal.

A vezetési tanácsadási projektek értékelésének szempontjai

A megbízás befejezésének közeledtével jó alkalom nyílik az értékelésre. Bizonyos előnyök már ilyenkor is azonosíthatóak az ügyfél számára, és visszatekintve értékelhető a tanácsadási folyamat. A megbízást lezáró értékelés minden bizonnyal a legfontosabb, nem szabad azonban, hogy ez legyen az egyetlen. Az értékelésnek a megvalósítás végéig tartó késleltetése azzal járhat, hogy túl késő lesz a megbízásról bármiféle hasznos javaslattal előállni, és ezeknek a javaslatoknak már csak a jövőbeli megbízásoknál vehetjük hasznát. Ezért kell előre gondoskodni a diagnosztikai és a cselekvéstervezeti szakaszok végén esedékes időközi értékelésekről. Ezeket az értékeléseket úgy kell tekinteni, mint a megbízás az ügyfél és a tanácsadó által végzett közös ellenőrzésének és szabályozásának természetes részét.

Annak megállapítása, hogy milyen mértékben valósult meg a kitűzött cél, meglehetősen bonyolult feladat. Csak nagyon ritkán valósul meg száz százalékban a korábban elképzelt „új helyzet”. A folyamat, az együttműködés során gyakran merül fel újabb probléma, illetve a kezdeti szakaszban még nem látható egyéb momentum. A tanácsadás végső célja nem a munkatervben, illetve ajánlatban megfogalmazott célok maradéktalan teljesítése, hanem a vállalkozás összeredményességének, értékének, versenyképességének növelése. A projekt eredményessége a végső célhoz való hozzájárulással, illetve az ügyfél elégedettségével, nem a megvalósult munkatervi pontok arányával mérhető (Pelczné Gáll – Szadai, 2006).

Mielőtt az értékelés módszeréről döntenénk, a következő kérdések végiggondolása, megválaszolása szükséges: Mit kell értékelnünk? Miért? Milyen eredményeket várunk tőle? Hogyan végezzük az értékelést? Rendelkezésre állnak-e az adatforrások? Ki végezze a mérést? Ki szolgáltatassa az adatokat? Ki lássa az eredményeket? Mennyibe kerül az értékelés? (Niedereicholz, 2008)

Az értékelés alapvető funkciója annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy teljesültek-e a szerződésben foglaltak. A különböző szakemberek egyetértenek abban, hogy a tanácsadás eredményessége csak részben függ a feladat megoldása során alkalmazott konkrét módszerektől.

Legalább ugyanilyen fontos az eredményesség szempontjából a tanácsadó és ügyfele között kialakult jó együttműködés (Poór, 2010).

Az ügyfél és a tanácsadó értékelésének egy lehetséges módját mutatja a 3. táblázat (Hoványi, 1997).

**Az ügyfél és a tanácsadó jellemzésének szempontjai,  
a „2×12-es módszer”**

A táblázatban az egyes szempontoknak történő megfelelést 5 fokozatú Likert-skálán értékelik. (1–5-ös minősítéssel felelhet meg az ügyfél, illetve a tanácsadó a vizsgált szempontoknak, ahol az 5-ös a maximális megfelelés.) A súlyozás azt fejezi ki, hogy az adott szempontoknak mekkora volt a jelentősége a tanácsadás egészében: 10-es maximális jelentőség, 1-es: elhanyagolható. A súlyozott érték a minősítés és a súlyozási érték szorzata. A módszer jelentősége abban áll, hogy felhívja a figyelmet arra, hogy nem elég a projekt végén a tanácsadó értékelése. Az ügyfelek szerepe a feltételek megteremtésében, biztosításában és hozzáállása, együttműködése a teljes tanácsadási folyamatban nélkülözhetetlen a projekt eredményessége szempontjából. A módszer a tanácsadók és ügyfelek jellemzésének szempontjait azonos részletettséggel veszi figyelembe, a súlyozás az alkalmazóktól függ.

Kubr (2002) kiemeli, hogy melyek azok a legfontosabb kérdések, melyeket az értékeléskor végig kell gondolni.

**A megbízás tervezete  
(a szerződés)**

Érdemes a kapcsolat elejének vizsgálatával kezdeni. A felvetendő kérdések a következők:

- Ki és hogyan alapozta meg a tanácsadás szükségességét?
- Hogyan választották ki a tanácsadót? Milyen kritériumokat és eljárásokat használtak? Érthető volt-e a tanácsadás célja? Túlságosan szűk vagy határozatlan volt-e?
- A megbízás terve világos, élethű és megfelelő volt-e, tekintettel az ügyfél szükségleteire és különleges feltételeire?
- A célok, tárgyak, eredmények és ráfordítások eredeti meghatározása jó keretet és segítséget adott-e a megbízási tervhez? A célok eléggé igényesek, de nem megvalósíthatatlanok voltak-e?

Az ügyfél jellemzésének szempontjai	Minősítés	Súlyozás	Súlyozott érték
1. Problémalátásának helyessége			
2. Nyitottsága a problémák megbeszélésére			
3. Tárgyalási stílusa			
4. Együttműködése az átvilágítás szakaszában			
5. Együttműködése a javaslatok kimunkálásában			
6. Vezetőinek viszonya a javasolt változtatásokhoz			
7. Munkatársak viszonya a javasolt változtatásokhoz			
8. Együttműködése a megvalósítás realizálásában			
9. Szerepe a határidők betartásában			
10. A tervezett pénzforrások rendelkezésre bocsátása			
11. A szerződésben foglaltak betartása			
12. Rugalmassága a tanácsadás során			

A tanácsadó jellemzésének szempontjai	Minősítés	Súlyozás	Súlyozott érték
1. A problémafelismerés helyessége			
2. A munkacsoport szakmai összetételének helyessége			
3. A döntő tényezők felismerése az átvilágítás során			
4. A rendszerben gondolkodás megvalósítása			
5. A javaslatok helyessége			
6. A prezentálás meggyőző jellege			
7. A tervezett ráfordítások helytállósága			
8. A tervezett határidők betartása			
9. Az ügyféllel kialakított kapcsolat zavartalansága			
10. A munkacsoport légköre és kreativitása			
11. A munkacsoport-vezető értékelése			
12. A munkacsoport tagjainak egyéni értékelése			

Forrás: Hoványi (1997)

A várható eredmények meghatározása egyértelmű, alapos és pontos volt-e?

- A tanácsadói stílus megfelelően meghatározott, megvitatott és érthető volt-e? Tájékoztatták-e az embereket a szerepükről és kötelezettségeikről?

**A ráfordítások mennyisége és minősége**

A szükséges – megbízási tervben szereplő – ráfordítások eredeti meghatározásán kívül az értékelésben meg kell vizsgálni a ráfordításokat, amelyeket a tanácsadó és az ügyfél biztosított. A fő kérdések:

- A tanácsadó kívánt méretű, szerkezetű és szakértelmű csoportot választott-e?
- Biztosította-e az ügyfél a megbízáshoz szükséges (emberi és egyéb) erőforrásokat?

### A felhasznált tanácsadói módszer

A tanácsadónak és az ügyfélnek viszszaemlékezőlegesen értékelnie kell a megtörtént eseményeket, és azokat az összefüggéseket, amelyek a megbízás ideje alatt fennálltak:

- Milyen volt a tanácsadó-ügyfél kapcsolat természete? A kölcsönös bizalom, megértés, tisztelet és támogatás légköre volt jellemző?
- A megfelelő tanácsadói stílust használták? Az ügyfelek képességeihez és preferenciáihoz, valamint az adott feladathoz igazították-e?
- Minden kedvező alkalmat kihasználták-e, hogy növeljék az ügyfél bevonását a megbízásba?
- Megfelelő figyelmet szenteltek-e a megbízás tanulási szakaszainak? Mit tettek, hogy átadják a tudást és a szakértelmet az ügyfélnek?
- Lelkiismeretesen betartotta-e a tanácsadó a szakma minden etikai és viselkedési szabályát?

### Irányítása a tanácsadó és az ügyfél által

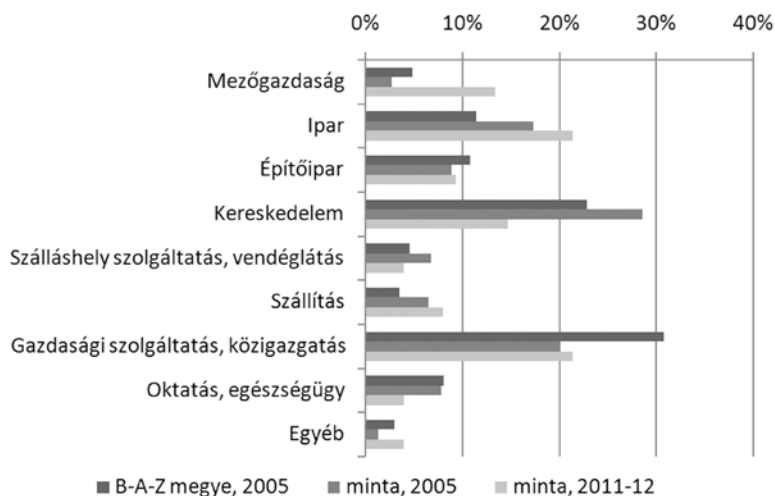
Az eredeti megbízási tervben szereplő hiányosságok és hibák korrigálhatók, a megváltozott körülmények által megkívánt módosítások elvégezhetők, ha a megbízást a partnerek megfelelően irányítják. Értékeléskor a következő kérdéseket célszerű végiggondolni:

- Az eredeti megbízási terv tartalmaz-e rugalmasságot?
- A tanácsadó cég hogyan irányította és támogatta a megbízást? Hogyan reagált az ügyféltől érkező panaszokra és javaslatokra?
- Hogyan ellenőrizte és felügyelte az ügyfél a megbízást?
- Figyelembe vette-e a tanácsadó és az ügyfél a menetrendet?
- Volt-e évközi jelentés és értékelés a megbízás kulcsfontosságú szakaszaiban? Mit tettek ennek érdekében?

Philips (2000) szerint a tanácsadás egy befektetési folyamat, ezért ki kell mutatni az értékelés során, hogy milyen is volt a projekt befektetett-köz-megtérülési mutatója (ROI: Return on Investment). Így többek között a következő kérdések vizsgálata fontos:

- Milyen volt a tanácsadással közvetlenül kapcsolatban lévők elégedettsége és reakciói? (Elégedettség, reakció),

A B-A-Z megyei vállalkozások (2005) és a minta (2005 és 2011–12) tevékenységi kör szerinti összetétele



Forrás: KSH, saját

- Mit tanult a szervezet a tanácsadás által? (tanulás),
- Milyen eredménnyel lehetett megvalósítani a tanácsadók javaslatát? (implementálás, alkalmazás),
- A javasolt változtatásoknak milyen üzleti kihatásai voltak? (üzleti hatás),
- Milyen üzleti hasznot eredményezett a tanácsadók javaslatainak bevezetése? (költség-haszon elemzés),
- Milyen közvetlenül nem számszerűsíthető eredményeket hozott a tanácsadók javaslatainak bevezetése? (nem számszerűsíthető eredmények – Intangible benefits) (Poór, 2010).

### Az empirikus felmérések módszertani háttere

Az empirikus vizsgálat alapját jelentő kérdőív a korábbi, külföldi kutatások során alkalmazott kérdőívek figyelembevételével állt össze. A kérdőív szerkesztésénél lényeges szempont volt, hogy egy-egy témát több oldalról is megvilágítsanak a kérdések, növelve ezzel a válaszokból levonható következtetések megbízhatóságát. Az empirikus vizsgálat két részből tevődött össze.

A kutatás kiterjedt egyrészt a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások megkérdezésére, a tanácsadási szolgáltatás igénybevételére. A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások körében 300 tagú, értékelhető minta összeállítása volt a cél. Korábbi felméréseink tapasztalatai alapján személyes megkereséssel és rábeszéléssel 50% körüli visszaérkezési arány érhető el. Ezért 600 vállalkozást választottunk ki (az összes működő B-A-Z megyei társas vállalkozás 3,5%-a) a Cégtár 2000/12-es, illetve 2005-ös számaiból (a Cégbíróságon bejegyzett, B-A-Z megyében székhely-



lyel rendelkező, működő cégek közül), és személyesen kerestünk fel. A cégek kiválasztása a tevékenységi kör alapján részletezett vállalkozások közül történt, a területi elhelyezkedés arányait figyelembe véve, egyszerű véletlen mintavétellel. Így 2001-ben 362 db, 2005–06-ban 294 db értékelhető kérdőívet sikerült kitölteni. A visszaérkezési arány 2001-ben 60,3%, 2005–06-ban 49% volt. A vissza nem érkezett kérdőívek miatt a szolgáltatás egy kicsit alul-, az ipar és kereskedelem egy kicsit felülreprezentált volt 2005-ben, az eltérés nem volt számottevő, jól követte a megyei arányokat (1. ábra).

A kutatás másik része a tanácsadó vállalkozások megkérdezésére épült. 2001-ben és 2005-ben teljes körű felmérést végeztünk a 7.414 „üzletviteli tanácsadás” TEÁOR számú, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek körében. 2000 decemberében 199 tanácsadó cég működött megyénkben, 2005-ben 222, valamennyit felkerestük. A kérdőív kitöltését 2001-ben 83, 2005–06-ban 88 tanácsadó vállalta. A visszaérkezési arány kisebb volt, mint a vállalkozások körében, 40% körüli (2001-ben 41,7%, 2005-06-ban 39,6%) (Pelczné – Szadai, 2003a, b; (Pelczné – Szadai, 2004; Szadai, 2006).

A rendelkezésre álló korábbi kérdőíves felmérések, valamint a saját korábbi kutatási eredmények egy újabb empirikus felmérés alapjául szolgáltak. A kérdőívek összeállítására a 2011. szeptember-november közötti időszakban, az adatfelvételre 2011. december és 2012. május között került sor. A tanácsadói kérdőívet 58 vállalkozás töltötte ki. (Tanácsadónak tekintettük azon vállalkozókat, akik tevékenységeik között megjelölték az „üzletviteli tanácsadást”. A tanácsadói kérdőívet a tanácsadói tevékenységre vonatkozóan töltötte ki egy tanácsadást folytató kolléga.) A megvizsgált tanácsadók 1-2 ügyfele pedig kitöltötte a „tanácsot igénybe vevő vállalatok tanácsadói tapasztalatára” vonatkozó kérdőívet (77 kitöltött kérdőív érkezett vissza): így összehasonlíthatóvá vált, hogy a tanácsadók hogyan látják saját magukat, kompetenciáikat, tevékenységük eredményét, hogyan látják őket ügyfeleik, vannak-e eltérések, miből adódnak ezek. A szolgáltatást igénybe vett vállalkozók valamennyi iparágat képviseltek. (1. ábra)

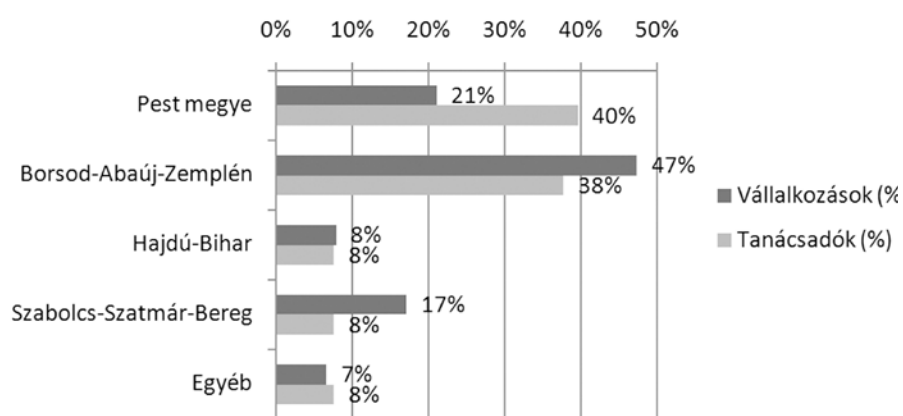
A kérdőív úgy került összeállításra, hogy összehasonlítható legyen a korábbi (2001-es és 2005–06-os)

felmérések eredményeivel. Az összehasonlíthatóság nem biztosítható teljeskörűen, mivel eltér a felmérés köre: a korábbi felmérések csak Borsod-Abaúj-Zemplén megyére irányultak, a mostaniak több régióra. (2. ábra) A korábbiak két külön részből álltak: a tanácsadókra és a vállalkozásokra. A mostani a tanácsadókra vonatkozik, és a megkérdezettek ügyfeleire. Az összehasonlíthatóság így nem biztosítható teljes mértékben, de a tendenciákra következtetni lehet (Tokár-Szadai, 2013 b).

A 3. ábra a 2011–12-ben igénybe vett tanácsadási szolgáltatások területenkénti megoszlását szemlélteti.

2. ábra

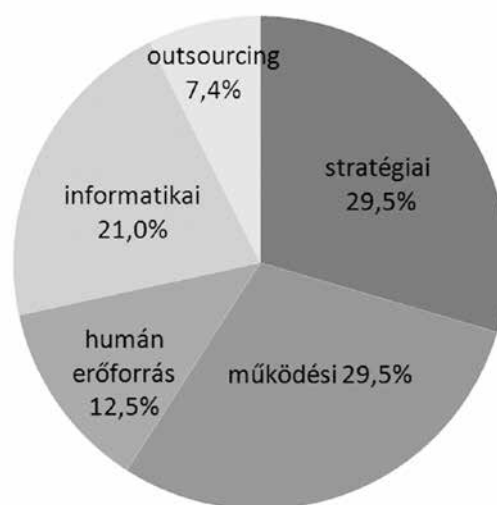
A vizsgált tanácsadók és ügyfeleik székhely szerinti megoszlása, 2011–2012



Forrás: saját szerkesztés

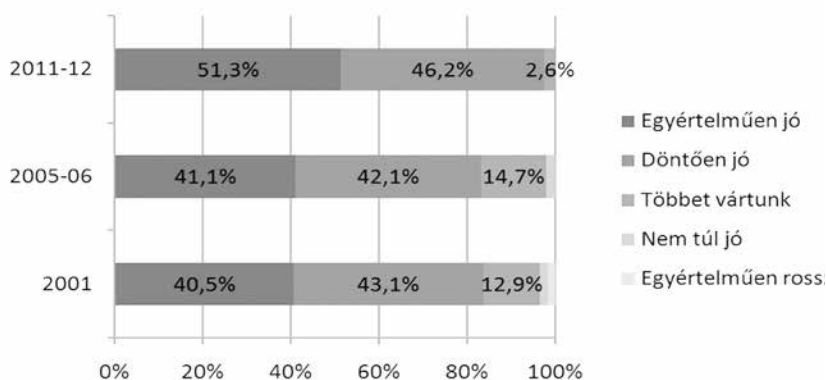
3. ábra

Az igénybe vett tanácsadási szolgáltatások megoszlása területenként 2011–12 (%)



A legnépszerűbb tanácsadási területek a stratégiai és működési tanácsadás. Felmérésünk szerint az összes

**Az igénybe vett tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos tapasztalatok 2001, 2005–06, 2011–12**



igénybevétel több mint fele (59%-a) erre a két területre irányul, ezt követi az információtechnológiai tanácsadás 21% és humánerőforrás-tanácsadás 12,5%-kal.

A kérdőívet kitöltő vállalkozók kétharmada (67,5%-a) stratégiai és működési tanácsadási szolgáltatást is igénybe vett, majdnem fele (48,1%-a) informatikai tanácsadót bízott meg, több mint negyede (28,6%-a) humánerőforrás-gazdálkodási területen vette igénybe tanácsadó szolgáltatását.

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

### Az igénybe vett tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos tapasztalatok

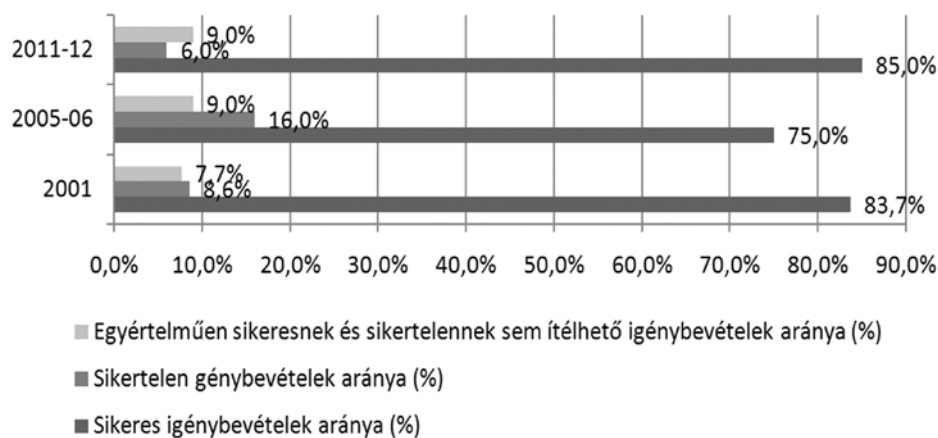
A 4. ábra a 2001-es, 2005–06-os, és a 2011–12-es felmérések alapján mutatja az igénybe vett tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos tapasztalatokat.

Majdnem mindegyik megkérdezett ügyfél (2011–12-ben 97,5%) elégedett volt tanácsadójával teljesítményével, tapasztalatai birtokában most is, bátran hozzá fordulna segítségért, 51,3% olyannyira elégedett, hogy

4. ábra másokat is rábeszél, a tanácsadási szakma jó hírét terjeszti. Elenyésző azoknak a száma, akik kiábrándultak tanácsadójukból (2001-ben 3,4%, 2005–06-ban 2,1%, 2011–12-ben nem találtunk ilyen), negatív tapasztalatuk alapján 2001-ben mindössze 1,7% ábrándult ki a teljes tanácsadási szakmából, ők másokat is lebeszélnek a szolgáltatás igénybevételéről. 2005–06-ban, és 2011–12-ben nem találtunk olyan ügyféllel, aki egyértelműen rossz tapasztalatot szerzett volna. A vállalkozók megjelölték, hogy az igénybe vett projektek milyen arányát minősítik utólag sikeresnek, sikertelennek, illetve az egyértelműen sikeresnek és sikertelennek sem minősíthető projektek arányát (5. ábra).

5. ábra

**Az igénybe vett tanácsadási szolgáltatás utólagos értékelésének eredménye 2001, 2005–06, 2011–12**



Az eredmény hasonló képet mutat, mint a 4. ábrán közölt adatok, tehát a vállalkozók a projektek eredményessége alapján alkotnak képet a tanácsadóról, a tanácsadási szakmáról. Az utólag sikeresnek ítélt projektek aránya a meghatározó: a vizsgált időszakban 75% és 85% között volt, míg az utólag sikertelennek minősített projektek aránya mindössze 6% és 16% közötti.

A tanácsadó és az igénybe vett szolgáltatás megítélését szemlélteti a 6. ábra a tanácsadók és ügyfelek megítélése szerint 2011–12-ben.

A szolgáltatást igénybevevő ügyfelek 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték a tanácsadóval való kapcsolatukat, a tanácsadójuk szakmai kompetenciáját, a szolgáltatás ára és a teljesítés színvonala közti kapcsolatot, valamint

a javaslat megoldásra orientáltságát. (Az 5-ös jelentése teljes mértékben elégedett, 1-es: egyáltalán nem elégedett.) A tanácsadók ügyfeleikkel való kapcsolatukat értékelték az együttműködés során, a saját szakmai kompetenciájukat, valamint hogy véleményük és az ügyfelek visszajelzései szerint mennyire van arányban a szolgáltatás színvonala az árával, és a javaslatuk mennyire megoldásra orientált.

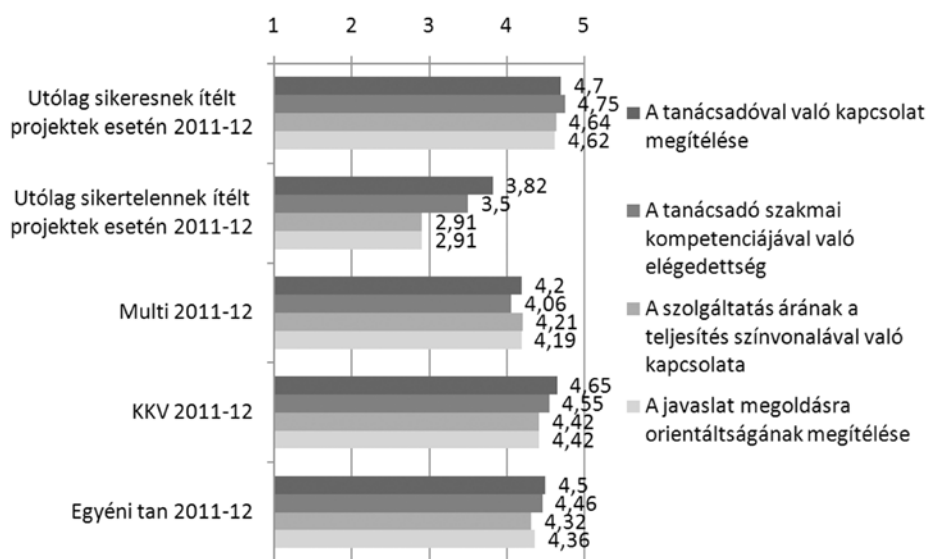
Az ügyfelek, a felmérés szerint, habár egy kicsit elégedettebbek a tanácsadójukkal (az együttműködés során az egymás közötti kapcsolattal, valamint a tanácsadójuk szakmai kompetenciájával), mint a kapott szolgáltatással (ár-teljesítés színvonala, és a javaslat megoldásra orientáltsága), alapvetően mindkettőt megfelelőnek ítélték: valamennyi kritériumot az 5 fokozatú Likert-skálán 4,47 felettire értékelték.

A tanácsadók és ügyfelek véleménye megegyezik, nem mutatható ki szignifikáns különbség (a vizsgált 4 kritériumból 3 esetén): a tanácsadók ügyfeleikhez hasonlóan látják, értékelik szakmai kompetenciájukat, az egymás közötti kapcsolatot az együtt-

működés során, valamint az ár és a teljesítmény viszonyát. Habár a felmérés eredménye (6. ábra) szerint a tanácsadók egy kicsit felülértékelték az általuk nyújtott szolgáltatások esetén az ár és a teljesítés színvonala közötti kapcsolatot az ügyfelek értékítéletéhez képest, de a különbség a szokásos 5%-os szignifikanciaszinten nem volt szignifikáns (7,6%), átlagosan az öt fokozatú Likert-skálán 4,58-ra értékelték. A tanácsadók és ügyfelek értékítélete között mindössze egynél talál-

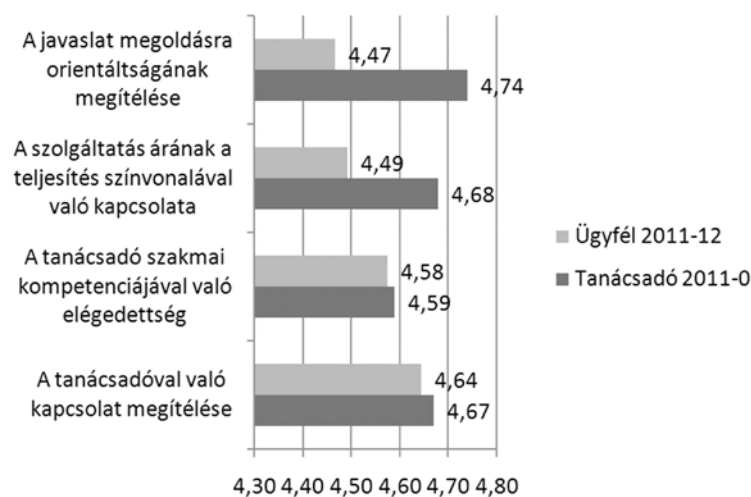
7. ábra

A tanácsadó és az igénybe vett szolgáltatás megítélése az ügyfelek értékítélete szerint 2011–12-ben



6. ábra

A tanácsadók és az igénybe vett szolgáltatás megítélése a tanácsadók és ügyfelek értékítélete szerint 2011–12

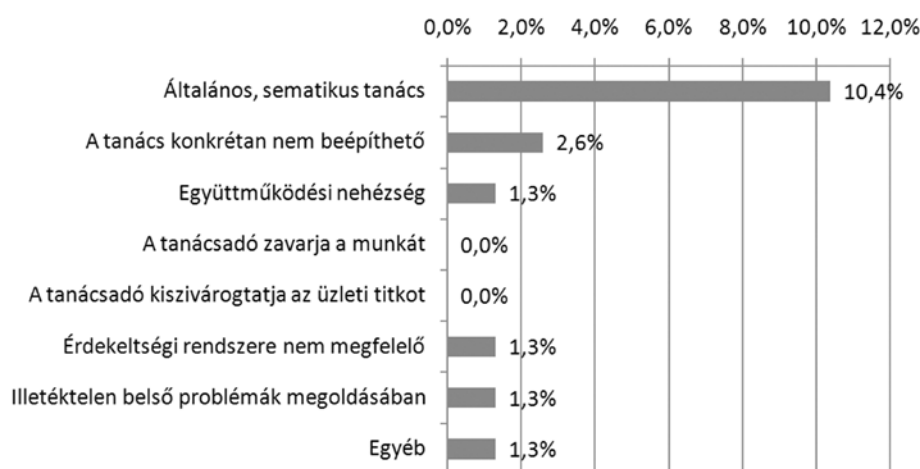


működés során, valamint az ár és a teljesítmény viszonyát. Habár a felmérés eredménye (6. ábra) szerint a tanácsadók egy kicsit felülértékelték az általuk nyújtott szolgáltatások esetén az ár és a teljesítés színvonala közötti kapcsolatot az ügyfelek értékítéletéhez képest, de a különbség a szokásos 5%-os szignifikanciaszinten nem volt szignifikáns (7,6%), átlagosan az öt fokozatú Likert-skálán 4,58-ra értékelték. A tanácsadók és ügyfelek értékítélete között mindössze egynél talál-

ható szignifikáns különbség: a tanácsadók értékítélete szerint a javaslatuk megoldásra orientált (4,74-re értékelték átlagosan), míg ügyfelek kevésbé tartják a gyakorlatban közvetlenül megvalósíthatónak (átlagosan 4,47-re értékelték).

A 7. ábra összefoglalja azokat az észrevételeket, amelyeket a vizsgált ügyfelek a tanácsadóval és a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatosan 2011–12-ben tapasztaltak. A vizsgált vállalkozások utólag sikeresnek minősített projekt esetén teljes mértékben elégedettek a szolgáltatással és tanácsadójukkal: a kapott javaslatot megoldásra alkalmasnak ítélték, és véleményük szerint megérte az árát. Utólag sikertelennek ítélt projekt esetén közepesen elégedettek tanácsadójukkal, a szolgáltatással nem elégedettek, bár ezeket a javaslatokat sem ítélték teljesen használhatatlannak, teljes pénzkidobásnak.

**A szolgáltatással kapcsolatos elégedetlenség okai a vizsgált ügyfelek %-ában, 2011–12-ben**



Tanácsadójukból sikertelen projekt esetén sem ábrándultak ki teljesen – kevés kivételtől eltekintve –, nem keresnek másik tanácsadót. Ennek oka, hogy a legtöbb vizsgált vállalkozás már évek óta kapcsolatban áll tanácsadójával, számos sikeres projektet megvalósítottak közösen, alapvetően elégedettek tanácsadójukkal: egyiket eredménytelenebb projekt miatt alapvetően nem változtatják meg véleményüket.

Felmérésünk szerint az ügyfelek kismértékben elégedettebbek a kisebb méretű tanácsadó cégekkel, illetve egyéni tanácsadókkal és szolgáltatásaival, mint a multinacionálisokkal. A rugalmasabb, kisebb méretű tanácsadó vállalkozókkal személyesebb, jobb kapcsolatot tudnak kiépíteni, míg a multinacionális cégek esetén erre sokkal kisebb a lehetőségük.

A vizsgált ügyfelek kismértékben elégedettebbek a kisebb méretű tanácsadó cégek és egyéni tanácsadók kompetenciájával, mint a nagyokéval. Véleményük szerint a kicsik magas színvonalú szolgáltatást nyújtanak az adott területen, és a nagyoknál jobban tudnak alkalmazkodni a speciális helyi igényekhez.

Mivel a vizsgált vállalkozók véleménye szerint a kisebb tanácsadók magas színvonalú, a speciális igényekhez jobban igazodó szolgáltatást nyújtanak az adott területen, a nagyoknál alacsonyabb áron, kedvezőbbnek ítélik meg az ár és teljesítmény közti kapcsolatot, bár nem maradéktalanul elégedettek vele (4,4-re értékelték).

Az ár-teljesítmény viszonyhoz hasonlóan ítélik meg a javaslat megoldásra orientáltságát. Véleményük szerint a multinacionális tanácsadók javaslatai általánosabbak, míg a kisebb tanácsadók a gyakorlatban jobban használhatók, de a különbség nem jelentős, öt fokozatú Likert-skálán mindössze 0,2.

8. ábra

A 8. ábra a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos elégedetlenség okait mutatja a vizsgált ügyfelek tapasztalatai alapján 2011–12-ben.

A vizsgált ügyfelek mindössze 15,6%-a fogalmazott meg – tapasztalatai alapján – tanácsadással kapcsolatos elégedetlenségi okot. A kifogásolt okok legnagyobb része a javaslat megoldásra orientáltságával kapcsolatos: a vizsgált vállalkozók 10,4%-a konkrét, egyedi problémákra általános, sematikus tanácsot kapott, 2,6% a tanácsot nem tudta konkrétan alkalmazni, beépíteni. A többi ok részaránya nem jelentős.

### Összefoglalás, következtetések

A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete által 2001-ben, 2005–06-ban és 2011–12-ben végzett kérdőíves felmérések alapján bemutattam, hogy hogyan vélekednek az ügyfelek a tanácsadóikról, mennyire elégedettek az igénybe vett tanácsadási szolgáltatással.

A vizsgált vállalkozások meghatározó hányada, 97,5%-a elégedett volt tanácsadója teljesítményével, tapasztalatai birtokában most is hozzá fordulna segítségért. A legnépszerűbb a stratégiai és működési tanácsadás, az összes igénybevétel több, mint fele erre irányul, a kérdőívet kitöltő vállalkozók kétharmada mindkét területen igénybe vette a szolgáltatást. Az igénybe vett projektek meghatározó hányadával elégedettek voltak, mintegy 85%-át utólag sikeresnek minősítették a megkérdezett vállalkozók.

Felmérésünk szerint a vállalkozások kismértékben elégedettebbek voltak a kisebb méretű tanácsadó cégekkel, illetve egyéni tanácsadókkal és szolgáltatásaival, mint a multinacionálisokkal: közvetlenebb, személyesebb kapcsolatot tudtak kiépíteni, javaslatuk a gyakorlatban jobban használható volt, jobban tudtak alkalmazkodni a speciális helyi igényekhez, a szolgáltatás ára jobban fedte a teljesítményt.

2011–12-ben a megkérdezt vállalkozók mindössze 15,6%-a fogalmazott meg – tapasztalatai alapján – tanácsadással kapcsolatos elégedetlenségi okot. A kifogásolt okok legnagyobb része a javaslat megoldásra orientáltságával kapcsolatos. Konkrétabb, könnyebben beépíthető, megoldásra orientáltabb javaslatokkal jobban meg tudnának felelni az ügyfelek igényeinek.



A megbízást nem szabad bizonytalan és vegyes érzelmeikkel befejezni. Az árak és a leszállított anyagok, megoldások minőségének, hasznosságának, hatásának kérdésein túl, fontos a projektek valódi (komplex) szakmai értékelésének elvégzése is, melynek szerves része a tanácsadói magatartás, valamint a tanácsadó és az ügyfél együttműködésnek a vizsgálata. Ideális esetben mindkét félnek elégedettnek kell lennie a megbízás alatt fennálló kapcsolattal. Jó, ha az ügyfél pozitívan értékeli a konzultáns munkáját, akivel legközelebb is szívesen működik együtt. A tanácsadónak éreznie kell, hogy munkáját megbecsülik és elismerik, valamint azt, hogy az adott ügyféllel végzett közös munka ösztönzőleg hat saját tevékenységére is.

A jó tanácsadó tanul megbízásaiból, ügyfelétől, hibáiból: tapasztalatot, gyakorlatot szerez, a kompetenciája növekszik, a következő megbízásában már ezt az új ismeretet is felhasználja. A tanácsadó fejlődéséhez nélkülözhetetlen a visszajelzés, az értékelés. A jó tanácsadó szigorú szempontok szerint értékeli saját tevékenységét is: hiszen így tanulhat hibáiból, így növelheti kompetenciáját. A visszacsatolás és értékelés a tanácsadó továbbfejlődésének alapja: nélkülözhetetlen a tanácsadó módszereinek továbbfejlesztésében, a tanácsadás hatékonyságának növelésében – új módszerek kifejlesztésének, ezáltal a versenyképesség megőrzésének nélkülözhetetlen feltétele.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A kutatómunka a Miskolci Egyetem stratégiai kutatási területén működő Mechatronikai és Logisztikai Kiválósági Központ keretében valósult meg.

## Felhasznált irodalom

- Bódis A.* (2008): Az osztrák választási botrány magyar számai <http://hetivalasz.hu/reflektor/tobb-szdsz-tobbstrabag-20119/> (letöltve: 2010. augusztus)
- FEACO* (2000–2004): Survey of the Management Consultancy market 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 <http://www.feaco.org/en/index-action-marketInformation.html> (letöltve: 2013. szeptember)
- FEACO* (2005–2012): Survey of the Management Consultancy market 2005–06, 2007–08, 2008–09, 2010–11, 2011–12) <http://www.feaco.org/en/index-action-marketInformation.html> (letöltve: 2013. szept.)
- Hoványi G.* (1997): Menedzsment-tanácsadás. Pécs: JPTE
- Kubr, M. (ed.)* (2002): Management consulting: a guide to the profession. Geneva: ILO
- Niedereicholz, Ch.* (2008): Unternehmensberatung. Brandl. München: Oldenbourg Verlag
- Pelczné – Szadai* (2003a): Az üzleti tanácsadási tevékenység Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 1. rész. Vezetéstudomány, 6. szám
- Pelczné – Szadai* (2003b): Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek jellemzői, fejlődési lehetőségeik 2. rész. Vezetéstudomány, 7–8. szám
- Pelczné – Szadai* (2004): A tanácsadói projektek megítélése 1. rész. Vezetéstudomány, 6. szám
- Pelczné Gáll – Szadai* (2006): Üzleti tanácsadás alapjai. Miskolc: Bíbor Kiadó
- Pénzes D.* (2009): BKV-botrány bizonyító dokumentumokkal. 2009. március 9 <http://www.hirextra.hu/2009/03/03/bkv-botrany-bizonyito-dokumentumokkal/> (letöltve: 2010. augusztus)
- Philips, J.* (2000): Consultants Scorecard. London: McGraw-Hill
- Poór J.* (2010): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Szadai Á.* (2006): Borsod-Abaúj-Zemplén megyei üzleti tanácsadási piac változása 2001 és 2005 között (VI. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, október 12.
- Tokár-Szadai Á.* (2012): Az üzleti tanácsadási rendszer modellje. Vezetéstudomány, XLIII. évf., különszám
- Tokár-Szadai Á.* (2013a): Tanácsadói szerepek, kompetenciák. Vezetéstudomány XLIV. évfolyam, 3. szám
- Tokár-Szadai Á.* (2013 b): Kulcskompetenciák a tanácsadásban. Gép, 1. szám