

Business, Arts and Culture

# **METROPOLITAN SCHOLAR**



## **TANÁCSADÓI ÜGYFÉLIGÉNYEK VIZSGÁLATA**

MAGYARORSZÁG ÉS ROMÁNIA, 2024

# **METROPOLITAN SCHOLAR**

**Business, Arts and Culture**

**Poór József – Szabó Szilvia – Németh Gergely – Veres Zoltán –  
Szeiner Zsuzsanna – Suhajda Csilla Judit – Kovács Ildikó Éva –  
Kerekes Kinga – Kálmán Botond Géza (szerk.)**

**Sztranyák József – Borbély Csaba (lektorok)**

**Tanácsadói ügyféligények vizsgálata**

**Magyarország és Románia, 2024**

**Budapest, 2024**

**METROPOLIAN SCHOLAR – Business, Arts and Culture**  
**könyvsorozat / book series**

**Szerkesztők:** Poór József – Szabó Szilvia – Németh Gergely –  
Veres Zoltán – Szeiner Zsuzsanna – Suhajda Csilla Judit –  
Kovács Ildikó Éva – Kerekes Kinga – Kálmán Botond Géza

**Lektorok:** Sztranyák József – Borbély Csaba

© Balázs Klaudia, Hámori Tamás, Kálmán Botond Géza, Kerekes Kinga,  
Kovács Ildikó Éva, Láncz Gábor, Merza Péter János, Módosné Szalai  
Szilvia, Molnár Szilvia, Németh Gergely, Poór József, Steffen Robus,  
Suhajda Csilla Judit, Szabó Szilvia, Szeiner Zsuzsanna, Veres Zoltán,  
2024

**Támogatók:**



**BUDAPESTI  
KERESKEDELMI  
ÉS IPARKAMARA**

Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK)  
Gazdasági Szolgáltató Tagozat (GSZT)  
XX-as Tanácsadás Osztály



**Humán Szakemberek  
Országos Szövetsége**

Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ)  
e-mail: [poorjf@t-online.hu](mailto:poorjf@t-online.hu)  
Telefon: +36-20-464-9168  
[www.hszosz.hu](http://www.hszosz.hu)

**Copyright:** Jelen kiadvány szabad hozzáférésű a Creative Commons „CC BY” licenznek megfelelően. /

This publication is Open Access according to the Creative Commons „CC BY” licence scheme.

**ISBN: 978-615-5459-38-2 (pdf)**

Első kiadás / First edition, 2024

**Kiadó / Publisher:** Budapesti Metropolitan Egyetem,  
1148 Budapest, Nagy Lajos király útja 1–9.  
[www.metropolitan.hu](http://www.metropolitan.hu)

**Felelős kiadó / Published by:** a Budapesti Metropolitan Egyetem  
rektora / Rector of Budapest Metropolitan University

## Tartalomjegyzék

A kötet létrehozásában résztvevők bemutatása.....	6
<i>Csákvári Péter</i>	
Előszó „1” .....	8
<i>Noszkay Erzsébet</i>	
Előszó „2” .....	10
<i>Poór József – Láncz Gábor – Szabó Szilvia – Merza Péter – Szeiner Zsuzsanna – Suhajda Csilla – Kálmán Botond Géza – Németh Gergely</i>	
Vezetői összefoglaló .....	13
1. FEJEZET:	
<i>Poór József – Veres Zoltán – Szeiner Zsuzsanna – Kerekes Kinga – Németh Gergely</i>	
Bevezetés.....	16
2. FEJEZET:	
<i>Szeiner Zsuzsanna – Poór József</i>	
Tanácsadás igénybevétele.....	42
3. FEJEZET:	
<i>Merza Péter János</i>	
A tanácsadó kiválasztásának okai és kritériumai.....	51
4. FEJEZET:	
<i>Németh Gergely – Balázs Klaudia</i>	
Tanácsadással kapcsolatos vélekedések .....	75
5. FEJEZET:	
<i>Poór József – Szeiner Zsuzsanna – Steffen Robus</i>	
Tanácsadók jövőbeli foglalkoztatása .....	89
6. FEJEZET:	
<i>Suhajda Csilla Judit – Molnár Szilvia</i>	
A tanácsadást igénybe nem vevők indokai .....	97

7. FEJEZET:	
<i>Kálmán Botond Géza – Módosné Szalai Szilvia</i>	
Az igénybevétel jövőbeli lehetőségei a tanácsadást nem igénybe vevőknél .....	106
8. FEJEZET:	
<i>Láncz Gábor – Szabó Szilvia – Hámori Tamás</i>	
A vizsgált szervezetek és válaszadók jellemzői.....	114
9. FEJEZET:	
<i>Suhajda Csilla Judit – Kerekes Kinga</i>	
Tanácsadói esetek .....	126

## A KÖTET LÉTREHOZÁSÁBAN RÉSZTVEVŐK BEMUTATÁSA

### Szerzők:

**Balázs Klaudia**, PhD hallgató, Selye János Egyetem (UJS), Komárom (Szlovákia) – 4. fejezet

**Hámori Tamás**, PhD jelölt, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE), (Magyarország) – 8. fejezet

**Kálmán Botond Géza**, PhD, egyetemi docens, Kodolányi János Egyetem, Székesfehérvár (Magyarország), adjunktus, Neumann János Egyetem, Kecskemét (Magyarország) – 7. fejezet

**Kerekes Kinga**, PhD, egyetemi docens, Babes-Bolyai Tudományegyetem, Kolozsvár (Románia) – 2. és 9. fejezet

**Kovács Ildikó Éva**, PhD, senior kutató, Budapest (Magyarország) – Vezetői összefoglaló

**Merza Péter János**, PhD, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem, Pécs (Magyarország) – 3. fejezet

**Módosné Szalai Szilvia**, egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem, Győr (Magyarország) – 7. fejezet

**Molnár Szilvia**, PhD jelölt, Selye János Egyetem (UJS), Komárom (Szlovákia) – 6. fejezet

**Láncz Gábor**, Láncz & Partners Kft., IFKA szakértő-tanácsadó, Budapest (Magyarország) – 8. fejezet

**Dr. Németh Gergely**, PhD, CMC, Cova ügyvezető igazgató, egyetemi docens, Budapesti Metropolitan Egyetem, Budapest (Magyarország) – Vezetői összefoglaló; 1. és 4. fejezet

**Prof. Dr. Poór József**, DSc, CMC, Selye János Egyetem (UJS), Komárom (Szlovákia) és professor emeritus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) BKIK Szolgáltatások Tagozat alelnöke, Budapest (Magyarország) – Vezetői összefoglaló; 1. és 5. fejezet

**Steffen Robus**, PhD jelölt, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE), (Magyarország) – 5. fejezet

**Suhajda Csilla Judit**, PhD, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE), (Magyarország) – Vezetői összefoglaló; 6. és 9. fejezet

**Dr. habil. Szabó Szilvia**, PhD, MBA főiskolai tanár, Budapesti Metropolitan Egyetem, Budapest (Magyarország) – Vezetői összefoglaló; 7. fejezet

**PhDr. Szeiner Zsuzsanna**, PhD, egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem (UJS), Komárom (Szlovákia) – Vezetői összefoglaló; 2. és 5. fejezet

**Prof. Dr. Veres Zoltán**, PhD, egyetemi tanár, Pannon Egyetem, Veszprém (Magyarország) – Vezetői összefoglaló; 1. fejezet

### **Esettanulmányok kidolgozásában részt vett Msc hallgatók:**

**Budapesti Metropolitan Egyetem Msc hallgatói:** Kiss Zoltán, Sándor Szandra, Simon Dorottya, Szilágyi Csenge, Virágh Anett

**Kolozsvári Babes-Bolyai Tudományegyetem Msc hallgatói:** Gál Tamás, Gál Tímea, Németh Beáta, Pásztor Kende Ferenc, Somogyi Szilárd

### **Lektorálták:**

**Dr. Sztranyák József**, Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK) Gazdasági Szolgáltató Tagozat (GSZT) elnöke

**Dr. Borbély Csaba**, egyetemi docens, MATE intézetigazgató

### **Előszó**

**Csákvári Péter**, CMC, CISA, CISM, CDPSE vezetési tanácsadó, VTMSZ korábbi elnöke, FEACO alelnök, Budapest (Magyarország)

**Prof. Dr. habil Noszkay Erzsébet**, egyetemi tanár, Budapesti Metropolitan Egyetem, Budapest (Magyarország)



# ELŐSZÓ „1”

CSÁKVÁRI PÉTER

*„A sikeres szervezetek megértik a megvalósítás fontosságát, nem csak a stratégiát, sőt, felismerik embereik döntő szerepét ebben a folyamatban.”*

*(Jeffrey Pfeffer)<sup>1</sup>*

A tanácsadói szektor napjaink egyik legdinamikusabban fejlődő iparága, mely szervezeti és gazdasági szinten is meghatározó szerepet játszik a vállalkozások és intézmények sikeres működésében. A könyv nemcsak részletes betekintést nyújt ebbe az izgalmas területbe, hanem hiánypótló módon mutatja be a tanácsadói igények és trendek alakulását a két szomszédos országban.

A könyv erényei közé tartozik, hogy tudományos alapossággal és széles körű empirikus kutatásra építve tárgyalja a tanácsadói piac jellemzőit, a különböző szakterületek szereplőinek tapasztalatait, valamint a hazai és nemzetközi tanácsadói gyakorlatban megjelenő kihívásokat. A könyv szerzői közös erővel, több éves kutatói és gyakorlati tanácsadói tapasztalataikra építve vizsgálják meg a tanácsadói folyamatokat és azok hatásait mind a magyar, mind a román szervezeti környezetben. A fejezetek világos szerkezete és logikus felépítése hozzájárul a könyv áttekinthetőségéhez és a különböző szempontok szerint történő felhasználhatóságához.

Különösen értékes a könyv azon szempontból, hogy nem csupán a tanácsadói szolgáltatások igénybevételének előnyeire és lehetőségeire fókuszál, hanem kritikusan elemzi a tanácsadás elutasításának okait is. Ez a holisztikus megközelítés lehetőséget teremt az olvasók számára, hogy átfogó képet kapjanak a tanácsadói ipar összetettségéről, és megértsék, milyen tényezők befolyásolják a szervezetek döntéseit e szolgáltatások igénybevétele kapcsán.

---

<sup>1</sup> Jeffrey Pfeffer (1946) amerikai menedzsment teoretikus, a szervezeti viselkedés professzora a Stanford Egyetem Üzleti Karán. Napjaink egyik legbefolyásosabb menedzsment gondolkodójaként tartják számon.

A könyv kiemelten foglalkozik a jövő kihívásaival, mint a digitalizáció, a mesterséges intelligencia alkalmazása vagy a gazdasági és jogszabályi környezet változásai, amelyek a tanácsadói piac fejlődését és az ügyfelek igényeit egyaránt jelentősen átalakítják. Az elemzések révén a könyv hasznos útmutatóul szolgálhat mind a tanácsadók, mind a tanácsadási szolgáltatásokat igénybe vevő szervezetek számára.

Ez a könyv nem csupán a tanácsadói szektor szakértőinek, hanem minden olyan gazdasági és szervezeti vezetőnek szól, akik szeretnék jobban megérteni a tanácsadás szerepét, hatásait és jövőbeli irányait. Biztosak lehetünk abban, hogy a „*Tanácsadói ügyféligények vizsgálata – Magyarország és Románia, 2024*” című könyv aktívan hozzájárul a tanácsadási piac fejlődéséhez és a szervezeti hatékonyság növeléséhez a régióban.

## ELŐSZÓ „2”

NOSZKAY ERZSÉBET

*„A menedzsment sikeréhez olyan gyorsan  
kell tanulni, ahogy a világ változik”.*

*(Warren Bennis)<sup>2</sup>*

A jelen kötet nem az első üzletviteli tanácsadói kutatási jelentés hazánkban, amely a TANOSZT támogatásával és részvételével készült. A 2024-ben kiadásra kerülő kötet a negyedik ebben a sorban, már 2004, 2015, 2020 években is készültek tanácsadói tevékenységet felmérő kutatások és annak eredményeiről beszámoló anyagok. A felmérések egyike sem volt ugyan reprezentatív, s módszerét tekintve jellemzően kérdőíves volt, de összességében a tanácsadók alkalmazásainak és az aktuális ügyfelek viszonyulásának tendenciáit a tanácsadói tevékenység vonatkozásában megfelelően tükrözte.

A jelen anyag e tekintetben beleillik az előző tanulmányok sorába. Azonban – megítélésem szerint – vannak olyan figyelemreméltó jellemzői, ami miatt mégis más, izgalmasabb és informatívabb a megelőző években megjelenteknél. Miben?!

- egyfelől magának a kérdőív tartalmi és módszertani felépítésében. Ezúttal sokkal gyakorlatiasabb, kliensek szemszögéből tekintve a tanácsadói praxis szakmai lényegét árnyaltabban megragadó kérdések megfogalmazásával. Külön érdeme a munkának, hogy általános bevezetői részében a tanácsadói tevékenységet – legfontosabb mozzanatait figyelembe véve – nemzetközi kitekintésben is elhelyezi. Továbbá előrevetíti, hogy a részletek vonatkozásában ezúttal hazai tanácsadói gyakorlatra vonatkozó felmérést – az összehasonlítás lehetősége érdekében – a román tanácsadói gyakorlatra is kiterjesztve, párhuzamosan vizsgálják;

---

<sup>2</sup> Warren Benis (1925–2014) amerikai társadalomtudós, szervezeti tanácsadó és menedzsment szakíró volt, akit a vezetéstudományi kutatások és publikációk úttörőjeként tartanak számon.

- másfelől bizonyos kérdések feltevésénél – fontos tanácsadói tevékenységek minőségi és/vagy fontossági jellemzőinek – differenciáltabb megragadást lehetővé tevő és kifejezésre juttatni képes skálázásával oldották meg;
- s végül, de nem utolsó sorban felmérést kiegészítő és a tanácsadókat alkalmazó ügyfelek mindennapjairól alkotható képet jóval színesebbé és „kézzel foghatóbbá tevő” tanácsadói esetpéldák (5 magyar és 5 román vállalati eset) leírásával.

A kutatás 152 magyarországi és 64 romániai szervezet (vállalatok, intézmények, nonprofit szervezetek) adatait vizsgálta. A válaszadó szervezetek tulajdonosi szerkezetét tekintve Magyarországon az állami és önkormányzati tulajdon, míg Romániában a hazai magántulajdon dominált. A vállalati méret alapján Magyarországon a közép- és nagyvállalatok, Romániában a kis- és középvállalkozások voltak túlsúlyban a válaszadók között.

Összességében a kutatásból levont eredmények és azok színes és érdekes leírása érdekes és jó szívvel javallható a tanácsadásban érdekelt és azt művelő szakembereknek, a tanácsadók klienseinek, sőt az egyetemi szintű tanácsadói oktatásban részt vevő valamennyi oktatónak és hallgatónak is. S nem csak itt, Magyarországon és Románián belül, de akár az EU országai számára is.

S végezetül, kedvesinálónak kiemelnék – vállalva a szubjektivitást – számomra néhány érdekességet a tanulmányból.

A felmérések konklúziói azt mutatják, hogy a válaszadó szervezetek több mint fele már együttműködött tanácsadóval, és ezek a szervezetek általában folyamatosan alkalmaznak külső szakértőket. A tanácsadói szolgáltatások főként a képzés, HR, pénzügy, kockázatkezelés és marketing területeken népszerűek. *Mindkét országban kiemelten fontos a tanácsadó és az ügyfél közötti személyes kapcsolat és bizalomépítés, amely a sikeres együttműködés alapja.*

A tanácsadói folyamatok eredményességét nagyban befolyásolja az értékelő személy szerepe a szervezetben. A kutatás pozitív eredményeket mutatott mind Magyarországon, mind Romániában. *Romániában az innováció, Magyarországon a széleskörű tapasztalat kiemelt szempont a tanácsadók kiválasztásakor.*

A *VUCA-világ kihívásaihoz* (ingatlan, bizonytalan, összetett, kétértelmű környezet) alkalmazkodva *a szervezetek egyre inkább tanácsadók segítségével fejlesztik magukat*. A jelenlegi *BANI-korszakban* (törékeny, szorongó, nem-lineáris, érthetetlen) is *nagy igény mutatkozik a tanácsadói szolgáltatások iránt*, amit a versenyképesség fenntartása, digitalizáció, jogszabályi változások, mesterséges intelligencia és a gazdasági helyzet változásai ösztönöznek.

A kutatásból kiderült, hogy bár *a szervezetek egyötöde* nem alkalmaz tanácsadót, ezek egy része *a következő két évben tervezi a tanácsadói szolgáltatásnak az igénybevételét*, elsősorban a versenyképesség növelése és a digitalizációval járó kihívások miatt. *A tanácsadás elutasításának fő oka* mindkét országban a pénzügyi források hiánya és *a megfelelő szakemberek ismeretének hiánya*.

## VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

POÓR JÓZSEF – LÁNCZ GÁBOR – SZABÓ SZILVIA –  
MERZA PÉTER – SZEINER ZSUZSANNA – SUHAJDA CSILLA –  
KÁLMÁN BOTOND GÉZA – NÉMETH GERGELY

*„Senkinek nem taníthatok semmit.  
Csak elgondolkodtathatom őket.”*

*(Szókratész)<sup>3</sup>*

Az empirikus kutatásunkat összesen 152 magyarországi és 64 romániai szervezet (vállalat, intézmény és nonprofit szervezet) válaszolta meg. A válaszadók tulajdonosi szerkezete alapján Magyarországon az állami és önkormányzati tulajdon magas arányát mutatja, míg Romániában a hazai magántulajdon dominál a válaszadók között. A külföldi tulajdonú és vegyes vállalkozások aránya Magyarországon magasabb volt, míg a nonprofit szervezetek aránya mindkét országban hasonló. A szervezeti méret tekintetében Romániában a kis- és középvállalkozások dominálnak, míg Magyarországon a közép- és nagyvállalkozások aránya magasabb a válaszadó szervezetek között. A vállalkozások ágazati megoszlása tekintetében Magyarországon az ipari, a közszféra és az informatikai szektor a meghatározóbb, míg Romániában a mezőgazdaság és az egyéb szolgáltató szektorok (pl. turizmus, magánegészségügy) dominálnak.

A kutatásban részt vevő vállalatok tulajdonosi megoszlása, mérete, létszáma, árbevétele, egyéb jellemzői alapján láthatjuk, hogy a szervezeti minta – a válaszadók – nem teljesen reprezentatív. A reprezentativitás biztosítása meghaladta volna a kutatás erőforrásait. Mindazonáltal a kutatás egésze fontos, eddig nem vizsgált új adatokat és információkat hozott felszínre a tanácsadói ügyféligények vizsgálata szempontjából Magyarország és Románia tekintetében.

---

<sup>3</sup> Szókratész, meghalt ie 399-ben. Az ókori Athénban élt görög filozófus volt. Személy szerint őt a nyugati filozófia megalapítójaként és az ilyen gondolkodás etikai hagyományának egyik legismertebb alakjának tartanak. Igen jelentősek és ismertek az erkölcs-filozófiai tanításai is.

A kutatásban részt vevő szervezetek több mint fele együttműködött már tanácsadóval a szervezetvezetés valamely területén, és ezen szervezetek nagy része rendszeresen alkalmaz tanácsadót. Ez az eredmény egyértelműen utal arra, hogy az első megbízás segít ledönteni a pszichológiai korlátot, az ügyfél idegenkedését/bizalmatlanságát, és a továbbiakban sokkal könnyebben, ezáltal rendszeresen von be a munkájába vezetési tanácsadót. A felmérésből kiderült, hogy az ügyfelek szívesen működnek együtt – legalábbis néhány területen – a már megszokott, bevált tanácsadóval. A válaszadók által leggyakrabban megjelölt területek, ahol alkalmaznak vezetési tanácsadót a magyar és a román mintában: a képzés, a HR, a pénzügy és a kockázatkezelés, illetve a marketing.

A válaszadó szervezetek mind Magyarországon és mind Romániában kiemelten fontosnak tartják a tanácsadó és az ügyfél közötti személyes kapcsolatépítést, a kölcsönös bizalomépítés folyamatát. A kutatás hazai és román tapasztalatai egyértelműen igazolják, hogy a tanácsadás egy olyan bizalmi szolgáltatás, melynek esetében a személyes kapcsolatok, illetve a közvetlen pozitív élmények megkerülhetetlen elemei a sikeres kiválasztásnak. Úgy látja, hogy a hazai szervezetfejlesztés folyamata a VUCA-világtól függetlenül is igényli a tanácsadók általi facilitálást, azaz a hazai szervezetek a nyugat-európai és angolszász szervezeti kultúrához hasonlóan már nemcsak egy adott probléma helyzetmegoldására választanak ki tanácsadókat követő jelleggel, hanem saját evolutív szervezeti fejlődésük támogatására is élnek a tanácsadói tapasztalatokkal. Mindezek mellett felhívja a tanácsadók figyelmét arra – a kutatás keretében igazolást nyert állításra –, hogy a válaszadók szerint továbbra is nehéz jó vezetési tanácsadót találni, és továbbra is vannak nem megfelelően kompetens szereplők a tanácsadói piacon.

A kutatás során megállapítást nyert, hogy a tanácsadási folyamatok eredményességének az értékelése nagymértékben függ az értékelő személy szerepétől a szervezetben. Az elemzés során megmutatkozott, hogy a Magyarországon és Romániában végzett kutatás eredményei pozitívabbak voltak a vártnál. Mindkét országban nagyra értékelik a külső tudás bevonását, de Romániában az innovatív megközelítésekre, Magyarországon pedig a tanácsadók széleskörű tapasztalataira helyezik a hangsúlyt.

Mindenki előtt ismert, hogy a korábbi évtizedekben ingatag (Volatile), bizonytalan (Uncertain), összetett (Complex) és kétértelmű (Ambiguous)

VUCA-időket élünk. Míg napjainkban a BANI-időszak korát éljük, amikor minden törékeny (Brittle), szorongó (Anxious), nem-lineáris (Nonlinear) és érthetetlen (Incomprehensible). A történelmi példákból jól tudjuk, hogy járványok, háborúk és más emberiséget veszélyeztető problémák máskor is voltak. A mostani kutatásunkból az állapítható meg, hogy a megkérdezett ügyfelek négyötöde mind Magyarországon és mind Romániában – ebben a nehéz gazdasági helyzetben – a jövőben is számít a tanácsadók professzionális szolgáltatásaira. A külső tanácsadói szakmai szolgáltatásokat leginkább a következő öt tényező hatására vennék igénybe a megkérdezett válaszadók: (1) Versenyképesség fenntartása/növelése; (2) Digitalizáció; (3) Jelentős jogszabályi változások; (4) Mesterséges intelligencia, robotizáció és automatizálás, valamint a (5) Gazdasági helyzet jelentős megváltozása.

A kutatási eredményeink arra hívják fel a figyelmet, hogy Magyarország és Románia vizsgált cégeinek egyötöde jelenleg nem alkalmaz tanácsadót. Azonban ezen cégek egyharmada tervezi a következő két évben ennek a szolgáltatásnak az igénybevételét. Indokaik ugyanazok, mint a tanácsadót jelenleg is alkalmazó cégeké. Elsősorban a versenyképesség növelése és a digitalizációval járó kihívások megoldása céljából, továbbá a változó gazdasági helyzethez történő alkalmazkodás érdekében tervezik tanácsadó megkeresését.

A tanácsadási szolgáltatások igénybe nem vételét mind a magyar, mind pedig a román vállalkozások leginkább a pénzügyi erőforrás megteremtésének nehézségével, illetve a megfelelő szakemberek ismeretének hiányával indokolták. A magyar mintára jellemző, hogy alapvetően tisztában vannak a tanácsadási piac jellemzőivel, sajátosságaival és szereplőivel, de vagy a megelőző tapasztalatok miatt, vagy pedig a bizalmatlanság okán nem éltek a szolgáltatás lehetőségeinek igénybevételével. Ezzel szemben a romániai cégek válaszai alapján azt találhatjuk, hogy a bizalom és a nyitottság sokkal nagyobb a tanácsadási szolgáltatások irányában, mint a magyar válaszadók esetében: a tanácsadást elutasítók aránya elenyésző.



# 1. FEJEZET: BEVEZETÉS

POÓR JÓZSEF – VERES ZOLTÁN – SZEINER ZSUZSA –  
KEREKES KINGA – NÉMETH GERGELY

*„Minden tanácsadó tudja, hogy az ügyfelei  
az ő tanára, és az övékből él a tudása.  
A tanácsadó nem tud többet. De többet látott.”*

*(Peter F. Drucker)<sup>4</sup>*

Ma is érvényes az vélemény, hogy kevés olyan szakma van a világon, amelyről annyi negatív és pozitív vonást írtak le az elmúlt években, hátárainkon innen és túl, mint a vezetési/menedzsment-tanácsadás, a továbbiakban: tanácsadás.

Nem célunk a jelen kutatási monográfiával az, hogy védelmébe keljünk ennek a szakterületnek. Sokkal inkább arra szeretnénk rávilágítani, hogy a különböző ügyfelek Magyarországon és Romániában miért is fordulnak tanácsadóhoz.

Az itt leírtak nem egy reprezentatív kutatás eredménye, hanem az éppen megkérdezett szervezetek (cégek és intézmények) véleményeire támaszkodunk.

Ahhoz, hogy minél jobban értelmezhetőek legyenek a kutatási monográfiánkban leírtak, minden fejezetben számos szakirodalmi forrásra támaszkodva kifejtjük a vizsgált témakörrel kapcsolatos legfontosabb szakirodalmi felfogásokat.

---

<sup>4</sup> Peter Ferdinand Drucker (1909–2005) osztrák származású, Bécsben született és a náciizmus miatt USA-ba emigrált vezetési tanácsadó, egyetemi oktató és nagyszámú menedzsment könyv szerzője volt, akinek írásai hozzájárultak a modern menedzsmentelmélet filozófiai és gyakorlati megalapozásához. Drucker munkáiban került a tanácsadó kifejezés használatát. Viszont leginkább a különböző tanácsadási munkáin keresztül gyakorolta a legnagyobb befolyást a menedzsment elméletére és gyakorlatára. Az első ilyen munkája volt az 1943-ban felkérésre elemzett amerikai General Motors Corporation szervezeti felépítése.

## 1.1. Tanácsadásról és tanácsadókról

### 1.1.1. Fogalom

Az Akadémiai Kiadónál 2022-ben megjelent Tanácsadói könyvünkben a menedzsment-tanácsadás fogalmáról a következőket írtuk (Poór et al., 2022): „A tanácsadás alapfogalmának megközelítései és megfogalmazásai a szemantikai és stilisztikai különbségeken túl alapvetően két fő csoportra oszthatók (Kubr, 1996; Markham, 1999; Kipping, & Clark, 2012; Weßel, 2013).

- *Segítségnyújtási képesség:* Az egyik csoportba azok a szerzők tartoznak, akik bármilyen tevékenységet vagy funkciót segítségnyújtásra céloznak (beleértve a problémafeltárást és a problémamegoldást is) a tanácsadás fogalmában. Ebben az értelmezésben tanácsot adhatunk embereknek és embercsoportoknak különböző problémáiknak és fejlődési kérdéseiknek a megoldásában és segítségében (Dávid, 2012), valamint szervezeteknek és vállalkozásoknak (Markham, 2002; Ferguson, 2019). Ilyen tevékenységet nemcsak külső független személy, hanem belső szervezeti egység vagy személy is adhat.
- *Szervezeti szintű segítségnyújtás:* A másik csoportba tartozók véleménye szerint a tanácsadás olyan szakmai szolgáltatásnak tekinthető, amely csak számos tényező (pl. jogi, pénzügyi, szervezeti függetlenség, megfelelő szakmai felkészültség) fennállása esetén végezhető (Greiner, & Metzger, 1983). Weßel (2013) nagyon is idevágó megfogalmazása szerint „a tanácsadás nem más, mint aminek a megvalósításáról mások döntenek”.

### 1/1. táblázat: Tanácsadókat jellemző tipikus kompetenciák

1. Tiszteesség és őszinteség – elkötelezettség, hogy etikus keretek között cselekedjünk és tanácsot adjunk.
2. Kiegyensúlyozott – stabil személyiség, jól fejlett interperszonális tulajdonságokkal és készségekkel.
3. Függetlenség – mindig elkötelezett az objektív tanácsadás mellett.
4. Kíváncsiság – mindig igyekeznek pótolni tudásuk hiányosságait.
5. Egyértelmű kommunikátor – kérdezőként, hallgatóként, beszélőként és íróként.
6. Képzett és tapasztalt – speciális irányítási funkciók és kérdések terén szerzett szakértelem, valamint a funkcionális irányítási területeken átfogó ismeretek széles skálája.
7. Intuíció és tudatosság a jelenlegi kihívásokkal kapcsolatban, amelyekkel a szervezetek és vezetésük szembesülnek, valamint a feltörekvő trendek és technológiák.
8. Probléma-azonosításban és kritikai gondolkodásban való jártasság – megfelelő diagnosztikai és elemző eszközök és technikák használatának képességével.
9. Képes a „dilemmák és nehéz helyzetek megoldására” és arra, hogy kétértelműen dolgozzon – innovatív megoldásokat találjon „gonosz problémákra”, amelyekre nincs határozott képlet, és talán nincs is helyes válasz, csak jó vagy rossz eredmények születnek.
10. Az időzítés érzéke – kifinomult érzék, hogy mikor kell cselekedni, tudatában van a helyzet valóságának.
11. Eredményközpontú – képesség, hogy megértsék az ajánlásaik jövőjét és az ebből fakadó cselekvéseket.
12. Amikor felkérlik, akkor sikeresen segítheti az ügyfeleket a megoldások megvalósításában és a képességek kiépítésében.

Forrás: Kubr (1996), Dawson (2004) és Blackman (2024) nyomán

Az első tanácsadói szövetséget 1940-ben alapították Hollandiában (ICMCI, 2022). Jelenleg két meghatározó nemzetközi tanácsadói ernyőszervezet működik Európában és a világon, amelyek a nemzeti tagszövetségeikkel együtt az üzleti professzionalizmus (corporate professionalism) (Kirkpatrick et al., 2023) fontos képviselői az általunk vizsgált tanácsadási területeken:

A FEACO (Tanácsadó Szövetségek Európai Föderációja = European Federation of Management Consultancies Associations) 1960-ban alakult és napjainkban 15 nemzeti szövetséget tömörít, a székhelye Brüsszelben van. A jelzett európai szövetség szerint

*„A vezetési tanácsadás a szolgáltatások széles körét fedi le, és független tanácsadásként és támogatásként definiálható vezetési kérdésekben. A folyamatosan bonyolultabbá, de egyben gyorsabbá váló világban minden eddiginél fontosabb a kívülről érkező semleges, szakértő tanácsok iránti igény.”*  
(Feaco, 2024)

A CMC-Global (ICMCI) Nemzetközi Menedzsment Tanácsadó szakmai testület az egyes országokban működő Menedzsment Tanácsadó Intézetekből (Institutes of Management Consulting-IMC), mint tagokból áll. A küldetése a jelzett szervezetnek, hogy vezető szerepet vállaljon a vezetési tanácsadás mint egy globális szakma fejlesztésében, amely a társadalmi és gazdasági siker hajtóereje. Az 1987-ben alapított, 49 nemzeti szervezetet tömörítő szakmai szervezet a tanácsadással kapcsolatos fogalmakat és értelmezéseket szabvány szerinti megfogalmazásokban terjeszti (ICMCI, 2024):

*„A vezetési tanácsadás professzionális vásárlói világszerte meghatározzák, hogy a vezetési tanácsadás legfontosabb követelményei növekvő prioritási sorrendben vannak: ismeretek (a vezetésről, a funkcióról, az ágazatról, az általános gazdaságról, a folyamatokról és az üzleti szakmákról), készségek (analitikai és egyéb – személyes), kompetencia (a megbízással való szoros kapcsolattartás képessége az ügyféllel) és bizalom (szervezeti titkok megőrzése, titoktartás, feddhetetlenség). A fő vásárlók tisztában vannak azzal, hogy az MBA és más menedzsment fokozatok mesterképzései bizonyítékot szolgáltatnak a tudás és az elemző készségek megalapozására, és a kurzustól függően esetleg néhány tanácsadási kurzus és egy rövid releváns munkatapasztalat”.*

Időközben az említett tanácsadó szövetségek ösztönzése nyomán megszülettek ezen a területen is a tanácsadók és a tanácsadás vonatkozó ISO szabványai. A vezetési tanácsadási szolgáltatások első szabványát – az EN16114:2011 „Vezetési tanácsadási szolgáltatások (Management Consultancy Services)” – az európai tanácsadók dolgozták ki és 2011-ben publikálták (MSZ-EN 16114, 2012). 2017-ben jelent meg ISO 20700:2017, amely iránymutatást ad a vezetési tanácsadói szolgáltatások hatékony és szabványos nyújtásához és megvalósításához.

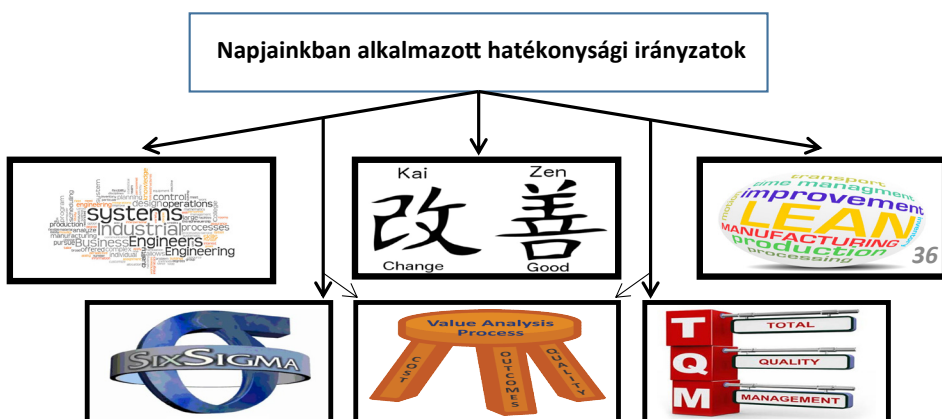
### **1.1.2. Eredet és kialakulás**

A tanácsadás nem mai tevékenység. Nyomai már több ezer évre visszavezethetők. Napjainkban alig van olyan üzleti tevékenység, ahol nem alkalmazzák (Wandoff, 2016).

A napjainkban művelt tanácsadás számos jól megkülönböztethető forrásból eredeztethető. Az egyik vonulat volt a F. Taylor, L. Gilberth,

H. Gantt és Frank B. Gilberth nevével jelzett tudományos vezetési irányzat, amely munkájuk eredményeként az I. világháború idején amerikai cégeknél megjelentek az úgynevezett „*hatékonysági szakértők*” (Poór et al., 2022; Németh, 2012). Ez az irányzat sok változáson ment keresztül az idők folyamán napjainkig. A minőségbiztosítás és a korszerű termelés- és folyamatszervezés áll mostanság az ilyen tanácsadói szakemberek figyelmének a középpontjában.

1/1. ábra: Hatékonysági irányzatok



Forrás: A szerzők szerkesztése

A tanácsadás második hulláma az emberi kapcsolatok trendjéhez kapcsolódott, amely a múlt század 20-as éveiben jelent meg. Legismertebb képviselője George Elton Mayo volt, aki felfigyelt a hatékonyság és a mentális egészség kapcsolatára, majd javaslatokat tett a munkahelyi stressz csökkentésére (Peak, 2023).

A mai tanácsadás harmadik forrása napjaink egyik legismertebb tanácsadó cégének 1926-os megalapításához kapcsolódik, amit James O. McKinsey, a Chicagói Egyetem könyvelési tanszékének professzora hozott létre. Az alapító 1937-ig vezette a céget és ekkor tüdőgyulladásban meghalt. Később a chicagói iroda kivált a New York-i irodából, és a napjainkban is sikeresen működő A. T. Kearney név alatt működött tovább, míg a New York-i iroda továbbra is a McKinsey & Company logó alatt dolgozott Marvin Bower vezetésével. Annak ellenére, hogy a McKinsey & Company-nak szélesebb ambíciói voltak már ekkor is, mint a könyvelés, a chicagói iroda még mindig sok könyvelési munkától függött, amelyet Bower New Yorkban igyekezett megszüntetni (Poór, & Szabó, 2024).

Idővel a cégek sikerült többek között a sajátos és nehezen ismételtető analitikus közelítés módjával (Lorsch, & Durante, 2013), a legjobb MBA hallgatók megszerzésével (Bartlett, & Goshal, 1997) és a tudatos nemzetközi iroda hálózatának kiépítésével (Bhidé, 2000) a tanácsadóipar meghatározó vállalatává válnia.

A szervezetek és divíziók száma (corporate diversification): 1910-ről (400 cég) 1980-ra (2600 cég) nőtt az 1000 főt foglalkoztatók száma. Az 1960-as évtized a konglomerátumok korszaka lett. Az ilyen hatalmas vállalatok irányításához a működési hatékonyság nem volt elegendő. Stratégiai menedzsmentre is szükség volt, amivel áthidalhatóvá vált az ipari szektor méretének és összetettségének növekedése, továbbá a korábban említett nagyvállalatok irányítása (Faust, 2002).

Blackman (2024) szerint a II. világháború utáni három évtizedben a vezetési tanácsadó szervezetek és üzleti iskolák – mint például a Boston Consulting Group, a McKinsey & Company és a Harvard Business School – a stratégiai döntéshozatalhoz szükséges analitikai eszközök kifejlesztésével megalapozták a mai tanácsadás legfontosabb ágazatait.

Napjainkra az angliai Consultancy.eu (2018) tanácsadási szakfolyóirat szerint a három nagy mellett (McKinsey, Bain és BCG) még legalább két tucat ismert tanácsadó cég kínálja szolgáltatásait ezen a nyugat-európai piacon (Florin, 2020).

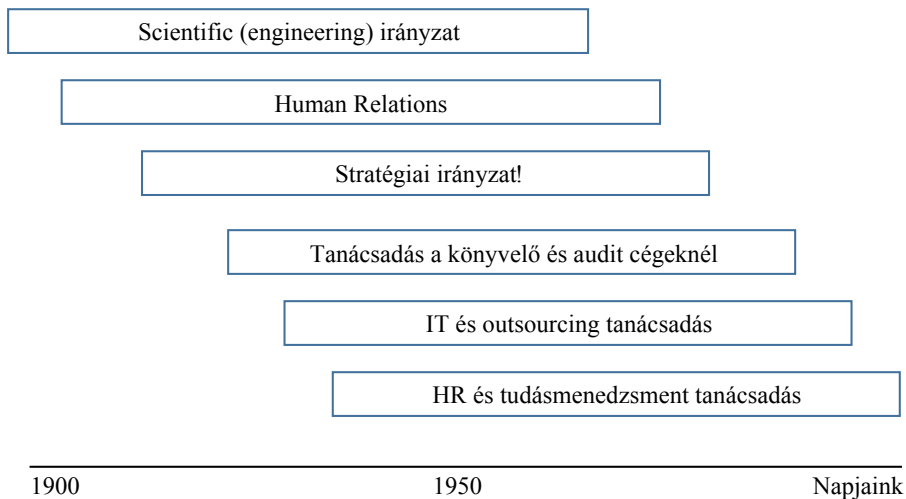
1/2. ábra: Stratégiai tanácsadó cégek Franciaországban



Forrás: Consultancy (2018)

Jelentősen hozzájárult a tanácsadás fejlődéséhez az, hogy az 1929–1933-as nagy válság idején és után a különböző cégek keresték a tanácsadók szakértelmét (pl. New Deal), hogy visszatérjenek a normális kerékvágásba és kihasználják az adódó új lehetőségeket. De jelentős lökést adtak a tanácsadási piac számára a II. világháború idején az amerikai kormányzat folyamatszerkezési és bürokrácia csökkentését célzó megrendelése is (McKenna, 1995).

**1/3. ábra: Tanácsadási irányzatok**



Forrás: A szerzők saját kutatása

### 1.1.3. OD-irányzat a tanácsadásban


Számos szakember és kutató úgy vélte, hogy be kell vinni a tudományt a szervezetekbe. Ebben a folyamatban fontos szerepet játszott az ún. Akció tudomány és akció kutatás (Action Science and Action Learning), Kurt Lewin és követőinek, valamint társainak kutatási eredményei (pl. Cummings, & Worley, 2009).

Az 1950-es években elindult az a trend, hogy a viselkedéstudományi ismereteket elkezdték felhasználni a szervezeti problémák megoldására, amiből az OD-alapú folyamat tanácsadás született. Az OD-értékrenden alapuló folyamat tanácsadás (Process Consulting) fontos szempontja (Schein, 1990), hogy a változtatásokat nemcsak a magasabb szintű döntéshozók, hanem a szervezet közvetlenül érintett tagjai is végrehajtják. Rendszerszintű változásokat kell megvalósítani több szinten, hogy a

változások valóban megtörténjenek és tartósak is maradjanak. Be kell vinni a tanulási kompetenciát a szervezetbe egyéni-, csoport- és szervezeti szinten, hogy a szervezet képes legyen reagálni a környezet változásaira és alkalmazkodni tudjon saját tanulási kompetenciája következtében. Az OD nem intervenciós eszköz(ök)ben gondolkodik, hanem megfogalmazza azt az értékkörnyezetet, amelyben különféle eszközöket használ és amelyben a célkitűzései is megfogalmazódhatnak (Torma et al., 2016).

Az OD-tanácsadás eltérő közelítését jól szemlélteti az 1/2. táblázatban bemutatott modell.

1/2. táblázat: Három tanácsadási közelítés jellemzői

Fókusz	Szakértő-tanácsadás (Expert consulting)	Folyamat-(OD) tanácsadás (Process consulting)	Kérdés típusú tanácsadás (Inquiry consulting)
<b>Mi a tanácsadó feladata?</b>	Problémamegoldás	Problémamegoldás, az ügyfél problémamegoldó képességének fejlesztése.	Elérni az ügyfél által kívánt végeredményt.
<b>Milyen a tanácsadó és az ügyfél kapcsolata?</b>	A tanácsadó tudást közvetít vagy ad át.	A tanácsadó és az ügyfél együtt dolgozik emberi erőforrást és szervezeti működést érintő kérdésekben.	A tanácsadó és az ügyfél partnerekként működnek együtt a változás műszaki, humán kérdéseiben.
<b>Mi a tanácsadó szerepe?</b>	A tanácsadó mint szakértő ad át tudást és jó gyakorlatokat.	A tanácsadó „segítő” vagy egy folyamat szakértője.	Az ügyfél és a tanácsadó ötvözik eltérő tapasztalataikat a kívánt végeredmény elérése érdekében.
<b>Hogyan érhető el növekedés az ügyfélnél?</b>	Tudást közvetít termék vagy szolgáltatás formában.	Segíti az ügyfelet megtanulni, hogy hatékonyabb legyen a munkavégzés.	Az ügyfél és a tanácsadó együttes tudása szükséges a célok eléréséhez.
<b>Mennyire egyedülálló az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás?</b>	Alacsony (különböző kontextusban használható tudás)	Magas 	Magas

Forrás: Brooks, & Edwards (2014). *Consulting in Uncertainty – The Power of Inquiry*. New York: Routledge.



### **1.1.4. Könyvelő cégek a tanácsadásban**

A Deloitte, a KPMG, a PWC és az Ernst & Young a négy nagy szolgáltató cég („Big Four”). Ezek a cégek inkább a számvitelre és nem a vezetési tanácsadásra szakosodtak. Ennek ellenére jelentős szerepet játszottak abban, hogy a tanácsadói ipar olyanná alakuljon, amilyen ma. Mindnek van természetesen vezetési tanácsadás lába is.

Az 1970-es években a nagy nemzetközi könyvvizsgáló cégek létrehozták vezetési tanácsadó részlegeiket („Big Six”: Arthur Andersen, Price Waterhouse & Coopers, Deloitte & Touche, Ernst & Whiney, Arthur Young, KPMG). A tanácsadó részleg (advisory service) bevétele már meghaladta a könyvvizsgálókét.

Az egyik legfontosabb esemény volt a Sarbanes-Oxley törvény elfogadása (2002), amely alapján kezelni próbálták azt a nagy tanácsadó cégeket érintő kérdést, amelynek előzményeként több nagy cég bedőlt.

### **1.1.5. IT-tanácsadás**

A korábban jelzett 2022-ben megjelent angol nyelvű Tanácsadói kézikönyvében az IT-tanácsadás szerepéről és átalakulásáról Kornai, Bojta és Hetyei (2024) szerzőtársak a következőket írták:

*„Az informatikai tanácsadók szerepe az elmúlt években jelentősen megnőtt, és még ma is növekszik, hiszen az informatika területén elért technológiai fejlődés elérte azt a szintet, amelyet csak a szakértelemmel rendelkező informatikai tanácsadók tudnak feldolgozni és felhasználói tudással integrálni a gazdasági szereplők esetében.”*

Az IT-tanácsadás növekedése jóval meghaladta a más tanácsadási területek növekedését. Eredetileg az IT-cégek (IBM, HP stb.) nyújtottak különböző tanácsadási szolgáltatásokat. Később a hagyományos tanácsadó cégek is felismerték e terület piaci lehetőségeit.

### **1.1.6. HR-tanácsadás**

A HR szerepét különösen felértékelte az felismerés, hogy a piaci siker elsősorban már nem a fizikai eszközök, berendezések, technológia megszerzésétől függ, hanem a felkészült, megfelelő képességgel, tudással, tapasztalattal és elkötelezettséggel rendelkező emberi erőforrás

alkalmazásán (Efron et al., 2003; DeCenzo et al., 2013; Mayrhofer et al., 2023).

A HR-tanácsadás térnyerése hazánkban a rendszerváltást követően vette kezdetét. A kezdeti időszakban a HR-tanácsadás leginkább a privatizációval együtt járó létszámleépítésekben való együttműködéshez kapcsolódott. Később, a HR-szakma kvalitatív fejlődésével egyre bővült a különböző HR-tanácsadási szolgáltatások palettája is.

### **1.1.7. Egyéb területek**

A társadalmi-gazdasági élet nagyon sok területén működnek különféle minőségben még tanácsadók, akik munkájuk egy részében az előzőleg bemutatott tanácsadással kapcsolatos tevékenységeket is végeznek. A következőkben a teljesség igénye nélkül ezekből mutatunk néhányat:

Így többek között érdemes kiemelni az *agrárszaktanácsadók* (angolul *extension*) foglalkoztatását (Kozári, 2019).

A *projekttanácsadók* sokoldalú szakemberek, akik gyakran adnak útmutatást, támogatást és segítséget a projekttel kapcsolatos üzleti igények széles skálájához. A projektmenedzsment-tanácsadó projektvezetési tanácsokat ad külső vállalkozásoknak. Egy vállalat felvehet projektmenedzsment-tanácsadót, ha nem rendelkezik projektmenedzsment-szakértelemmel, vagy projektvezetési tanácsokra van szüksége külső, pártatlan féltől (Tristancho, 2022). Projektmenedzsment-tanácsadáshoz nagyon jó alap az ismert nemzetközi PMI (Project Management Institute) minősítés megléte.

A *pszichológiai tanácsadók* érzelmi és viselkedési problémák megoldásában adnak külső segítséget (Dávid, 2012), és így a professzionális segítő kapcsolati tevékenységek rendszerébe tartozik ez a szakterület (Kissné, & Mogyorósy, 2019). Ezen területen végzett munkák közé tartoznak a nevelési, a pályaorientációs, a rendvédelmi, a klinikai és mentálhigiéniai és a munka- és szervezetpszichológiai tanácsadás.

Egy másik speciális terület a coaching, és annak is a *business coaching* tevékenysége, aminek során a coach a coacholt személy vagy csoport munkahelyi kompetenciáit vizsgálja és elemzi, azokat veszi górcső alá (Fenyvesi, & Ádám, 2016; Radatz, 2023; Asgodom, 2024).

## 1.2. Kelet-Európa

### 1.2.1. Általános trendek

Általánosságban elmondható, hogy az 1980-as évek végén bekövetkezett politikai változásokat megelőzően a legtöbb kelet-európai országban a kormány által irányított ágazati kutatóintézetek, egyetemek vagy egyes minisztériumok osztályai nyújtottak tanácsadási szolgáltatásokat. A legtöbb országban a vezetési tanácsadás központi szervezetei a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) vagy az ENSZ szervezete, az UNIDO segítségével jöttek létre. Ezekben az országokban a korábbi rendszer keretei között a korszerű vezetési tanácsadás jellemzői csak nyomokban voltak. A legtöbb esetben a korábban említett tudományos vezetési irányzat jellemzői voltak tipikusak (Ciumra, 2014).

A rendszerváltás óta minden országban jelentősen fejlődött a privatizációval kapcsolatos tanácsadás. Az Európai Unió PHARE-programján keresztül több milliárd euró áramlik ezekbe az országokba, a tanácsadók fontos szerepet játszottak a különböző programok létrehozásában és megvalósításában. A FEACO kezdeményezésére szinte minden országban tanácsadói egyesületek jöttek létre. Kubr korábban említett (1996) könyveit és kiadványait több helyi nyelvre lefordították. A markáns növekedés ellenére Kelet-Európa még mindig nagyon szerény része az európai tanácsadói piacnak. Az elmúlt években a tanácsadás világméretű visszaesése alig jelentkezett térségünkben. Mára a tanácsadás Kelet-Európa egyik legfejlettebb gazdasági szolgáltatása.

#### 1/3. táblázat: Tanácsadóipar a KKE régióban

Rendszerváltás előtt (1989 előtt)	Rendszerváltás után (1989- napjainkig)
<p>Az 1989-es rendszerváltás előtt a legtöbb kelet-európai országban az állam által ellenőrzött ágazati kutatóintézetek vagy minisztériumok szervezeti egységei nyújtottak tanácsadást.</p> <p>Az előző rendszerben a modern vezetői tanácsadás jellemzői nagyon ritkák voltak ezekben az országokban.</p>	<p>Külföldi tanácsadó cégek megjelenése; Phare &amp; World Bank által finanszírozott projektek; Privatizációs boom; Helyi tanácsadó cégek növekvő jelentősége; EU-projektek; Gazdasági válság hatásai; Felmerülő új kérdések:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• munkaerőhiány &amp; munkaerő-megtartás, robotizáció</li><li>• innovatív HR-megoldások</li><li>• coaching különböző formái</li><li>• stb.</li></ul>

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

### **1.2.2. Magyarország**

A magyarországi tanácsadói piac sok tekintetben megegyező fejlődési pályát futott be, mint amit előzőleg az *1/3. táblázatban* felvázoltunk.

A FEACO (2023) legújabb kutatási jelentése szerint az európai tanácsadói piac éves növekedése 2023-ban átlag 10 százalékos volt. Több országban (pl. Magyarország, Olaszország és Spanyolország) az éves árbevétel növekedési üteme jelentős mértékben lassul. Hazánk esetében ez az érték a jelzett évben nem fogja elérni 3 százalékot.

Az említett kutatási jelentés és más forrás (Láncz et al., 2022) alapján elmondható, hogy a hazai tanácsadói piac nagysága kevesebb, mint 500 millió euró, és az itt foglalkoztatott tanácsadók száma jóval 10 000 fő alatt van.

Az előzőleg említett kedvezőtlen növekedési tendenciát tovább árnyalja az a kép, amely a VTMSZ (2024) legutóbbi díjfelméréséből kirajzolódik. A jelzett felmérés szerint 188 000 Ft/tanácsadó/nap lett a kalkulált napi-díj, míg 2022-ben 201 000 Ft/tanácsadó/nap volt – ez 6%-os csökkenés. Jelentősebb volt a csökkenés a nagy cégek esetében. A mikro-/kis tanácsadó cégek, valamint a közepes méretű tanácsadó cégek esetében 8%-os növekedést számítottak ki a kutatás során.

### **1.2.3. Románia**

A szovjet típusú tervgazdaságban vezetési tanácsadásnak – néhány speciális esetet leszámítva – nem volt helye a II. világháború után Romániában. A rendszerváltástól kezdve megjelent a tanácsadó tevékenység Romániában (Ciumara, 2014).

A FEACO-jelentés 2018-ban körülbelül 527 millió euróra becsülte a romániai vezetési tanácsadói piacot. Annak ellenére, hogy több mint 39 000 céget tartanak nyilván a NACE-kóddal (7022 – Management Consulting), legtöbbször inaktív, vagy tanácsadást kínál ugyan, csak nagyon korlátozott mértékben. A becsléseink szerint így a romániai vállalatok valós száma a tanácsadásra fókuszálva 1500 körül volt a jelzett évben. A jelzett 2019-es évben 15 000 fő szakemberekre jutó árbevétel 48 500 eurót tett ki (FEACO, 2019).

A romániai tanácsadási piac előző évek során tapasztalható növekedése 2023-ban lassulni látszott. Miután 2019–2022 között a cégjegyzékben

szereplő, tanácsadással foglalkozó vállalkozások száma folyamatosan nőtt, 2023-ban ez a szám kismértékben csökkent az előző évhez képest, viszont a 3,8 százalékkal kevesebb cég 5,2 százalékkal több alkalmazottal összességében 23,4 százalékkal magasabb árbevételt és 10,6 százalékkal több nyereséget ért el (AMCOR, 2023). A tanácsadási piac valós méretének feltárását nehezíti, hogy a 7022-es (Menedzsment tanácsadás) NACE/TEÁOR kóddal bejegyzett több mint 23 000 cég túlnyomó többsége korlátozott mértékben vagy egyáltalán nem végez tanácsadó tevékenységet vagy éppenséggel inaktív. Az AMCOR (a romániai tanácsadók szakmai szervezete) szerint 2022 végén körülbelül 2300 cég végzett valós tanácsadási tevékenységet Romániában, a foglalkoztatott szakemberek becsült száma 19 000 és a 2022-es év folyamán elért árbevétel pedig megközelítőleg 710 millió euró. A tanácsadó cégek túlnyomó része kisvállalat: az AMCOR által az elmúlt tíz év során végzett felmérések alapján a cégek alig 15 százalékának van 10-nél több alkalmazottja és 1 000 000 eurónál magasabb árbevétele. Az árbevétel növekedéséhez nagymértékben hozzájárult az EU-s alapok lehívásában és a támogatott projektek megvalósításában való részvétel, illetve a szolgáltatások diverzifikációja és a hatékonyabb népszerűsítés. A tanácsadó cégeknek nehézségeket okoz a gazdasági trendek és a törvénykezés kiszámíthatatlansága, illetve az EU-s támogatások meghirdetése és kifizetése terén tapasztalt késlekedés. Jellemző, hogy a tanácsadó cégek tevékenysége nagyobb arányban irányul a korábbi kliensek, mint az újonnan megszerzett ügyfelek felé. A cégek a tapasztalt szakembereket részesítik előnyben, az alkalmazottak 92 százaléka 5 évet meghaladó tapasztalattal rendelkezik. A vezető beosztású tanácsadók napi honoráriumuk a fővárosban elérheti az 1200 eurót, de az ország fejletlenebb régióiban a junior tanácsadók ennél sokkal alacsonyabb, napi 90 eurós napi díjra számíthatnak (AMCOR, 2023).

### 1.3. Tanácsadók foglalkoztatásának okai

A különböző szakirodalmi források szerint a tanácsadásnak vannak hagyományos és ún. újszerű okai.

#### 1.3.1. Hagományos okok

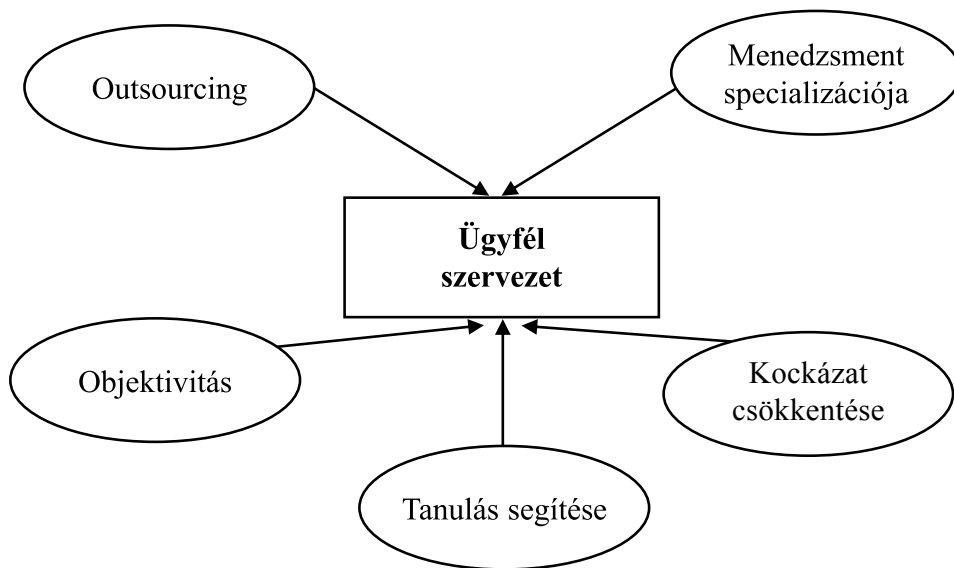
A múlt század nyolcvanas éveiben megjelent források szerint a tanácsadás igénybevételének okai a következők voltak az Egyesült Államokban (Turner, 1982):

Információnyújtás az ügyfélnek.
Az ügyfél problémáinak megoldása.
Diagnózis felállítása, ami szükségessé teheti a probléma újradefiniálását.
Javaslatok megfogalmazása a helyzetfelmérési diagnózis alapján.
Segítségnyújtás az ajánlott megoldások megvalósításában.
Konszenzus és elkötelezettség kialakítása a korrekciós intézkedések körül.
Az ügyfelek tanulásának elősegítése – vagyis az ügyfelek megtanítása a hasonló problémák jövőbeni megoldására.
A szervezeti hatékonyság tartós javítása.

A rendszerváltás után kialakult hazai tanácsadás egyik fontos szakmai és szakirodalmi forrása volt a cseh származású és Svájcban élt, valamint az ILO-nál (Nemzetközi Munkaügyi Szervezet) dolgozott Milan Kubr (1996) munkái, valamint általa tartott előadások. Az ő véleménye szerint öt okot lehet felsorolni azzal kapcsolatban, hogy miért van szükség tanácsadásra:

1. segítségnyújtás a szervezeti célok és célok elérésében,
2. a vezetési és üzleti problémák megoldása,
3. az új lehetőségek azonosítása és megragadása,
4. a tanulás fokozása,
5. a változások végrehajtása.

1/4. ábra: Számos ok miatt kell tanácsadó



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

### 1.3.2. Újabb okok

A tanácsadó egyre kevésbé az ötletek és a tudás átadója, hanem sokkal inkább energizáló és energia átadó (human energy), azaz változások generálója és vezetője. A konzultáns fő feladata az eredmények közös elérése és megosztása (sharing results). A tanácsadók a jövőben sokkal inkább partnerek, semmint külső szolgáltatók szerepét töltik be. Az új technológia folyamatos beépítése a tanácsadási munkába alapvető jelentőségű lesz a jövőben (Larson et al., 2020; ADL, 2024).

Napjainkban a menedzsment-oktatás területén is terjednek a különböző vezetés-szervezés tárgyakkal összefüggő tanácsadási jellegű projektfeladatok megoldásai (Broady, & Raider, 2024).

Arról sem szabad megfeledkezni, hogy a társadalmi-gazdasági élet egyre több területén jelennek meg a tanácsadók. Így például az Egyesült Királyságban az éves tanácsadási bevételek több mint 22 százaléka származik a közsféra területéről (Sturdy et al., 2022).

### 1.3.3. Alkalmazási okok és befolyásoló tényezők

Jogosan merül fel a kérdés, hogy miért van az, hogy egyik ország gazdaságában sokkal inkább foglalkoztatják a különböző szervezetek (pl. cégek, intézmények, nonprofit szervezetek stb.) a külső tanácsadókat, míg máshol nem.

Az, hogy egy adott régióban mennyire fordulnak az ügyfelek a tanácsadók felé, az alábbi három tényező hatásával magyarázzák egyes szerzők (Lafitte, 2022):

1. A térség gazdasági növekedése lehetővé teszi a beruházási képességet.
2. A gazdaság szerkezete megmutatja, hogy mely iparágak költenek leginkább tanácsadásra.
3. A helyi kultúra befolyásolja a külső partnerekkel való együttműködési hajlandóságot.

Barthelemy (2019) úgy véli, hogy a tanácsadás igénybevétele nagymértékű azokban az országokban, ahol a gazdasági fejlettség és az innováció különösen magas, és ahol a nemzeti kultúra viszonylag alacsony fokú bizonytalanságkerülést mutat (Hofstede, 1980; Szeiner et al., 2020). Más szerzők (Haslam et al., 2018) az alábbi öt tényező alapján történő kalkulációt javasolják, ami alapján elkészítik a CRI-t (Consultant Readiness Index):

- a) Hofstede: Individualizmus-kollektívizmus (IDV), nemzetikultúra-jellemző;
- b) Index of Economic Freedom (IEF) (The Heritage Foundation, 2018);
- c) e-Government Development Index (EGDI) (United Nations, 2018);
- d) Global Creativity Index (GCI) (Florida et al., 2015);
- e) Corruption Perceptions Index (CPI) (Transparency International, 2018).



## 1.4. Jövő

A koronavírus válság előtt megjelent publikációkban a szerzők kihangsúlyozták a következőket (Singla, 2017):

A tanácsadó cégeknek következetesen új megoldásokat kell keresniük ügyfeleik számára.
A tanácsadás globális bevételeinek közel 20 százaléka ekkor már indiai konzultáns cégektől származik.
Egy tanácsadó cégnek mindössze három megkülönböztető pontja/eszköze van: az emberek, a folyamat és a tudás.
Az ügyfél-szervezetek vonakodnak a junior tanácsadókért való fizetéstől, amely a tanácsadó cégek egész üzleti modelljét is veszélyezteti.
Olyan radikális újításokat kell keresni (és nem csak költségcsökkentési hatékonyságot), amelyekre a hagyományos tanácsadói megközelítés nem biztos, hogy a megfelelő válasz.

A Kanadai Tanácsadó Szövetség elnöke, Beek (2017) a Covid-19 előtti időszakban publikált prognózisában az alábbi öt lehetséges fejlődési irányt jelölte meg a tanácsadóipar számára:

Alacsony költségű szolgáltatók terjedése.
A freelance-gazdaság általánossá válása.
A tanácsadó iparág túlzott telítődése.
A nagyfokú specializáció terjedése.
A tanácsadási munkafolyamatok átalakulása.

Az előző alfejezetben idézett magyarországi VTMSZ-díjfelmérés (2024) válaszadóinak közel fele úgy véli, hogy a tanácsadásból származó árbevételét jelentősen, infláció felett lesz képes növelni hazánkban a 2024-es évben.

A nagy tanácsadó cégek az utóbbi időben jelentős összegeket investálnak az ún. technológiai részlegeik fejlesztésébe, amelynek egy fontos területe a mesterséges intelligencia (MI) (Köhler, & Finkeisse, 2024).

Az előbbiekben jelzett trendekhez kapcsolódik Graham (2023) előrejelzése, aminek keretében a következő hat fontosabb trendet emeli ki a szerző:

A technológia jelentős megváltozása (pl. AI).
A specializáció növekedése.
A digitalizáció széleskörű alkalmazása.
Az együttműködő partnerség más cégekkel (pl. tech-vállalatokkal).
A távoli és virtuális tanácsadás.
A fókuszban a fenntarthatóság és a társadalmi hatások lesznek.

## **1.5. A kutatás bemutatása**

A kutatási monográfiánkban bemutatandó empirikus vizsgálatunk nem újkeletű kezdeményezés. Már korábban is több alkalommal vizsgáltuk a globális (Poór, & Suhajda, 2023), az európai (Poór et al., 2008; 2010; 2011) és a kelet-európai tanácsadási piac és szolgáltatások (Poór, 2019; Szeiner, 2020; Poór et al., 2022) alakulását és helyzetét.

### **1.5.1. Kutatás célja**

Az InterCons kutatócsoport – amely közép- és kelet-európai (KKE) és az Egyesült Államok különböző egyetemeinek kutatóiból áll – új kutatási projektet indított a tanácsadói ügyféligenyek változásának felmérésére.

A kutatás mostani fázisában online kérdőíves vizsgálat segítségével azt vizsgáltuk, hogy a cégek / szervezetek miként tekintenek a vezetési tanácsadók (röviden: tanácsadás) munkájára.

### **1.5.2. Alkalmazott módszer**

Egyválaszadós (one-respondent) kutatási kérdőívet alkalmaztunk, azaz egy szervezettől csak egy válaszadót kérdeztünk meg.

Jóllehet kutatásunk nem reprezentatív jellegű volt, segítségével finomítani tudjuk.

Újdonság viszont az, hogy egy-egy válaszadó szervezetre vonatkozóan esetleírásokat is készítettünk, amelyek közül néhányat be is mutatunk a monográfiánkban.

Az alkalmazott kérdőívünk a következő kérdésköröket fedi le:

a) A kérdőív bevezetőjében rákérdezzük a válaszadó szervezet nevére és szervezeti szintjére (önálló vagy valamilyen nagyobb egység része).
b) A további, másik nagyobb kérdőívegység keretében lekérdezzük a tanácsadók alkalmazásával összefüggő legfontosabb szempontokat (igénybevétel módja, gyakorisága, területek).
c) Ugyanezen kérdőívegység további részében vizsgáljuk a tanácsadók alkalmazásával összefüggő tapasztalatokat és benyomásokat (alkalmazás indoka és módja, alkalmazás pénzügyi nagysága, munka eredményessége, jövőbeni alkalmazás lehetőségei és okai).
d) Egy következő kérdőívegység keretében elemezzük azon szervezetek tapasztalatait és indokait, amelyek eddig nem vettek igénybe külső tanácsadást semmilyen területen.
e) A kérdőív utolsó részében az vizsgáljuk, hogy mi jellemzi a válaszadó szervezetet (szektor, tulajdonforma, méret, eredet) és személyt.

### 1.5.3. Kutatási eredmények bemutatása

Az empirikus elemzéseink eredményeit az alábbiakban felsorolt nyolc, és egy esettanulmányokat tartalmazó részben mutatjuk be.

A tanácsadást igénybe vevők válaszai:

2. rész: Tanácsadás igénybevétele
3. rész: A tanácsadó kiválasztásának okai és kritériumai
4. rész: Tanácsadással kapcsolatos vélekedések
5. rész: Tanácsadók jövőbeli foglalkoztatása

A tanácsadást igénybe nem vevők válaszai:

6. rész: A tanácsadást igénybe nem vevők indokai
7. rész: Az igénybevétel jövőbeli lehetőségei a tanácsadást nem igénybe vevőknél

Az összes válaszadó jellemzői

8. rész: A vizsgált szervezetek és válaszadók jellemzői

Melléklet:

9. rész: Tanácsadási esetek Magyarországról és Romániából

Az egyes fejezetek felépítése a következő:

Először a kutatás során vizsgált problémakör legfontosabb szakirodalmi forrásaiból leszűrhető tanulságokat ismertetjük.

Ezután bemutatjuk az adott fejezethez tartozó empirikus kutatás legfontosabb eredményeit és következtetéseit.

## **1.6. IRODALOMJEGYZÉK az 1. fejezethez**

Asgodom, S. (2024). *So coache ich*. München: Kösel Verlag.

Barthélemy, J. (2019). The Impact of Economic Development and National Culture on Management Consulting Expenditures: Evidence from Europe and North America. *European Management Review*, July, 1-11. <https://doi.org/10.1111/emre.12352> (Letöltve: 2019. július 15.)

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1997). The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California management review*, 40(1), 92-116.

Van Beeck, J. (2017). Management Consulting. History and Future. *Consultant Magazin-Canadian Association of Management Consultants*. Spring.

Bhidé, V. A. (2000). *Building the Professional Firm: McKinsey & Co.: 1939–1968*. Working Paper 95-010. Boston: Harvard Business School.

Blackman, J. A. (2024). *Professional Management Consulting*. London and New York: Routledge.

Broadly, L. L., & Rader, C. (2024). Client consulting projects on the block: Understanding sources of tension. *Journal of Block and Intensive Learning and Teaching*, 2(1), 22-40.

Bronnenmayer, M., Wirtz, W. B., & Gottel, V. (2016). Success factors of management consulting. *Rev Manag Sci.*, 10, 1-34. DOI <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0137-5>

Brooks, A., & Edwards, K. (2014). *Consulting in Uncertainty – The Power of Inquiry*. New York: Routledge.

Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*, 42(2), 902-925. DOI: 10.1108/MRR-03-2018–0100

Ciumara, T. (2014). Contributions to the history of management consulting in communist Romania. 1st International Conference 'Economic Scientific Research – Theoretical, Empirical and Practical Approaches', ESPERA 2013. *Procedia Economics and Finance*, 8, 175-181.

Cummings, G. T., & Worley, G. Ch. (2009). *Organization Development & Change*. Mason: Cengage Learning.

Dávid M. (2012). *A tanácsadás és konfliktuskezelés elmélete és gyakorlata*. Esztergom: Eszterházy Károly Catholic University.

Dawson, R. (2005). *Developing knowledge-based client relationships: Leadership in professional services*. 2nd ed. Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.

DeCenzo, A. D., Robbins, P. S., & Verhulst, L. S. (2013). *Human Resource Management* (11th Ed.). Wiley.

Drucker, P. (1981). Why Management Consultants? *Accessed*, 16(12), 18. <http://anoovaconsulting.biz/drucker.pdf>

Effron, M., Gandossy, R., & Goldsmith, M. (2003). *Human Resources in the 21st Century*. Wiley, Hoboken.

Faust, M. (2002). Warum boomt die Managementberatung – und warum nicht zu allen Zeiten und überall? In: R. Schmidt, H. J. Gergs, & M. Pohlmann (Hrsg.), *Managementsoziologie: Themen, Desiderate, Perspektiven* (pp. 19-55). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345531>

Fenyvesi É., & Ádám A. (2016). A coaching jelene – magyarországi helyzetkép. In: Fenyvesi É., & Vágány J. (szerk.), *KORKÉP: XXI. századi kihívások* (pp. 190-211). Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem.

Ferguson, M. (2019). *The rise of management consulting in Britain*. London: Routledge.

Fink, D., & Knoblach, B. (2003). *Die großen Management Consultants: Ihre Geschichte, ihre Konzepte, ihre Strategien*. München: Verlag Vahlen.

Florida, R., Mellander, C., & King, K. M. (2015). *The Global Creativity Index 2015*. Martin Prosperity Institute. <http://martinprosperity.org/content/the-globalcreativity-index-2015/> (Letöltve: 2024. július 25.)

- Florin (2024). *The future of consulting. Que Vadis McKinsey, BCG and Bain?* <https://strategycase.com/the-future-of-consulting/> (Letöltve: 2024. augusztus 13.)
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1997). *The Individualized Corporation*. New York: HarperBusiness.
- Graham, D. (2023). *The Future of the Consulting Industry*. <https://www.linkedin.com/pulse/future-consulting-industry-david-graham/> (Letöltve: 2024. augusztus 20.)
- Greiner, L. E., & Metzger, R. O. (1983). *Consulting to Management*. Englewood Cliffs: New York.
- Haslam, S., Bodenstein, R., & Abdel-Jaber, T. (2018). Towards the Consulting Readiness Index. *Management Consulting Journal*, 1-2, 1-10. DOI: <https://doi.org/10.2478/mcj-2018-0006>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills (C.A.): Sage.
- Kipping, M., & Clark, T. (2012). *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford: Oxford University Press.
- Kirkpatrick, I., Muzio, D., Kipping, M., & Hinings, B. (2023). Organizational dominance and the rise of corporate professionalism: The case of management consultancy in the UK. *Journal of Professions and Organization*, 10, 211-225. <https://doi.org/10.1093/jpo/joad02>
- Kissné Viszket M., & Mogyorósy Zs. (2019). *A Pszichológiai Tanácsadás Szakma Alapprotokollja 2017–2018*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
- Kornai G., Bojta J., & Heteyi J. (2022). IT Consulting. In: Poór J., Sanders, E. J., Németh G., & Varga E. (2022). *Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context* (pp. 187-216). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Kozári J. (2019). *A szaktanácsadás jelentősége a vidék versenyképességének javításában*. Budapest: Nemzeti Közszerzői Egység.
- Köhler, R. T., & Finkeissen, J. (2024). *Business 5.0*. Frankfurt-New York: Campus Verlag.
- Kubr, M. (1996). *Management Consulting A Guide to the Profession*. Revised. Geneva: International Labour Office.

- Lafitte, H. (2022a). *History of Consulting: The 8 important stages that shaped the industry [2023]*. <https://consultingquest.com/insights/8-stages-history-of-consulting/>
- Lafitte, H. (2022b). *Global management consulting industry. A comprehensive guide-2023*. <https://consultingquest.com/insights/global-management-consulting-industry/> (Letöltve: 2024. július 24.)
- Láncz G., Erdőhegyi G., Balog K., & Noszkay E. (2022). Hungary. In: Poór J., Sanders, E. J., Németh G., & Varga E. (2022). *Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context* (pp. 313-318). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Larson, A., Andersson, N., Markovski, P., Nilsson, M., & Mayor, I. (2020). Consulting in the digital era? The role of tomorrow's management consultants. In: *The Digital Transformation of Labor: Automation, the Gig Economy and Welfare* (pp. 254-279). Routledge. DOI: 10.4324/9780429317866-15
- Lorsch, J. W., & Durante, K. (2013). *McKinsey & Company*. Boston: Harvard Business School.
- Markham, C. (1999). *The Top Consultant*. London: Kogan Page.
- Mayrhofer, W., Furtmüller, G., & Kasper, H. (2023). *Personalmanagement-Führung-Organisation*. Wien: Linde Verlag.
- McKenna, D. Ch. (1995). The Origins of Modern Management Consulting. *Business and Economic History*, 24(1), 51-58.
- McKenna, D. Ch. (1995). The Origins of Modern Management Consulting. *Business and economic history*, 24(1), Fall 1995. e. ISSN 0849-6825.
- Németh, G. (2012). Impossibility of attaining the perfect performance. *Vezetéstudományi konferencia, Vezetés és hatékonyság Taylor után 101 évvel*, 15-24.
- Peak, S. (2023). *Management Theory of Elton Mayo*. <https://www.business.com/articles/management-theory-of-elton-mayo/>
- Poór J., & Milovecz Á. (2011) Management Consulting in Human Resource Management: Central and Eastern European Perspectives in Light of Empirical Experiences. *Journal of Service Science and Management*, 5(3), 300-314.

- Poór J., & Suhajda Cs. (2023). External service – HR outsourcing. In: *Cranet, Research Network, Cranet Executive Report on International Human Resource Management: Summary and Analysis of 2021–2022 Survey Data* (pp. 8-12). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4647015>
- Poór J., Engle, D. A., Blštáková, J., & Joniaková, Z. (2019). *Internationalisation of Human Resource Management: Focus on Central and Eastern Europe*. Hauppauge (NY). Nova Science Publishers.
- Poór J., Milovecz Á., Király Á., & Fodor P. (2008). *Survey of the European Management Consultancy. (FEACO) Federation of Association of Consulting Organisations, Survey Report*, Brussels: FEACO. <http://feaco.org/industry/annualsurvey> (2008) (Letöltve: 2024. július 30.)
- Poór J., Milovecz Á., & Király Á. (2010). *Survey of the European Management Consultancy 2009/2010: FEACO Report (FEACO Survey Report)*. Brussels: Federation of Association of Consulting Organisations, <http://feaco.org/industry/annualsurvey> (Letöltve: 2024. július 30.)
- Poór J., Milovecz Á., & Király Á. (2011). *Survey of the European Management Consultancy-2011, (FEACO Survey Report)*. Brussels: Federation of Association of Consulting Organisations. <http://feaco.org/industry/annualsurvey> (Letöltve: 2024. július 30.)
- Poór J., Kassim I., Németh G., & Szretykó Gy. (2016). HR tanácsadás. In: Poór J. (szerk.) *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Poór J., Sanders, E. J., Németh G., & Varga E. (2022). *Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Poór J., & Szabó S. (2024). *Társadalmi-gazdasági turbulenciák hatásai a tanácsadásra – gazdasági válság, a mesterséges intelligencia térnyerése és a társadalmi igények gyors változásai*. XI. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia.
- Radatz, S. (2023). *Beratung ohne Ratschlag*. Wolkersdorf: Literatur-VSM e.U.
- Radov, M. (2022). Emerging trends in business and management consulting. *Eastern European Journal of Regional Studies*, 8(2), 30-39.
- Schein, E. H. (1990). A general philosophy of helping: Process consultation. *Sloan Management Review*, 31(3), 57-64.



Singla, M. (2017). *Consulting Industry – Brief history and current challenges*. Consulting. <https://www.linkedin.com/pulse/consulting-industry-brief-history-current-challenges-manav-singla/>.

Srinivasan, R. (2014). The management consulting industry: Growth of consulting services in India: Panel discussion. *IIMB Management Review*, 26(4), 257-270. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2014.09.001>

Sturdy, A., Kirkpatrick, I., Regueras, N., Blanco-Olivera, A., & Veronesi, G. (2022). The management consultancy effect: Demand inflation and its consequences in the sourcing of external knowledge. *Public Administration*, 100, 488-506. DOI: 10.1111/padm.1271

Szeiner Z., Mura L., Horbulák Z., Roberson, M., & Poór J. (2020). Management Consulting Trends in Slovakia in the Light of Global and Regional Tendencies. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7(2), 191-204. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i2.390>

Torma K., Csanádi P., Kalmár P., Németh G., & Noszkay E. (2016). Szervezeti tanácsadás. In: Poór J. (szerk.), *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* (pp. 322-349). Budapest: Akadémiai Kiadó.

Tristancho (2022). *12 Best Project Management Certifications*. <https://www.projectmanager.com/blog/project-management-certification-right> (Letöltve: 2024. augusztus 14.)

Turner, A. N. (1982). Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*, 60(5), 120-129.

Wandoff, H. (2016). *Was soll ich tun? Eine Geschichte der Beratung*. Hamburg: Corlin Verlag.

Weßel, Ch. (2013). *Basiswissen Consulting*. Heidelberg: MitpVerlaggruppe.

## **Egyéb dokumentumok**

ADL (2024). *The Future of consultancy*. PRISM, ADL (Arthur D. Little). <https://www.adlittle.com/en/insights/prism/future-consultancy> (Letöltve: 2024. július 24.)

AMCOR (2023). *Piața de consultanță în management din România în perioada 2022–2023*. <https://amcor.ro/wp-content/uploads/2023/12/Studiu-piata-2023-vf.pdf> (Letöltve: 2024. szeptember 17.)

Consultancy (2018). *The top 20 strategy consulting firms to work for in France*. <https://www.consultancy.eu/news/912/the-top-20-strategy-consulting-firms-to-work-for-in-france>

Consultport (2022). *The History of Consulting: An Overview*. <https://consultport.com/for-consultants/the-history-of-consulting-an-overview/>

FEACO (2019). Annual Survey of the European MC Market. <http://www.feaco.org/site-page/feacoannual-survey-european-mc-market>.

FEACO (2023). *Survey of the European management Consultancy – 2021–2022*. Brussels: European Federation of Management Consultancies Associations. [www.feaco.org](http://www.feaco.org)

FEACO (2024). *Consulting in Europe*. Brussels: European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO). <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/>

ICMCI (2022). *Global management consulting community*. <https://www.cmc-global.org/content/global-management-consulting-community> (Letöltve: 2024. augusztus 23.)

ICMCI (2024). *CMC-GLOBAL*. <https://www.cmc-global.org/content/global-management-consulting-community> (Letöltve: 2024. július 22.)

International Council of Management Consulting Institutes (2024). [https://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Council\\_of\\_Management\\_Consulting\\_Institutes](https://en.wikipedia.org/wiki/International_Council_of_Management_Consulting_Institutes)

ISO (2017). *ISO 20700 Management Consultancy Standards*. <https://www.cmc-global.org/content/iso-standards-consulting> (Letöltve: 2024. július 22.)

MSZ-EN-16114 (2012). *Vezetői tanácsadási szabvány. Magyar szabvány*. Budapest: Magyar Szabványügyi Testület.

The Heritage Foundation (2018). *Index of Economic Freedom* [online]. <https://www.heritage.org/index> (Letöltve: 2024. június 25.)

United Nations (2018). *UN E-Government Knowledge Base*. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Overview> (Letöltve: 2024. július 25.)

VTMSZ (2024). *Vezetési tanácsadói díjak felmérése 2024. február*. Budapest: Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége.

## 2. FEJEZET: TANÁCSADÁS IGÉNYBEVÉTELE

SZEINER ZSUZSANNA – POÓR JÓZSEF

„Egy tanácsadó mások problémáit oldja meg.  
Én soha nem tudnám megtenni. Segíteni akarok másoknak  
a saját problémáik megoldásában.”

Charles Handy<sup>5</sup>

### 2.1. Az igénybevételt befolyásoló általános trendek

Az elmúlt több mint egy évszázad alatt, mióta a tanácsadást üzleti szolgáltatásként alkalmazták a különböző szervezetek, számos kontextuális tényező befolyásolta az ilyen jellegű tevékenységek alkalmazását. A kötetünk 1. fejezetében már írtunk a különböző tanácsadási szolgáltatások kronológia bemutatásáról. Itt röviden és a teljesség igénye nélkül utalunk azokra a befolyásoló tényezőkre, amelyek az adott időszakban elősegítették az adott tanácsadási szolgáltatás alkalmazását:

A különböző források egybehangzó véleménye alapján elmondható, hogy a taylori elveken alapuló „Tudományosvezetés”-jellegű tanácsadás létrejöttében jelentős szerepet játszott az ipari üzemek és gyártási rendszerek elterjedése és a nagyobb mennyiségű kék- és később fehérgalléros munkástömegek alkalmazása (Poór et al., 2022; Németh, 2012).

A hatékonyság javítása és a mentális egészség összefüggése nyomán jelentek meg a „Human Relations”-jellegű tanácsadási munkák a gyakorlatban (Peak, 2022).

A nagyméretű amerikai vállalatok megjelenése a múlt század 30-as éveiben, és a II. világháború alatt és után létrejött nagyméretű amerikai állami projektek egyaránt hozzájárultak a „Stratégiai tanácsadás” létrejöttéhez (McKenna, 1995; Florin, 2024; Kulcsár et al., 2016).

A Big Six (később Big Four) könyvelőcégek már a múlt század hetvenes éveiben megkezdtek az ún. „Advisory”, azaz tanácsadói részlegeinek kiépítését (Saint-Martin, 2004).

<sup>5</sup> Charles Brian Handy CBE (született: 1932. július 25.) ír szerző/filozófus, aki szervezeti viselkedésre és menedzsmentre specializálódott. Besorolták a Thinkers 50 közé, amely a legbefolyásosabb élő menedzsmentgondolkodók privát listája. 2001-ben Peter Drucker mögött a második, 2005-ben pedig a tizedik volt ezen a listán.

Kurt Lewin és követőinek, társainak kutatási eredményei nyomán a viselkedéstudomány megjelent a különböző szervezetek életében „Szervezetfejlesztési” vagy „Tréning”-tanácsadás formájában (Cummings, & Worley, 2009; Torma et al., 2016) vagy szervezeti transzformációk, változások formájában (Németh, 2016).

Azzal, hogy megjelent a cégek életében a digitalizáció, ez életre hívta az informatikai tanácsadó szolgáltatásokat. Ezek olyan tanácsadási szolgáltatások, amely során a tanácsadók segítenek technológiai stratégiájuk kidolgozásában és az üzleti- vagy folyamatstratégiáikat összehangolni azzal (Consultancy.uk, 2024). Eredetileg az IT-cégek (IBM, HP stb.) nyújtottak különböző – beleértve *IT- tanácsadási* szolgáltatásokat. Később a hagyományos tanácsadó cégek is felismerték e terület piaci lehetőségeit.

A humánerőforrás vagy az alkalmazottak által a szervezetben létrehozott érték maximalizálására összpontosító „*HR-tanácsadás*” már megjelent a szervezetek életében a múlt század 60-as és 70-es éveiben.

A 1980-as évektől kezdődően az innovációs tanácsadás is megjelent a palettán (Németh, & Pintér, 2022), de érdekes módon ez nem mint önálló terület, hanem mint működésfejlesztés vagy egyéb költségvetési tételként fordul elő a szervezetek életében.

Azt, hogy mennyire veszik igénybe az ügyfelek a tanácsadók munkáját, az előzőleg bemutatott kronológiai kontextuális tényezők mellett számos más okkal is magyarázzák a különféle szerzők. Így többek között meg kell említeni a jelzett kérdéskörrel kapcsolatban a gazdasági fejlettséget és az üzleti élet kulturális nyitottságát (Barthélemy, 2019). Más szerzők viszont a tanácsadók igénybevételét sokkal komplexebb összetevőkre vezetik vissza (Haslam et al., 2018).

## 2.2. Igénybevétel jellemzése

A felmérésből kiderült, hogy a válaszadó szervezetek valamivel több mint fele vette már igénybe vezetési tanácsadó szolgáltatásait. E tekintetben nincs számottevő eltérés a két ország válaszadói között. A magyar mintában a válaszadók 62 százaléka, a román mintában a válaszadók közel 65 százaléka nyilatkozott így. A 2/1. táblázat összesíti a magyarországi és romániai válaszadók pozitív és negatív válaszainak arányát.

**2/1. táblázat: A válaszadó szervezet vett-e igénybe tanácsadást (%)**

	<b>Magyarország</b>	<b>Románia</b>	<b>Összesen</b>
Igen	61,8%	64,6%	62,7%
Nem	38,2%	35,4%	37,3%
Összesen (100%) n=	152	65	217

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Vezetési tanácsadást a megkérdezett vállalkozások nagy része alkalmaz a menedzsment valamely területén. Ebben a két ország válaszadói hasonló arányban nyilatkoztak pozitívan. A tanácsadás igénybevételének gyakorisága már valamivel nagyobb eltéréseket mutat a két országot tekintve. Romániában 14 százalék körüli azok aránya, akik mindösszesen egyszer vontak be tanácsadót a munkába. Magyarországon ez az arány jóval alacsonyabb, mindössze a válaszadók 5 százaléka nyilatkozta, hogy eddig összesen egy alkalommal vett igénybe tanácsadást. A legnagyobb arányban azok a szervezetek képviseltetik magukat a mintában, akik néhányszor már vettek igénybe vezetési tanácsadást, de ezt még nem tekintik rendszeresnek. A magyar mintában 55 százalék, a román mintában 60 százalék a vezetési tanácsadást eddig néhány alkalommal igénybe vevők aránya. A magyarországi válaszadó szervezetek viszonylag nagy hányada, 40 százaléka úgy nyilatkozott, hogy folyamatosan igénybe vesz tanácsadást a menedzsment valamely területén. A romániai válaszadóknak valamivel kevesebb mint harmada vesz igénybe tanácsadást rendszeresen.

**2/2. táblázat: Az igénybevétel gyakorisága (%)**

	<b>Magyarország</b>	<b>Románia</b>	<b>Átlagosan</b>
Egyszer	5,4%	14,3%	8,1%
Néhányszor	54,8%	59,5%	56,3%
Folyamatosan	39,8%	26,2%	35,6%
Összesen (100%) n=	93	42	135

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

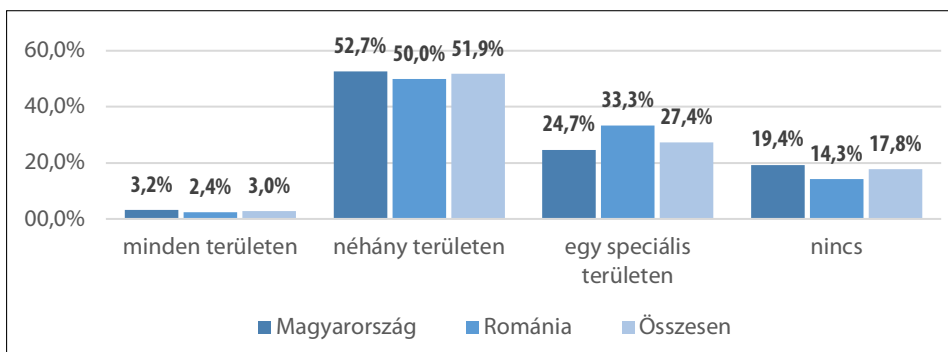
A tanácsadói megbízás – különösen a tanácsadó és az ügyfél első együttműködése előtt – megelőlegezett bizalom alapján jön létre. A tanácsadók és az ügyfél számára is előnyös a hosszú távú együttműködés, amikor a kettejük közötti bizalom már sokkal inkább megalapozott. A felmérésben részt vevő szervezetek nagy részének van tanácsadója, akivel legalábbis bizonyos területeken rendszeresen együttműködik. Egy kis hányaduk minden területen ugyanazzal a tanácsadóval működik együtt, akivel már kialakult a bizalmi kapcsolat. A magyar és a román minta ebben a kérdésben nagyon hasonló válaszokat adott, amelyeket a 2/3. táblázat tartalmaz.

**2/3. táblázat: Van-e olyan külső tanácsadó, akivel rendszeresen együttműködnek? (%)**

	Magyarország	Románia	Átlagosan
minden területen	3,2%	2,4%	3,0%
néhány területen	52,7%	50,0%	51,9%
egy speciális területen	24,7%	33,3%	27,4%
nincs	19,4%	14,3%	17,8%
Összesen (100%) n=	93	42	135

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

**2/1. ábra: Van-e olyan külső tanácsadó, akivel rendszeresen együttműködnek? (%)**



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

### 2.3. Külső tanácsadói szolgáltatás igénybevételi területei

A felmérésben részt vevő szervezetek megjelölték a menedzsment azon területeit, amelyeken együttműködnek tanácsadóval. A magyar mintában a legtöbb szervezet által megjelölt területek sorrendben: oktatás, képzés (52%), vezetésfejlesztés és coaching (47%), HR (36%), pénzügy és kockázatkezelés (28%), marketing (26%). A román mintában az öt leggyakrabban megjelölt terület sorrendben a következő: oktatás, képzés (41%), marketing (36%), pénzügy és kockázatkezelés, valamint a HR (28%), a stratégiai tanácsadás, a projektmenedzsment, a pályázati tanácsadás, valamint a vezetésfejlesztés és coaching (26%). Az üzletviteli tanácsadás mindkét mintában nagyon kis arányban megjelölt terület. Hasonlóan alacsony arányban megjelölt területek az IT-support, az adatvédelem és biztonság, illetve a környezetvédelem. Interim menedzsment a részt vevő szervezetek csak igen kis hányada alkalmaz, ez az arány a két mintában átlagosan 0,7%.

2/4. táblázat: Igénybe vett tanácsadási területek (%)

		Magyarország (n=94)	Románia (n=42)	Összesen (n= 136)
1.	Stratégiai tanácsadás	25,5%	26,2%	25,7%
2.	Minőségügy	7,4%	4,8%	6,6%
3.	Működtetés (termelés és szolgáltatás), üzleti folyamatok tanácsadás	20,2%	19,0%	19,9%
4.	Marketing és értékesítés	25,5%	35,7%	28,7%
5.	Pénzügy és kockázatkezelés	27,7%	28,6%	27,9%
6.	Személyzetmenedzselés (HR)	36,2%	28,6%	33,8%
7.	Változásmenedzsment/ szervezetfejlesztés	31,9%	16,7%	27,2%
8.	Projektmenedzsment	19,1%	26,2%	21,3%
9.	Tudásmenedzsment	5,3%	7,1%	5,9%
10.	ICT-technológia	8,5%	4,8%	7,4%
11.	Értékelemzés (Value Management, Value Engineering)	3,2%	4,8%	3,7%

		<b>Magyarország (n=94)</b>	<b>Románia (n=42)</b>	<b>Összesen (n= 136)</b>
12.	Oktatás, képzés, tréning	52,1%	40,5%	48,5%
13.	Vezetésfejlesztés és coaching	46,8%	26,2%	40,4%
14.	EU-s és egyéb pályázatkészítés, kormányzati támogatás	14,9%	26,2%	18,4%
15.	Interim menedzsment	1,1%	0,0%	0,7%
16.	Egyéb:			
	Egyéni személyiségfejlesztés, konfliktuskezelés	1,1%	0,0%	0,7%
	IT-support	1,1%	0,0%	0,7%
	Adatvédelem, információbiztonság	1,1%	0,0%	0,7%
	Jogi, munkajogi, közbeszerzési	7,4%	2,4%	5,9%
	Könyvelés	0,0%	2,4%	0,7%
	Környezetvédelem	0,0%	2,4%	0,7%
	Személyzeti-, biztonsági- és tűzvédelem	0,0%	2,4%	0,7%
	Üzletvitel	1,1%	0,0%	1,1%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

## **2.4. Költés évente külső tanácsadói szolgáltatásokra**

Viszonylag széles skálán mozog a válaszadó szervezetek által tanácsadói szolgáltatásokra költött összeg. Ebben a tekintetben viszonylag nagy a szórás a válaszadó szervezetek között.

A két minta átlaga alapján a legtöbb válaszadó 10 000 és 100 000 euró közötti összeget költ tanácsadásra évente. A román mintában ugyanakkor azon szervezetek aránya a legnagyobb, amelyek 1000-5000 euró között költenek tanácsadásra.

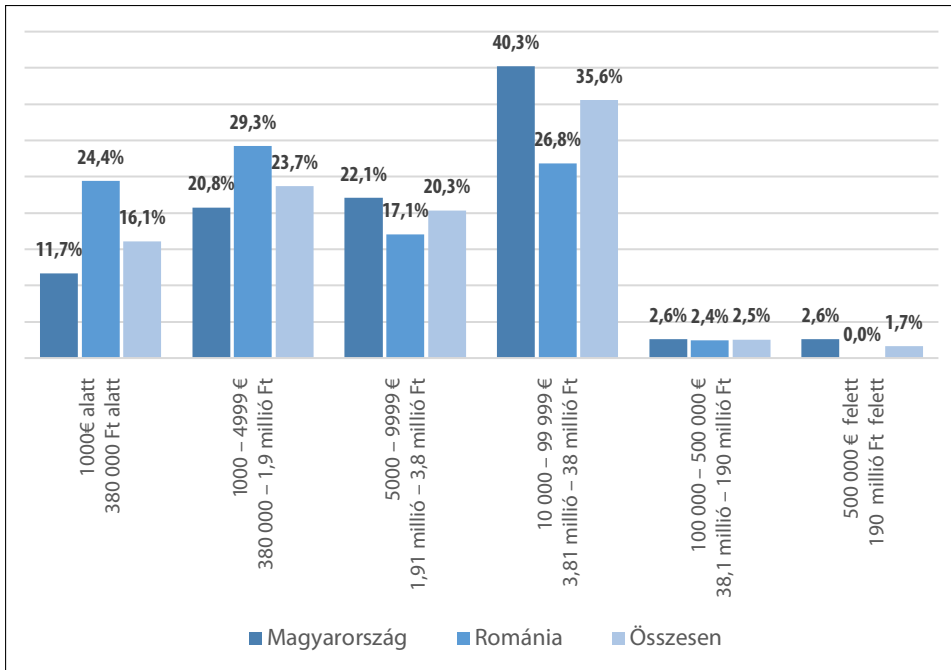


**2/5. táblázat: Igénybe vett tanácsadási szolgáltatások értéke (%)**

	<b>Magyarország</b>	<b>Románia</b>	<b>Összesen</b>
1.000 € alatt   380.000 Ft alatt	11,7%	24,4%	16,1%
1.000 – 4.999 €   380.000 – 1,9 millió Ft	20,8%	29,3%	23,7%
5.000 – 9.999 €   1,91 millió – 3,8 millió Ft	22,1%	17,1%	20,3%
10.000 – 99.999 €   3,81 millió – 38 millió Ft	40,3%	26,8%	35,6%
100.000 – 500.000 €   38,1 millió – 190 millió Ft	2,6%	2,4%	2,5%
500.000 € felett   190 millió Ft felett	2,6%	0,0%	1,7%
Összesen (100%) n=	77	41	118

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

**2/2. ábra: Igénybe vett tanácsadási szolgáltatások értéke (%)**



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

## 2.5. IRODALOMJEGYZÉK a 2. fejezethez

Barthélemy, J. (2019). The Impact of Economic Development and National Culture on Management Consulting Expenditures: Evidence from Europe and North America. *European Management Review*, July, 1-11. <https://doi.org/10.1111/emre.12352> (Letöltve: 2019. július 15.)

Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016). Success factors of management consulting. *Review of Managerial Science*, 10(1), 1-34.

Cummings, G. T., & Worley, G. Ch. (2009). *Organization Development & Change*.

Florin (2024). *The future of consulting. Que Vadis McKinsey, BCB and Bain?* <https://strategycase.com/the-future-of-consulting/> (Letöltve: 2024. augusztus 13.)

Haslam, S., Bodenstein, R., & Abdel-Jaber, T. (2018). Towards the Consulting Readiness Index. *Management Consulting Journal*, 1-2, 1-10. DOI: <https://doi.org/10.2478/mcj-2018-0006>

Kirkpatrick, I., Sturdy, A. J., Alvarado, N. R., Blanco-Oliver, A., & Veronesi, G. (2019). The impact of management consultants on public service efficiency. *Policy & Politics*, 47(1), 77-96.

Kulcsár P., Matolcsy J., & Németh G. (2016). Stratégiai tanácsadás. In: Poór J. (szerk.), *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* (pp. 221-245). Budapest: Akadémiai Kiadó.

Laffitte, H. (2023). *Global Management Consulting Industry: A Comprehensive Guide (2023)*. <https://consultingquest.com/insights/global-management-consulting-industry/> (Letöltve: 2024. szeptember 22.)

McKenna, D. Ch. (1995). The Origins of Modern Management Consulting. *Business and Economic History*, 24(1), 51-58.

Németh G. (2012). Impossibility of attaining the perfect performance. *Vezetéstudományi konferencia, Vezetés és hatékonyság Taylor után 101 évvel* (pp.15-24).

Németh G. (2016). Változásmenedzsment. In: Poór J. (szerk.), *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* (pp. 350-373). Budapest: Akadémiai Kiadó.

Németh G., & Pintér É. (2022). Az innováció természetrajza. In: *A kis- és középvállalkozások innovációja* (pp. 81-96).

Peak, S. (2023). *Management Theory of Elton Mayo*. <https://www.business.com/articles/management-theory-of-elton-mayo/>

Poór J., Sanders, E. J., Németh G., & Varga E. (2022). *Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Saint-Martin, D.(2004). *Building the New Managerialist State: Consultants and the Politics of Public Sector Reform in Comparative Perspective*. Oxford: Oxford University Press.

Torma K., Csanádi P., Kalmár P., Németh G., & Noszkay E. (2016). Szervezeti tanácsadás. In: Poór J. (szerk.), *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* (pp. 322-349). Budapest: Akadémiai Kiadó.

Werr, A., & Perner, F. (2007). Purchasing management consulting services – From management autonomy to purchasing involvement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(2), 98-112.

### **Egyéb dokumentumok**

Consultancy.uk (2024). *IT Consulting*. Consultancy.uk. <https://www.consultancy.uk/services/it-consulting>

*How organisations choose consultants – what the research shows*. <https://oxford-review.com/how-clients-choose-management-consultants/> (Letöltve: 2024.augusztus 12.)

Service Lobby (2024). *5 reasons why consulting brings you further in service!* <https://service-lobby.com/en/5-reasons-for-service-consulting/> (Letöltve: 2024. augusztus 12.)

### 3. FEJEZET: A TANÁCSADÓ KIVÁLASZTÁSÁNAK OKAI ÉS KRITÉRIUMAI

MERZA PÉTER JÁNOS

*„...egy herceg, aki maga nem bölcs,  
soha nem fogad meg jó tanácsot...”*

*Machiavelli<sup>6</sup>*

#### 3.1. Kiválasztás általános okai

A tanácsadási folyamat elemzése és értelmezése során, illetve a különböző tanácsadói modellek összehasonlítása keretében bemutatásra került általánosságban a folyamat felépítése, illetve a különböző modellek esetében a tanácsadó szerepe-feladata, az ügyféllel kialakításra kerülő kapcsolat, valamint a két fél közötti interakció jellege és tartalma. Ezek a módszertanra, illetve a tevékenységre vonatkozó szempontok és tényezők, azonban a tanácsadási folyamat szempontjából vizsgálva már csak második, illetve többedik változóként jelennek meg a folyamatban, tekintettel arra, hogy a kiválasztás indokait, annak motivációját szükséges a folyamat első, meghatározó lépéseként értelmeznünk. A szakirodalomban számos referenciát találunk a tanácsadói szolgáltatás igénybevétele indokainak meghatározásáról, melyek közül Kubr (1996) tipológiája fogalmazza meg a legerőteljebben, hogy mi az az öt ok, amelyke a kiválasztás alapokai – ezek a következők:

---

<sup>6</sup> Machiavelli (1469–1527): *The Prince*, A fejedelem. 23. fejezet: Hogyan kerüljük el a hízelgőket, p.38.

segítségnyújtás a szervezetek céljainak elérése érdekében, azaz a vezetői felismerés és döntés alapján azonosított segítség-szükséglet;
vezetési és üzleti problémák megoldása, azaz a felismert és azonosított probléma megoldására külső segítség-szükséglet;
új lehetőségek azonosítása, azaz nem ismert és azonosított lehetőségek feltárásához kapcsolódó lehetőség kiaknázása;
szervezeti tanulás elősegítése, azaz a változásmenedzsment támogatásának szükségessége;
illetve maguknak a változásoknak a konkrét megvalósítása (Poór et al., 2010).

Fenti klasszifikáció a 2000-es évek elején született, amely napjaink turbulens társadalmi-gazdasági változások időszakában is megőrizte relevanciáját, ugyanakkor előtérbe kerültek egyéb más szempontok is, melyek alapvetően nem a külső változásokra és a problémákra, hanem a szervezet belső folyamataira, dinamikájára, a belső szerepekre koncentrálnak tárgyszerűen, nem a probléma megoldására, hanem a képessé tételre fókuszáló tanácsadói tevékenységeket foglalnak magukba (Singla, 2017). A tanácsadók bevonásának okai – a változások extrém mennyisége miatt – az alkalmazkodóképesség szervezeti- és személyi kompetenciáinak feltárása és fejlesztése irányába mozdult és mozdul el napjainkban.

A tanácsadói piac ötödik legnagyobb szereplője, a McKinsey & Company – amely a stratégiai tanácsadás területén tölti be a globális vezető pozíciót – hat olyan fő indokot azonosított, melyek a tanácsadók kiválasztását befolyásolják, melyekkel ügyfeleik az igénybevételüket indokolják (Bower, 1982):

A tanácsadónak olyan kompetenciái vannak, mellyel az ügyfél nem rendelkezik, azaz hiányzó kompetenciát vásárolnak.
A tanácsadók olyan, másoknál sikerrel alkalmazott módszerrel rendelkeznek, amellyel ők nem rendelkeznek, azaz bizonyítottan potenciális sikert vásárolnak.
A tanácsadók elegendő időt tudnak biztosítani a probléma megismerésére, mellyel a szervezet (igénybe vevő) nem rendelkezik, azaz erőforrást vásárolnak.
A tanácsadók megfelelő szakmai háttérrel rendelkeznek, azaz tudást vásárolnak.
A tanácsadók függetlenek, azaz nem befolyásolják őket belső szervezeti-személyi viszonyrendszerek, azaz objektivitást vásárolnak.
A tanácsadók képesek javaslataik megvalósítását elősegítő akciók megfogalmazására, azaz megoldást vásárolnak.

Joggal tehetjük fel a kérdést, hogy a tanácsadók bevonásának melyek lehetnek összességében azok az objektív külső okai, melyek eredményeként a globális tanácsadói piac 2022-ben mintegy 343,5 milliárd USD értéket ért el, és az előrejelzések szerint a GDP-növekedés becsült értékének több mint a kétszeresével fog a jövőben is növekedni – becslések szerint évi mintegy 7,5%-os növekedési rátával –, amely azt eredményezi, hogy 2028–2030 között eléri az 500 milliárd USD piaci értéket a piac. A tanácsadók iránti igényt és indokokat leegyszerűsítve meg lehet magyarázni a VUCA-világ kialakulásával (Bennis, & Nanus, 1985), azaz a változékony-bizonytalan-komplex-többértelmű világ kialakulása egyfajta boosterként hatott a tanácsadók iránti igényekre (melyet alátámaszt a fenti globális piaci növekedés is). Ezen tényezők közül a legfontosabbnak az alábbiakat ítéljük meg:

- 1) A globális piac az 1990-es évektől teljesen egységessé vált, amely soha nem látott piaci versenyt, koncentrációt és ehhez kapcsolódóan piaci ismeretek iránti igényt generált valamennyi gazdasági szereplő részéről. A globális piacon mindenki mindenkinek a versenytársa, a lokális és regionális piacok sem számítanak védettnek, tekintettel arra, hogy ma már minden gazdasági szereplő kizárólag a folyamatos növekedés esetén maradhat hosszú távon piaci szereplő.
- 2) A technológiai forradalmak (Ipar 4.0, Ipar 5.0, AI) olyan mennyiségű új tudást, szakértelmet és ehhez kapcsolódóan alkalmazkodó- (adaptációs-) képességet igényelnek, melyet egy-egy szervezet belső erőforrásaiból, saját kompetenciával egyre kisebb sikerrel tud biztosítani a fenti globális piaci versenyképesség megőrzéséhez. Ez a technológiai fejlődés a szakértő- és a folyamat-tanácsadás hosszú távú piaci igényét alapozza meg, és a jelenlegi tendenciák alapján a technológiai innováció indukálta folyamatosan jelenlévő ismerethiány hosszú távon is fenn fogja tartani az ezen típusú szolgáltatások iránti igényt (Radov, 2022).
- 3) A globalizált világ vulnerabilitása, azaz a jelentős részben a fentiek következményeként jelentkező sérülékenység olyan bizonytalanságot eredményez a szervezetek szintjén, melyek állandó támogatást igényelnek a szervezetek fenntartása, a változásoknak való megfelelés, a kompetenciák fejlesztése és nem utolsósorban a szervezeti egység és motiváció fenntartása/biztosítása területén. A hozzáférhetőség, az adminisztrációs és jogi korlátozások leépülése (közös piacok) olyan szervezeten belüli sérülékenységet eredményeznek a munkaerő szabad áramlása területén, melyek hatásaként a szerve-

zeti-, motivációs-, csapatépítési- és egyéb területeken nélkülözhetetlen szolgáltatások lesznek az elkövetkezendő évtizedekben.

- 4) Fenti rapid változások egymásnak rövid időn belül teljesen ellentmondó stratégiákat követelhetnek meg, mely helyzetek felismerése, a megfelelő stratégiák kiválasztása, bevezetése és alkalmazása sok esetben meghaladják a szervezeteken belül hozzáférhető ismereteket és kompetenciákat (Kulcsár et al., 2016; Németh, & Pintér, 2022).
- 5) A globális piacok, a technológiai fejlődés, valamint a korábbi jól beazonosítható bipoláris világmodell helyett kialakult multipoláris világmodell révén a korábban helyi turbulenciákat okozó problémák (pl. egy vulkánkitörés, egy helyi katonai konfliktus, egy jelentéktelennek tűnő műszaki probléma – mint amilyen az EverGiven hajó Szuezi-csatornában történő megfeneklése – stb.) oly mértékben felerősítették a pillangó effektust (Lorenz 1972), amely révén gyorsan, kaotikusan, váratlanul és jelentős erővel tudnak olyan tényezők megjelenni egy-egy szervezet életében, melyekre nem lehet kizárólag belső erőforrásokkal felkészülni.
- 6) A 21. századot az elmúlt szűk 25 év történései alapján („terror krízis”, „globális pénzügyi krízis”, „arab tavasz”, „migrációs válság”, Covid19 pandémia, orosz-ukrán háború stb.) a globális krízisek évszázadának aposztrofálják, amely válságok következtében a szerves, evolutív piaci fejlődések radikálisan visszaszorultak a különböző piacokon, szerepüket a már korábban is említett adaptáció, reziliencia-képesség fokozása és a szervezetek belső struktúráinak megerősítésére épülő változásmenedzsment vette át. Ezek a helyzetek még a nagy piaci szereplők számára is nehezen kezelhető szituációkat eredményeznek, melyek megoldására általában nem rendelkeznek erőforrással-tudással-kompetenciával, illetve ezek csak korlátozottan állnak rendelkezésre.
- 7) A versenyképesség megítélése és annak tényezői jelentős változáson mentek keresztül az elmúlt évtizedekben, melyben a klasszikus pénzügyi-, fizikai-, technológiai tényezők helyett a humán tényezők váltak elsődlegesen meghatározóvá. Másképp megfogalmazva: nem azok a piaci szereplők a leginkább versenyképesek, akik az adott pillanatban a legnagyobb tőketartalékokkal, piaci részesedéssel, technológiai előnnyel rendelkeznek, hanem azok,

melyek humán erőforrása és humán kompetenciái a fentiekben megfogalmazottak szerint a legnagyobb innovációs-, adaptációs-, ellenálló-reagáló képességekkel rendelkeznek (Barthélemy, 2019; Németh, 2022). A humán tényezők személyi- és szervezeti szintű fejlesztése hagyományosan kedvez a külső tanácsadói megbízásoknak, egyre nagyobb a piaci igény ezen szolgáltatások igénybevételére. Andrew Carnegie amerikai acélipari mágus egyik híres mondásának középpontjában áll, hogy *„Hatalmas lépés a fejlődésben, amikor rájössz, hogy más emberek tudnak neked segíteni, hogy jobban végezd a munkád”* (Carnegie, 1920). Ez az attitűd az elmúlt harminc évben fokozatosan felváltotta a protekcionista-titkoló vállalati humánpolitikákat, amely mérhető pozitív növekedési hatásokat eredményezett a különböző szereplőknél.

A tanácsadás igénybevételének okai és motivációi között alapvető különbséget lehet felfedezni recessziós és konjunkturális időszakokban (Poór et al., 2008; Poór et al., 2010).

Konjunkturális időszakban a tanácsadók fő feladata a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások leghatékonyabb, leggyorsabb és legnagyobb megtérüléssel történő befektetési területeinek az azonosítása (illetve rendelkeznek a szolgáltatások igénybevételéhez szükséges forrásokkal).

Recessziós időszakban a tanácsadók feladata a működés optimalizálásának, a költségsökkentések lehetséges területeinek a feltárása annak érdekében, hogy forrásokat tudjanak teremteni a jövőbeni növekedési szakaszok finanszírozásához (ezekben az esetekben sokszor a tanácsadók feladata ezen költségsökkentő javaslatok kidolgozása keretében a saját finanszírozásuk forrásainak a feltárása is).

Más megközelítésben a tanácsadási szolgáltatások a szervezetek különböző életciklusaihoz illeszkedve jellegzetes mintát mutatnak (Vékás, 1996).

Alapításkor egyrészt a szűkös belső erőforrások, másrészt a piac ismeretlensége, valamint a tapasztalatok hiánya miatt jellemzően sok jogi-, pénzügyi-, technológiai területen jellemzően szakértő tanácsadást vesznek igénybe a szervezetek, az azonnali kész tudás szükségessége-hiánya miatt.

Növekedési szakaszban jellemzően a folyamatok optimalizálása, a szervezeti- és személyi keretek bővülésének a kérdései, elsősorban folyamat-tanácsadási szolgáltatások bevonását eredményezik, ekkor már a tanácsadók tudásának és tapasztalatainak magasabb fokú integrációjára is készen állnak a szervezetek.



Az érett szakaszban lévő szervezetek esetében pedig dominánssá válik a változásoknak való megfelelési-ellenállási képesség növelése iránti készségek fejlesztési igénye, amely az inquiry consulting, azaz a kérdezés-típusú tanácsadási szolgáltatások egyik fő hozzáadott értéke.

A hanyatló szakaszban lévő szervezetek számára elsődleges cél a visszafiatalítás, amely mindhárom módszer igénybevételére épít, legyen szó pl. egy technológiavezérelt portfólió frissítésről (amely elsősorban szakértő tanácsadást igényel), vagy pl. a szervezet dinamizálásáról, a tagok motiválásáról, amely jellemzően a másik két módszer eredményei közé tartozhat.

Fenti szakaszokat természetesen pl. az Adizes-féle vállalati életciklus modell (Adizes, 1992), alapján, illetve a vállalatok fejlődési szakaszainak részletesebb bontásával tovább lehetne tagolni, részletezni, amely azonban elsősorban a tanácsadási területek konkrét meghatározásában, nem pedig a módszerek változásában eredményezne változást. Az életciklus különböző szakaszaihoz illeszkedve a tanácsadók kiválasztásához kapcsolódó fő indokok és motivációk változnak, ugyanakkor a korábbiakban bemutatott célrendszer keretei között maradnak minden életszakaszban (Poór et al., 2011). A hazai tanácsadó szakmához kapcsolódóan számos kutatás került lefolytatásra az elmúlt évtizedekben, melyek közül a Miskolci Egyetem Gazdálkodástudományi Intézete által többször lefolytatott kérdőíves felmérés tekinthető az egyik legkomplexebbnek, amely 2001 és 2016 között számos alkalommal végzett lekérdezést. A kutatások – véleményem szerint – legfontosabb összegző megállapítása, hogy a tanácsadók bevonásának fő célja és indoka a „vállalat stabilitásának a megőrzése” (Tokár-Szadai, 2020). Egyetértve a fenti megállapítással, ez a stabilitás mind pénzügyi-piaci, mind pedig humán területen összességében a szervezetek legfontosabb folyamatosan jelen lévő és meghatározó céljának tekinthető.

### **3.2. Igénybevétel okai a felmérésünk alapján**

A FEACO évről-évre különböző kutatásokat végez mind a kiválasztási kritériumok, mind a motivációk tekintetében. Ezen kutatások elsősorban azonban nem a közép-európai piacokra és az itt található lényegesen kisebb szervezetek működésére koncentrálnak, így indokolt volt, hogy a hazai piacra, illetve összehasonlító jelleggel egy szomszédos ország (Románia) piacára lefolytassuk a tényezők és motviációk feltárását. A lefolytatott kutatásunk keretében a mintánk alapvetően visszaigazolta a korábbi elméleteket, ugyanakkor árnyalta a képet a magyarországi és romániai általános társadalmi-gazdasági helyzet, a poszt-covid felpattanásai és az

orosz-ukrán háború generálta, zömében bizonytalanságot és recessziós félelmeket indukáló helyzete. Az alábbiakban bemutatásra kerülő 3/1.a. és b. táblázatok a két ország kitöltőinek a tanácsadás igénybevételeinek okait feltevő kérdésekre adott válaszait tartalmazza, melyeket külön-külön és egymáshoz viszonyítva is értékelünk, elemzünk.

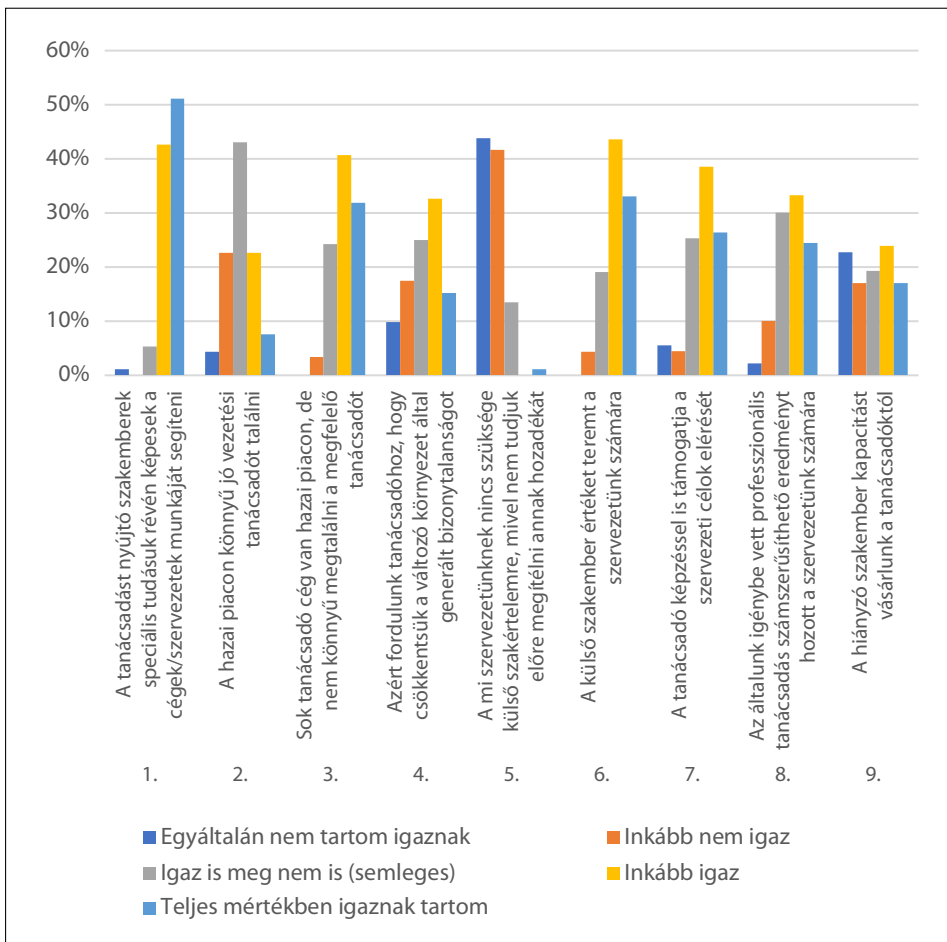
**3/1.a. táblázat: Tanácsadási szolgáltatás igénybevételének okai (%) – Magyarország**

		Egyáltalán nem tartom igaznak	Inkább nem igaz	Igaz is meg nem is (semleges)	Inkább igaz	Teljes mértékben igaznak tartom	N=
1.	A tanácsadást nyújtó szakemberek speciális tudásuk révén képesek a cégek/szervezetek munkáját segíteni.	1,1%	0,0%	5,3%	42,6%	51,1%	94
2.	A hazai piacon könnyű jó vezetési tanácsadót találni.	4,3%	22,6%	43,0%	22,6%	7,5%	93
3.	Sok tanácsadó cég van hazai piacon, de nem könnyű megtalálni a megfelelő tanácsadót.	0,0%	3,3%	24,2%	40,7%	31,9%	91
4.	Azért fordulunk tanácsadóhoz, hogy csökkentsük a változó környezet által generált bizonytalanságot.	9,8%	17,4%	25,0%	32,6%	15,2%	92
5.	A mi szervezetünknek nincs szüksége külső szakértelemre, mivel nem tudjuk előre megítélni annak hozadékát.	43,8%	41,6%	13,5%	0,0%	1,1%	89
6.	A külső szakember értéket teremt a szervezetünk számára.	0,0%	4,3%	19,1%	43,6%	33,0%	94
7.	A tanácsadó képzéssel is támogatja a szervezeti célok elérését.	5,5%	4,4%	25,3%	38,5%	26,4%	91
8.	Az általunk igénybe vett professzionális tanácsadás számszerűsíthető eredményt hozott a szervezetünk számára.	2,2%	10,0%	30,0%	33,3%	24,4%	90
9.	Híányzó szakember-kapacitást vásárlunk a tanácsadóktól.	22,7%	17,0%	19,3%	23,9%	17,0%	88

*Megjegyzés: Az értékelés 1-5-ös skálán történt a következő állítások alapján: 1 – egyáltalán nem tartom igaznak, 2 – inkább nem igaz, 3 – igaz is meg nem is (semleges), 4 – inkább igaz, 5 – teljes mértékben igaznak tartom.*

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

3.1/a. ábra: Tanácsadási szolgáltatás igénybevételének okai (%) – Magyarország



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

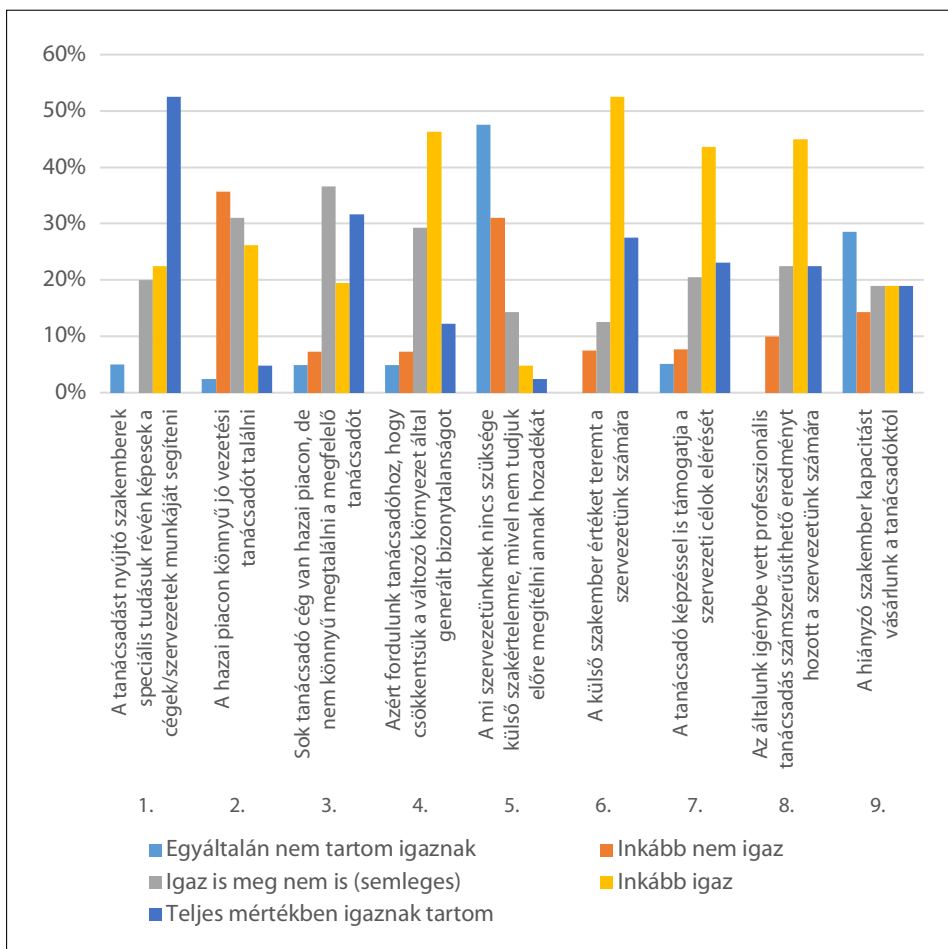
### 3/1.b. táblázat: Tanácsadási szolgáltatás igénybevételének okai (%) – Románia

		Egyáltalán nem tartom igaznak	Inkább nem igaz	Igaz is meg nem is (semleges)	Inkább igaz	Teljes mértékben igaznak tartom	N=
1.	A tanácsadást nyújtó szakemberek speciális tudásuk révén képesek a cégek/szervezetek munkáját segíteni.	5,0%	0,0%	20,0%	22,5%	52,5%	40
2.	A hazai piacon könnyű jó vezetési tanácsadót találni.	2,4%	35,7%	31,0%	26,2%	4,8%	42
3.	Sok tanácsadó cég van hazai piacon, de nem könnyű megtalálni a megfelelő tanácsadót.	4,9%	7,3%	36,6%	19,5%	31,7%	41
4.	Azért fordulunk tanácsadóhoz, hogy csökkentsük a változó környezet által generált bizonytalanságot.	4,9%	7,3%	29,3%	46,3%	12,2%	41
5.	A mi szervezetünknek nincs szüksége külső szakértelemre, mivel nem tudjuk előre megítélni annak hozadékát.	47,6%	31,0%	14,3%	4,8%	2,4%	42
6.	A külső szakember értéket teremt a szervezetünk számára.	0,0%	7,5%	12,5%	52,5%	27,5%	40
7.	A tanácsadó képzéssel is támogatja a szervezeti célok elérését.	5,1%	7,7%	20,5%	43,6%	23,1%	39
8.	Az általunk igénybe vett professzionális tanácsadás számszerűsíthető eredményt hozott a szervezetünk számára.	0,0%	10,0%	22,5%	45,0%	22,5%	40
9.	Hiányzó szakember-kapacitást vásárlunk a tanácsadóktól.	28,6%	14,3%	19,0%	19,0%	19,0%	42

Megjegyzés: Az értékelés 1-5-ös skálán történt a következő állítások alapján: 1 – egyáltalán nem tartom igaznak, 2 – inkább nem igaz, 3 – igaz is meg nem is (semleges), 4 – inkább igaz, 5 – teljes mértékben igaznak tartom.

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

3.1.b. ábra: Tanácsadási szolgáltatás igénybevételének okai (%) – Románia



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A tanácsadók kiválasztásának okaira irányuló kérdésekre adott válaszokból az alábbiakban bemutatásra és részletes elemzésre kerülő következtetések kerültek levonásra.

A tanácsadói munka megítélésére, elfogadottságára vonatkozó megállapítások:

- 1.) Létezik és mérhető egy általános bizalom a két országban működő tanácsadók iránt, ami jelzi, hogy az elmúlt évtizedekben a szakma igazolt részévé vált az értékteremtési folyamatoknak, a szervezeteknek szüksége van ilyen típusú szolgáltatásokra. (1. kérdés-

re adott 50% feletti *teljes mértékben igaznak* tartott válaszarány, illetve a két országban *inkább igaz-teljes mértékben igaznak* ítélt válaszok 75-90%-os válaszaránya.)

- 2.) A kutatás igazolta, hogy a tanácsadók által közvetített tudás és tapasztalat (1. kérdés) segíti a cégek munkáját (tehát szükség van rájuk), melyet extrém alacsony elutasítási értékekkel (1% és 5%) igazoltak a válaszadók.
- 3.) A tanácsadók kiválasztásának meghatározó oka a speciális tudásuk, mellyel segítik a szervezetek munkáját (1. kérdésre adott válaszok).
- 4.) Fontos megállapítás, hogy a 6. kérdésre adott válaszok alapján egyik országban sem *teljes mértékben igaz* a tanácsadók értéktermítéshez kapcsolódó hozzáadott értéke, ami alapján javasoljuk, hogy a tanácsadók fordítsanak nagyobb figyelmet a személyre/szervezetre szabott értékteremtésre a *semleges* és az *inkább igaz* válaszok csökkentése, a teljes validáció céljából.

A tanácsadók piaci jelenlétével, hozzáférhetőségével kapcsolatos megállapítások:

- 1.) Összességében mind Magyarországon, mind Romániában nem könnyű jó vezetési tanácsadót találni (a 2. kérdésre adott válaszok alapján). Magyarországon árnyalatnyilag jobb a piaci helyzet (az 5-ös skálán a *semleges* válasz kapta a legmagasabb értéket), ugyanakkor Romániában a válaszok közül az *inkább nemet* választották a legtöbben. Következtetésként levonhatjuk, hogy a piaci igényekhez mérten a tanácsadó szervezetek között nem elegendő a megfelelően kompetensnek tartott tanácsadók száma. Különösen elgondolkodtató, hogy a válaszadók nagyon kis hányada (7,5% illetve 4,8%) ítélte meg egyértelműen könnyűnek a jó vezetési tanácsadó megtalálását, ami egyértelmű piaci jelzés arra vonatkozóan, hogy nehéz jó vezetési tanácsadót találni mindkét országban.
- 2.) A tanácsadók piaci számossága megfelelő – azaz sok cég van a piacon –, de ezek közül megtalálni a megfelelő tanácsadót a válaszadók szerint összességében nehéz vagy inkább nehéz a 3. kérdésre adott válaszok alapján. Figyelemre méltó jelzés a tanácsadói szakma és szervezetek felé, hogy Magyarországon

a válaszok több mint 70%-a szerint *inkább nehéz* megtalálni a megfelelő tanácsadót és közel negyede a válaszadóknak *semleges* választ adott. Romániában összességében szintén hasonló válaszokat kaptunk, itt figyelemre méltó körülmény, hogy a *semleges* választ adók voltak a legtöbben, ami egy kialakulatlan tanácsadói piaci helyzetet mutathat, jelezve, hogy a romániai vezetési tanácsadói piac a hazaitól eltérő fejlődési szakaszban van.

A tanácsadók kiválasztásának konkrét okaira irányuló kérdésekre adott válaszok elemzése:

- 1.) A magyarországi válaszok alapján (4. kérdés) nem a külső környezet okozta bizonytalanság csökkentése a tanácsadói szolgáltatások igénybevételének elsődleges oka, azaz nem külső tényező a tanácsadók bevonásának a fő motivációja, melyet az igenlő válaszok 50% alatti aránya jelez. Ez a válaszadási arány jelezheti, hogy a magyar gazdasági társaságok, piaci szereplők már egy érettebb szinten vannak, amikor is a tanácsadók bevonását belső fejlődésük eszközének tartják és nem „követő jelleggel” a piaci folyamatokra történő reagálásként élnek ezekkel a szolgáltatásokkal.
- 2.) A romániai válaszok esetében összességében a válaszadók több mint fele igaznak tartja a külső környezetből fakadó bizonytalanság csökkentésére irányuló tanácsadói bevonási indokot, amely azt jelezheti, hogy a szervezeti kultúrájának vélhetőleg kevésbé része az önfejlesztés, azaz méginkább a turbulens piaci folyamatok okozta „megoldásként”, szakértőként tekintenek a tanácsadókra, nem pedig egy, a külső faktoroktól független, a szervezet fejlődését támogató szolgáltatásra.
- 3.) Mindkét országban a válaszadók túlnyomó többsége (több mint háromnegyede) úgy ítéli meg, hogy szüksége van külső segítségre akkor is, ha nem tudja megítélni annak jövőbeli hozadékát (5. kérdés), ugyanakkor figyelemre méltó, hogy mérhető arányban vannak *semleges* választ adók is (13-14% a két országban), ami jelezhet korábbi negatív tapasztalatot, illetve bizonytalanságot a tanácsadói hozzáadott érték tekintetében.
- 4.) A kérdésekre adott válaszok alapján nem feltétlenül képezi részét a tanácsadók bevonási indokának a potenciális képzések (azaz szervezetfejlesztés, kompetenciafejlesztés) lehetősége, tekintettel

arra, hogy az ezzel inkább egyetértő válaszok 65% körüli értéket tettek ki mindkét országban. A kutatás alapján javasoljuk, hogy ezt a tanácsadói szolgáltatást-értéket tegyék hangsúlyosabb elemévé a tanácsadók a portfólióiknak, tekintettel arra, hogy ez jelenleg nem jelenik meg, mint minden kétséget kizáró – és a tanácsadók bevonását eldöntő – tényező az indokok között.

5.) A 8. kérdésre adott válaszok alapján (a tanácsadók bevonása számszerűsíthető eredménnyel jár a szervezet számára) kijelenthető, hogy nem feltétlenül elvárás a tanácsadók bevonásának indokai között a számszerűsíthető eredmény (Magyarországon 58%-a a válaszoknak igenlő, Romániában kb. 68%-a). Ellenpróbaként az ugyanezt az állítást elutasítók aránya alacsony (10-12% a két országban), ami azt jelzi, hogy a tanácsadók bevonása mögötti indokok között nem döntő a számszerűsíthető eredmény, de a szolgáltatások ennek ellenére számszerűsíthető eredménnyel járnak. A kutatás eredményei alapján javasoljuk a tanácsadó szakmának, hogy fektessen energiát abba, hogy a *semleges* választ adók száma csökkenjen, azaz lehetőleg kínáljon számszerűsíthető eredménnyel is járó szolgáltatásokat ügyfeleiknek.

6.) A 9. kérdésre adott válasz (azaz hiányzó szakember-kapacitást vásárolnak leginkább a tanácsadóktól a válaszadók) mutatja a legnagyobb szórást, ami egyfajta összegzésként mutatja a tanácsadók bevonásának indokait, azaz:

- mérhetően jelen van a piacon a tanácsadói bevonás indokai között a szaktudás/szakember iránti igény, de egyáltalán nem meghatározó;
- továbbra is fontos területe a „szakértő tanácsadás” a szakmának, de nem ez a meghatározó területe a szolgáltatásoknak;
- Romániában a legtöbb válaszadó elutasította, hogy hiányzó szakember-kapacitást vásárolnak, Magyarországon pedig második helyen végzett ez az állítás (az *inkább igaz* válasz mögött), ami jelzi, hogy a piac fejlődik, és a magasabb hozzáadott értékű folyamat- és inquiry tanácsadás ma már a tanácsadói szolgáltatások központi területe (a válaszadó szervezetek esetében).



### 3.3. Kiválasztás kritériumai a kutatásunk alapján

A tanácsadók bevonásához és kiválasztásához kapcsolódó két alapkérdés egyike annak oka, azaz a *miért* (szükségünk van-e rá) kérdés, amely az előző fejezetben került elemzésre a kérdésekre adott válaszok alapján, illetve a *kit vonjunk be* kérdés, amelyet úgy fordíthatunk le, hogy milyen szempontok alapján választunk, azaz milyen kritériumok alapján történik a tanácsadó kiválasztása.

Kutatásunk keretében összesen tíz kérdés került feltevésre a válaszadóknak, melyek mindegyike a kiválasztás egy-egy potenciális szempontjára, tényezőjére és ennek fontosságára kérdezett rá. A tíz kérdésből az 1-6, valamint a 9-10. kérdések közvetlenül a kiválasztási kritériumra kérdeztek rá, míg a 7-8. kérdés általánosabb szempontok mentén, inkább a *miért* kerül bevonásra, a tanácsadó szempontjára fókuszál. A két ország válaszadói összességében hasonló mintázatú válaszokat adtak, azonban vannak mérhető eltérések a magyar és a romániai kiválasztási kritériumrendszer között. A válaszok alapján az alábbiakban részletesen bemutatásra kerülő eredményeket hozta a kutatás.

#### 3.3.1. Magyarországi kiválasztási kritériumok, a magyar piac tapasztalatai

A mintegy 100 fős minta válaszai alapján a tanácsadók legfontosabb kritériuma a korábbi (pozitív) munkakapcsolat a tanácsadóval – a válaszadók több mint fele ezt tartotta a *legfontosabb* szempontnak, illetve összesen 85%-uk esetében *fontos* ez a szempont. Ez a válaszadás leegyszerűsítve egy bizalom- és meglévő saját tapasztalat alapú döntési motivációt igazol.

Az ismerős általi ajánlás – mint tényező – *fontos* szempont a válaszok alapján, azonban nem döntő tényező, tekintettel arra, hogy a válaszok alig több mint 50%-a esetében volt ez fontos. Ugyanakkor ez a válasz kapcsolódik a második kérdésre adott bizalmi tényezőhöz, ami alapján azt a következtetést lehet levonni, hogy korábbi munkakapcsolat vagy ismerős általi ajánlás alapján mindenképpen bizalmat szükséges építenie a tanácsadónak a sikeres kiválasztás érdekében.

*Fontos* tényező az elismertség / jó hírnév (3. kérdés), ugyanakkor *nagyon fontos* tényezőnek mindössze a válaszadók kb. negyede tartotta, amely fontosságot megelőzött négy másik tényező is. Következtetésként

levonhatjuk, hogy szükséges az elismertség (ezt jelzi az *inkább fontos* válaszok magas aránya), ugyanakkor messze nem elégséges a sikeres szerződéskötéshez, melyet a *nagyon fontos* válaszok összességében alacsony aránya mutat.

A negyedik kérdésre adott válaszok (szolgáltatás díja) az előzetes feltevésünknek ellentmondanak abból a szempontból, hogy összességében *kevésbé fontos* szempontnak feltételeztük a szolgáltatási díjat. A válaszokból azt a következtetést lehet levonni, hogy a tanácsadói szolgáltatásokat igénylő magyar ügyfelek alapvetően árérzékenyek, azaz a tanácsadóknak erre kiemelt figyelmet kell fordítani az ajánlataik megfogalmazása során. Nagyon alacsony arányban tartották ezt *kevésbé fontos* szempontnak a válaszadók, ami azt jelzi, hogy minden megrendelés esetében a tanácsadói szolgáltatás költsége *fontos* szempont (akár a pozitív hozadékok, eredmények ellenében is).

Az 5. kérdésre adott válaszok alapján megállapítható, hogy az ügyfelek komplex szolgáltatásokat várnak el (mindösszesen 5%-a nyilatkozott úgy a válaszadóknak, hogy ez *kevésbé fontos* szempont), ugyanakkor ki kell emelni, hogy a komplexitás nem feltétlenül döntő tényező, a *semleges* válaszok relatíve magas aránya miatt (20% fölötti értékkel). A válaszokból arra következtetünk, hogy a piacon *fontos* szempont a specializált magas hozzáadott érték, jó, ha mindezt komplex formában kínálják a tanácsadók, de nem kizárólagos elvárás, hogy több területen is ugyanaz a tanácsadó működjön közre.

A tanácsadói piac kialakulási folyamatában (az 1990-es évek végén, a 2000-es évek első felében) fontos szakasz volt, amikor a szolgáltatás „ismeretlensége” miatt a piacon megjelenő új szereplők rugalmas szerződéses feltételekkel igyekeztek megbízásokhoz jutni, amely sok esetben tartalmazott sikerdíjas vagy egyéb más eredménykötelelemhez kapcsolódó elemeket. A 6. kérdés keretében kíváncsiak voltunk arra, hogy ez a rugalmas szerződéskötési feltétel mennyire elvárás, illetve mennyire motiváló napjaink tanácsadói piacán. Visszaigazolódott az előzetes feltételezésünk, mely szerint ez ma már csak részben jelenik meg a kiválasztás során fontos szempontként (leginkább speciális területeken, mint pl. a pályázati tanácsadás), és a nagyon magas (40%) fölötti *semleges* válaszadói arány azt mutatja, hogy ez napjainkban már csak egy másodlagos mérlegelési szempont.

A 7. és a 8. kérdés – mint kiválasztási kritériumok – kevésbé vonatkoznak a tanácsadóra, mint a belső motiváció azonosítására, ugyanakkor az igen magas egyetértési arányok értelmében mindkét kérdés esetében 80% fölötti értéket mutat a kiválasztás indoklására a szervezeti problémák jobb megértésének az igénye és a konkrét megoldási javaslat kidolgozása iránti igény. Másképp megfogalmazva: kimagaslóan nagy annak az aránya a kiválasztás során, hogy a szervezet problémáit külső segítség bevonásával kívánják megérteni és megoldani a szolgáltatást igénybe vevők. Itt visszautalhatunk a fejezet elején olvasható Macchiavelli idézetre is és interpretálhatjuk úgy, hogy napjainkban a piaci szereplők egyre bölcsőbbek és igénylik a külső tanácsokat, megoldási javaslatokat. Ez mindenképpen pozitív visszajelzés a vezetési- és a szervezeti kultúra fejlődésére.

Az előzetes várakozásoknak megfelelően nem döntő szempont a tanácsadó cég mérete a kiválasztás során, melyet a 9. kérdésre adott válaszok nagy szórása mutat. Érdekes eredmény, hogy a legmagasabb válaszarányt erre a kérdésre az *inkább nem fontos* válasz kapta (36%), amely jelzi, hogy a nagy tanácsadó vállalatok mellett a kisebb, specializált, személyre-szabott szolgáltatásokkal jelentkező, akár mikro tanácsadó vállalkozások szolgáltatásaira is lehet igény a piacon.

A 10. kérdés keretében arra voltunk kíváncsiak, hogy mennyiben befolyásolja a világhálón való jelenlét és az ott érzékelhető hitelesség a kiválasztási folyamatot, melyre a tanácsadói szakma alapértékének tekinthető személyesség és bizalom elvének megfelelően alacsony válaszadási értékeket kaptunk. Ez a szakma és piac (az első három kérdésre adott válaszokkal összhangban) továbbra is a személyes tapasztalatok és kapcsolatok alapján fejlődik, amely – úgy gondoljuk, hogy – egy igen komoly megőrzendő értéke a tanácsadói szolgáltatásoknak. Ezúton is szeretnénk hangsúlyozni, hogy a személyes tapasztalás, illetve a személyes kapcsolatokhoz köthető ajánlás olyan értékhorozó ezen a területen, melyet a tanácsadók jelenleg semmilyen más virtuális eszközzel és módszerrel nem tudnak pótolni.

A kutatás keretében lehetőség volt egyéb válaszok megfogalmazására, is melyek összegzése a 3/2.a. táblázat után olvasható. A beérkezett válaszok alapján az alábbi észrevételeket tesszük:

Több esetben előfordul (elősorban multinacionális vagy több telephelyes nagy szervezet esetében), hogy a helyi egység is a konzern-szinten ki-

választott/előírt tanácsadóval szükséges, hogy együttműködjön. Ez összességében egy rossz gyakorlatnak minősíthető, tekintettel arra, hogy a helyi probléma ismerete, a helyi vezetőkkel meglévő személyes kapcsolat nélkülözhetetlen eleme annak a bizalomnak, ami a tanácsadó-ügyfél kapcsolat alapja. Javasoljuk, hogy még multinacionális szervezetek esetében is a valós helyi igények alapján kerüljenek a tanácsadók kiválasztásra.

A személyes kapcsolat, a hitelesség, a szakmai tapasztalat, valamint az együttműködés fontossága pedig a bizalom tényezőinek tekinthetők, melyek a tanácsadói munka alapfeltételét képezik.

**3/2.a. táblázat: Tanácsadási szolgáltatás igénybevételének kritériumai (%) – Magyarország**

		Egyáltalán nem fontos	Inkább nem fontos	Fontos is volt, meg nem is (semleges)	Inkább fontos volt	Nagyon fontos volt	N= (100%)
1.	Ismerős általi ajánlás	4,3%	13,0%	20,7%	34,8%	27,2%	92
2.	Korábbi munkakapcsolatunk a tanácsadóval	2,2%	3,2%	8,6%	34,4%	51,6%	93
3.	Elismertség / jó hírnév	0,0%	2,2%	15,2%	54,3%	28,3%	92
4.	Szolgáltatás díja	3,2%	4,3%	30,9%	41,5%	20,2%	94
5.	A tanácsadó által kínált szolgáltatások komplexitása	1,1%	4,3%	21,7%	42,4%	30,4%	92
6.	Rugalmas szerződéskötés lehetősége	1,1%	7,7%	41,8%	24,2%	25,3%	91
7.	Szervezetünk problémájának jobb megértése	1,1%	5,4%	10,8%	29,0%	53,8%	93
8.	A konkrét megoldási javaslata	1,1%	3,3%	12,0%	35,9%	47,8%	92
9.	Tanácsadó cég mérete	16,0%	36,2%	28,7%	16,0%	3,2%	94
10.	A tanácsadó jelenléte a közösségi hálón, mutatott hozzáértés és hitelesség	22,3%	28,7%	24,5%	18,1%	6,4%	94

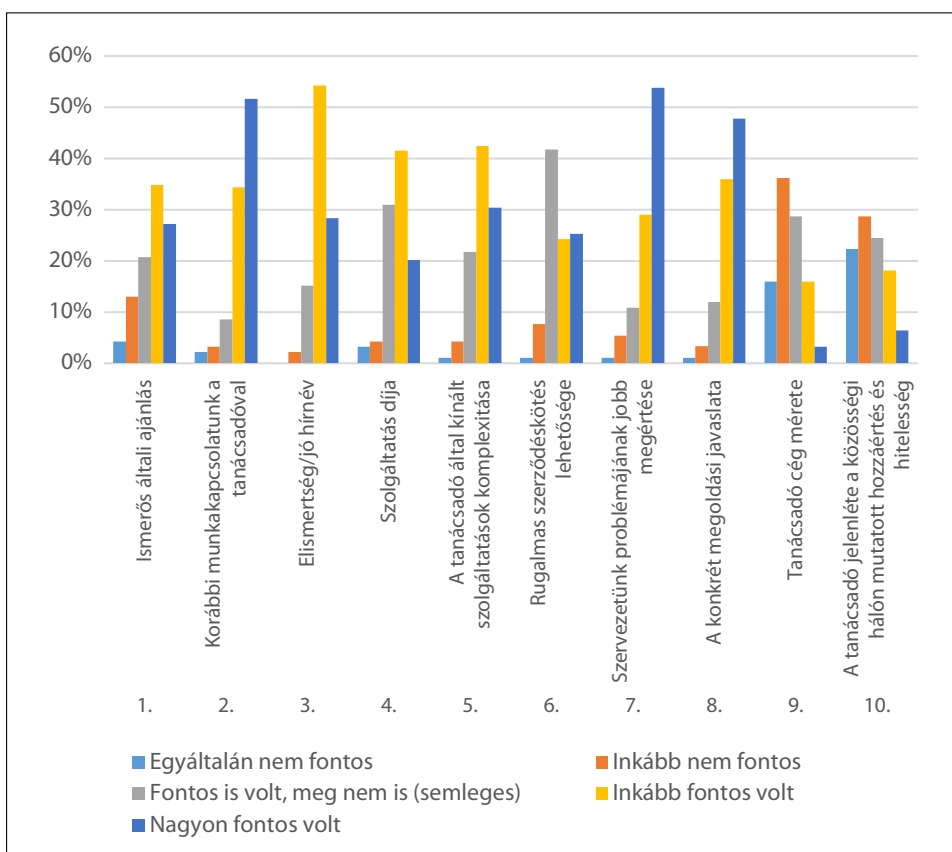
*Megjegyzés: A kritériumok értékelése 1-5-ös skálán történt: 1 – egyáltalán nem volt fontos, 2 – inkább nem volt fontos, 3 – fontos is volt, meg nem is (semleges), 4 – inkább fontos volt, 5 – nagyon fontos volt.*

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Egyéb válaszok:

A cégesoport által már ismert vagy „előírt” tanácsadót használjuk bizonyos területeken.
A személyes kapcsolat, szakmai téren.
Hitelesség.
Pozitív együttműködő kapcsolat.
Szakmai háttér.

**3.2./a. ábra: Tanácsadási szolgáltatás igénybevételének kritériumai (%) – Magyarország**



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

### 3.4. Romániai kiválasztási kritériumok, a román piac tapasztalatai

A 3/2.b. táblázatban olvashatók a mintegy 40 romániai kitöltő által adott válaszok eredményei, melyek összességében illeszkednek a hazai tapasztalatokhoz, válaszadási preferenciákhoz. Az alábbiakban az apróbb különbségek, illetve a gyakorlatilag teljesen megegyező piaci helyzetek is kiemelésre kerülnek, melyek segítik megérteni a két ország tanácsadói piacának sajátosságait.

1. Arányaiban igen kevés válaszadó gondolta úgy, hogy *semleges* tényező az ismerős általi ajánlás (10%, a magyar 20%-kal szemben), ami – tekintettel arra, hogy az összességében *nem fontos* válaszok aránya nagyjából hasonló volt a két országban – arra utal, hogy Romániában fontosabb tényező az ismerős általi ajánlás, mint Magyarországon.
2. Magyarországon mérhetően *inkább fontos/fontos* tényező a korábbi tapasztalat a tanácsadóval (75%-os válaszarány), míg Romániában ez csak 61%-át képezte a válaszoknak. Azt gondoljuk, az előző válasszal kombinálva ez azt jelenti, hogy mindkét piacon fontos a bizalom a tanácsadó felé, azonban Romániában ehhez elegendő lehet az ismerős általi ajánlás, míg Magyarországon szükséges a személyes pozitív tapasztalat.
3. Az elismertség/jó hírnév kimagasló fontosságára adott válaszok jelzik, hogy mindkét országban ezek megkerülhetetlen elemei a tanácsadók sikeres kiválasztásának.
4. A szolgáltatás díja kérdés keretében adott válaszok jelzik, hogy ez a tényező – bár mindkét országban *fontos* a kiválasztás során, de – nem kizárólagos a döntés meghozatalakor. A válaszokból arra következtetünk, hogy a tanácsadói szolgáltatások bevonása során a többi piaci szolgáltatás vásárlásától eltérően viszonylag sok egyéb tényezőt is figyelembe vesznek a vevők, azaz a személyes- és a szakmai szempontok az átlagosnál nagyobb hangsúlyt is kaphatnak.
5. A magyar válaszok elemzése során is kiemeltük: a komplexitás fontos és elvárt tényező Magyarországon, mely tényező Romániában, kismértékben még fontosabb, mint a hazai piacon, melyet a *semleges* válaszok kisebb aránya és ezzel párhuzamosan a *fontos* tényezőként történő azonosítás magasabb foka jelez a válaszokban.

6. A rugalmas szerződéskötés Romániában összességében hasonlóan *fontos* szempont, ugyanakkor a *kevésbé fontos* szempontként azonosítók magasabb, a *semleges* válaszok alacsonyabb, illetve a *fontos* szempontként azonosítók magasabb aránya jelezheti, hogy a piac még más fejlődési szakaszban van, azaz jobban jelen van a piacszerzési rugalmasság is, illetve a bizalomépítés tényezője is. Összegezve: sokféle attitűddel találkozhatunk a piacon.
7. A szervezeti problémák jobb megértésére koncentrált válaszok hasonló mintája jelzi, hogy maguk a tanácsadási szolgáltatást igénybe vevő szervezetek a két országban nagyon hasonló kihívásokkal küzdenek és egyezik a kiválasztási motivációjuk.
8. A romániai válaszok tekintetében igen érdekes mintázatot ad a konkrét megoldási javaslat fontosságára vonatkozó kérdés: gyakorlatilag elfogadhatatlan a román piacon, ha a tanácsadó által kínált szolgáltatás valamilyen formában nem ad konkrét megoldást a problémára (0%-os válaszarány az *egyáltalán nem fontos* és az *inkább nem fontos* opciókra). Ebből a válaszadási eredményből arra következtethetünk, hogy a román piacon a tanácsadók bevonása (még) sokkal inkább kötődik konkrét szervezeti-piaci helyzetekhez (azonosított problémákhoz) és nem vált teljes egészében a szervezetek belső fejlődéséhez, fejlesztési szükségleteihez kapcsolódó integráns támogató szolgáltatássá.
9. A magyar válaszok elemzése során is jeleztük, hogy a tanácsadó cég mérete nem releváns kiválasztási szempont, a romániai válaszok is igen nagy szórást mutatnak az adott válaszok tartalmában.
10. A tanácsadó közösségi felületeken való jelenléte és képe pedig – a magyar válaszokhoz hasonlóan – nem igazán döntő szempont Romániában sem, tekintve, hogy összességében a válaszadók közel fele szerint ez *nem fontos* kiválasztási kritérium, illetve negyedük a *semleges* választ jelölte meg, ami igazából indifferens tényezőként azonosítja a világhálón való jelenlétet (illeszkedve a személyes, bizalmi kapcsolatok fontosságához is).

**3/2.b. táblázat: Tanácsadási szolgáltatás igénybevételének kritériumai (%) – Románia**

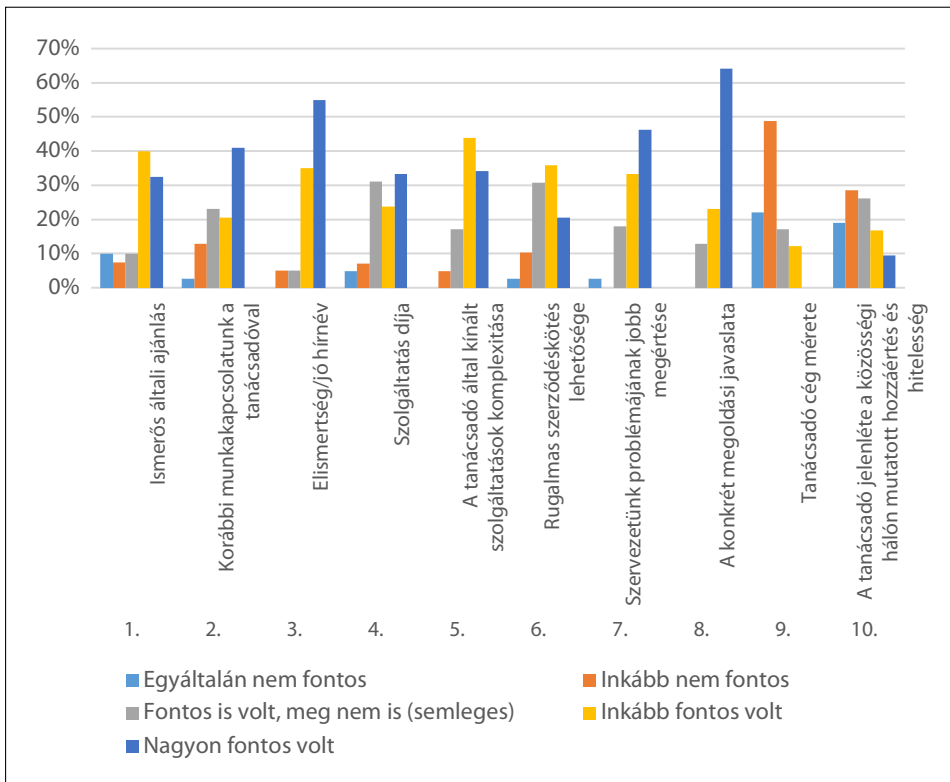
		Egyáltalán nem fontos	Inkább nem fontos	Fontos is volt, meg nem is (semleges)	Inkább fontos volt	Nagyon fontos volt	N=(100%)
1.	Ismerős általi ajánlás	10,0%	7,5%	10,0%	40,0%	32,5%	40
2.	Korábbi munkakapcsolatunk a tanácsadóval	2,6%	12,8%	23,1%	20,5%	41,0%	39
3.	Elismertség/jó hírnév	0,0%	5,0%	5,0%	35,0%	55,0%	40
4.	Szolgáltatás díja	4,8%	7,1%	31,0%	23,8%	33,3%	42
5.	A tanácsadó által kínált szolgáltatások komplexitása	0,0%	4,9%	17,1%	43,9%	34,1%	41
6.	Rugalmas szerződés-kötés lehetősége	2,6%	10,3%	30,8%	35,9%	20,5%	39
7.	Szervezetünk problémájának jobb megértése	2,6%	0,0%	17,9%	33,3%	46,2%	39
8.	A konkrét megoldási javaslata	0,0%	0,0%	12,8%	23,1%	64,1%	39
9.	Tanácsadó cég mérete	22,0%	48,8%	17,1%	12,2%	0,0%	41
10.	A tanácsadó jelenléte a közösségi hálón, mutatott hozzáértés és hitelesség	19,0%	28,6%	26,2%	16,7%	9,5%	42

*Megjegyzés: A kritériumok értékelése 1-5-ös skálán történt: 1 – egyáltalán nem volt fontos, 2 – inkább nem volt fontos, 3 – fontos is volt, meg nem is (semleges), 4 – inkább fontos volt, 5 – nagyon fontos volt.*

Forrás: A szerzők saját szerkesztése



**3/2.b. ábra: Tanácsadási szolgáltatás igénybevételének kritériumai (%) – Románia**



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

### 3.5. IRODALOMJEGYZÉK a 3. fejezethez

Adizes, I. (1992). *Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő?* Budapest: HVG Kiadó.

Barthélemy, J. (2019). The Impact of Economic Development and National Culture on Management Consulting Expenditures: Evidence from Europe and North America. *European Management Review*, July, 1-11. <https://doi.org/10.1111/emre.12352> (Letöltve: 2019. július 15.)

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper and Row; 1st edition; ISBN-13 978-0060152468

Bhidé, V. A. (2000). *Building the Professional Firm: McKinsey & Co.: 1939–1968*. Working Paper 95-010, Boston: Harvard Business School.

- Bower, M. (1982). The forces that launched management consulting are still at work. *Journal of Management Consulting*, 1(1), 4-6.
- Carnegie, A. (1920). *The Autobiography of Andrew Carnegie and the Gospel of Wealth*. Memoir. Halcyon Press Ltd., ISBN 2940012693211
- Kipping, M., & Clark, T. (2012). *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford: Oxford University Press.
- Kubr, M. (1996). *Management Consulting A Guide to the Profession*. Revised. Geneva: International Labour Office.
- Kulcsár P., Matolcsy J., & Németh G. (2016). Stratégiai tanácsadás. In: *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* (pp. 221-245).
- Lorenz, E. N. (1972). *Predictability: Does the Flap of a Butterfly's Wings in Brazil Set off a Tornado in Texas*. American Association for the Advancement of Science. December 29., 1972
- Németh G. (2022). Mi az innováció és miért kell nekünk? In: *A kis- és középvállalkozások innovációja* (pp. 29-41).
- Németh G., & Pintér É. (2022). Az innováció természetrajza. In: *A kis- és középvállalkozások innovációja* (pp. 81-96).
- Poór J., & Milovecz Á. (2011) Management Consulting in Human Resource Management: Central and Eastern European Perspectives in Light of Empirical Experiences. *Journal of Service Science and Management*, 5(3), 300-314.
- Poór J., & Suhajda Cs. (2023). External sErvice – HR outsourcing. In: *Cranet, Research Network, Cranet Executive Report on International Human Resource Management: Summary and Analysis of 2021–2022 Survey Data* (pp 8-12). <https://ssrn.com/abstract=4647015> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4647015>
- Poór J., Engle, D. A., Blštáková, J., & Joniaková, Z. (2019). *Internationalisation of Human Resource Management: Focus on Central and Eastern Europe*. Hauppauge (NY): Nova Science Publishers.
- Poór J., Milovecz Á, Király Á., & Fodor P. (2008). *Survey of the European Management Consultancy. (FEACO) Federation of Association of Consulting Organisations, Survey Report*. Brussels: FEACO. <http://feaco.org/industry/annualsurvey> (Letöltve: 2024. július 30.)

Poór J., Milovecz Á., & Király Á. (2010). *Survey of the European Management Consultancy 2009/2010. FEACO Report* (FEACO Survey Report). Brussels: Federation of Association of Consulting Organisations. <http://feaco.org/industry/annualsurvey> (Letöltve: 2024. július 30.)

Poór J., Milovecz Á. & Király Á. (2011). *Survey of the European Management Consultancy-2011. (FEACO Survey Report)*. Brussels: Federation of Association of Consulting Organisations. <http://feaco.org/industry/annualsurvey> (Letöltve: 2024. július 30.)

Poór J., Sanders, E. J., Németh G., & Varga E. (2022). *Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Radov, M. (2022). Emerging trends in business and management consulting. *Eastern European Journal of Regional Studies*, 8(2), 30-39.

Singla, M. (2017). *Consulting Industry – Brief history and current challenges*. <https://www.linkedin.com/pulse/consulting-industry-brief-history-current-challenges-manav-singla/>.(Letöltve: 2024. augusztus 21.)

Tokár-Szadai Á. (2017). A vezetési tanácsadók kiválasztásának szempontjai. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(6-7), 39-48.

Tokár-Szadai Á. (2020). A vezetési tanácsadási szolgáltatás igénybevétele speciális okainak változása 2001–2016 között. *Gradus*, 7(2), 259-269. (Letöltve: 2024. augusztus 21.)

Vékás I. (1996). *Finanszírozás-gazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó.

## **Egyéb doumentumok**

ADL (2024). *The Future of consultancy*. PRISM, ADL (Arthur D. Little) <https://www.adlittle.com/en/insights/prism/future-consultancy> (Letöltve: 2024. augusztus 20.)

FEACO (2023). *Survey of the European managemeng Consultancy – 2021–2022*. Brussels: European Federation of Management Consultancies Associations. [www.feaco.org](http://www.feaco.org) (Letöltve: 2024. augusztus 21.)

VTMSZ (2024). *Vezetési tanácsadói díjak felmérése 2024. február*. Budapest: Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége.

## 4. FEJEZET: TANÁCSADÁSSAL KAPCSOLATOS VÉLEKEDÉSEK

NÉMETH GERGELY – BALÁZS KLAUDIA

*Ha valamit meg akarsz érteni, akkor  
próbáld megváltoztatni”.*

*(Kurt Lewin)<sup>7</sup>*

A könyv alapjául szolgáló kutatásban kapott eredményeket nem vitatjuk, ismertetjük azokat. Ez a fejezet a szubjektív vélekedéseket értékeli, amelyek a tanácsadási folyamat megéléséről szólnak.

Néhány szempontra hívjuk fel a figyelmet azzal kapcsolatban, hogy hogyan érdemes mégis értékelnünk a tanácsadási szolgáltatásokat. Ezek mentén ugyanis árnyaltabb véleményeket kaphatunk. Itt is igaz a mondás, hogy az értékelő „üléspontja meghatározza az álláspontját”<sup>8</sup>.

Fontos tehát figyelembe venni, hogy ki az értékelő, amelyre jelen kutatás nem terjedt ki. Más a véleménye tipikusan a megrendelőnek, a projektgazdának, a projektrésztvevőknek, a projekten kívül maradt belső szakértőknek vagy akár a változások napi szintű megélőinek, de még annak is sajátos véleménye lehet, aki szervezeti tag, de nem érintette a változások karakteresebb része. Ráadásul munkaéletünk során a fenti szerepekből akár többet is megélhettünk, így az érzéseink lehetséges önmaguknak is ellentmondhatnak adott általánosan megfogalmazott kérdés esetében.

---

<sup>7</sup> Kurt Lewin (1890–1947) német-amerikai pszichológus volt, akit a szociális, szervezeti és alkalmazott pszichológia egyik modern úttörőjeként ismertek az Egyesült Államokban. Szakmai pályafutása során három általános témával foglalkozott: alkalmazott kutatással, akciókutatással és csoportos kommunikációval.

<sup>8</sup> Ez a mondás állítólag 1966-ban a Népszabadságban egy rejtélyes K. J monogramú gazdasági újságírótól hangzott el először, de mások Hofi Gézának tulajdonítják.

## **4.1. Szervezeti szintű általános hatások**

Távolodjunk el egy kicsit a konkrét beavatkozásoktól. Tekintsük át a szervezeti szintű hatását egy vezetési tanácsadás beavatkozásnak, majd eljutunk az egyéni értékelőhöz.

### **4.1.1. Makró szint (szervezeti szint)**

Bloom és társa (2010) megállapítják, hogy a vezetési gyakorlatok (eszközök, kompetenciák stb.) szervezetben megjelenő minősége jelentősen befolyásolja a cég teljesítményét. Ahogy korábban már Németh (2022) foglalta össze Bloom és társai WMS kutatását, amelyben pénzügyi mutatókon keresztül átlagosan 17%-kal jobb teljesítményt mutattak ki azon cégeknél, ahol menedzsmentfejlesztés valósult meg. Összesen 38 féle menedzsment által megvalósítható szervezeti területet és hozzá intervenciós technikát azonosítottak. Ezek az alábbi nagyobb szakterületekbe sorolhatóak:

- 1, Termelés-operativitás fejlesztés
- 2, Minőség-kontroll fejlesztés
- 3, Leltározás fejlesztés
- 4, Emberi erőforrás menedzsment fejlesztése
- 5, Eladás és rendelés menedzsmentfejlesztés

Nohria és munkatársai (2003) kutatása is sokat hivatkozott, az ő megállapításuk, hogy professzionális, módszeres, tudatos beavatkozásokkal átlagosan 14%-os teljesítménynövekedést lehet okozni a szervezeteknél. Azzal a kiegészítéssel is élnek, hogy mindegy is, milyen menedzsment-eszközzel dolgozunk (több mint 200 menedzsmenteszközt, -gyakorlatot azonosítottak), csak a fenti kritériumokat kövessük (konzekvens, professzionális, módszeres) a beavatkozások során. Ez a kutatás nyolc területet nevesített, amelyből egyszerre 6-ra kell koncentrálni. Az elsődleges területekből mind a négyre, a másodlagosokból legalább kettőre koncentrálni.

#### 4/1. táblázat: Menedzsment kutatási eszközök

Elsődleges	Másodlagos
stratégia, kultúra, struktúra, megvalósítás	tehetség, vezetés, innováció, füziók és partnerek

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Ahogy korábban írtuk ezen könyvben, de korábbi tanácsadással foglalkozó könyveinkben (Poór et al., 2022) is, a vezetési tanácsadók hol új kompetenciát szolgáltatnak, hol kapacitást. Mégis, ha ezt tudjuk, konkrét adunk van rá, akkor hogyhogy nem minden cég vesz igénybe tanácsadást és menedzsmentfejlesztést? Itt térünk vissza a fejezetünk egyik fő üzenetéhez. A mindenkori vezetés meghatározza, hogy mennyire tud fejlődni a szervezet. A szervezet alkalmazkodásának és fejlődésének következménye, hogy pénzügyi eredményekben is kimutatható a fejlődés. Ők, a vezetők az első számú differenciáló faktorai a szervezet teljesítményének (Hjort et al., 2022; Bertrand, & Schoar, 2003, Bennesen et al., 2007).

#### 4.1.2. A vezetési kompetenciák bekerülésének két kritikus pontja

Az első, hogy a vezetés nyitott, tanulni akar és ambicionálja a jobbá válást. Ezért behívja a vezetési tanácsadót, hogy kezdje el a projektjét. A vezetési tanácsadók a menedzsment megbízásából kompetenciákat (eljárásokat, gyakorlatokat) visznek be egy szervezetbe. Ez a nyitottság nem egy állandó jellemzője a vezetőknek. Sok esetben a kezdeti lelkesedés alábbhagy, sőt az ellenkezőjére fordul. Nem feltétlenül azért, mert a tanácsadó nem megfelelően felkészült vagy nem a legjobb megoldást adja. Sokkal inkább bontakozik ki egy másik konfliktus a háttérben, amely legtöbb esetben még csak nem is tudatos. A vezetői szerep értelmezésekor ütközik a meglévő a kívánatossal, vagy a jelenlegi vezető(k) kompetencia-hiányosságai derülnek ki. Esetleg a vezetői hatalom változásának érzésén, féltékenységen, irigységen és többi emberi gyarlóságon kezd el hanyatlani a projekt-előrehaladás. A felsorolt viselkedési mintázatok évezredes múltra tekintenek vissza és vezérlik a döntéshozók viselkedését. Ezen vezetői viselkedésekre vezethető vissza a szervezeti ellenállások jelentős része. Az egy jó kérdés, hogy kinek a felelőssége fenntartani a változás iránti elköteleződést a szervezeti

vezetőknél? A vezetőnek saját magának, akár szembenézve a tükörrel, amelyben nem biztos, hogy a „vágyott szupervezető néz vissza”, vagy a tanácsadónak, akinek úgy kell visszajeleznie, hogy korrekt, etikus és hozzáadott értéket teremtő legyen az adattartalma és még motiválja is a vezetőket a további szembenézésre és változásra.

A második kritikus pont, amikor a szervezetben kiterjesztik a változásokat, azaz a minőségi szint növelését a teljesítménynövelés jegyében. Ott pedig a munkatársak azok, akik blokkolhatják a változásokat. Végiggondolható, hogy ha őket kérdezzük, akkor szintén izgalmas és érdekes visszajelzéseket kaphatunk a tanácsadási projekt értékeléséről.

Sokszor megfigyelhető, hogy mivel a megbízó sikert szeretne felmutatni, a projekt sikerként lesz elkönyvelve, mindegy is mi a mögöttes mozgató erő. Ugyanakkor akár a megbízó, akár a megbízó szervezet más tagjai is, akár a tanácsadó is érzékelheti, hogy ez csak egyfajta arculati elem, hogy sikeres a projekt, de valódi változásokat, előrelépést nem sikerült realizálni (Németh, megjelenés alatt). Ennek egyik oka az utólagos bölcsesség torzítása (az előzetesen tippelt/választott végeredmény függetlenül a tényleges kimeneteltől (bejött vagy sem), post ante nagy biztonsággal tudtuk, hogy az lett volna a helyes megoldás (hindsight bias) (Fischhoff, 1975).

Abból a szempontból az eredmények mindenképpen meglepőek – mint majd az olvasható –, hogy azt vártuk, hogy a tanácsadók tevékenységét nem kedvelik a szervezetben dolgozók, és ebből adódóan a szakmai hozzáértésüket és minden mást is ehhez az érzéshez igazítják. Arra alapoztuk ezt a hipotézist, hogy a tanácsadók tipikusan változásokat hoznak egy szervezet működésébe (pl. Németh, 2016). Ezeket a szervezeti változásokat a tipikus szervezeti munkatárs nem várja és nem is akarja általában. Ezért negatív értékelésre számítunk a tanácsadók munkájával kapcsolatban.

Egy másik tipikus oka az előítéletnek, hogy nem értik a tanácsadók munkáját, csak azt látják, hogy másképpen működnek (más időbeosztásban, más autoritással és más erőforrásokkal), sőt a legtöbbször az a tapasztalat, hogy extra munkát adnak a munkatársaknak. Megfogalmazódik az is általában, hogy drágák (hogy ez most tényadat vagy feltételezés, mindegy is), és emiatt is ki szokott alakulni egy előítélet a tanácsadókkal, a tanácsadói munkával szemben.

## 4.2. Tapasztalatok és vélemények

Megállapítható, hogy a vizsgált minta külső tanácsadókkal kapcsolatos általános tapasztalatai Magyarországon és Romániában is többnyire pozitívak, bár látható némi különbség a két ország adatai között. Magyarországon a válaszadók 52,2%-a számolt be *inkább pozitív* tapasztalatokról, ugyanakkor a megkérdezettek jelentős része, 46,7%-a *vegyes* tapasztalatokat szerzett. Ez azt jelentheti, hogy bár a tanácsadói munka többnyire kielégítő, előfordulnak esetek, amikor a várakozások nem teljesülnek maradéktalanul. *Negatív* tapasztalatokról csupán a válaszadók 1,1%-a számolt be, ami jelzi, hogy a tanácsadói szolgáltatásokkal szembeni elégedetlenség viszonylag ritka.

4/2. táblázat: Külső tanácsadókkal kapcsolatos általános tapasztalatok (%)

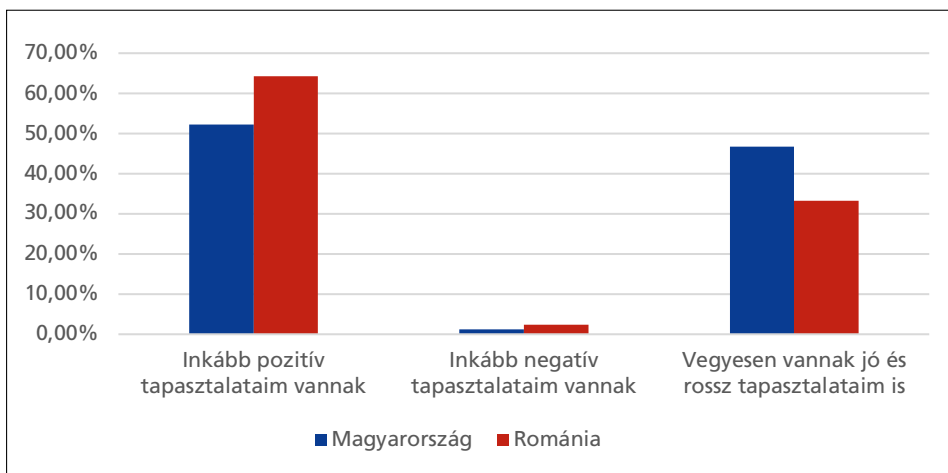
	Magyarország	Románia
Inkább pozitív tapasztalataim vannak	52,2%	64,3%
Inkább negatív tapasztalataim vannak	1,1%	2,4%
Vegyesen vannak jó és rossz tapasztalataim is	46,7%	33,3%
Összesen (100%) n=	92	42

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Magyarországhoz képest Romániában a válaszadók nagyobb aránya, 64,3%-a számolt be *inkább pozitív* tapasztalatokról. A *vegyes* tapasztalatok aránya Romániában alacsonyabb, mint Magyarországon, mindössze 33,3%, viszont a *negatív* tapasztalatok aránya Magyarországhoz képest magasabb, de itt is alacsony, 2,4%.



4/1. ábra: Külső tanácsadókkal kapcsolatos általános tapasztalatok (%)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A szövegesen megfogalmazott, a külső tanácsadókkal kapcsolatos tapasztalatok széles skálán mozogtak. A válaszadók véleményeit különböző szempontok alapján csoportosítottuk, néhány karakteresebb kategóriába rendezve. Ezek a kategóriák jól tükrözik a tanácsadói szolgáltatásokkal kapcsolatos általános tendenciákat, beleértve a szakmai hozzáértést, a tanácsadók alkalmazkodóképességét, az esetleges elégedetlenséget, valamint a módszertani megközelítést és a tanácsadók ügyfelekkel való interakcióját. Az alábbiakban részletesen bemutatásra kerülnek ezek a kategóriák, hogy átfogó képet kapjunk a tanácsadói szolgáltatások értékeléséről.

A magyarországi válaszadók válaszait négy fő csoportba rendeztük:

**Pozitív szakmai tapasztalatok, eredményesség:** Ebbe a kategóriába azok a vélemények tartoznak, amelyek szerint a külső tanácsadók magas szintű szakértelmet képviselnek, ami hozzájárul a vállalat sikeres működéséhez. A tanácsadók gyakran megfelelnek az elvárásoknak, teljesítik a szerződésben vállaltakat és hatékonyan segítik a cég céljainak elérését. A tanácsadók munkája általában pozitívan befolyásolja a projektek eredményességét és a vállalat fejlődését.

**Vegyes tapasztalatok a hatékonyság és alkalmazkodóképesség szempontjából:** Ez a kategória azokat a véleményeket foglalja magában, amelyek szerint a tanácsadók munkájával kapcsolatos tapasztalatok vegyesek. Bár sok esetben a tanácsadók hozzáértését elismerik, gyakran felmerülnek

problémák a tanácsadók alkalmazkodóképességével, a szervezet specifikus igényeinek megértésével, illetve a szolgáltatások eredményességével kapcsolatban. Az ügyfelek vegyes érzéseket táplálnak, mivel a tanácsadók teljesítménye és a velük való együttműködés minősége változó.

**Negatív tapasztalatok, elégedetlenség:** Ebben a csoportban olyan vélemények szerepelnek, amelyek kifejezetten negatív tapasztalatokat írnak le. Ide tartoznak azok az esetek, amikor a tanácsadók nem teljesítették az elvárásokat, felkészületlenek voltak vagy nem megfelelően kommunikáltak az ügyfelekkel. Több esetben felmerült az is, hogy a tanácsadók inkább a saját érdekeiket helyezték előtérbe, mintsem a megbízó cég igényeit. Ezek a tapasztalatok csalódást keltettek és rávilágítottak a tanácsadói szolgáltatások hiányosságaira.

**Tanácsadók módszertana és interakciók:** Ez a kategória azokra a tapasztalatokra összpontosít, amelyek a tanácsadók módszertani megközelítésével és az ügyfelekkel való interakciókkal kapcsolatosak. Az ügyfelek fontosnak tartják, hogy a tanácsadók személyre szabott megoldásokat nyújtsanak, meghallgassák és figyelembe vegyék az ügyfelek véleményét, valamint hatékony, interaktív tréningeket és tanácsadási folyamatokat kínálnak. Az elégedettség nagymértékben függ attól, hogy a tanácsadók mennyire képesek alkalmazkodni az adott iparág specifikumaihoz és a szervezet egyedi igényeihez.

A romániai válaszadók indoklásai röviden és egyszerűen két fő kategóriába sorolhatóak:

**Pozitív tapasztalatok, értékelhető eredmények:** Az ügyfelek elégedettsége abból fakad, hogy a tanácsadók hatékonyan segítették a szervezetek munkáját, különösen a HR és a szervezetfejlesztés területén. A tanácsadók képesek voltak érthetően és egyszerűen kommunikálni még bonyolult problémák esetében is, ami hozzájárult a problémák sikeres megoldásához. Az ügyfelek nagyra értékelték a külső nézőpont bevonását, amely új perspektívákat nyitott meg számukra, valamint a tanácsadók segítségét a megfelelő szakemberek és képzési lehetőségek felkutatásában.

**Negatív tapasztalatok, csalódás:** Egyes ügyfelek negatív tapasztalatokat szereztek a tanácsadókkal kapcsolatban, mivel a tanácsadók nem értették meg kellőképpen a vállalat specifikus igényeit, és nem voltak felkészülve a speciális szolgáltatásokra. A tanácsadók hibái miatt elmaradtak a várt eredmények, például a pályázat sikeressége, így egyes esetekben a tanácsadói szerződéseket még a projektek befejezése előtt megszakították.

#### 4/3.a. táblázat: Külső tanácsadókkal kapcsolatos vélemények (%) – Magyarország

	Egyáltalán nem fontos	Inkább nem fontos	Semleges	Inkább fontos	Nagyon fontos	N=
Kívülről érkező tudás bevonására bizonyos esetekben szükség van.	1,1%	0,0%	7,4%	29,8%	61,7%	94
A versenyképesség fenntartásához rendszeresen szükség van különféle külső tanácsadókra.	3,2%	11,7%	26,6%	44,7%	13,8%	94
A tanácsadó által nyújtott szolgáltatás bőven meghaladja az ilyen szolgáltatás árát.	1,1%	8,7%	43,5%	35,9%	10,9%	92
A tanácsadók széleskörű, több szervezetben szerzett és szintetizált tapasztalatain alapuló megoldásai hasznosak lehetnek mindenki számára.	0,0%	1,1%	18,1%	51,1%	29,8%	94
A külső tanácsadók új, friss tudást és megközelítésmódokat hoznak be a szervezetbe.	0,0%	1,1%	7,4%	46,8%	44,7%	94

Megjegyzés: Az állításokat a következőképpen pontoztuk: 1 – egyáltalán nem volt fontos, 2 – inkább nem volt fontos, 3 – fontos is volt, meg nem is (semleges), 4 – inkább fontos volt, 5 – nagyon fontos volt.

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A válaszadók véleménye szerint a külső tanácsadók szerepe Magyarországon többnyire pozitívan ítéltetik meg, különösen a kívülről érkező tudás és a friss megközelítések bevonása terén. A válaszadók jelentős része, 61,7%-a *nagyon fontosnak* tartja, hogy bizonyos esetekben szükség van külső szakértelem bevonására, további 29,8% pedig *inkább fontosnak* ítéli ezt a tényezőt. Mindössze 1,1% tartja *egyáltalán nem fontosnak*, ami arra utal, hogy a külső tudás értékét széles körben elismerik.

A versenyképesség fenntartásához a válaszadók 44,7%-a szerint rendszeresen szükség van különféle külső tanácsadókra, és 13,8% *kiemelkedően fontosnak* tartja. Azonban jelentős részük, 26,6% *semleges* nézőpontot képvisel, illetve 14,9% szerint *kevésbé* vagy *egyáltalán nem fontos* a külső tanácsadók folyamatos bevonása.

A tanácsadói szolgáltatások ár-érték arányát illetően a vélemények megoszlottak. Bár a válaszadók 35,9%-a *inkább fontosnak*, és 10,9%-a *nagyon fontosnak* tartja, hogy a tanácsadói szolgáltatások meghaladják az árukat, a többség, 43,5% *semleges* maradt ebben a kérdésben.

A tanácsadók széleskörű tapasztalatain alapuló megoldásai viszont széles körben elfogadottak és értékesnek tartottak. A válaszadók több mint fele, 51,1%-a *inkább fontosnak*, míg 29,8%-a *nagyon fontosnak* tartja, hogy a tanácsadók által hozott megoldások hasznosak lehetnek mindenki számára. Csupán néhányan, a megkérdezettek 1,1%-a tartja ezt a szempontot *kevésbé fontosnak*, ami azt mutatja, hogy a tanácsadók által hozott széleskörű tapasztalatokat a válaszadók többsége nagyra értékeli.

A külső tanácsadók által hozott új tudás és friss megközelítések bevonása a szervezetekbe szintén kiemelkedően fontosnak bizonyul. A válaszadók 44,7%-a *nagyon fontosnak* és 46,8%-a *inkább fontosnak* tartja ezt a tényezőt, míg mindössze 1,1% véli úgy, hogy *kevésbé fontos*. Ez arra utal, hogy a válaszadók széles körben értékelik a külső tanácsadók által nyújtott innovációkat és új perspektívákat, amelyek hozzájárulhatnak a vállalati fejlődéshez.

**4/3.b. táblázat: Külső tanácsadókkal kapcsolatos vélemények (%) – Románia**

	Egyáltalán nem fontos	Inkább nem fontos	Semleges	Inkább fontos	Nagyon fontos	N=
Kívülről érkező tudás bevonására bizonyos esetekben szükség van.	7,5%	2,5%	12,5%	25,0%	52,5%	40
A versenyképesség fenntartásához rendszeresen szükség van különféle külső tanácsadókra.	2,4%	12,2%	39,0%	26,8%	19,5%	41
A tanácsadó által nyújtott szolgáltatás bőven meghaladja az ilyen szolgáltatás árát.	7,3%	12,2%	48,8%	22,0%	9,8%	41
A tanácsadók széleskörű, több szervezetben szerzett és szintetizált tapasztalatain alapuló megoldásai hasznosak lehetnek mindenki számára.	2,4%	2,4%	14,6%	34,1%	46,3%	41
A külső tanácsadók új, friss tudást és megközelítésmódokat hoznak be a szervezetbe.	0,0%	12,2%	4,9%	31,7%	51,2%	41

*Megjegyzés: Az állításokat a következőképpen pontoztuk: 1 – egyáltalán nem volt fontos, 2 – inkább nem volt fontos, 3 – fontos is volt, meg nem is (semleges), 4 – inkább fontos volt, 5 – nagyon fontos volt.*

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Romániában a külső tanácsadókkal kapcsolatos vélemények vegyesek, bár számos szempont szerint inkább pozitív megítélést kapnak. A kívülről érkező tudás bevonását a válaszadók többsége fontosnak tartja: 52,5% *nagyon fontosnak*, 25% pedig *inkább fontosnak* ítéli meg ezt a tényezőt. Mindössze 10% véli úgy, hogy ez *kevésbé* vagy *egyáltalán nem fontos*.

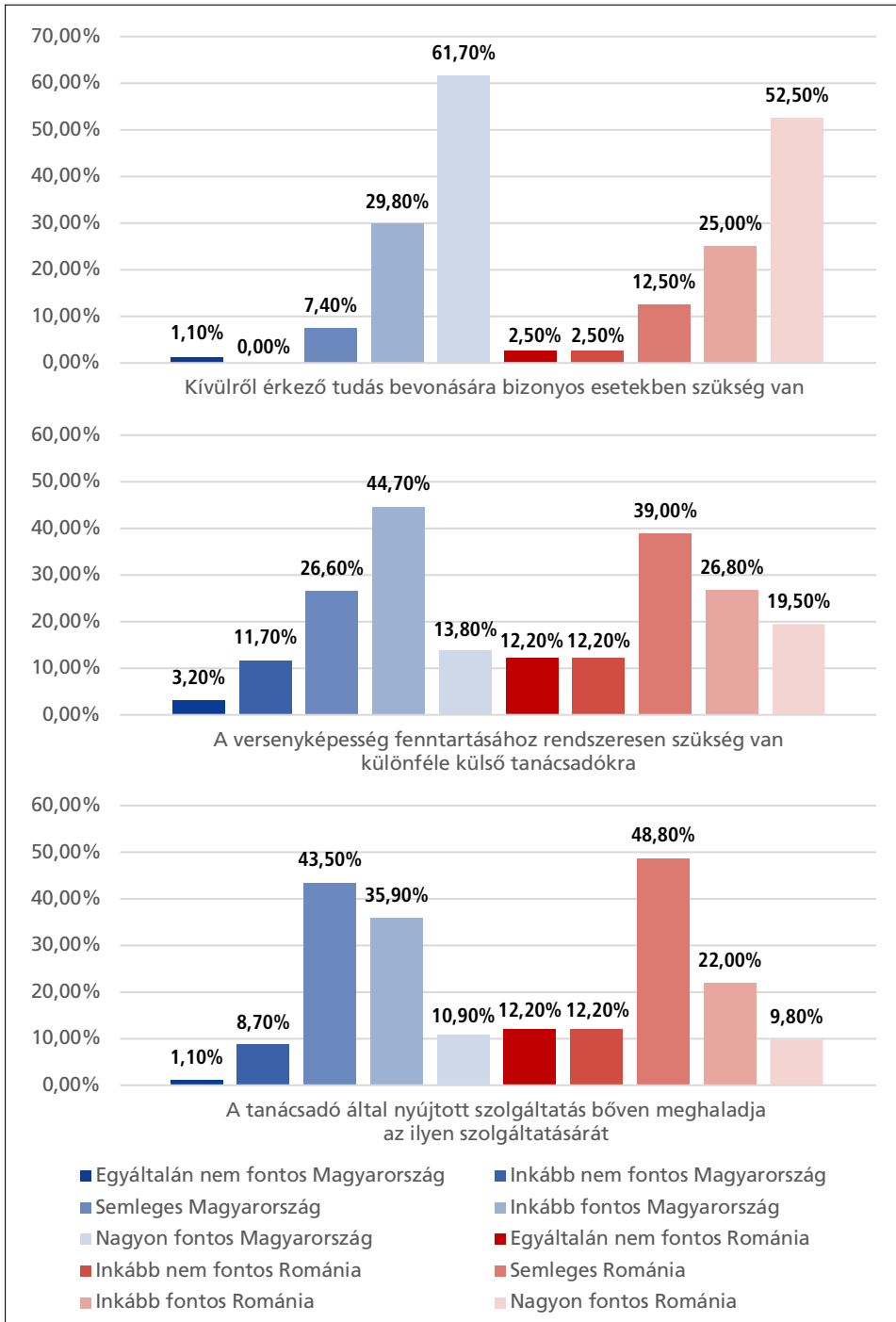
A versenyképesség fenntartásához szükséges külső tanácsadók rendszeres bevonását azonban kicsit megosztottabban ítélik meg. Bár 19,5% *nagyon fontosnak* és 26,8% *inkább fontosnak* tartja ezt a szempontot, a válaszadók jelentős része (39%) *semleges* maradt a kérdésben. Ezen túlmenően 14,6% szerint ez *inkább nem fontos* vagy *egyáltalán nem fontos*.

A tanácsadói szolgáltatások ár-érték arányát illetően a válaszadók körében több a bizonytalanság. Bár 22% *inkább fontosnak* és 9,8% *nagyon fontosnak* tartja, hogy a tanácsadói szolgáltatások értéke meghaladja az árát, a többség (48,8%) *semleges* maradt, míg 19,5% szerint ez *inkább nem fontos* vagy *egyáltalán nem fontos*.

A tanácsadók széleskörű tapasztalatain alapuló megoldásait a válaszadók többsége értékesnek tartja. A válaszadók 46,3%-a szerint ezek a megoldások *nagyon fontosak*, és 34,1%-uk *inkább fontosnak* ítéli meg ezt a tényezőt. Csak 4,8% tartja *kevésbé* vagy *egyáltalán nem fontosnak*.

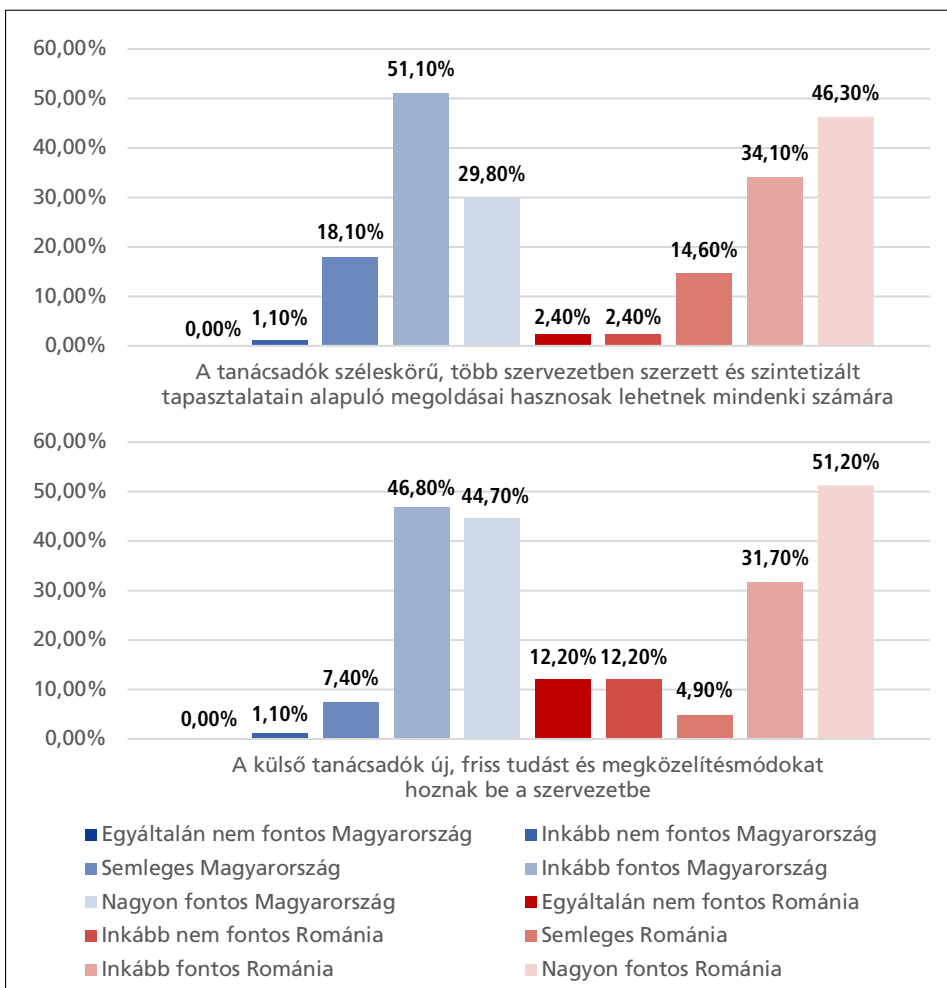
A külső tanácsadók által behozott új tudás és friss megközelítések jelentőségét a válaszadók többsége szintén nagyra értékeli. A válaszadók 51,2%-a *nagyon fontosnak* és 31,7%-a *inkább fontosnak* tartja ezt a tényezőt, míg csak 12,2% véli úgy, hogy *kevésbé fontos*.

4/2.a. ábra: Külső tanácsadókkal kapcsolatos vélemények (%)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

4/2.b. ábra: Külső tanácsadókkal kapcsolatos vélemények (%)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A diagram a korábban részletesen elemzett országokénti vélemények vizuális megjelenítésére szolgál, kiemelve a különbségeket és hasonlóságokat Magyarország és Románia között a külső tanácsadók megítélésében. Az elemzés bemutatta, hogy mindkét országban fontos szerepet tulajdonítanak a külső tanácsadók által hozott tudásnak és tapasztalatoknak, azonban bizonyos területeken jelentős eltérések figyelhetők meg. A diagram segítségével jól láthatók a kiugró értékek, amelyek rávilágítanak arra, hogy Romániában például az új megközelítések és innovációk értékelése hangsúlyosabb, míg Magyarországon inkább a széleskörű tapasztalatok és a külső tudás bevonása kap nagyobb figyelmet. A vizuális ábrázolás

megerősíti az országonkénti sajátosságokat és segít átfogóbb képet alkotni a tanácsadói szolgáltatásokkal kapcsolatos különböző hozzáállásokról. Az egyik legszembetűnőbb kiugró érték a kívülről érkező tudás bevonásának fontosságával kapcsolatban tapasztalható. Magyarországon a válaszadók 61,7%-a *nagyon fontosnak* tartja ezt, míg Romániában kevesebben, 52,5% vélekednek ugyanígy. Ezzel szemben Romániában magasabb azok aránya (7,5%), akik *egyáltalán nem tartják fontosnak* ezt a tényezőt, Magyarországon ez az arány mindössze 1,1%. A tanácsadói szolgáltatások ár-érték arányával kapcsolatban Romániában jóval magasabb azok aránya, akik *egyáltalán nem tartják fontosnak*, hogy a tanácsadói szolgáltatások értéke meghaladja az árukat (7,3% Romániában, szemben 1,1% Magyarországon). A tanácsadók széleskörű tapasztalatain alapuló megoldások hasznosságával kapcsolatban Magyarországon kiemelkedően magas az *inkább fontosnak* tartók aránya (51,1%), míg Romániában valamivel alacsonyabb (34,1%).

### 4.3. Összefoglalás

A kutatás eredményei sokkal pozitívabbak, mint amire számítani lehetett. Sokkal több előítélet alapú negatív véleményt vártunk, mind a Likert skálás, mind pedig a szöveges adatokban. Mindenképpen tovább kell vizsgáldni és a bevezetőben tett megjegyzések alapján pontosítani az adatszerző eljárást, hogy jobb adatokat kapjunk.

### 4.4. IRODALOMJEGYZÉK a 4. fejezethez

Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691. <https://doi.org/10.1162/qjec.122.2.647>

Bertrand, M., & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *The Quarterly journal of economics*, 118(4), 1169–1208. <https://doi.org/10.1162/003355303322552775>

Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2016). *Management as a Technology?* (No. w22327) National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w22327>



- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of economic perspectives*, 24(1), 203-224. <https://doi.org/10.1257/jep.24.1.203>
- Fischhoff, B. (1975). Hindsight is not equal to foresight: The effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty. *Journal of Experimental Psychology: Human perception and performance*, 1(3), 288-299.
- Hjort, J., Malmberg, H., & Schoellman, T. (2022). *The missing middle managers: Labor costs, firm structure, and development* (No. w30592). National Bureau of Economic Research.
- Németh G. (2022). *A vállalkozói lét illúziója*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Németh G. (2023). Változások a változásmenedzsmentben (nem publikált kézirat).
- Nohria, N., Joyce, W., & Roberts, B. (2003). What really works. *Harvard Business Review*, 81(7), 43-52.
- Poór J. (ed.) (2016). *Menedzsment Tanácsadói Kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Poór J., Sanders, J. E., Németh G., & Varga E. (2022). *Management Consultancy in Central and Eastern Europe*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

## 5. FEJEZET: TANÁCSADÓK JÖVŐBELI FOGLALKOZTATÁSA

POÓR JÓZSEF – SZEINER ZSUZSANNA – STEFFEN ROBUS

*„Olyan környezetből jöttem, ahol ha látsz egy kígyót, megölsz.  
A General Motorsnál, ha valaki kígyót lát, az első dolga,  
hogy felvegye vagy értesítse a kígyókkal kapcsolatos tanácsadót.”*

*Ross Perot<sup>9</sup>*

A különböző vélemények megegyeznek abban, hogy napjainkban a „Legutóbb a COVID-19 világjárvány, a globális konfliktusok erősödése és az ellátási láncokat fenyegető geopolitikai feszültségek, valamint a spirális infláció gyorsan felforgatta az üzleti környezetet – bizonyítva, hogy a zavarokra lassan reagáló vállalkozások katasztrofális következményekkel néznek szembe” (GFK, 2024). Viszont arról sem feledkezhetünk meg, hogy az új technológiák (pl. digitalizáció, AI stb.) jelentős lehetőségeket nyújtanak a jövő befolyásolására (Szyjewski, 2020).

A korábban is idézett szerint Blackman (2024) nyomán ingatag (Volatile), bizonytalan (Uncertain), összetett (Complex) és kétértelmű (Ambiguous) (VUCA-) időket élünk. Más szerzők szerint már túl vagyunk az előbb jelzett VUCA-korszakon, most még veszélyesebb időket élünk: a BANI-időszak inkább a jellemző napjainkban, amikor minden törékeny (Brittle), szorongó (Anxious), nemlineáris (Nonlinear) és érthetetlen (Incomprehensible) (Németh, 2022; Toga, 2023).

A történelmi tanulmányainkból tudjuk, hogy járványok, háborúk és más emberiséget veszélyeztető problémák máskor is voltak. A mai problémák összetettsége és összefonódása miatt viszont csak az emberi viselkedés megváltoztatásával tudja az emberiség megtenni a globális felmelegedés visszafordításához, a háborús kockázatok és a járványok mérsékléséhez és önmaga megmentéséhez szükséges változtatásokat (Blackman, 2024).

---

<sup>9</sup> Henry Ross Perot Texasból származó amerikai üzletember. Perot 1962-ben alapította cégét, az Electronic Data Systems-t, amelyet 1984-ben a General Motors vásárolt meg. Másik jelentős vállalatát, a Perot Systems-et 1988-ban hozta létre, amelyet 2009-ben a Dell 3,9 milliárd dollárért vásárolt meg.

Ebben a fejezetben először áttekintjük, hogy milyen vélemények fogalmazódtak vagy fogalmazódnak meg a szakirodalom és a gyakorlatban dolgozók véleménye alapján a tanácsadók jövőbeli foglalkoztatását illetően. Ezt követően elemezzük az empirikus kutatásunk során megszerzett tapasztalatainkat.

## **5.1. Vélemények a tanácsadók jövőbeli foglalkoztatásáról**

A tanácsadók jövőbeli foglalkoztatásával kapcsolatban számos vélemény olvasható a szakirodalomban. A jelzett vélemények közül a teljesség igényét mellőzve a következőket emeljük ki.

### **5.1.1. A szervezetek újrafeltalálása**

A PWC (2024) tanácsadó cég által rendszeresen elkészített és publikált globális felsővezető kutatás (survey) szerint az utóbbi időben még inkább felgyorsult és előtérbe került a szervezetek lényegének az újrafeltalálása (reinventing). A jelzett survey szerint a válaszadó cégvezetőknek már 45 százaléka érzi úgy, hogy elérkezett az idő szervezetük újraformálására. Ez a jelenség nemcsak az ügyfélszervezeteket érinti, hanem a tanácsadók sem vonhatják ki magukat a jelzett folyamat hatásai alól (Ortung, 2024; Németh, 2024).

Más vélemények szerint a szervezetek megújulásában nagyon fontos szerepe van annak, hogy miként módosul a munkavégzés. A jövőbeli munkavégzést leginkább a következő három befolyásoló tényező alakíthatja (Desmet et al., 2023):

- a távmunka (remote work),
- e-kereskedelem (e-commerce),
- és az AI.

Ha összevetjük az előzőekben bemutatott fontosabb befolyásolókat az egy évtizeddel előttivel, akkor azt látjuk, hogy akkoriban a digitalizációt és a tudás demokratizálódását hangsúlyozták a tanácsadási iparág jövőjével foglalkozó kutatók (Nickler, 2016).

Ha még korábbi évekre tekintünk vissza, akkor a szerzők a tanácsadói munkavégzés formájának és folyamatának a megváltoztatását emelik ki (Turner, 1982).

### **5.1.2. Az AI hatása**

A különböző szakirodalmi források szerint az AI alkalmazása innovációt és megújulást jelent a tanácsadók ügyfelei számára. A generatív mesterséges intelligencia helyettesíthet bizonyos feladatokat, de sok mást könnyebbé és kevésbé fárasztóvá tehet (McGregor, 2023).

A jelzett átalakulás ugyanúgy érinti a tanácsadó cégeket, mint az őket alkalmazó ügyfeleket (Courtney, 2024). Minden új technológiai alkalmazás jelenthet veszélyt és lehetőséget. Az AI-t egy olyan hatékony eszköznek kell tekinteni, amely javíthatja és bővítheti a tanácsadók által nyújtott szolgáltatásokat (Grag, 2023).

### **5.1.3. Zöldítés és fenntarthatóság**

A zöldítés és fenntarthatóság kulcsfontosságú a világunk megújulása számára. Viszont az éghajlattal kapcsolatos világ legnagyobb vállalatainak kötelezettségvállalásairól szóló ötödik éves kutatási jelentés jelzi, hogy az éghajlattal kapcsolatos kötelezettségvállalások önmagukban nem elegendők valódi, azonnali változások megvalósításához (CIP, 2023).

### **5.1.4. Ügyfél és a tanácsadók kapcsolatrendszere**

Az új típusú tanácsadási problémák (pl. fenntarthatóság) megoldásában is nagyon lényeges, hogy megfelelő kapcsolat és kötődés legyen tanácsadók és ügyfelek között (Linovski, 2023; Gond et al., 2024).

A tanácsadó vállalatoknak agilisebb és alkalmazkodóbb modelleket kell bevezetni, amelyek a módszerek és szolgáltatások teljes skáláját kínálják az emberierőforrás-menedzsmenttől a stratégiamenedzsment-tanácsadásig egyaránt (Sayyadi et al., 2023). A tanácsadók jövőbeli sikerének a kulcsa a folyamatos alkalmazkodásban, tanulásban és fejlődésben rejlik, hogy megfeleljenek az ügyfelek változó igényeinek egy folyamatosan változó üzleti környezetben. Ebben a megfelelési folyamatban fontos szem előtt tartani Ferenc pápa üzenetét. Ebben a beszédében a katolikus egyházfő hangsúlyozta, hogy az egész világra kiterjedő alapvető szerkezeti változásra van szükség. „Olyan pozitív változásra, amely a „profit mindenáron” uralta folyamatokat feltartóztatva a földi életet és az emberi közösségek szolgálatát állítja előtérbe” (Szretykó, 2016).

## 5.2. Általános ügyfélvélekedések a tanácsadásról a kutatás alapján

A tanácsadók jövőbeli foglalkoztatásával kapcsolatos ügyfélválaszokat az 5/1. táblázat tartalmazza.

5/1. táblázat: Tanácsadók jövőbeli foglalkoztatását befolyásoló tényezők (%)

	Magyarország (n=94)	Románia (n=42)	Összesen (n= 136)
Digitalizáció	39,4%	42,9%	40,4%
Robotizáció és automatizálás	23,4%	26,2%	24,3%
Mesterséges intelligencia	37,2%	28,6%	34,6%
ESG (Environment – Környezet; Social – Szociális; Governance – Irányítás)	17,0%	14,3%	16,2%
Jelentős jogszabályi változások	38,3%	28,6%	35,3%
Gazdasági helyzet jelentős megváltozása	18,1%	21,4%	19,1%
Fenntartható gazdaság követelményei	11,7%	16,7%	13,2%
Nehéz gazdasági helyzet	16,0%	21,4%	17,6%
Versenyképesség fenntartása/növelése	43,6%	54,8%	47,1%
Válsághelyzetből való kilábalás	11,7%	21,4%	14,7%
Cégátvilágítás, tulajdonosi szerkezet átalakulása miatt	10,6%	2,4%	8,1%
<b>Egyéb:</b>			
Coaching és vezetők fejlesztése, vezetőképzés	2,1%	2,4%	2,2%
Egyéni fejlesztés	1,1%	0,0%	0,7%
Belső szervezeti problémák	1,1%	0,0%	0,7%
Szervezetfejlesztés	4,3%	0,0%	2,9%
Szervezeti működés optimalizációja érdekében	1,1%	0,0%	0,7%
Szervezeti változások	1,1%	0,0%	0,7%
Vállalati transzformáció	1,1%	0,0%	0,7%
Értékesítés	1,1%	0,0%	0,7%
Megfelelő kapacitás biztosítása érdekében	1,1%	0,0%	0,7%
Megújuló energiaforrás létesítése	0,0%	2,4%	0,7%
Projekt	0,0%	2,4%	0,7%
Új feladatok	1,1%	0,0%	0,7%
Vállalkozói tréningek, szakmai előadások	1,1%	0,0%	0,7%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A táblázat adatait elemezve azt tapasztaljuk, hogy mindkét ország esetében és összességében a következő fontossági sorrendet kapjuk:

- 1) Versenyképesség fenntartása/növelése
- 2) Digitalizáció
- 3) Jelentős jogszabályi változások
- 4) Mesterséges intelligencia
- 5) Robotizáció és automatizálás
- 6) Gazdasági helyzet jelentős megváltozása
- 7) Nehéz gazdasági helyzet

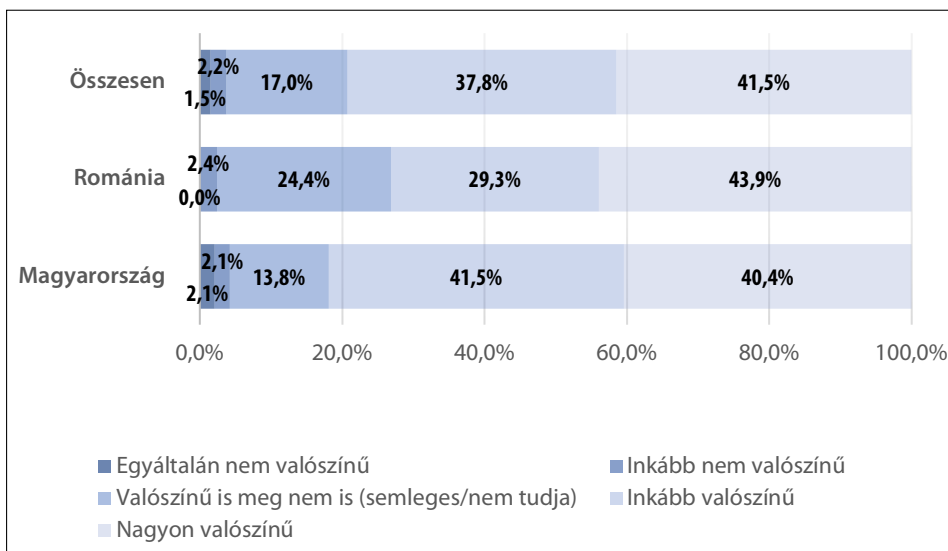
Az összes válaszadó többsége (79,3%) – míg Magyarországon 81,9% és Romániában 73,2% – úgy véli, hogy a jövőben is valószínűleg igénybe veszik a tanácsadók munkáját (5/2. táblázat).

**5/2. táblázat: Jövőbeli igénybevétel valószínűsége (%)**

	<b>Magyarország</b>	<b>Románia</b>	<b>Összesen</b>
Egyáltalán nem valószínű	2,1%	0,0%	1,5%
Inkább nem valószínű	2,1%	2,4%	2,2%
Valószínű is meg nem is (semleges/nem tudja)	13,8%	24,4%	17,0%
Inkább valószínű	41,5%	29,3%	37,8%
Nagyon valószínű	40,4%	43,9%	41,5%
Összesen (100%) n=	94	41	135

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

5/1. ábra: Jövőbeli igénybevétel valószínűsége (%)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

### 5.3. IRODALOMJEGYZÉK az 5. fejezethez

Armstrong, J. S. (Ed.). (2001). *Principles of forecasting: A handbook for researchers and practitioners*. Kluwer Academic Publishers.

Blackman, J. A. (2024). *Professional Management Consulting*. London and New York: Routledge.

Courtney, J. (2024). *Will Artificial Intelligence (AI) Replace Consultants? Future of Consulting*. <https://boardroomadvisors.co/will-artificial-intelligence-ai-replace-consultants-future-of-consulting/> (Letöltve: 2024. augusztus 10.)

Desmet, A., Ellingrud, K., Smit, S., & Sterfells, B. (2023). *McKinsey Explainers. What is the future of work?* [https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-the-future-of-work#](https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-the-future-of-work#/) (Letöltve: 2024. augusztus 5.)

Florin (2024). *The future of consulting. Que Vadis McKinsey, BCG and Bain?* <https://strategycase.com/the-future-of-consulting/> (Letöltve: 2024. augusztus 13.)

Gond, J-P., Brès, L., & Mosonyi Sz. (2024). Consultants as Discreet Corporate Change Agents for Sustainability: Transforming Organizations from the Outside-in. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 33(2), 157-169. <https://doi.org/10.1111/beer.12649>

Grag, P. (2023). *The future of consulting in the age of Generative AI. EY India Technology Consulting*. [https://www.ey.com/en\\_in/consulting/the-future-of-consulting-in-the-age-of-generative-ai](https://www.ey.com/en_in/consulting/the-future-of-consulting-in-the-age-of-generative-ai) (Letöltve: 2024. augusztus 10.)

Linovski, O. (2023). The Value of Planning: Views from Management Consultants. *Journal of Planning Education and Research*, 1-14. DOI: <https://doi.org/10.1177/0739456X211051420> [journals.sagepub.com/home/jpe](https://journals.sagepub.com/home/jpe)

McGregor, J. (2023). The future work 50 – 2030. *Forbes*, November 13, <https://www.forbes.com/sites/jenamcgregor/2023/11/08/the-future-of-work-50-2023/> (Letöltve: 2024. augusztus 10)

Nickler, M. (2016). *The future of consulting*. <https://www.linkedin.com/pulse/future-consulting-marcel-nickler/> (Letöltve: 2024. augusztus 8.)

Németh G. T. (2018). *Vállalkozók egyes magatartásmintáztatának kognitív megközelítése*. Doktori értekezés, Szent István Egyetem.

Németh G. (2024). A szervezeti kultúra jelenségének és a vezetői magatartás szerepe a COVID-19 után a szervezetek menedzselésében. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 21(3), 112-127.

Németh G., Illés K., & Gerlei B. (2024). A szervezeti kommunikáció alapegységének keresése. *Tér-Gazdaság-Ember*, 12(4), 37-50.

Ord, J. K., Fildes, R., & Kourentzes, N. (2017). *Principles of business forecasting* (2nd ed.). Wessex Press Publishing Co.

Ortung, M. (2024). *Navigating the future of the consulting industry*. <https://projectworks.io/blog/the-future-of-the-consulting-industry> (Letöltve: 2024. augusztus 10.)

Poór J., Csanádi P., Németh G., Tokár-Szadai Á., Szretykó Gy., Milovecz Á., & Szügyi G. (2022). 13. Future of Consulting—Quo Vaditis Consultants. In: Poór J., Sanders, E., Németh G., & Varga E. (szerk.), *Management consultancy in central and eastern europe: Consultancy in a Global Context* (pp. 381-398). Akadémiai Kiadó.



Shore, C. (2024). Management consultants and university futures: Academic capitalism and the capture of UK public higher education. *Public Money & Management*. DOI: 10.1080/09540962.2024.2364284

Sayyadi, M., Collina, L., & Provitera, J. M. (2023). The End of Management Consulting as We Know it? *Management Consulting Journal*, 6(2). DOI: <https://doi.org/10.2478/mcj-2023-0009>. ISSN: 2631-987X

Szretykó Gy. (2016). A HR tanácsadás jövője. *Tér-Gazdaság-Ember*, 4(2), 59-72.

Szyjewski, Z. (2020). Future of management. *Procedia Computer Science*, 176, 3476–3485.

Toga, A. (2023). *VUCA vs BANI – Which Will Come Out on Top?* <https://theagilecompany.org/vuca-bani/> (Letöltve: 2024. augusztus 30.)

Turner, A. N. (1982). Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*, 60(5), 120-129.

### **Egyéb dokumentum**

CIP (2023). *Commitment Issues-Markers of Real Climate Action in the Fortune Global 500*. CIP (Climate Impact Partner), Imperial College Business School. <https://www.climateimpact.com/fg500-2023-report/> (Letöltve: 2024. augusztus 5.)

GfK (2024). *Business forecasting today*. <https://www.gfk.com/insights/business-forecasting-for-strategic-planning-success/business-forecasting-today> (Letöltve: 2024. augusztus 1.)

PwC (2024). *PwC's 27th Annual Global CEO Survey. Thriving in an age of continuous reinvention*. [www.ceosurvey.pwc](http://www.ceosurvey.pwc) (Letöltve: 2024. augusztus 10.)

*The Future of Management Consulting: Six trend waves shaping the business in 2023*. Scipio & Partners. <https://www.linkedin.com/pulse/future-management-consulting-six-trend-waves-shaping-business/> (Letöltve: 2024. augusztus 11.)

## 6. FEJEZET: A TANÁCSADÁST IGÉNYBE NEM VEVŐK INDOKAI

SUHAJDA CSILLA JUDIT – MOLNÁR SZILVIA

*„Hallom, elfelejtem  
Látom, emlékszem  
Csinálok, megtanulom”  
Konfuciusz<sup>10</sup>*

A tanácsadói szolgáltatás elfogadottsága csak az elmúlt évtizedekben kezd teret nyerni a közép- és kelet-európai államokban (Ibis, 2022; Poór et al., 2023), jellemző a szervezetekre, hogy előtte inkább saját erőforrásból törekedtek megoldani a szakterületek fejlesztését (Kipping, & Clarck, 2012), amennyiben erre volt kapacitásuk. A fejezetben először áttekintjük, hogy a kapcsolódó empirikus kutatások milyen indokokat találtak a tanácsadói szolgáltatások elutasításával kapcsolatban, majd ismertetjük az aktuális kutatás vonatkozó eredményeit.

### 6.1. A tanácsadói szolgáltatások elfogadottsága

#### 6.1.1. Általános trendek

A tanácsadói szolgáltatások a tudásintenzív üzleti szolgáltatások körébe tartoznak, amelyek célja az ügyfelek specifikus problémáinak megoldása a vállalati működés különböző területein. A külső tanácsadói szolgáltatásokat nyújtó cégek elterjedése az európai üzleti környezetben a második világháború utáni időszakra tehető, amikor a nemzetközi kereskedelem elterjedése az üzleti folyamatok újszerű megközelítését igényelte. A külső szolgáltatások alkalmazását kezdetben gátolta az európai menedzserek saját kompetenciáikba vetett kizárólagos hite, és az a megközelítés, hogy a vállalaton belüli problémák külső segítséggel történő megoldása a hozzá nem értés és a gyengeség jele (Dano, & Hanuláková, 2016).

---

<sup>10</sup> Konfuciusz (i. e. 551–479) egy i.e. ötödik századi kínai gondolkodó volt, akinek a befolyása a kelet-ázsiai szellemi és társadalomtörténetre felmérhetetlen.

A tanácsadási ágazat Romániában az ENSZ programja keretében külföldi oktatókkal indult az 1960-as években, azonban 5 éves partnerség után a Vállalkozási Káderek Képzési Központja (CEPECA) oktatási intézmény létrejöttével erősen átpolitizálódott. Az első tanácsadó cégek az 1989-es rendszerváltást követő időszakban jelentek meg az új szabadpiacon. Ciumara és Lupu (2016) tanulmánya a romániai tanácsadói ágazat helyzetéről rávilágít, hogy a tanácsadó szolgáltatások kínálata egyenlőtlenül oszlik meg az ország 8 régiója között. A tanácsadó cégek által foglalkoztatott alkalmazottak nagy száma 4, a Bukarest-Ilfov, Nyugat-, Közép- és Észak- Nyugati régióra koncentrálódik, ahol a gazdasági fejlettség miatt nagyobb a potenciális ügyfélkör. A szerzők által vizsgált 4 tanácsadói szakterületről a legjövödelmezőbb vállalkozások 2 tanácsadói tevékenység típusban vannak jelen, amelyek az üzleti- és menedzsment tanácsadás, valamint a számviteli, könyvvizsgálói szolgáltatások és adótanácsadás. Az egyes tanácsadási ágazatokat külön-külön megvizsgálva a teljes nyereség nagyobb a gazdasági veszteségnél mind a négy tanácsadói tevékenység típus esetében. A magyarországi tanácsadási szolgáltatások kialakulása és fejlődése összetett folyamatként jellemezhető, amely számos történelmi, gazdasági és társadalmi tényezőhöz kapcsolódik. Az iparág hazai kialakulása a kelet-közép-európai régió (KKE) országaihoz hasonlóan az 1989-es rendszerváltás utáni időszakra tehető. Szeiner és munkatársai (2020) számos korábbi kutató elméletét megerősítve rámutatnak a nemzeti kultúra és a tanácsadási szolgáltatások iránti igény kapcsolatára. A Hofstede által megalkotott többdimenziós kultúraösszehasonlító modell bizonytalanságkerülési indexe kifejezi az adott társadalom hozzáállását a bizonytalan helyzetekhez (Németh, 2024). A tanácsadási szolgáltatás igénybevétele jelentős kockázattal járhat az ügyfél számára, így feltételezhető, hogy az egész KKE régióra jellemző magas bizonytalanságkerülési index jelentősen befolyásolta a tanácsadói szolgáltatások igénybevételével kapcsolatos vállalati gyakorlatok kialakulását.

A tanácsadói iparág helyzete az elmúlt években jelentős változásokon ment keresztül, különösen a digitális transzformáció, a pandémia utáni gazdasági helyreállítás, valamint a növekvő infláció és energiaárak hatására. A FEACO (2024) éves jelentése alapján a 2021-23-as időszakban Európa 11 vizsgált országában a menedzsment-tanácsadás forgalma átlagosan évi 12,2%-kal nőtt, 2022-ben 16%-os rekordértéken tetőzött. Ez a növekedési ráta 50%-kal haladja meg a 2017–2019-es

időszakban, a járvány előtt elért értéket. A növekedés háttérében a cégek digitális és zöld transzformációs kezdeményezésekhez kapcsolódó technológia, stratégia és operatív műveletekkel, valamint a globális környezeti bizonytalanságokkal kapcsolatos támogatási igénye állt. További erős növekedés figyelhető meg a HR és változásmenedzsment (+30%), valamint a stratégia projektekhez (+22%) kapcsolódó tanácsadói szolgáltatások esetében. A 2021–2023-as növekedés 2 ország kivételével jóval túlmutat a 2020-as visszaesés utáni rövid távú kilábaláson. Míg Románia esetében a piaci növekedés 0,6%-kal marad el a Covid előtti időszak eredményétől, addig Magyarországon a lemaradás 6%. A jelenlegi nemzetközi környezetben tapasztalható bizonytalanságok egyúttal képet is adnak a jövőbeli trendek alakulásáról. Az előrejelzések alapján a piac lassú, de folyamatos növekedésére lehet számítani, amely 2024-ben elérheti a 7%-ot.

### **6.1.2. A tanácsadó cégekkel kapcsolatos ellenvetések**

A tanácsadói szolgáltatás tekintetében a tanácsadó cégekkel kapcsolatos ellenérzések a legjelentősebbek a vállalkozások részéről. Fields (2012) szerint már nem a nagy tanácsadó cégek jelentik a legjobb megoldást a legtöbb ügyfél problémáira, mert bár jól kialakított folyamatokkal és kiválóan képzett szakemberekkel rendelkeznek, a nagy ötletek és egyedi megoldások az esetek 70%-ában kis tanácsadó cégek szakembereitől származnak. Ennek oka főként azzal magyarázható, hogy a nagy tanácsadó cégek megnövekedett létszáma csökkenti a hatékonyságot, emellett a képességek széles skálájának összegyűjtése rezsiköltségeket és kiadásokat eredményez, amelyeket az ügyfélnek kell megfizetnie, függetlenül attól, hogy ezekre a képességekre szüksége van vagy sem. A vállalkozói gondolkodásmód jobban jelen van a kis vállalkozásokban, szemben a nagy tanácsadó cégekkel, amelyek szervezeti struktúrája hasonlít a nagyvállalatokéhoz a szükséges politikával, bürokráciával és az irányelvek betartásával, ami elnyújtja az új ötletek átvételét, de akár a kisebb változtatások bevezetését is. Kerr (2015) szintén amellezt érvel, hogy a nagy tanácsadó cégek általában olyan üzleti modellt alkalmaznak, amelyben a legtapasztaltabb partnerek adják el a szolgáltatást, de a munkát a legkevésbé tapasztalt munkatársaik végzik el, ami elégedetlenséghez vezet és rontja a tanácsadói szakma hírnevét. A külső tanácsadók elutasításának leggyakoribb okaiként az alábbiakat említi:

a szakértők – az iparág normáinak megőrzése érdekében – máshol alkalmazott sablon problémamegoldási módszereket alkalmaznak;
az ügyfél korábbi rossz tapasztalatai a tanácsadókkal;
az ügyfél úgy gondolja, jobban ért a szakterülethez, maga is képes megoldást találni a problémákra;
félelem a kudarctól;
félelem, hogy a vezető hozzáértése megkérdőjeleződik tanácsadó igénybevétele esetén;
a tanácsadók túl sokba kerülnek.

Florian (2024) rámutat, hogy a tanácsadó iparág folyamatosan fejlődik, hogy megfeleljen a vállalkozások változó igényeinek és alkalmazkodjon a globális trendekhez. A tanácsadó cégek egyre inkább arra fognak összpontosítani, hogy segítsék a szervezeteket a mesterséges intelligencia, a gépi tanulás és az automatizálási eszközök bevezetésében. Ez magában foglal mindent az adatelemzéstől a robotizált folyamat-automatizáláson keresztül az adatvezérelt döntéshozatalig (Németh, 2021). A tanácsadó szolgáltatások egyre inkább kihasználják a „big data” elemzéseket, hogy mélyebb betekintést és pontosabb ajánlásokat nyújthassanak az ügyfeleknek. A múltbeli adatok elemzésén túl a tanácsadók prediktív és előíró elemzéseket is használnak a trendek előrejelzésére és a végrehajtható lépések előírására.

### **6.1.3. A humán szolgáltatások kiszervezésével kapcsolatos ellenvetések**

A „menedzser mint coach” (MAC) koncepció egy, a HR területén alkalmazott eszköz a vezetők számára a beosztottak készségeinek, kompetenciáinak és teljesítményének javítására, amely eredményessége vita tárgyát képezi a kutatók körében. Ben-Hador (2024) a 13 menedzser és 9 beosztott körében elvégzett kutatása során azt vizsgálta, hogy a válaszadók külső vagy belső fél által végzett coaching jellegű munkát tartják hatékonyabbnak. A válaszadók többsége az interjúk során a szervezeten belüli menedzser alkalmazása mellett érvelt a professzionális külső coach-csal szemben. Ennek okait arra vezették vissza, hogy egy külső tanácsadó kevésbé ismeri a szervezetet, míg a helyi menedzser jobban átlátja a helyi viszonyokat, érdekelt a beosztottjai sikerében, ezért több energiát fektet a fejlesztésükbe. A beosztottak a menedzser jó és rossz tapasztalataiból egyaránt tanulhatnak.

Xuewen és Loang tanulmányukban (2024) rámutatnak arra, hogy a HR-feladatok kiszervezésének hatásáról stratégiai pozícióik árnyékában két nézet létezik. Az egyik nézet szerint a HR outsourcing megszabadítja a vezetőket a gondoktól, és lehetővé teszi számukra, hogy több energiát fordítsanak prioritásaikra, részt vegyenek a vállalkozás stratégiai döntéshozatalában, és nagyobb mértékben járuljanak hozzá a vállalkozáshoz, ezzel is erősítve annak stratégiai pozícióját. Egy másik nézőpont, hogy a HR-kiszervezés a teljes HR-osztály struktúrájának változásához vezet, növeli a munkavállalókra nehezedő munkaterhelést, növeli a vállalat mobilitását, csökkenti a HR-osztály erőforrás-ellenőrzését, és nem kedvez a fejlesztésnek és rontja a HR-osztály stratégiai pozícióját. Sok esetben épp ez az utóbbi érv az, ami miatt a HR-feladatok kiszervezésével kapcsolatban jelentős a vezetői ellenállás, legtöbb esetben éppen a HR részéről.

## **6.2. A tanácsadási szolgáltatások elutasításának indokai a kutatás alapján**

Empirikus kutatásunkban a válaszadókat arról is megkérdeztük, hogy milyen indokok állnak amögött, hogy nem kívánnak tanácsadási szolgáltatásokat igénybe venni. Az eredményeket országonként ismertetjük.

**6/1.a. táblázat: A nem-igénybevétel indoklása (%) – Magyarország**

	Egyáltalán nem fontos	Inkább nem fontos	Fontos is volt, meg nem is (semleges)	Inkább fontos volt	Nagyon fontos volt	N=
Nem hiszek a tanácsadásban.	29,4%	15,7%	47,1%	5,9%	2,0%	51
Nem szeretnénk, hogy külső személy belelásson a szervezetünk ügyeibe.	20,4%	20,4%	29,6%	18,5%	11,1%	54
Szükség lenne időnként egy-egy területen szakmai támogatásra, de nem ismerünk megfelelő szakembert.	23,1%	17,3%	17,3%	32,7%	9,6%	52
Nincs szükségünk külső tanácsadásra.	9,4%	28,3%	35,8%	11,3%	15,1%	53
Nincs időnk tanácsadót keresni.	23,5%	21,6%	29,4%	15,7%	9,8%	51
Pénzügyi szempontból nem engedhetjük meg magunknak, hogy tanácsadást kérjünk.	22,6%	15,1%	24,5%	7,5%	30,2%	53
Minden részterületre van saját emberünk, külső szakértelemre nincs szükségünk.	17,6%	15,7%	25,5%	19,6%	21,6%	51
Nem tudnak rólunk semmit, mi pedig speciális helyzetben vagyunk.	30,0%	10,0%	30,0%	20,0%	10,0%	50
Nem érkezett eddig figyelembe vehető tanácsadói ajánlat.	28,6%	6,1%	30,6%	16,3%	18,4%	49

*Megjegyzés: Az okokat az alábbi állítások alapján fogalmazták meg a válaszadók: 1 – egyáltalán nem volt fontos, 2 – inkább nem volt fontos, 3 – fontos is volt, meg nem is (semleges), 4 – inkább fontos volt, 5 – nagyon fontos volt.*

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A magyarországi válaszadók a tanácsadási szolgáltatások igénybe nem vételét leginkább a pénzügyi erőforrás megteremtésének nehézségével, illetve a megfelelő szakemberek ismeretének hiányával indokolták. A magyar mintára jellemző, hogy alapvetően tisztában vannak a tanácsadási piac jellemzőivel, sajátosságaival és szereplőivel, de vagy a megelőző tapasztalatok miatt, vagy pedig a bizalmatlanság okán nem éltek a szolgáltatás lehetőségeinek igénybevételével. Az adatok ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a tanácsadói piac szereplői keresik a kapcsolatot ezekkel a szervezetekkel, azonban ezidáig nem sikerült olyan ajánlatot kínálniuk, amelyet a válaszadó szervezetek elfogadtak volna.

**6/1.b. táblázat: A nem-igénybevétel indoklása (%) – Románia**

	Egyáltalán nem fontos	Inkább nem fontos	Fontos is volt, meg nem is (semleges)	Inkább fontos volt	Nagyon fontos volt	N=
Nem hiszek a tanácsadásban.	40,9%	27,3%	22,7%	9,1%	0,0%	22
Nem szeretnénk, hogy külső személy belelásson a szervezetünk ügyeibe.	27,3%	18,2%	18,2%	22,7%	13,6%	22
Szükség lenne időnként egy-egy területen szakmai támogatásra, de nem ismerünk megfelelő szakembert.	26,1%	8,7%	17,4%	34,8%	13,0%	23
Nincs szükségünk külső tanácsadásra.	13,6%	36,4%	27,3%	13,6%	9,1%	22
Nincs időnk tanácsadót keresni.	45,5%	22,7%	13,6%	13,6%	4,5%	22
Pénzügyi szempontból nem engedhetjük meg magunknak, hogy tanácsadást kérjünk.	27,3%	9,1%	27,3%	36,4%	0,0%	22
Minden részterületre van saját emberünk, külső szakértelemre nincs szükségünk.	31,8%	27,3%	13,6%	22,7%	4,5%	22
Nem tudnak rólunk semmit, mi pedig speciális helyzetben vagyunk.	52,4%	28,6%	9,5%	4,8%	4,8%	21
Nem érkezett eddig figyelembe vehető tanácsadói ajánlat.	33,3%	14,3%	19,0%	23,8%	9,5%	21

*Megjegyzés: Az okokat az alábbi állítások alapján fogalmazták meg a válaszadók: 1 – egyáltalán nem volt fontos, 2 – inkább nem volt fontos, 3 – fontos is volt, meg nem is (semleges), 4 – inkább fontos volt, 5 – nagyon fontos volt.*

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A romániai cégek válasza alapján azt találhatjuk, hogy a bizalom és a nyitottság sokkal nagyobb a tanácsadási szolgáltatások irányában, mint a magyar válaszadók esetében: a tanácsadást elutasítók aránya elenyésző. Az igénybe nem vétel vezető indokai között itt is legmarkánsabban a pénzügyi fedezet előteremtése, valamint a megfelelő szakember ismeretének hiánya jelenik meg, azonban új szempontként a külső személy belső ügyekre való rálátása is felmerül. Mindezek mögött a belső működés megzavarásától, valamint a versenytársaktól való félelem húzódnak meg.



### 6.3. IRODALOMJEGYZÉK a 6. fejezethez

Ben-Hador, B. (2024). The practice of manager as coach (MAC). Unequal power relations and their effect on feelings toward the organization. *Human Resource Development Quarterly*, 35(1), 67-88. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21497>

Ciumara, T., & Lupu, I. (2016). Features and Regional Disparities of Consultancy Services in Romania. *Amfiteatru Economic Journal*, 18(41), 25-39. ISSN 2247–9104, The Bucharest University of Economic Studies, Bucharest,

Dano, F., & Hanuláková, E. (2016). Internationalization of Consultancy Services. *Proceedings of 16th International Joint Conference: Central And Eastern Europe In The Changing Business Environment* (pp.76-87).

Fields, A. D. (2012). *Viewpoint: The Big 8 Reasons You Shouldn't Use a Large Consulting Firm*. <https://www.industryweek.com/leadership/companies-executives/article/21958462/viewpoint-the-big-8-reasons-you-shouldnt-use-a-large-consulting-firm> (Letöltve: 2024. augusztus 13.)

Florin (2024). *The future of consulting. Que Vadis McKinsey, BCB and Bain?* <https://strategycase.com/the-future-of-consulting/> (Letöltve: 2024. augusztus 13.)

Kerb, J. (2015). *Top 10 Excuses for Not Hiring a Management Consultant*. *Modern CEO*. <https://www.inc.com/james-kerr/top-10-excuses-for-not-hiring-a-management-consultant.html> (Letöltve: 2024. augusztus 13.)

Kipping, M., & Clarck, T. (2012). *The Oxford handbook of management consulting*. Oxford: Oxford University Press.

Németh G. (2021). A tény alapú szervezet vágya és illúziója. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(2), 46-52.

Németh G. (2024). A szervezeti kultúra jelenségének és a vezetői magatartás szerepe a COVID-19 után a szervezetek menedzselésében. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 21(3), 112-127.

Poór J., Suhajda Cs. J., Kovács I. É., & Szeiner Zs. (2023). Trends and Tendencies in the External Professional Providers of HRM Services in the Light of Four Consecutive Empirical Surveys (2004–2021). In:

Wioletta, Mierzejewska; Patryk, Dziurski (szerk.), *International Business from „East” to „West”: Global Risks and Opportunities*. Warsaw: SGH Warsaw School of Economics

Szeiner Zs., Sanders, E., Mura L., & Poór J. (2020). A menedzsment tanácsadási piac változásai globális, regionális, magyarországi és szlovákiai trendek tükrében. *12th International Conference of J. Selye University. Economics Section. Conference Proceedings* (pp. 365-381).

Xuewen, L., & Loang, O. K. (2024). The impact of organisational on Human Resource Management in service industries. *International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)*, 9(53), 64-71.

### **Egyéb dokumentumok**

FEACO (2024). *Survey of the European Management Consultancy*. <https://www.feaco.org/2023/02/23/management-consulting-industry-recovering-after-covid-pandemic/> (Letöltve: 2024. augusztus 23.)

IBIS (2022). *Global Management Consultants industry outlook (2022–2027)*. <https://www.ibisworld.com/global/market-research-reports/global-management-consultants-industry/> (Letöltve: 2024. augusztus 21.)

## **7. FEJEZET: AZ IGÉNYBEVÉTEL JÖVŐBELI LEHETŐSÉGEI A TANÁCSADÁST NEM IGÉNYBE VEVŐKNÉL**

KÁLMÁN BOTOND GÉZA – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA

*„Egy üzleti coach munkáját nem az méri,  
hogy megfogadják-e a tanácsait, vagy sem.  
Egyetlen dolog méri a munkáját: hívják-e újra,  
kíváncsiak-e máskor is arra, amit tőle hallani lehet.”*

*Mérő László<sup>11</sup>*

Ebben a fejezetben áttekintjük először a tanácsadással kapcsolatos hazai és romániai trendeket. Ezt követően az 1.5 fejezetben leírt empirikus kutatásunk során tapasztalt jövőre vonatkozó tanácsadási trendeket ismertetjük.

### **7.1. A tanácsadás alkalmazásának általános hazai és nemzetközi trendjei**

Ahogy korábbi részekben is jeleztük, a tanácsadás önmagában is külön tudományterület, mint például a marketing vagy az emberierőforrás-kezelés (Poór et al., 2022). Ezért ezekhez hasonlóan napjainkban jelentős fejlődésen és átalakuláson megy át. Az informatika, a gépi tanulási módszerek, a Big Data és a mesterséges intelligencia mai alkalmazása vezet a tanácsadás holt napjaitól a jelenhez (Florin, 2024; Poór et al., 2022). A tanácsadói szolgáltatások szerepének jelentősége mind Magyarországon, mind Romániában egyre nő a vállalkozások tevékenységében.

A tanácsadás és a coaching-szolgáltatások segítenek a vállalkozásoknak a vezetői készségek javításában, a munkavállalók elégedettségének növelésében, valamint a szervezeti változások és innováció elősegítésében (Torma et al., 2016). Ezek a szolgáltatások mára annyira népszerűvé váltak, hogy nagy nemzetközi tanácsadó cégek is kínálják szolgáltatásaikat

---

<sup>11</sup> Mérő László (1949–) matematikus és pszichológus, 2003 óta oktat üzleti tanácsadást felsővezetőknek. A Who is Who Award gazdasági kategóriájának díjazottja (2013).

például a cégvezetők számára (Peachman, 2023). Azonban a tanácsadó és a coach között jelentős különbségek vannak. A legfontosabb ezek közül, hogy a tanácsadó egy adott terület, pl. adózás, jog vagy marketing szakértője és konkrét kérdésekre válaszolva tanácsot ad. A coach viszont ügyfele képességeit bontakoztatja ki – inkább motivációval, mint konkrét tanácsokkal.

Ezért a jelen munka csak a tanácsadókra fókuszál. Az egyre növekvő népszerűség és a pozitív eredmények azt mutatják, hogy a tanácsadói szolgáltatások egyre fontosabb szerepet töltenek be a vállalkozások sikerében mindkét országban. Romániában ezeknek a szolgáltatásoknak a jelentősége az elmúlt években folyamatosan nőtt. A helyi vállalkozások egyre inkább felismerik a tanácsadás igénybevételének előnyeit.

A tanácsadói szolgáltatások fő célja a munkahelyi teljesítmény növelése és a vállalati kultúra javítása (Czarniawska-Joerges, & Mazza, 2018). Popescu és Dincă (2020) szerint a romániai vállalkozások egyre nagyobb mértékben fektetnek be tanácsadói szolgáltatásokba, különösen az országban tevékenykedő multinacionális vállalatok, amelyek globális szinten is alkalmazzák ezeket a módszereket, többek között például a munkaerő toborzásában és kiválasztásában is (Jobya, 2023). Azt is több kutatás megállapította, hogy a tanácsadók különösen hasznosak a stratégiai gondolkodásban és a problémák megoldásában. Popescu és Dincă (2020) előzőekben jelzett tanulmánya szerint a romániai vállalatok elsősorban három célból vesznek igénybe tanácsadást. Ezek egyike a döntéshozatal hatékonyságának javítása a megfelelő szakterületi információkra támaszkodva. A másik fő cél a vállalati hatékonyság növelése és a munkahelyi stressz csökkentése. Emellett jelentős arányban vesznek igénybe tanácsadókat a szervezeti változások és átalakulások hatékony kezelésére és irányítására.

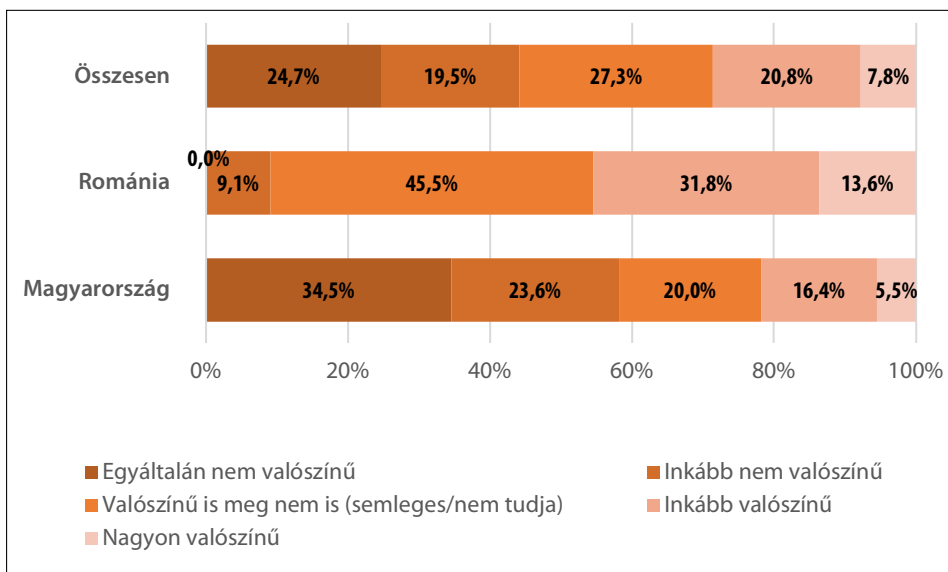
Magyarországon a tanácsadói szolgáltatások szintén egyre népszerűbbek a vállalkozások között. Ennek egyik oka a magyar gazdaság folyamatos fejlődése és a nemzetközi piacon való megjelenés szükségessége (Bakacsi, 2019). A magyar vállalatok Bakacsi (2019) szerint a teljesítmény növelésére, a megfelelő információk megszerzésére, illetve az innováció hatékonyságának fokozására alkalmazzák tanácsadókat. A tanácsadói szolgáltatások jelentős hatással vannak a magyar vállalkozások versenyképességére és hosszú távú sikerére, és ezáltal hozzájárulnak a munkahelyi elégedettség növeléséhez és a munkavállalók elkötelezettségének erősítéséhez is (Tóth, & Kerekes, 2021).

Az 5. fejezet alapján elmondható, hogy a jelen kutatásban vizsgált cégek többsége (közel 80%) a jövőben várhatóan igénybe fogja venni a tanácsadói szolgáltatásokat (5/2. táblázat). Ez azonban azt is jelenti, hogy a válaszadók egyötöde nem tervezi a tanácsadók jövőbeli igénybevételét. Ennek indokai a 6. fejezet szerint többfélék (6/1. és 6/2. táblázat). Mindkét ország válaszadói leggyakrabban úgy magyarázták döntésüket, hogy rendelkeznek megfelelő belső emberrel a szervezetnél. További, ugyancsak közös indok ennek az ellenkezője is: azért nem vesz igénybe tanácsadót, mert nem ismer megfelelő szakembert. A harmadik indok, hogy nincs elegendő forrásuk a tanácsadói szolgáltatás árának megfizetésére – ebben is egyformán nyilatkoztak a magyar és a román válaszadók.

## 7.2. Igénybevétel lehetősége a következő 12-24 hónapban

Bár a kutatásban részt vevő a szervezetek nem tervezik a jövőben a tanácsadói szolgáltatások igénybevételét, érdemes megvizsgálni, milyen arányban látnak lehetőséget ennek a döntésnek a megváltoztatására (7/1. ábra).

7/1. ábra: Jövőbeli igénybevétel valószínűsége a következő két évben (%)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A két ország szervezeteinek közel egyharmada (30%) tartja lehetségesnek, hogy jelenlegi tartózkodása ellenére igénybe fogja venni profi tanácsadó segítségét a következő két év folyamán. Ám ez az átlag az egyes országok közötti jelentős eltérés eredménye. A magyar szervezetek ugyanis csak 22 százalékban vélik úgy, hogy megváltoztatják jelenlegi álláspontjukat, míg a román szervezetek között ez az arány 45 százalék. Ha a semleges választ adó cégekről is feltételezzük, hogy igénybe fognak venni tanácsadást, akkor a magyar cégek aránya 42, a románoké viszont 91 százalékra nő. Ennek megfelelően a tanácsadó szolgáltatást jelenleg nem használók közül Magyarországon csaknem 60 százalék nem is kíván változtatni ezen a helyzeten. Romániában az ugyanígy gondolkodó szervezetek aránya mindössze 9 százalék. Ez arra utal, hogy Romániában a cégek sokkal rugalmasabban viszonyulnak a tanácsadás szerepéhez, mint Magyarországon.

A döntések rugalmasságának vizsgálata mellett az is fontos kérdés, hogy mik azok az indokok, amelyekkel a válaszadók magyarázzák álláspontjuk változását. A felmérés során használt kérdőív 15 lehetséges választ sorol fel. Ezeket összegzi a *7/1. táblázat*.

7/1. táblázat: Az igénybevétel lehetséges okai (%)

	Magyarország (n=58)	Románia (n=23)	Összesen (n= 81)
Digitalizáció	43,1%	47,8%	44,4%
Robotizáció és automatizálás	13,8%	8,7%	12,3%
Mesterséges intelligencia	25,9%	30,4%	27,2%
ESG (Environment-Környezet; Social-Szociális; Governance-Irányítás)	10,3%	13,0%	11,1%
Jelentős jogszabályi változások	44,8%	17,4%	37,0%
Gazdasági helyzet jelentős megváltozása	27,6%	30,4%	28,4%
Fenntartható gazdaság követelményei	12,1%	17,4%	13,6%
Nehéz gazdasági helyzet	27,6%	30,4%	28,4%
Versenyképesség fenntartása/növelése	50,0%	52,2%	50,6%
Válsághelyzetből való kilábalás	13,8%	13,0%	13,6%
Cégátvilágítás, tulajdonosi szerkezet átalakulása miatt	12,1%	4,3%	9,9%
<b>Egyéb</b>			
Időmenedzsment	1,7%	0,0%	1,7%
Politikai okok	1,7%	0,0%	1,7%
Szervezetfejlesztés, vezetésfejlesztés és coaching	1,7%	0,0%	1,7%
Tréningek, coaching	1,7%	0,0%	1,7%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Mindkét országban a versenyképesség növelése a legfontosabb indok, amiért várhatóan mégis keresnek tanácsadót a megkérdezett szervezetek. A válaszadók nagyjából fele ezzel magyarázza elhatározása megváltozását. Negyven százalék felett van ugyancsak mindkét országban azon szervezetek aránya is, amelyek a digitalizáció fejlődésével járó felada-

tok és problémák megoldására vennének igénybe profi üzleti tanácsadót. Hasonló arányban vannak a magyar válaszadók között a jogi környezet megváltozásától tartó szervezetek is, Romániában ugyanakkor csak 17 százalék nyilatkozott ugyanígy.

Sorrendben a következő három leggyakoribb indok a gazdasági helyzet jelentős megváltozása, a nehéz gazdasági helyzet, valamint a mesterséges intelligencia egyre nagyobb szerepe a gazdasági döntésekben. Ezek az indokok a román válaszadók 30 százalékánál szerepelnek, a magyar szervezeteknek pedig nagyjából egynegyede nyilatkozott hasonlóan. Mindkét országban a szervezetek hasonlóan ítélik meg a tanácsadó szolgáltatás hasznosságát a válságból történő kilábalásban, a fenntarthatóság elérésében, az ESG területén és a robotizációhoz kapcsolódó kérdések kezelésében. Nagyjából 10 százalék indokolta ezekkel azt, hogy esetleg mégis tanácsadóhoz fordulna a következő 1-2 évben. Az időgazdálkodást és a politikai okokat viszont csak néhány százalék gondolta lényegesnek.

Összevetve eredményeinket a szakirodalommal az alábbi következtetések szűrhetők le. A tanácsadó szolgáltatások igénybevételének felmérése számos tényezőtől függ, beleértve a vállalat méretét, iparágát és a vezetői szemléletet. Romániában a vállalkozások tanácsadói szolgáltatások iránti kereslete jelentős növekedést mutatott az elmúlt években. Elsősorban a nemzetközi piacokra való kitekintés és a gazdasági versenyképesség növelésének igénye okozza a növekedést. Popescu és Dincă (2019) szerint a romániai vállalkozások körülbelül 40%-a vett igénybe valamilyen tanácsadói szolgáltatást az elmúlt évben. A tanácsadói szolgáltatások közé tartoznak a stratégiai, a vezetői, valamint az operatív és pénzügyi tanácsadás. Ugyanez a kutatás megállapította, hogy a tanácsadói szolgáltatások iránti kereslet főként a közepes- és nagyvállalatok körében magas. Ezek a vállalatok gyakran keresnek külső szakértőket a vállalati stratégia kialakításához és a hatékonyság növeléséhez (Kulcsár et al., 2016).

Hasonló trend figyelhető meg Magyarországon is, bár itt az arányok némileg eltérnek. Bakacsi (2020) szerint a magyar vállalkozások körülbelül 35%-a vett igénybe tanácsadói szolgáltatásokat. Az arány a nagyobb vállalatok körében magasabb, ugyanis ezek komplexebb szervezeti struktúrával és nagyobb piaci kihívásokkal szembesülnek. A főbb kihívások közé tartozik a vállalati hosszú távú célok és stratégiák kidolgozása, a pénzügyi tervezés, kockázatkezelés és adóoptimalizálás, továbbá a vezetők készségeinek fejlesztése és a vezetői hatékonyság növelése (vezetői coaching). A két ország közötti különbségek részben az



eltérő gazdasági környezetből és üzleti kultúrából adódnak. Romániában például nagyobb hangsúly van a stratégiai és operatív tanácsadásra, míg Magyarországon a pénzügyi tanácsadás is kiemelt szerepet kap. Mindkét országban azonban a vezetői tanácsadás egyre nagyobb népszerűségnek örvend, mivel a vállalatok felismerik a vezetői készségek fejlesztésének fontosságát a hosszú távú siker érdekében.

### **7.3. IRODALOMJEGYZÉK a 7. fejezethez**

Bakacsi G. (2019). Leadership development in Hungary: Trends and best practices. *Journal of Management Development*, 38(3), 245-261. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2017-0368>

Czarniawska-Joerges, B., & Mazza, C. (2018). Management consulting in practice: A case study. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 745-759. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2017-0084>

Florin (2024). *The future of Consulting. Que Vadis McKinsey, BCB and Bain?* <https://strategycase.com/the-future-of-consulting/> (Letöltve: 2024. augusztus 13.)

Jobya, A. I. (2023). *The Future of Consulting: Trends and Opportunities for Job Seekers*. [https://jobya.com/library/industries/consulting/articles/the\\_future\\_of\\_consulting\\_trends\\_and\\_opportunities\\_for\\_job\\_seekers](https://jobya.com/library/industries/consulting/articles/the_future_of_consulting_trends_and_opportunities_for_job_seekers) (Letöltve: 2024. augusztus 13.)

Kulcsár P., Matolcsy J., & Németh G. (2016). Stratégiai tanácsadás. In: Poór (szerk), *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* (pp. 221-245). Budapest: Akadémiai Kiadó

Peachman, R. R. (2023). *Meet The World's Best Management Consulting Firms 2024*. <https://www.forbes.com/sites/rachelpeachman/2024/08/13/meet-the-worlds-best-management-consulting-firms-2024/> (Letöltve: 2024. augusztus 13.)

Poór J., Sanders, J. E., Németh G., & Varga E. (2022) *Management Consultancy in Central and Eastern Europe*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Poór J., Csanádi P., Németh G., Tokár-Szadai Á., Szretykó G., Milovecz Á., & Szügyi G. (2022). 13. Future of Consulting–Quo Vaditis Consultants. In: Poór J., Sanders, J. E., Németh G., & Varga E. (2022) *Management Consultancy in Central and Eastern Europe* (pp. 381-398). Budapest: Akadémiai Kiadó.

Popescu, L. G., & Dincă, V. M. (2020). The impact of coaching on leadership development: Evidence from Romania. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 387-402. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2019-0182>

Torma K., Csanádi P., Kalmár P., Németh G., & Noszkay E. (2016). Szervezeti tanácsadás. In: Poór J. (szerk.), *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* (pp. 322-349). Budapest: Akadémiai Kiadó.

Tóth A., & Kerekes B. (2021). The role of coaching in enhancing organizational performance: A Hungarian perspective. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 123-139. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0128>

## 8. FEJEZET: A VIZSGÁLT SZERVEZETEK ÉS VÁLASZADÓK JELLEMZŐI

LÁNCZ GÁBOR – SZABÓ SZILVIA – HÁMORI TAMÁS

*„Ha sokat kérdezel, nem vagy jó tanácsadó.”*

*Johann Wolfgang von Goethe*<sup>12</sup>

Ebben a fejezetben ismertetjük a kutatás során választ adó szervezetek és szervezeti résztvevők jellemzőit.

### 8.1. Szervezetek tulajdonosi (többségi) szerkezete

A 8.1. táblázat a válaszadók megoszlását mutatja a magyarországi és romániai tulajdonosi típusok szerint. Az elemzés a két országban a különböző tulajdonformák arányára összpontosít, és az összesített adatokat is tárgyalja. Az elemzés főbb eredményei a következők:

Állami vagy önkormányzati tulajdon: Magyarországon a válaszadók 21,1%-a működik állami vagy önkormányzati tulajdonban, míg Romániában ez az arány mindössze 4,7%. Ez a különbség arra utalhat, hogy Magyarországon az állami szektor erősebb jelenléttel – legalábbis a válaszadók részéről – rendelkezik az üzleti szektorban. A két országban összesen a válaszadók 16,2%-a tartozik ebbe a kategóriába, de a válaszadók száma nem tekinthető teljesen elégségesnek a teljes reprezentativitás szempontjából.

Hazai magántulajdon: A válaszadó hazai magántulajdonú cégek aránya Romániában messze a legmagasabb, 71,9 százalék, szemben a magyarországi 46,1 százalékkal. Az összes válaszadó 53,7 százaléka hazai magántulajdonban működik.

Külföldi vagy vegyes magántulajdon: Magyarországon a válaszadó vállalatok 25,7 százaléka külföldi vagy vegyes magántulajdonban van, míg Romániában ez az arány 14,1 százalék. A teljes arány 22,2%.

Nonprofit szervezetek: A válaszadó nonprofit szervezetek aránya Magyarországon 6,6%, Romániában 7,8%, az összes válaszadó 6,9%-a tartozik ebbe a kategóriába.

Egyéb: A válaszadó „Egyéb” kategória nagyon alacsony arányban van jelen mind Magyarországon (0,7%), mind Romániában (1,6%), összességében 0,9%.

<sup>12</sup> Johann Wolfgang von Goethe (1749–1832) német költő és természettudós.

**8/1. táblázat: A válaszadók tulajdonforma szerinti megoszlása (%)**

Tulajdonforma	Magyarország	Románia	Összesen
Állam, önkormányzat	21,1%	4,7%	16,2%
Hazai magán	46,1%	71,9%	53,7%
Külföldi vagy vegyes magán	25,7%	14,1%	22,2%
Nonprofit szervezet	6,6%	7,8%	6,9%
Egyéb	0,7%	1,6%	0,9%
Összesen (100%) n=	152	64	216

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A tulajdonformák különböző gazdasági hatásairól számos tanulmány született. Kipping és Clark (2012) például azzal érvel, hogy a külföldi tulajdonú vállalatok fontos szerepet játszanak a helyi gazdaságok modernizációjában, különösen a közép- és kelet-európai országokban (Poór et al., 2022; Németh, 2018; 2022). Kubr (1996) ugyanakkor azzal érvel, hogy a hazai tulajdonú vállalkozások erősítik egy ország gazdasági függetlenségét és a helyi munkaerő alkalmazását.

## 8.2. Szervezeti méret

A szervezetek méretét két szempont (alkalmazotti létszám és árbevétel) szerint vizsgáltuk.

### 8.2.1. Létszám

A 8.2. táblázat a megkérdezett magyarországi és romániai válaszadó szervezetek megoszlását mutatja a foglalkoztatottak száma szerint.

1-9 főt foglalkoztató kisvállalkozások: Romániában a válaszadók között a kisvállalkozások vannak túlsúlyban (42,9%), a két ország tekintetében a válaszadók 26%-a tartozik ebbe a kategóriába.

10-49 főt foglalkoztató vállalkozások: Az ebbe a kategóriába tartozó válaszadó vállalkozások aránya Magyarországon 20%, Romániában 31,7%.

50-249 főt foglalkoztató közép vállalkozások: A válaszadó közép vállalkozások aránya Magyarországon magas, 24,8%, míg Romániában csak 9,5%. A két ország tekintetében a válaszadók 20,2 százaléka tartozik ebbe a kategóriába.

250-499 főt foglalkoztató nagyobb cégek: A 250-499 főt foglalkoztató válaszadó nagyvállalatok és a középvállalkozások aránya Magyarországon 11,7%, Romániában pedig 7,9%. A teljes arány 10,6 százalék.

500-1999 főt foglalkoztató nagyvállalatok: A válaszadó nagyvállalatok aránya Magyarországon 13,8 százalék, míg Romániában csak 3,2 százalék. Össességében a vizsgált vállalatok 10,6 százaléka tartozik ebbe a kategóriába.

2000 fő feletti nagyvállalatok: A válaszadó nagyvállalatok aránya Magyarországon 11 százalék, Romániában 4,8 százalék. Össességében a válaszadók 9,1 százaléka tartozik ebbe a kategóriába.

Az elemzésből kiderül, hogy a válaszadó szervezetek között Romániában a kkv-k dominálnak, míg Magyarországon a közép- és nagyvállalatok aránya magasabb. Az Európai Unió kkv-kra vonatkozó szakirodalma (OECD, 2019) szerint a kkv-k általában erősebben vannak jelen a gazdaságban, különösen a kelet-európai régióban, mivel rugalmasabban reagálnak a helyi piac változásaira. A közép- és nagyvállalatok jelenléte azonban stabil gazdasági környezetet és hosszú távú befektetési potenciált tükröz (Bartlett, & Ghoshal, 1997).

**8/2. táblázat: A válaszadók alkalmazotti létszám szerinti megoszlása (%)**

	<b>Magyarország</b>	<b>Románia</b>	<b>Összesen</b>
1-9 fő	18,6%	42,9%	26,0%
10-49 fő	20,0%	31,7%	23,6%
50-249 fő	24,8%	9,5%	20,2%
250-499 fő	11,7%	7,9%	10,6%
500-1999 fő	13,8%	3,2%	10,6%
2000 fő feletti	11,0%	4,8%	9,1%
Összesen (100%) n=	145	63	208

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

## 8.2.2. Árbevétel

A 8.3. táblázat a válaszadók árbevétel szerinti megoszlását mutatja Magyarországon és Romániában. Az elemzés feltárja a válaszadó különböző árbevétel-kategóriákba tartozó cégek arányát, és bemutatja a két ország közötti különbségeket, valamint az összesített adatok összehasonlítását.

130 000 euró (50 millió Ft) alatti árbevételű vállalkozások: Összességében a válaszadók 26,8%-a tartozik ebbe a kategóriába. Ez a különbség azt jelezheti, hogy Romániában (32,2%) az alacsony árbevételű vállalatok dominálnak a válaszadók között.
130 000 és 300 000 euró (50 millió és 120 millió forint) közötti árbevételű vállalkozások: Magyarországon viszonylag kevés ilyen válaszadó vállalkozás van (6,7 százalék), míg Romániában jóval több (20,3 százalék). Összesen a válaszadók 11,2 százaléka tartozik ebbe a kategóriába.
A 301 000 és 1,5 millió euró (120,1 millió és 550 millió forint) közötti forgalmú vállalatok: Hasonló százalékos arányt találunk Magyarországon (15,0%) és Romániában (20,3%). A teljes adat szerint a válaszadók 16,8%-a tartozik ebbe a kategóriába.
1,5 millió és 7 millió euró (550,1 millió és 2,7 milliárd forint) közötti árbevételű vállalkozások: Magyarországon (15,0%), Romániában (8,5%). Összességében a válaszadók 12,8%-a tartozik ebbe a kategóriába.
7,1 millió és 70 millió euró (2,71 milliárd és 27 milliárd forint) közötti forgalmú cégek: A válaszadó nagyvállalatok aránya Magyarországon (26,7 százalék) lényegesen magasabb, mint Romániában (13,6 százalék). A válaszadók 22,3 százaléka tartozik ebbe a kategóriába.
71-300 millió euró (27,1-12 milliárd forint) közötti forgalommal rendelkező vállalatok: Ebben a kategóriában Magyarország részesedése szintén magas, 9,2 százalék, míg Romániában csak 3,4 százalék a válaszadó cégek között. Az összesített részesedés 7,3 százalék.
300 millió eurónál (120 milliárd forintnál) nagyobb árbevételű vállalatok: A válaszadó nagyvállalatok aránya a kategóriában Magyarországon 3,3 százalék, Romániában 1,7 százalék. Az összes válaszadó 2,8 százaléka tartozik ebbe a kategóriába.

### 8.2.3. Értékelés és szakirodalmi áttekintés

Bartlett és Ghoshal (1997) globális üzleti stratégiája szerint a magasabb bevételű cégek versenyképesebb pozícióban vannak a nemzetközi piacokon.

8/3. táblázat: A válaszadók alkalmazotti árbevétel szerinti megoszlása (%)

		Magyarország	Románia	Összesen
130 ezer € alatt	50 millió Ft alatt	24,2%	32,2%	26,8%
130 ezer – 300 ezer €	50 millió – 120 millió Ft	6,7%	20,3%	11,2%
301 ezer – 1,5 milló €	120,1 millió – 550 millió Ft	15,0%	20,3%	16,8%
1,5 millió – 7 millió €	550,1 millió – 2,7 milliárd Ft	15,0%	8,5%	12,8%
7,1 millió – 70 millió €	2,71 milliárd – 27 milliárd Ft	26,7%	13,6%	22,3%
71 millió – 300 millió €	27,1 milliárd – 120 milliárd Ft	9,2%	3,4%	7,3%
300 millió € fölött	120 milliárd Ft fölött	3,3%	1,7%	2,8%
Összesen (100%) n=		120	59	179

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

### 8.3. Fő működési terület (ágazat, szektor)

A 8.4. táblázat a válaszadók működési területek szerinti megoszlását mutatja Magyarországon és Romániában. Az adatok alapján megfigyelhetők a két országban működő vállalkozások ágazati eloszlásai, valamint az összehasonlítás révén megérthetjük a két ország gazdasági struktúrájának különbségeit.

**Ipar (fogyasztási cikkek, ipari termékek és feldolgozóipar).** Az ipari szektor mindkét országban fontos szerepet játszik: Magyarországon a válaszadók 21,7 százaléka, Romániában pedig 24,6 százaléka dolgozik ebben az ágazatban. Összességében a válaszadók 22,6 százaléka dolgozik ebben az ágazatban, ami az egyik legmagasabb arány a különböző szektorok között.

**Energia- és közműágazat (olaj és gáz, vegyipar és petrokémia, közművek).** Az energiaipar mindkét országban kis arányt képvisel a válaszadók között, Magyarországon 3,3 százalék, Romániában pedig 3,1 százalék. Ez az összesített adat szerint 3,2 százalékot tesz ki, ami viszonylag alacsony.

**Mezőgazdaság:** A válaszadó mezőgazdasági ágazatban működő vállalatok jelenléte Romániában jelentős (10,8%), míg Magyarországon csak 2,0%. Az ágazat az összes vállalat 4,6%-át teszi ki, ami azt jelzi, hogy a mezőgazdaság nagyobb szerepet játszik a román gazdaságban.

**Pénzügyi szolgáltatások (banki- és pénzügyi szolgáltatások, biztosítás).** A válaszadó szervezetek között Magyarországon 5,3 százalék, Romániában 3,1 százalék. Összesen a válaszadók 4,6 százaléka dolgozik ebben az ágazatban, amely közepes jelentőségűnek tekinthető.

**Távközlési- és médiaágazat:** Magyarországon a válaszadók 2,6 százaléka, Romániában pedig egy sem dolgozik a távközlési és médiaágazatban. Az átlagos arány 1,8 százalék.

**Informatikai ágazat:** Az IT-szektor aránya mindkét országban közel azonos a válaszadók között, Magyarországon 5,3 százalék, Romániában 4,6 százalék.

**Kis- és nagykereskedelem:** A kereskedelmi szektor részesedése a válaszadó szervezetek között Magyarországon 11,8 százalék, Romániában 10,8 százalék. Összességében az arány viszonylag magas, 11,5 százalék.

**Egyéb szolgáltatások (idegenforgalom, magánegészségügy, üzleti szolgáltatások).** Az egyéb szolgáltatási szektor Romániában (23,1 százalék) jelentősebb a válaszadók között, mint Magyarországon (15,1 százalék), az egyesített válaszadók 17,5 százaléka dolgozik ebben az ágazatban.

**Állami szektor (központi és helyi).** A közszféra a válaszadók között fontosabb szerepet játszik Magyarországon (10,5 százalék), míg Romániában csak 3,1 százalék. Az összesített arány 8,3 százalék.

**Nonprofit szektor:** A válaszadó nonprofit szektor részesedése Magyarországon 6,6 százalék, Romániában 4,6 százalék. Összességében a válaszadók 6,0 százaléka dolgozik ebben a szektorban.

**Oktatás és felnőttoktatás:** A válaszadók között Magyarországon 5,9 százalék, Romániában nincs. Összesen a válaszadók 4,1 százaléka tartozik ebbe a kategóriába.

**Egyéb:** Az „Egyéb” kategória mindkét országban hasonló arányban szerepel, Magyarországon 9,9 százalék, Romániában 12,3 százalék. Összesen a válaszadók között ez az arány 10,6 százalék.



## 8.4. Működési terület

Míg például Romániában a mezőgazdaság és a szolgáltatási szektor erősen reprezentált a válaszadók között, addig Magyarországon az ipar és a közszféra.

8/4. táblázat: A válaszadók működési terület szerinti megoszlása (%)

	Magyarország	Románia	Összesen
Ipar (fogyasztási és ipari termékek, feldolgozóipar)	21,7%	24,6%	22,6%
Energiái és közüzemi szektor (Olaj és gázolaj, vegyi és petrokémiai anyagok és közművek)	3,3%	3,1%	3,2%
Mezőgazdaság	2,0%	10,8%	4,6%
Pénzügyi szolgáltatások (bank- és pénzügyek, biztosítás)	5,3%	3,1%	4,6%
Távközlés és média szektor	2,6%	0,0%	1,8%
IT	5,3%	4,6%	5,1%
Kis- és nagykereskedelem	11,8%	10,8%	11,5%
Egyéb szolgáltatások (turizmus, magán-egészségügy, üzleti szolgáltatások)	15,1%	23,1%	17,5%
Állami szektor (központi és helyi)	10,5%	3,1%	8,3%
Nonprofit szektor	6,6%	4,6%	6,0%
Oktatás és felnőttképzés	5,9%	0,0%	4,1%
Egyéb	9,9%	12,3%	10,6%
Összesen (100%) n=	152	65	217

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

## 8.5. A válaszadó szervezetek alapítási éve

A 8/5. táblázatból látható, hogy a válaszadó szervezetek döntő részét 2010 előtt alapították. Eltérés mutatkozik Magyarország és Románia között, hogy a magyar válaszadók közel negyede 1990 előtt alapult, míg Románia esetében ez nem éri el a 8%-ot. A két ország tekintetében minden bizonnyal a 1990-es évet megelőző eltérő politikai, társadalmi fejlődés és vállalkozás-alapítási lehetőségek érhetőek tetten.

A magyar válaszadó szervezetek alapítási évének módusza 1990–2000 évek közé esik (32,2%), míg a román válaszadó szervezetek módusza (33,8%) 2001–2010 évek közé.

**8/5. táblázat: A válaszadó szervezet alapítás éve (%)**

	Magyarország	Románia	Összesen
1990 előtt	23,7%	7,7%	18,9%
1990–2000	32,2%	20,0%	28,6%
2001–2010	20,4%	33,8%	24,4%
2011–2020	17,1%	26,2%	19,8%
2020 után	6,6%	12,3%	8,3%
Összesen (100%) n=	152	65	217

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

## **8.6. Válaszadó személyek jellemzői**

Magyarországon a felsőfokú végzettségűek aránya 29,8% a népességben belül. A 8/6. táblázatban láthatjuk, hogy a kutatásban részt vevő válaszadók iskolázottsága nem véletlenül magasabb a társadalom átlagánál, hiszen – mint azt a későbbiekben látjuk – jobbra vezető beosztásúak töltötték ki a kérdőívet. A kutatási mintában szereplő magyar válaszadók fele egyetemi végzettségű, míg a román válaszadók közel 2/3-a egyetemi végzettségű (66,1%).

Összességében a romániai válaszadók iskolai végzettsége magasabb, így a PhD és az egyetemi végzettségűek aránya magasabb, a főiskolai végzettségűek aránya alacsonyabb, mint a magyarországi válaszadók esetében.

**8/6. táblázat: A válaszadó személyek iskolai végzettsége (%)**

	Magyarország	Románia	Összesen
PhD	0,7%	3,2%	1,4%
Egyetem (MA/MSc)	50,0%	66,1%	54,8%
Főiskola (BA/BSc)	47,3%	25,8%	40,9%
Érettségi, szakiskola	2,1%	4,8%	2,9%
Összesen (100%) n=	146	62	208

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 8/7. táblázat bemutatja, hogy mind Románia, mind Magyarország esetében a válaszadók módusz alapképzettsége társadalomtudományi, illetve bölcsészeti, ez 54% Magyarország esetében, míg 39% Románia esetében. Mindkét ország tekintetében a válaszadók második legjellemzőbb alapképzettsége műszaki. A harmadik legjellemzőbb román válasz a válaszadó személyek alapképzetségére a természettudományi (11,9%), míg a harmadik legjellemzőbb magyar válasz a válaszadó személyek alapképzetségére a közgazdasági (14,6%).

**8/7. táblázat: A válaszadó személyek alapképzetsége (%)**

	Magyarország	Románia	Összesen
Természettudomány	4,4%	11,9%	6,6%
Műszaki	22,6%	37,3%	27,0%
Társadalomtudomány/Bölcsészet	54,0%	39,0%	49,5%
Közgazdasági	14,6%	5,1%	11,7%
Egyéb	4,4%	6,8%	5,1%
Összesen (100%) n=	137	59	196

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A válaszadó személyek jelenlegi pozíciójára adott válaszok tekintetében – 8/8. táblázat – mind Magyarország, mind Románia esetében a módusz a vezér / ügyvezető igazgatóra esett, Románia esetében hangsúlyosabban (41,7%), mint Magyarország esetében (31,3%).

A második leggyakoribb előfordulás Románia esetében a menedzser (25%), míg Magyarország esetében a szakértő (25%).

Szembetűnő, hogy a román válaszok csupán 6,7%-a érkezett nem vezető beosztásúaktól (szakértő és egyéb), míg a magyar válaszok 26,4%-a érkezett nem vezető beosztásúaktól.

Úgy tűnik, a magyar szervezetek a kérdőív kitöltésének a feladatát némileg alacsonyabb szintre delegálták.

**8/8. táblázat: A válaszadó személyek jelenlegi pozíciója (%)**

	Magyarország	Románia	Összesen
Vezér / ügyvezető igazgató	31,3%	41,7%	34,3%
Elnök / igazgató helyettes	2,1%	6,7%	3,4%
Igazgató / osztályvezető	20,8%	20,0%	20,6%
Menedzser	19,4%	25,0%	21,1%
Szakértő	25,0%	6,7%	19,6%
Egyéb	1,4%	0,0%	1,0%
Összesen (100%) n=	144	60	204

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 8/9. táblázatból kitűnik, hogy mind Magyarország (28%), mind Románia (34,4%) esetében a módusz válaszadók kevesebb mint 3 évet töltöttek be jelenlegi pozíciójukban. A második leggyakoribb érték Magyarország esetében a 6-10 év (22%), Románia esetében pedig a 15 évnél magasabb érték (23%).

**8/9. táblázat: A válaszadó személyek adott pozícióban eltöltött szolgálati évei (%)**

	Magyarország	Románia	Összesen
0 – 3 év	28,0%	34,4%	29,9%
4 – 5 év	20,0%	19,7%	19,9%
6 – 10 év	22,0%	11,5%	19,0%
11 – 15 év	12,0%	11,5%	11,8%
15 évnél több	18,0%	23,0%	19,4%
Összesen (100%) n=	150	61	211

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 8/10. táblázat adatai alapján a *kitöltő neme* kérdésre a magyar válaszadók viszonylag magas száma nem kívánt válaszolni (8,7%), míg a román válaszadók esetében ez töredéke (1,6%).

A magyar kitöltők nem szerinti megoszlása kiegyensúlyozott (46%, illetve 45,3%), a román válaszadók megoszlása viszont az urak irányába tolódott el (35,9%, illetve 62,5%) – ebben minden bizonnyal szerepet játszik, hogy a román válaszadók magasabb arányban vezető beosztásúak (8/8. táblázat).

**8/10. táblázat: A kitöltő neme (%)**

	Magyarország	Románia	Összesen
nő	46,0%	35,9%	43,0%
férfi	45,3%	62,5%	50,5%
nem kívánom megadni	8,7%	1,6%	6,5%
Összesen (100%) n=	150	64	214

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A kutatásban részt vevő vállalatok tulajdonosi megoszlása, mérete, létszáma, árbevétele, egyéb jellemzői alapján láthatjuk, hogy a szervezeti minta – a válaszadók – nem teljesen reprezentatív. A reprezentativitás biztosítása meghaladta a kutatás erőforrásait. Mindazonáltal a kutatás egésze fontos új adatokat és információkat hozott felszínre a Tanácsadói ügyfél-igények vizsgálata szempontjából a két ország tekintetében.

## **8.7. IRODALOMJEGYZÉK a 8. fejezethez**

Baldwin, R., & Wyplosz, C. (2012). *The Economics of European Integration*. McGraw-Hill Higher Education.

Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1997). *The Individualized Corporation*. New York: HarperBusiness.

Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.

Kipping, M., & Clark, T. (2012). *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford: Oxford University Press.

Kubr, M. (1996). *Management Consulting: A Guide to the Profession*. Geneva: International Labour Office.

Németh G. (2018). *Vállalkozók egyes magatartásmintáztatának kognitív megközelítése*. Doktori disszertáció, SZIE.

Németh G. (2022). *A vállalkozói lét illúziója*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Poór J., Sanders, J. E., Németh G., & Varga E. (2022). Introduction. In: Poór J., Sanders, J. E., Németh G., & Varga E. (2022) *Management Consultancy in Central and Eastern Europe* (pp. 11-18). Budapest: Akadémiai Kiadó.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

### **Egyéb dokumentumok:**

KSH (2024). *A 25–64 éves népesség megoszlása iskolai végzettség szerint*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/okt/hu/okt0027.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/okt/hu/okt0027.html) (Letöltve: 2024. szeptember 7.)

KSH (2024). *A vállalkozások teljesítménymutató létszámkategória szerint* [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz/hu/gsz0017.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0017.html) (Letöltve: 2024. szeptember 7.)

OECD (2019). *SMEs in the European Union: Challenges and Opportunities*. Paris: OECD.

## **9. FEJEZET: TANÁCSADÓI ESETEK**

SUHAJDA CSILLA JUDIT – KERÉKES KINGA

*„Az üzleti lehetőségek olyanok,  
mint a buszok, mindig jön egy másik.”*

*Richard Branson*<sup>13</sup>

A kutatás során számos esetet készítettünk, ezekből mutatunk be ötöt Magyarországról és ötöt Romániából.

### **9.1. Magyarországi esettanulmányok**

#### **9.1.1. Elektronikai cég**

**(Kiss Zoltán – Suhajda Csilla Judit)**

A vizsgált vállalat egy nemzetközi cégcsoport, egy családi vállalkozás. Jelen esettanulmány a Magyarországon található Pest vármegyei telephelyére vonatkozóan készült. Az üzemben foglalkoztatottak létszáma körülbelül 200 fő, éves árbevételük 8 – 11 millió euró között mozog. A telephely egy nagyobb vállalatcsoport része, mely kis- és középszériában gyártott elektronikai termékek (pl.: autóelektronikai felületszerelt termékek, orvosi eszközök, vezérlőpanelek) előállításával foglalkozik, mint bérnyártó. Jelenleg a szervezet önhibáján kívül, a forgalom felét biztosító vevő kivonulása miatt nehéz helyzetbe került, a fennmaradásért küzd.

A vizsgált szervezet már több alkalommal vett igénybe tanácsadói szolgáltatásokat a HR, a minőségügy, az informatika, az oktatás, a logisztika és az interim menedzsment területeken. A tanácsadók kiválasztásánál nagy figyelmet szentelnek a valós szakmai tudásra, a meglévő referenciákra. A vezetés szerint a „külsős szemek hasznosak voltak” a szervezet fejlődése szempontjából, hiszen a szélesebb körű, más vállalatoknál szerzett és kipróbált tapasztalatokkal gyors és visszamérhető eredményeket

---

<sup>13</sup> Sir Richard Charles Nicholas Branson (1950) angol üzleti mágán, aki leginkább arról ismert, hogy 1970-ben társalapítója a Virgin Groupnak, amely ma több mint 400 vállalatot irányít különböző területeken.

tudtak elérni. Egy projektfeladat vagy változásmenedzsment kivitelezése során az átmeneti időszakra szükséges plusz emberi erőforrást nem a saját létszám bővítésével kellett megoldania, de a feladathoz szükséges szakmai tudást, szakemberigényt gyorsan és hatékonyan volt képes biztosítani a vállalat számára. Egy szervezeti egység működéséhez és a vevői igényeknek való megfelelés érdekében már interim menedzsert is alkalmaztak, aki a kilépett vezető feladatainak pótlását látta el és segítette az új vezető kiválasztását, betanítást, integrációját. A logisztikai és a leltározási folyamatok automatizálása, a digitalizáció bevezetése miatt szükségnek bizonyult egy olyan tanácsadó csapat bevonása, amely a vállalati igényekre szabott megoldást tudott kivitelezni. A HR területén, a toborzásban egy tanácsadó céggel közösen, a növekedési szakasz során pótolni tudták a kulcsfontosságú pozíciókban történő munkavállalók felvételét. Erre elsősorban a szervezet HR kapacitáshiánya miatt volt szükség, ami lehetővé tette a dömpingidőszakra történő erőforrás igénybevitelét úgy, hogy a szervezet toborzói létszámának emelése így elkerülhető volt.

A tanácsadó cég kiválasztásánál a vállalat vezetősége fontosnak tartotta az ipari szegmensben tevékenykedő ismerős szakemberek ajánlását vagy a korábbi munkakapcsolat alkalmával szerzett tapasztalatokat. A jó hírnév, a szakmában lévő elismertség, a hitelesség és a kiváló kommunikációs képességek éppen annyira fontos tényezők voltak, mint az elvégzendő feladat díjának arányossága. A partnereiknek alkalmasnak kellett lenniük végzettségük, szakmai tudásuk, készségük, kompetenciáik alapján komplex feladatok ellátására. Elengedhetetlen a mai szakmai trendek ismerete, az innovációs megoldásokban szerzett gyakorlat, a digitalizáció, az informatikai rendszerek és a szoftverek széleskörű ismerete, az adatfeldolgozási és riportkészítési módszerek gyakorlati alkalmazása. Kiemelkedő szempont, hogy legyenek rugalmasak a szerződésben meghatározott feladatok és feltételek tekintetében. Elvárás, hogy a szolgáltatást nyújtó tanácsadók nyitottak legyenek a szervezet folyamatainak, rendszereinek megismerésére, annak megértésére. Jelentős szempont, hogy megfelelő módszerekkel tudjanak gyökérok-elemzést végezni és a valós problémára állítsanak össze a szervezet tagjaival közösen egy megvalósítható végrehajtási tervet. A vállalat kizárólagosan olyan tanácsadási tevékenységgel foglalkozó cégekkel szerződik, amelyek a vállalati célok eléréséért maximálisan elköteleződnek, az elvárásokhoz igazodó időtervet készítve, következetesen úgy végzik feladatukat, hogy annak a rész- és végeredménye is gazdaságilag igazolható legyen. A vállalat vezetője



kifejtette, hogy a szervezethez külsősként kapcsolódó szakemberekkel szemben kikötés, hogy az általuk foglalkoztatott állományban működő vezetőkkel és munkatársaikkal jól működő partneri, együttműködő viszonyt kell tudniuk kialakítani. Az együttműködési megállapodásban rögzített titoktartási kötelezettségen túl fontos az ipari és személyes adatok bizalmasan történő kezelése, a vállalat hírnevének öregbítése. Az ipari tevékenységet ellátó szervezet számára az etikai szabályok és normák betartása alapelvárásnak tekintendő, mint a vállalati kultúra által képviselt értékrend és viselkedési normák betartása is.

A keretszerződésen belül megállapodtak, hogy a HR-tanácsadók segítik a szervezetet abban, hogy szakmai támogatást nyújtanak a toborzásban, a kiválasztást elősegítik azzal, hogy a jelentkezők anyagait az elvárásoknak megfelelően előszűrik. Az adatok kiértékelése alapján javaslatot tettek minden egyes jelentkezőre vonatkozóan, mely előfeltétele volt az interjúra történő bekerülésnek. A szolgáltatás kiterjedt a teljes folyamat definiálására, a feladatok, felelősségi körök meghatározására és szabályozására, ami nem csak kiszámíthatóvá, de mérhetővé is tette az eredményeket. A szolgáltatás ellenértéke napidíjban és sikerdíjban került meghatározásra, melyet a vállalat havi rendszerességgel utalt az elért eredményeknek megfelelően.

Az elkövetkező időben a vizsgált vállalat a kialakult gazdasági helyzete után bekövetkezett létszámleépítésből adódó szakemberhiány pótlása miatt kénytelen lesz külső erőforrást alkalmazni meghatározott feladatokra. A humánfolyamatok újragondolására van szükség, a menedzsment és a szakképzett HR-es stáb leépítése miatt. A megmaradt szervezetnek és tagjainak képessé kell válnia a napi feladatok ellátására és a működés fenntartására. Ehhez egy olyan HR-tanácsadó csapatra lesz szükség, akik innovatív, digitalizált, minimális erőforrást igénylő rendszer létrehozását képesek megvalósítani. Mindezt úgy kivitelezve, hogy megfeleljenek a jogszabályi környezetnek és garantálni tudják a minősítő auditokon történő megfelelést. A vezetői réteg fejlesztése, a teljesítményértékelési rendszer digitalizálása, egy online oktatási platform létrehozása – mind olyan igény, mely csak és kizárólag külsős tanácsadókkal megoldható jelenleg a szervezetben.

Az ügyvezető véleménye szerint a külső szakértői segítség igénybevételenek a legfőbb indoka az, hogy a munkaerőpiaci változásokat nem, vagy csak részben képesek lekövetni a szervezetek. Ennek az oka a mikroökönyezet okozta látótérszűkülés, az ebből adódó szokáselvek, tradíciók és

sémák használata, melyek legtöbb esetben nem képesek a kívánt eredményeket elérni. Egy külsős szakértői szem, aki számtalan szervezetnél szerzett tapasztalatok alapján értékeli a vállalat folyamatait, működését, a legtöbb esetben hatékonyan képes egy-egy probléma gyökérokát feltárni. A fájdalompontok azonosítását követően, jó esetben már több cégnél a leginkább sikeresen működő megoldások ismeretében tud stratégiai tervet készíteni a megoldáshoz. A jó tanácsadói csapat egy-egy konkrét feladatra specializálódik, akik az adott témára a lehető legtöbb tudást igyekeznek magukra szedni, amivel egy széles feladatkört ellátó és szervezetben működő ember nem képes versenyezni. A külsős szolgáltatók elfogulatlanul, tények, adatok alapján tudnak objektív értékítéletet adni. Ez olyan perspektívát hozhat a szervezet életébe, amit egy adott rendszerben szocializálódott ember nem minden esetben képes. A vállalatok versenyképességét pedig az jelentheti, hogy időben észlelik a problémákat és arra hatékonyan, viszonylag gyorsan tudnak reagálni.

### **9.1.2. HR-tanácsadás az IT területén (Sándor Szandra – Suhajda Csilla Judit)**

A vizsgált vállalat 2003-ban alakult, 120 főt foglalkoztat, stabil üzleti- és pénzügyi háttérrel, valamint több mint 50 visszatérő nagyvállalati ügyféllel rendelkezik. Üzleti problémák támogatására fejlesztenek ki és vezetnek be alkalmazásokat, valamint üzemeltetik azokat hosszú távon. A cég fő profilja a stratégiai, technológiai tanácsadás, valamint az IT-fejlesztési tanácsadás.

A cég munkaerő állománya főként IT-szakemberekből tevődik össze, kiknek toborzása sok kihívással jár, főként azért, mert rendkívül nagy a kereslet, hiszen szinte minden iparágban és vállalatnál szükség van informatikai támogatásra, azonban kicsi a kínálat, tehát a jó szakemberekért igen versenyképes a piac. Az IT-terület folyamatosan fejlődik és változik: a legjobb szakemberek gyakran azok, akik frissíteni tudják tudásukat és naprakészek az új technológiákban. Ezért nehéz megtalálni és megtartani azokat a szakembereket, akik képesek lépést tartani a változó trendekkel és technológiákkal. A felsorolt okok miatt a cég hosszú évek óta a munkaerő-közvetítéssel foglalkozó cégek bevonását és tanácsadását preferálja, hogy segítsenek a gyorsan változó igényekre reagálni, és nem csak megszerezni, de megtartani is a munkavállalókat.

Pontosan emiatt keresett fel évekkal ezelőtt a vállalat IT toborzási felelőse emberierőforrás-tanácsadásban jártas cégeket, mert tudta, hogy hosszú távon ez megoldást jelenthet a fluktuáció csökkentésére. Jelenleg 4 éve dolgoznak együtt tanácsadó céggel.

A tanácsadó cég kiválasztásánál több szempontot vizsgáltak, melyek alapján meghozták a döntést, hogy kikkel szeretnének együtt dolgozni. Első körben olyan vállalatok HR-szakembereinek véleményét kérték ki, akiknek profiljuk hasonló sajátjukéhoz, így releváns információkkal tudtak szolgálni arról, mennyire működik a céggel a munka proaktívan. A végső döntést a tanácsadó cégek között az hozta meg, hogy a HR-osztályon dolgozó kollégák közül egyikük korábbi munkahelyén dolgozott együtt a tanácsadókkal, és a korábbi jó tapasztalatokra hagyatkozva döntöttek. Természetesen az is sokat számít, hogyha egy cégnek jó a piaci megítélése és jó véleményeket lehet róluk olvasni, és olyan statisztikával rendelkeznek, amely pozitív benyomást kelt. A szolgáltatás díját azonban nem sorolták a döntő faktorok közé – ezt azzal magyarázták, hogy azok a tanácsadó cégek, akik sok adatbázisból, nagy merítésekkel tudnak dolgozni, valószínűleg magasabb árat fognak mondani, hiszen számukra is több tétel az, amelyet be kell fizetni. Szintén nem tartozott ide a szolgáltatás komplexitása. A döntés mögött az az álláspont húzódik meg, hogy a vállalat számára csak egyfajta szolgáltatás érdekes – szellemimunkaerő-közvetítés –, és ennek megfelelően számukra nem ad több hozzáadott értéket egy olyan vállalat, amely több területen is jelen van és tevékenykedik. A cég vezetősége szigorúbb feltételek mellett kezeli a szerződések megkötését, és ennek megfelelően nem részesítik előnyben azokat a cégeket, akiknél ez a feltétel rugalmas. Szigorúan ragaszkodnak a folyamatos meetingekhez a toborzás folyamatáról és státuszáról, valamint a próbaidőn belüli felmondást követő ingyenes pótlásról. Azonban nagyra értékelik azt, ha a szervezeti problémát jól megérti a tanácsadó cég, vagy esetlegesen találkozott már hasonló problémával a piacon és jártas az IT-területen adódó nehézségekben. A tanácsadó cég mérete nem különösebben befolyásolta a vállalatot a döntés meghozásában, ahogyan a közösségi médiában való megjelenés sem. Elmondásuk alapján a közösségi oldalakon való megjelenésre nem szabad alapozni mindent, hiszen ott mindenki csak a legjobb eredményeit, a sikereit és a professzionalizmusát igyekszik megmutatni, ami sok esetben nem fedi a valóságot. Azonban fontos, hogy tartsák a lépést a legújabb trendekkel és naprakészek legyenek ezen a téren is, hiszen ha jelöltjeik vagy potenciális megbízóik utánuk kívánnak nézni, fontos a jó benyomás keltése.

Az átlagos éves kiadás az emberierőforrás-tanácsadással foglalkozó cég esetében 1000–4990 euró közé esett. A vállalat úgy nyilatkozott, hogy összességében pozitív tapasztalataik vannak a tanácsadó cégekkel, emiatt valószínű, hogy a jövőben is igénybe vesznek tanácsadói szolgáltatást.

### **9.1.3. Gyártóipar esete**

**(Simon Dorottya – Suhajda Csilla Judit)**

A vizsgált szervezet Nógrád vármegye területén, családi típusú vállalkozásként (KKV) működik, hazai magántulajdonban van. A foglalkoztatottak száma 45 fő. A kezdetektől, 1992 óta fa- és vasipari termékek, alkatrészek (pl. bútorok alapszerkezete, építkezéseken használatos kültéri elemek) gyártásával foglalkozik. Az említett szervezet tágabb környezetét vizsgálva megállapítható, hogy gazdaságilag Magyarország egyik legelmaradottabb vármegyéjében helyezkedik el, ami feltehetően számos kihívás elé állíthatja a vezetőséget. Elmondásuk alapján kiemelten fontosnak tartják, hogy fejlesztéseket hajtsanak végre, ám az elmúlt évek bizonytalansága visszavetette / késleltette azt. Az állományban lévő munkaerő túlnyomó része kékgalléros munkavállaló, a menedzsment részleg 5-6 főből áll.

Amint fentebb említésre került, jelen esetben családi típusú vállalkozásról beszélünk, ezért a menedzsment tagjai, illetve a kékgalléros munkavállalók bizonyos szereplői jellemzően valamilyen rokoni viszonyban állnak egymással. Generációk tekintetében elmondható, hogy a szervezetnél dolgozó néhány személy a baby boomer generációhoz tartozik, túlnyomó többségében azonban az X és Y generáció képviselteti magát.

A vezetőség fontosnak tartja, hogy alkalmanként külső tanácsadó segítségét kérjék bizonyos szakterületeken. A szolgáltatást több területre vonatkozóan is igénybe vették, bizonyos esetekben pedig az együttműködés rendszeressé is vált. A 2020–2023-as időszakban 10 000-99 999 € közötti összeget költött tanácsadói szolgáltatásra.

Az elmúlt évek során a következő területeken vettek igénybe tanácsadói szolgáltatást: pénzügy és kockázatkezelés; képzés és oktatás; EU-s pályázatkészítés; termelésműködtetés; üzleti folyamatok, valamint stratégia.

A vállalat felsővezetése a pénzügy területen tartja a legfontosabbnak a tanácsadó szerepét, mivel közvetetten az egész szervezet működését,

fenntartását, tehát mindennapi életét befolyásolják a pénzügyi döntések. A menedzsment főleg az alábbi területeken kéri pénzügyi tanácsadó segítségét: kockázatkezelés, befektetések, költséggazdálkodás.

Az EU-s pályázatok készítéséhez szintén elengedhetetlennek tartják a tanácsadó szakember segítségét, aki edukatív jelleggel ad tanácsot számukra. Mint mondták, minden lehetőséget igyekeznek kihasználni annak érdekében, hogy versenyben maradjanak a piacon. A pályázat sikeressége reményében választják a pályázati tanácsadó szolgáltatást. Egyes pályázatok kapcsán felmerülhet az is, hogy kötelező jelleggel tanácsadó szakembert kell fogadni. Természetesen ennek a kritériumnak meg kell felelnie a szervezetnek. Tehát már a pályázat benyújtásakor azzal számolnak, hogy tanácsadói szolgáltatást fognak kérni.

Az új eszközök termelésben való hatékony alkalmazását lehetővé kell tennie a szervezetnek. Ez a terület szintén a versenyképesség megtartása miatt lényeges. Illetve a termelésirányítót segíti a gördülékeny munkavégzés, munkamegosztás kialakításában. A meglévő géppark fejlesztéséhez kapcsolódóan szükségesnek tartják az azt működtető humán erőforrás képzését is. Az újítások bevezetéséhez megfelelő tudásra van szükség, amelyet megfelelő képzéssel érhetnek el. Ennek kiválasztásához alkalmaznak tanácsadói iránymutatást.

A menedzsment tapasztalata szerint a tanácsadó szakemberek képesek speciális tudásuk révén segítséget nyújtani, azonban nem mindig könnyű megtalálni a megfelelő személyt / céget, akivel könnyen együtt tudnak működni. A döntést minden esetben pro- és kontra érvekkel alá kell támasztani, mérlegelni kell. Közben kiemelt fontosságú a konkrét tanácsadó személyisége. Ebben az esetben nagyon is figyelembe kell venni az emberi tényezőket, kikkel tud együtt dolgozni a cégvezetés egy adott témán belül. Természetesen ezen a ponton kell említést tenni a tanácsadó tényleges szakértelméről is. Kiemelten fontos, hogy a tanácsadó számára ez az iparág ismerős terep legyen. Lássza azt, hogy milyen kihívásokkal néz szembe egy gyártó cég Magyarország ezen régiójában. Legyen tisztában a KKV fejlődési folyamatával, lássa át valamilyen szinten a felépítését és a közelmúltban végbement változásokat. Nem utolsósorban a tanácsadó személyisége is döntő kérdés abban, hogy kivel dolgozik együtt a menedzsment. Kell egy bizonyos szintű szimpátia, amellet, hogy a tanácsadó kiemelt szakértelemmel rendelkezik. Lényeges, hogy a tanácsadó és a menedzsment között legyen összhang és bizalom.

A tanácsadó szakember segítségével való döntést sokban motiválja az a tény, hogy a szervezet vezetői szeretnék csökkenteni a változó környezet által generált bizonytalanságot. Megítélésük szerint a külső szakember új információval láthatja el a szervezetet, ennek csupán a mértéke bizonytalan. Értéket teremt a szervezet számára, de egyes esetekben eltérő sikerrel. Alkalmanként a tanácsadó képzéssel is támogatja a szervezeti célok elérését. Az igénybe vett tanácsadói szolgáltatás hatékonyságát nehezen mérhetőnek tartják, számszerűsített kimutatást nem végeztek. Ezért nehéz azt megbecsülni.

Hiányzó szakember-kapacitást a cég nem vásárol a tanácsadóktól.

A vizsgált hazai KKV esetében fontos kritérium az ismerős általi ajánlás a tanácsadó szakember kiválasztásakor. Az emberek az ismerősök tapasztalataiból szeretnek tanulni, meggyőződéseiket meghallgatni és ezek alapján mérlegelni. A korábbi munkakapcsolat is fontos lehet egy tanácsadó céggel, ám ha negatív tapasztalást éreznek, akkor könnyen továbblépnek és más alternatívát keresnek. A tanácsadó cég elismerése, jó hírneve szintén mérvadó a vizsgált szervezet menedzsmentje számára. A szolgáltatás díja közepesen fontos, a minőségi szolgáltatást szívesen megfizetik. A szolgáltatások komplexitásáról ugyanez elmondható. A legfontosabbnak a rugalmas szerződéskötés lehetősége és a konkrét megoldási javaslatok bizonyulnak. A tanácsadó cég mérete, s annak a közösségi médiában való jelenléte egyáltalán nem fontos a szervezet számára, a menedzsment szerint a konkrét tények a fontosak.

A szervezet jellemzően projektalapú megállapodást köt a tanácsadó cégekkel. Ez számukra kedvezőbb és jobban követhető a folyamat menete. A projekt kiemelt részei hangsúlyt kapnak a folyamat során, így több figyelmet tud szentelni a menedzsment a legfontosabb teendőkre. Természetesen ennek a fajta megállapodásnak az is az előnye, hogy kedvezőbb, mint például a napidíj alapú, ami a cég méretéből adódóan elég megterhelő költséget jelentene. Esetenként előfordul, hogy mérföldkövekhez kötik a megállapodást. A felmerülő probléma súlyosságától függ, hogy melyik fajtát tekintik előnyösnek a menedzsment tagjai.

A jövőbeli célok között szerepel tehát, hogy professzionális tanácsadó szakember segítségét kérik, amennyiben szükségesnek érzik. Az elsődlegesen megjelölt területek a következők: Digitalizáció; Robotizáció és automatizálás, illetve Válsághelyzetből való kilábalás.

#### **9.1.4. Élelmiszeripari tapasztalatok (Szilágyi Csenge – Suhajda Csilla Judit)**

A vizsgált szervezetet 1989-ben alapították Békés vármegyében, Szarvason, ma már vállalatcsoportként működik az élelmiszeripar területén. Saját keltetővel, előnevelő és hizlalótelepekkel, vágóhíddal, készítménygyártó üzemegységekkel, raktárakkal, gépjárműparkkal és szervizzel rendelkezik, valamint közel 1500 főt foglalkoztat együttesen a székhelyén és telephelyein.

A szervezet néhány területen folyamatosan igénybe vesz külső tanácsadói szolgáltatást, az erre fordított összeg 3,81 millió és 38 millió forint között határozható meg éves szinten. A tanácsadó kiválasztásakor a szervezet számára legfontosabb kritériumok közé tartozik a tanácsadó által kínált szolgáltatások komplexitása, a szervezet problémájának jobb megértése, a konkrét megoldási javaslata, az ismerős általi ajánlás, a szolgáltató elismertsége/jó hírneve, illetve a szolgáltatás díja. A vezetőség csak kismértékben tekinti fontosnak a tanácsadó cég méretét, viszont egyáltalán nem befolyásoló kritériumként jelenik meg a tanácsadó jelenléte a közösségi hálón mutatott hozzáértés és hitelesség tekintetében.

A 2020–2023-as időszakban a stratégiai tanácsadás, a változásmenedzsment/szervezetfejlesztés, az oktatás, képzés, tréning, a vezetésfejlesztés és coaching, valamint az interim menedzsment területén alkalmazott tanácsadót a szervezet Az utóbbi kivételével a felsoroltokat egy szervezetfejlesztési szakember fogja össze. Viszont korábban interim szakember is jelen volt.

A tanácsadók megítélésével kapcsolatban a menedzsment inkább igaznak tartja azt, hogy a tanácsadást nyújtó szakemberek speciális tudásuk révén képesek a cégek/szervezetek munkáját segíteni, és noha sok tanácsadó cég van a hazai piacon, de nem könnyű megtalálni a megfelelő tanácsadót. Úgy vélik, hogy a külső szakember értéket teremt a szervezet számára, sok esetben a tanácsadó képzéssel is támogatja a szervezeti célok elérését, ugyanakkor az általunk igénybe vett professzionális tanácsadás számszerűsíthető eredményt hozott a szervezet számára.

A menedzsment megítélése szerint a külső tanácsadók új, friss tudást és megközelítésmódokat hoznak be a szervezetbe, sokszor a tanácsadó által nyújtott szolgáltatás bőven meghaladja az ilyen szolgáltatás árát. A tanácsadó értékteremtő munkát folytat, ami az eredmények tekintetében is jól látható. Még akkor is előnyös, ha a költségvonzata jelentős.

Emellett hangsúlyos, hogy a szakember külső környezetből érkezzen. Előfordulhat, hogy a szervezet tagjai már nem képesek önállóan rátalálni a probléma gyökerére, beszűkült a látókörük, és bármilyen általuk lehetségesnek tartott megoldás sem vezet eredményre. A külső tanácsadó a speciális tudása, módszerei és a korábbi ügyfelei általi tapasztalatokat kamatoztatva rávilágíthat egy olyan megközelítésre, ami addig teljesen elkerülte a szervezet tagjainak gondolkodását.

Alapvetően a külső tanácsadókkal kapcsolatos szervezeti tapasztalat ve-  
gyes képet mutat. *„Az interim tanácsadó nem megfelelő kiválasztása és működése a szervezetben károkat is okozott, elsősorban emberi, munkatársi kapcsolatok vonatkozásában, emiatt csak közel fél évig dolgoztunk vele. Szakmai meglátásai kezdetben voltak elfogadhatóak, később nem mutatkoztak alaposnak és helyi jellemzőkhöz igazítottak, ami a felkészületlenségét bizonyította. Jellemzően nem tartós együttműködésre hivatott egy interim, emiatt az emberi kapcsolatokra kevés hangsúlyt fektetett, főként ez volt kártékony a szervezet számára (műszaki és kapcsolódó területek). Ezzel szemben a nemzetközi trendekkel, módszerekkel naprakész tudással, több szervezetben szerzett tapasztalatával rendelkező szervezetfejlesztési szakember, akivel rendszeresen dolgozunk, kiváló tanácsadója tud lenni a szervezetnek, a vezetésnek, akik ezáltal a hatékony működés elvei mentén tudják menedzselni a mindennapokat, felkészültebbé, ezáltal magánemberként is teljesebbé tudnak válni.”*

A cég menedzsmentje valószínűnek tartja, hogy az elkövetkezendő 12-24 hónapban is igénybe veszi a szervezet a segítséget elsősorban a robotizáció és automatizálás, a mesterséges intelligencia, illetve a versenyképesség fenntartása/növelése területén.

#### **9.1.5. Tanácsadás növekvő szervezetben (Virágh Anett – Suhajda Csilla Judit)**

Az 1999-ben családi vállalkozásként indult cég ma már 1800 főt foglalkoztat, jelenleg Európa egyik legnagyobb és legdinamikusabban növekvő érendkiegészítő gyártója és forgalmazója. A szervezet többségi tulajdonosa hazai magánbefektető, és tevékenységi területei közé tartozik az ipar, a kis- és nagykereskedelem, valamint az export, amelyek közül az export jelentős részt tesz ki.

A vállalatnál számos területen alkalmaznak külső tanácsadókat, mint például a marketing és értékesítés, személyzetmenedzsment (HR), oktatás,



képzés és tréning, vezetésfejlesztés és coaching, valamint digitalizáció / adatelemzés és trendkutatás.

A marketing területén a vezető márkák esetében külön osztályok kerültek felállításra. A működési modell úgy lett kialakítva, hogy a márka- és országmenedzserek irányítják a marketingfolyamatokat. Ők felelnek a teljes koncepció összeállításáért, míg a külső ügynökségek végzik az elképzelések megvalósítását. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy a belső csapat összpontosítson a stratégiai irányításra, míg az ügynökségek hatékonyan és szakmailag végrehajtsák a marketingterveket.

Az emberi erőforrások menedzselése terén nagy hangsúlyt fektetnek a fejedelmek alkalmazására, amely révén a legkiválóbb szakembereket szerzik meg és foglalkoztatják. Jelenleg két HR-szolgáltatóval dolgoznak együtt, akik segítségével sikeresen töltik be a kritikus munkaköröket (pl. E-commerce vezető, PPC Manager, Marketing Automation Manager, HR-vezető, Senior Termékfejlesztő). A fejedelmek segítségével biztosítják, hogy a szervezet olyan munkavállalókból álljon, akik rendelkeznek a megfelelő tapasztalattal, készségekkel és szaktudással ahhoz, hogy hatékonyan és eredményesen lássák el a rábízott feladatokat.

A HR-osztályon végrehajtott szervezeti átalakulásnak köszönhetően a szervezeti struktúra átvilágításra került, az elemzés eredményeként pedig arra a következtetésre jutottak, hogy kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a vezetők fejlesztésére és képzésére. Ennek érdekében elkezdtek együttműködni egy tanácsadó céggel, amely segítségével kialakították a TOP management képzési tervet. Az általuk végzett szervezeti felfedezések során munkavállalói elégedettségi felmérést, szervezeti átvilágítást és 360°-os felmérést végeztek. Az így nyert információk alapján egyéni fejlesztési terveket hoztak létre, és megtervezték az értékelő visszajelzéseket és a következő lépéseket. Az Akadémia keretében online vagy személyes workshopokat és tréningeket tartanak, lehetőséget biztosítva a vegyes tanulásra. Ezen túlmenően egyéni vagy csapatfejlesztési tevékenységeket végeznek, mint például egyéni coaching és shadowing, valamint csapatprofilozás és csapatcoaching.

A cég 2022-ben megalapította az Adatelemzés és adatvizualizációs osztályt azzal a céllal, hogy strukturálatlan információk és adatok óriási mennyiségét kezeljék, amelyek korábban nem voltak célszerűen feldolgozva a vállalatnál. Mára az osztály feladata lett ezeknek az adatoknak az elemzése és különböző kimutatások készítése az ügyvezetés

és a felsővezetők számára. Ezen a területen szorosan együttműködnék külső tanácsadó cégekkel is, akik segítenek az adatok feldolgozásában.

Azért, hogy megtalálják a legmegfelelőbb külső tanácsadó céget, különféle szempontokat vesznek figyelembe. Először is kiemelt fontosságú az árképzés, emellett alaposan megvizsgálják a tanácsadók referenciáit annak érdekében, hogy meggyőződhesse a korábbi sikereikről és megbízhatóságukról. Rugalmasságot és alkalmazkodóképességet is keresnek a tanácsadókból, hogy hatékonyan tudjanak együttműködni a vállalati kultúrában és hogy igazodjanak az igényeikhez. Természetesen szakértelmet és széleskörű tapasztalatot is elvárnak az adott területen, hiszen ez nélkülözhetetlen ahhoz, hogy hatékony tanácsokat és megoldásokat nyújtsanak. A személyes kapcsolatok és kémia, a kommunikációs készségek, valamint a megbízhatóság és integritás is alapvető szempontok a tanácsadó kiválasztásánál. Fontosnak tartják, hogy jól működjenek együtt és hogy kölcsönösen pozitív munkakapcsolat alakuljon ki.

A tanácsadó cégekkel először részletes egyeztetéseket tartanak az igényeikről, hogy mi a célja az adott szervezeti egységnek, miért szeretnék a tanácsadó cég segítségét kérni. Ezek után meghallgatják a tanácsadó cégek javaslatát, és ha ezek megfelelők számukra, akkor átbeszéljük a konkrét stratégiát. Ezt követően általában közösen dolgoznak az adatok elemzésén és értelmezésén, valamint a kimutatások és jelentések készítésén. Gyakran fordulnak hozzájuk konzultációért és szakértői tanácsokért az adatelemzési módszertanok és eszközök terén is. Emellett rendszeres tájékoztatást és visszajelzést kapnak az általuk nyújtott támogatás hatékonyságáról és az elért eredményekről. Az együttműködésünk során fontosnak tartják a kölcsönös tanulást és tapasztalatcserét, hogy a szervezet és a tanácsadó cégek szakértelme és tudása folyamatosan bővüljön az adatelemzés területén.

A külső tanácsadó cégek alkalmazása azért történik, hogy új perspektívákat és szakértelmet hozzanak be a munkafolyamataikba, ezáltal növelve a munka hatékonyságát és eredményességét. Az ilyen partnerségek révén lehetőség nyílik arra, hogy kihasználják más szervezetek tapasztalatait és új megközelítéseit, valamint új módszereket és technológiákat tanuljanak meg, amelyek segíthetnek fejleszteni a saját munkamódszereiket és gyakorlatukat. Ezáltal a külső tanácsadók bevonása hozzájárul a vállalati munka folyamatos fejlődéséhez és a friss, innovatív gondolkodásmód bevezetéséhez a szervezetbe.

A szervezet kis családi vállalkozástól egészen egy 1800 fős nagyvállalattig számos kihívással és fejlődési lehetőséggel teli volt. Ahogy a vállalat folyamatosan növekszik és fejlődik, egyre nagyobb szükség van arra, hogy külső szakértők segítségét vegyék igénybe az új kihívások és lehetőségek kezeléséhez. A tanácsadó cégek alkalmazásának egyik fő oka a folyamatok átalakítása és optimalizálása. Ahogy a vállalat mérete nő, egyre fontosabbá válik, hogy a belső folyamatok hatékonyak és jól működők legyenek. A tanácsadók segítségével felmérhetők és javíthatók ezek a folyamatok, hogy hatékonyabbá váljon a vállalati működés. Emellett, ahogy a csapat növekszik és fejlődik, fontos, hogy a munkatársak is jól képzettek és fejlett szakmai készségekkel rendelkezzenek. Ezért a képzés és fejlesztés terén is számítanak a tanácsadók segítségére. Ők segíthetnek abban, hogy korszerű és hatékony képzési programok kerüljenek kidolgozásra, amelyek segítségével a munkatársak még hatékonyabbak és produktívabbak lehetnek a mindennapi munkavégzés során. Ezen túlmenően a tanácsadók bevonása lehetővé teszi, hogy hozzáférjenek a legfrissebb iparági trendekhez és legjobb gyakorlatokhoz. Ez segít abban, hogy versenyképesek maradjanak a piacon, és megfeleljenek a fogyasztói igényeknek és elvárásoknak.

A menedzsment megítélése szerint a tanácsadó cégek alkalmazása számos előnnyel jár számukra, segítve a vállalatot abban, hogy hatékonyabban működjön, fejlődjön és versenyképes maradjon a dinamikus piaci környezetben. Összességében a digitalizáció, képzés és szervezetfejlesztés az, amire várhatóan 2024 és 2025-ben fókuszálni fog a szervezet, és amihez külső tanácsadók bevonását tervezik.

## **9.2. Romániai esettanulmányok**

### **9.2.1. Tanácsadás egy ipari megoldásokat nyújtó vállalat számára (Somogyi Szilárd – Kerekes Kinga)**

Az ELM Rt. elektromos berendezések, anyagok és villanymotorok forgalmazásával foglalkozó vállalat, amely teljes körű megoldásokat (termékeket, kapcsolódó szolgáltatásokat és műszaki támogatást) kínál ügyfeleinek. A vállalatot a 2000-es évek elején alapították, fő részvényesei romániai magánszemélyek. Az elmúlt évek alatt Románia egyik legfontosabb vállalatává nőtte ki magát az ipari megoldások és elektromos berendezések, automatizálási rendszerek, elektromos termékek, elektromos meghajtók és világítási rendszerek forgalmazása területén.

A folyamatos növekedés és a stabil nyereség elérésében nagymértékben közrejátszik a dolgozók stabilitása és a munkamorálja. Nagyon alacsony a dolgozók elvándorlási rátája, a cég üzletpolitikája pedig az egészséges munkamorál kialakításán, a dolgozók megbecsülésén, megtartásán, fejlesztésén, és motiválásán alapszik, hiszen azt vallja, hogy „ha vigyázol a munkásaidra, azok majd vigyázni fognak a klienseidre”.

A külső tanácsadás igénybevételét a vállalaton belül nagyon meggondolják, csak olyan esetben jöhet szóba, amikor olyan új kihívással néznek szembe, amelyre még nem volt példa. Mivel a vállalat 20 évnyi tapasztalattal rendelkezik és maga is mérnöki tanácsadást is szolgáltat, a felsővezetés tudja, hogyan kell kezelni a kihívásokat. Az évek során a vállalat megpróbálta bevonni, megtartani és fejleszteni a legtehetségesebb munkavállalókat, ösztönözve a munkavállalók aktív részvételét a belső problémák leküzdésében, ezzel minimalizálván a külső tanácsadás igénybevételét.

A vállalat gyors növekedése – úgy árbevétel, mint alkalmazotti létszám tekintetében – az elmúlt két évben három tanácsadási szolgáltatás igénybevételét tette indokolttá.

Az első tanácsadási szolgáltatást egy ellátásilánc-projekt megvalósítása során vették igénybe. A projekt célja a logisztikai részleg új disztribúciós csarnokba való átköltöztetése volt. A vállalat alkalmazottjaiból álló projektcsapat létrehozása után a külső tanácsadó a projektfeladatok meghatározásával, ütemezésével és nyomonkövetésével foglalkozott. A tanácsadó fontos információkat szolgáltatott, ugyanakkor a vele szemben támasztott elvárásokat két fő ok miatt nem teljesítette. Az első ok a felelősségvállalás hiánya, a másik a nagy távolság (közel 300 km) a tanácsadó lakhelye és a vállalat székhelye között. Emiatt a szerződésben vállalt feladatok alig egyharmadának teljesítése után felbontották a tanácsadói szerződést, a megmaradt feladatokat pedig a projektcsapatba bevont alkalmazottak vették át és vitték sikerrel véghez.

A második tanácsadási szerződés tárgya a közép- és felsővezetésnek nyújtott vezetésfejlesztés és coaching szolgáltatás, amit egy helyi HR-tanácsadó vállalat nyújt. Ezen belül a tanácsadó vállalat pszichológusai nyomonkövetik a közép- és felsővezetők kihívásait, időközönként tréningeket bonyolítanak le, illetve coaching szolgáltatást nyújtanak bizonyos szituációkban. A tanácsadó vállalattal való együttműködés hatékonynak bizonyult és az ELM Rt. vezetői hosszú távon tervezik a szolgáltatás igénybevételét.

A harmadik, folyamatban lévő tanácsadási szolgáltatást egy HR-es magánvállalkozó nyújtja, akinek a feladata a vállalat humánerőforrás-rendszerének feltérképezése, a munkakörök ellenőrzése és aktualizálása, a részlegek közötti együttműködés terén tapasztalt hiányosságok feltárása és javaslatok bemutatása ezek megoldására.

A több mint 200 alkalmazottat foglalkoztató vállalatot hatékonyan és fenntarthatóan kell vezetni ahhoz, hogy tovább tudjon fejlődni. Ennek érdekében az ELM Rt. a jövőben is igényt tart a kívülről érkező tudásra. Vezetésfejlesztési tanácsadást és coachingot tervez igénybe venni közép- és hosszú távon, továbbá a folyamatok minél magasabb fokú digitalizációja érdekében, a közeljövőben a digitalizáció terén is igénybe fog venni külső tanácsadást.

A tanácsadók kiválasztásánál a vállalat felsővezetése nagyon fontos szempontnak tartja az ajánlásokat, ami azt sugallja, hogy fontos a megbízhatóság és a stabilitás. Ugyanakkor a vállalat számára fontos a tanácsadó hozzáállása, magabiztossága és magas fokú szakértelme.

### **9.2.2. Egy húsfeldolgozó vállalat által igénybevett tanácsadási szolgáltatások (Némethi Beáta – Kerekes Kinga)**

A Carnex Kft. egy székelyföldi városban bejegyzett vállalat, amely a húsfeldolgozásban tevékenykedik közel három évtizede. A többszáz termék gyártásán kívül raktározást, kiszállítást és ellátást is végez. A vállalatnak két tulajdonosa van, az alkalmazottak száma meghaladja a 400 főt. Saját üzletláncsal rendelkezik és Erdély-szerte számos munkapontja van. Termékeivel a vállalat jelen van Románia számos megyéjében, és mivel az uniós szabványoknak megfelelően működik, az Európai Unió bármelyik országában értékesítheti a termékeit.

A vállalat viszonylag ritkán fordul külső tanácsadóhoz, mivel a legtöbb olyan problémát, amelyhez külső tanácsadóra lenne szükség, házon belül oldják meg. Főállásban alkalmaznak minőségügyi ellenőrt, marketing szakembert, valamint jogi tanácsadót is.

A Carnex Kft. három területen vett igénybe tanácsadási szolgáltatást: a marketing és értékesítés; az ICT-technológia; valamint az oktatás, képzés, tréning területén. Az ICT-technológia bevezetését az információcsere folyamatainak optimalizálása érdekében tartották szükségyszerűnek, mivel fontos a készletek átláthatósága és nyilvántartása, és ez a technológia ha-

tékonyabbá teszi és leegyszerűsíti a kommunikációt a részlegek között. A marketing és értékesítés területén azért történt a külső tanácsadó szolgáltatásainak igénybevétele, hogy a vállalat növelje a jelenlétét a közösségimédia-platformokon. Az oktatás, képzés, illetve tréning jelentős részét képezi a vállalat mindennapjainak, hiszen törekszenek a munkaerő folyamatos képzésére úgy szakmai, mint személyes téren. Folyamatosan együtt dolgoznak oktatókkal, akik különböző képzéseket tartanak a munkavállalóknak, például hétvégi tréninget a csoportvezetőknek a hatékony és eredményes csoportvezetés témájában, vagy kommunikációs és időmenedzsment képzést a vállalat minden dolgozójának, amely hozzájárul a gördülékenyebb információmegosztáshoz és munkavégzéshez.

A vállalat menedzserének jó tapasztalatai voltak a külső tanácsadókkal közösen végzett munka során és meg van elégedve az általuk nyújtott szolgáltatásokkal. A speciális tudás, amellyel a tanácsadó szakemberek rendelkeznek, segíti a vállalat munkáját, értéket teremt, támogatja a vállalat céljait, pótolja a cégen belül hiányzó szakembereket, illetve az eddig igénybe vett szolgáltatások – véleményük szerint – számszerűsíthető eredményeket hoztak a vállalat számára. A romániai piacon – szerinte – könnyű jó vezetési tanácsadót találni, mert számos jól képzett és megfelelő szakember található Romániában.

A külső tanácsadó kiválasztása során a vezetők legfőbb célja, hogy a vállalat számára megfelelő megoldást kínáló külső tanácsadót vagy tanácsadó céget találjanak, aki rugalmasan és kellő szakértelemmel képes megoldani a fennálló problémát. A következő szempontokat veszik figyelembe: korábbi munkakapcsolat a tanácsadóval, a tanácsadó által kínált szolgáltatások komplexitása, rugalmas szerződéstípus lehetősége, a vállalat problémájának jobb megértése, illetve a konkrét megoldási javaslat. Ezek mellett számukra jelentőséggel bír még az ismerős általi ajánlás, az elismertség és jó hírnév, valamint kisebb mértékben a szolgáltatás díja is. Tehát a vállalat a minőséget helyezi előtérbe és nem az árat, mert szerintük a jó szakember megfizethetetlen.

A vállalat menedzsere úgy gondolja, hogy a külső tanácsadókra rendszeresen szükség van annak érdekében, hogy a versenyképesség hosszú távon fenntartható legyen, illetve hogy új tudást és megközelítésmódot hozzanak a szervezetbe. A jövőben a vállalat a mesterséges intelligencia felhasználása a folyamatok optimalizálásában, illetve a versenyképesség fenntartása és növelése céljából tervez külső tanácsadói szolgáltatásokat igénybe venni.

### **9.2.3. Egy családi vállalkozás versenyképességének növelése tanácsadás által (Gál Tímea-Mária – Kerekes Kinga)**

A Családi Pékség egy Hargita megyei faluban működik. A vállalkozás hat éve indult, főbb termékei a házikenyér és a rozskenyér, amelyeket magánszemélyeknek és üzleteknek egyaránt értékesít. Viszonylag kevés (hat) alkalmazottat foglalkoztat, akik nagyrészt a tulajdonos családtagjai, közeli ismerősei. A pékség folyamatosan fejlődik, beruházásokat végzett a kapacitás növelése érdekében és viszonylag nagy vevői hálózattal rendelkezik. Az értékesítés nagy része házhozszállítással történik, a sofőr hétfőtől szombatig minden megrendelőnek kiszállítja a friss meleg kenyeret. A kenyereket üzleteknek is kiszállítják, ahol a fogyasztók magasabb áron jutnak hozzá. A termékek árazása során a vállalatvezető fontosnak tartotta, hogy olyan árakat szabjon meg termékeinek, amelyek elérhetőek és megfizethetők a falusi emberek számára is.

A 2022–2023-as periódusban a vállalat a versenyképességének növelése érdekében tanácsadói szolgáltatásokat vett igénybe.

A marketingstratégia fejlesztése érdekében a tulajdonos 2022 őszén marketingtanácsadóhoz fordult. Hosszú beszélgetésen vett részt egy helyi marketingessel, aki megértette a vállalat problémáit és segített megoldásokat találni. Megfogadva a tanácsadó javaslatait, bannereket vásároltak, amelyeket a falu két bejáratánál helyeztek el. Módosították a logójukat és a kenyerek csomagolásán lévő feliratokat is, amelyek ezáltal sokkal átláthatóbbak és figyelemfelkeltőbbek lettek. Ugyanakkor részt vettek több kiállításon és vásáron a környező falvakban, ahol bemutatták a termékeiket és lehetőség volt azok megkóstolására is. Pékség-látogatást is szerveztek egy vasárnap, amikor bárki ellátogathatott a pékségbe, megkóstolhatta a kenyereket és megtekinthette az üzemet. A marketing tanácsadóval való együttműködés nagyon hasznosnak bizonyult, mivel a tavalyi év végére nőtt a megrendelő magánszemélyek és a termékeket forgalmazó partner-boltok száma is.

A pék és a péksegédek három képzésen vettek részt, ahol hatékonyabb munkamódszereket és új recepteket tanultak. A vállalatban belüli kommunikáció javítása, valamint a gördülékeny munkavégzés érdekében a csapat minden tagja részt vett egy kommunikációfejlesztés és idő-menedzsment témájú tréningen, amelyet úgy a tulajdonos, mint az alkalmazottak hasznosnak ítélték meg.

A pékség a külső tanácsadók közé sorolja a könyvelőjét is, aki a kezdetektől fogva havi rendszerességgel felügyeli a vállalat munkáját, lekönyveli a költségeit és bevételeit, különböző kimutatásokat készít, segítve mindezek által a vállalat működését.

A tanácsadók kiválasztásakor a cégvezető fontosnak tartotta, hogy olyan tanácsadókkal kössön partnerséget, akik megbízhatóak, jól végzik munkájukat, tapasztaltak, jó tanácsokkal, ötletekkel tudnak szolgálni, valamint ár-érték arányban is megfelelőek. A marketingtanácsadó kiválasztása elsősorban ismerős általi ajánlás alapján történt, viszont több más szempontot is figyelembe vett a tulajdonos a végleges döntés meghozatala előtt. Az oktatásokat, képzéseket és a tréninget menedzselő tanácsadó kiválasztása során a következő szempontokat vették figyelembe: 1. elismertség, jó hírnév; 2. szolgáltatás díja; 3. a tanácsadó által kínált szolgáltatások komplexitása, alkalmazhatósága a vállalatra nézve; 4. a rugalmas szerződésalkötés lehetősége. A könyvelőt szintén ismerős ajánlotta a vezetőnek.

A vállalat vezetője pozitív véleménnyel van a tanácsadókról, akikkel együtt dolgozott, elégedett a munkájukkal és a jövőben is szívesen kérné a segítségüket úgy a mindennapi problémák megoldásában, mint a nagyobb beruházások kivitelezésében.

A jövő évben újabb beruházásokat terveznek megvalósítani (egy nagyobb kapacitású elektromos kemence, egy gépjármű és különböző berendezések beszerzése). Ennek érdekében pénzügyi tanácsadást szeretne igénybe venni a vállalkozás vezetője.

#### **9.2.4. Marketingtanácsadás az elektronikai eszközök online értékesítése terén (Gál Tamás – Kerekes Kinga)**

A Meganode Kft. egy székelyföldi városban működő vállalat, amely elektronikai eszközök viszonteladásával foglalkozik. A céget 2014-ben jegyezték be, tulajdonosa egy romániai magánszemély, rajta kívül még három alkalmazottja van a vállalatnak. Az éves árbevétel 400-500 ezer euró.

Kezdetben a vállalat a mobiltelefonok eladására fókuszált, emellett laptopokat, tableteket és gps-eket árult, jelenleg az előbb említett árucikkek mellett külső hangszórókat, tokokat és egyéb kiegészítőket is forgalmaz, kis- és nagykereskedelemben egyaránt. A potenciális vásárlókat azzal



ösztönzik a régi eszközeikről való újabbra váltásban, hogy új telefon vásárlása esetén a használt telefonokat beszámítják az árba. A COVID-19 világjárvány miatt a tulajdonos rákényszerült a vállalat újragondolására, ezért a hagyományos üzlet mellett, a már létező webshopot fejlesztve, az online térben való eladások növelésére helyezte a hangsúlyt. A vezető jó meglátásainak és remek helyzetfelismerő képességének köszönhetően a vállalat képes volt a compari.ro árösszehasonlító oldalon betörni a tágabb romániai piacra és a várakozásokat felülmúlóan növelni az eladásait és az árbevételét.

A vállalat több éve együttműködik egy, a marketing és értékesítés területén szakosodott külső tanácsadóval, aki nagymértékben hozzájárult a vállalat fejlődéséhez és térhódításához. A cégvezető egyedül nem lett volna képes egy ilyen kaliberű webshopot létrehozni.

A cégvezető szerint szükség van egy olyan külső tanácsadóra, főleg a marketing területén, aki képes felmérni, elemezni és alkalmazni az online térben folyamatosan változó környezetet, a vásárlói igényeket, preferenciákat és a fogyasztói szokásokat. A vállalat által igénybevett tanácsadási szolgáltatások egyértelműen számszerűsíthető eredményt hoztak, ugyanis az előző évekhez képest jóval magasabb árbevételt generáltak. Azelőtt az online térben alig voltak jelen és így rengeteg lehetőségtől fosztották meg magukat. Mindemellett hiányzó szakember-kapacitást is vásárolnak ezáltal, mivel az adott marketing- és webshopfejlesztői pozíciót nem kell mással betölteni. Az egyedüli hátrány, hogy az együttműködés néha nehézkés és csúszások léphetnek fel, ha a tanácsadó időközben más megbízásokat is kell teljesítsen.

A tanácsadó kiválasztásánál a cégvezető számára egyáltalán nem volt fontos az ismerős általi ajánlás, sokkal inkább a korábbi referenciák, a jó hírnév és elismertség. A magyar anyanyelvű cégvezető egy magyarországi tanácsadó segítségét vette igénybe, mivel a nyelvi korlátok miatt nem talált a romániai piacon szakmailag megfelelő, magyarul is beszélő tanácsadót. A szolgáltatás díja semleges faktor volt, mivel a cégvezető hajlandó volt akár magasabb összeget is kifizetni annak érdekében, hogy minél előbb jó minőségben működjön a webshop és a közösségi médiás felületek.

A tanácsadó által kínált szolgáltatás komplexitása egy további fontos tényező, amely a kiválasztásnál nagy szerepet játszott, mivel egy megfelelő weboldal létrehozása rendkívül bonyolult és rengeteg munkával jár. Fontos volt a rugalmas szerződéskötés is, mivel a cégvezető nem volt tisztában egy webshop kivitelezésének árával, így a tanácsadóra bízta az órabérének a megszabását. A tanácsadó a cég problémáit helyesen azonosította be, konkrét megoldásokat javasolt és ezek kivitelezésében is részt vett.

Mivel a tanácsadó olyan tudást és tapasztalatot hoz be a vállalatba, amelyet másképpen lehet hogy nem kapna meg, a cégvezető a közeljövőben is tervezi külső tanácsadás igénybevételét. Hosszú távon viszont olyan szakembereket szeretne felvenni, akik megfelelő képzés után kiválthatják a külső tanácsadó munkáját.

A digitalizáció és a mesterséges intelligencia térhódítása miatt a vállalat mindenképpen növelné a tanácsadók igénybevételét a következő években. Ez érthető, mivel a mesterséges intelligencián alapuló, képgeneráló, chat-funkcióval ellátott weboldalakkal rengeteg energiát és erőforrást képesek spórolni a vállalatok. A munkafolyamatok és a működési költségek újragondolásához elengedhetetlen egy külső tanácsadó bevonása, aki a szakértelmével és tapasztalatával rendkívül fontos problémákra világíthat rá és megoldásokat is javasolhat.

### **9.2.5. A tanácsadás stratégiai szerepe egy mezőgazdasággal foglalkozó vállalatnál (Pásztor Kende-Ferenc – Kerekes Kinga)**

A KELMAG Kft. egy integrált mezőgazdasági szolgáltató vállalat. A 2000-es évek elején alapították, székhelye egy erdélyi nagyvárosban található. Célkitűzései közé tartozik a fenntartható gazdálkodási gyakorlatok bevezetése és a tevékenységek kiterjesztése a mezőgazdasági termékek feldolgozása irányába, ezért nagy hangsúlyt fektet a technológiai fejlesztések mellett a munkavállalók képzésére is. Az elmúlt két évtized során a vállalat dinamikusan fejlődött, jelenleg több mint 200 alkalmazottat foglalkoztat és az éves árbevétele meghaladja a 150 millió eurót.

A vállalat gyakran vesz igénybe külső tanácsadási szolgáltatásokat a következő területeken: stratégiai tanácsadás, pénzügy és kockázatkezelés, HR-menedzsment-tanácsadás, képzés és tréning, vezetésfejlesztés és coaching, valamint EU-s támogatások megpályázása.

Az elmúlt három évben a vállalat különösen nagy hangsúlyt fektetett a stratégiai tanácsadásra, amelyek révén sikeresen alkalmazkodott a piaci változásokhoz, továbbá optimalizálni tudta az üzleti folyamatait és növelte a hatékonyságukat. A HR-tanácsadás szintén kulcsfontosságú volt, mivel a megfelelő munkaerő kiválasztása és fejlesztése alapvető a vállalat hosszú távú sikeréhez. A pénzügyi és kockázatkezelési tanácsadás segítségével a vállalat hatékonyabb pénzügyi stratégiákat dolgozott ki, a kockázatkezelési megoldások pedig segítettek a pénzügyi kockázatok azonosításában és kezelésében, növelve a pénzügyi stabilitást és megteremtve a hosszú távú növekedés feltételeit.

A tanácsadók kiválasztásakor a legfontosabb szempontok közé tartozik az ismerős általi ajánlás, a korábbi munkakapcsolat, az elismertség és jó hírnév, valamint a konkrét megoldási javaslat. Ezek a kritériumok azt tükrözik, hogy a vállalat nagy hangsúlyt fektet a megbízhatóságra, a minőségre és a szolgáltatáscsomag tartalmára. A vállalat olyan tanácsadókat foglalkoztat, akik mélyrehatóan megértik az ő speciális igényeit és céljait, és képesek hatékony, testreszabott megoldásokat nyújtani. A hitelességet és szavahihetőséget gyakran a közösségi hálón is ellenőrzik. A szolgáltatás ára csak másodlagos vagy harmadlagos kérdés.

A vállalat vezetősége rendszeresen tart megbeszéléseket és workshopokat a tanácsadókkal, ahol közösen dolgoznak a stratégiai célok megvalósításán és az operatív folyamatok fejlesztésén. Az együttműködés során a tanácsadók képzéssel és tréningekkel is támogatják a szervezeti célok elérését, melynek eredménye számszerűsíthető és a vállalat számára értéket teremt.

A jövőben a vállalat várhatóan a következő területeken fog igénybe venni külső tanácsadói szolgáltatásokat: digitalizáció, robotizáció és automatizálás, mesterséges intelligencia alkalmazása, valamint az ESG (Environment, Social, Governance) követelményeknek való megfelelés. A digitalizáció révén a vállalat képes lesz hatékonyabbá tenni a termelési folyamatokat, javítani az adatkezelést és növelni a termelékenységét. A robotizáció és automatizálás szintén jelentős változásokat hozhat a mezőgazdasági munkafolyamatokban, lehetővé téve a precíziós gazdálkodást és csökkentve a munkaerőigényt. A mesterséges intelligencia alkalmazása új lehetőségeket nyit a termés- és az árazás előrejelzésében, a talaj- és növényegészség monitorozásában, valamint a logisztikai folyamatok optimalizálásában. Ezek az innovációk lehetővé teszik a versenyképesség növelését és a piaci pozíció megerősítését. Az

ESG-szemponatok figyelembevételével a vállalat igyekszik minimalizálni környezeti hatásait, javítani társadalmi felelősségvállalási tevékenységeit és biztosítani a jó kormányzási gyakorlatokat.

A KELMAG Kft. vezetése tudatában van annak, hogy a külső tanácsadók bevonása hosszútávon megtérülő befektetés, amely hozzájárul a vállalat növekedéséhez és fejlődéséhez. A tanácsadók kiválasztásának alapos megfontolása és az együttműködés rendszere biztosítja a vállalat számára a szükséges támogatást a gyorsan változó üzleti környezetben.



BUDAPESTI  
**METROPOLITAN**  
EGYETEM