



MENEDZSMENT TANÁCSADÁS HELYZETE MAGYARORSZÁGON – 2014

KUTATÁSI ZÁRÓJELENTÉS

Budapest
2014. július 1.

Ez a dokumentum kizárólag a kutatásban résztvevő szervezetek számára készült.

Kiadja:

Dr. Poór József

egyetemi tanár, CMC
a kutatás vezetője

© Menedzsment és HR Kutató Központ, Szent István Egyetem, GTK TTI
Páter K. u.1., H-2100 Gödöllő Tel: 36-28-522-000/2204
Mobil: +36-20-464-9168; e-mail: poorjf@t-online.hu; poor.jozsef@gtk.szie.hu

Készítették:

Dr. Poór József

egyetemi tanár, CMC

Dr. Noszkay Erzsébet

egyetemi tanár

Iliás Anikó

PhD hallgató

Web-es programozás

Dr. Sinka Róbert

e-learning szakértő

A kutatás szakmai támogatói:

TOP (Tanácsadók Országos Platformját alkotó szakmai szövetségek)

EETOSZ, HSZOSZ, IVSZ, MATT, MCSZ, MÉT, MMSZ, MTSZ, OHE, SZMT, TANOSZT, TK,
VOE, VTMSZ és a PMSZ

A kutatás támogatója:

Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara

ISBN: 978-963-269-036-0

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés – kutatási módszerek	4
2. A résztvevő cégek jellemzői	6
2.1. Alapítási időpont.....	6
2.2. Meghatározótulajdonos.....	6
2.3. Méret	7
2.4. Alkalmazott minősítési rendszer	8
2.5. Legjellemzőbb tanácsadási tevékenység	10
3. Válsághatások és a Tanácsadás	12
3.1. Hatások az árbevételre	12
3.2. Alkalmazott módszerek a válság kivédésére – 2013.....	12
3.3. Hatások a foglalkoztatási stratégiára	14
3.4. Változások a tanácsadás területén – 2013.....	15
3.5. Tanácsadás imázsa	16
4. Várható változások – 2014	17
4.1. Változások a tanácsadás területén.....	17
4.2. A tanácsadás imázsa a következő 1-2 évben.....	18
4.3. A tanácsadás és a menedzsment tudás megújítása	19
4.4. További vélemények és javaslatok.....	20
5. Mellékletek	21
5.1. Melléklet: A tanácsadás jellegzetes területei	21
5.2. Melléklet: A résztvevő szervezetek listája.....	23
5.3. Melléklet: A Menedzsment tanácsadással kapcsolatos egyéb tapasztalatok 2013-ban	24
5.4. Melléklet: A Menedzsment tanácsadással kapcsolatos egyéb várakozások 2014-ben.....	26
5.5. Melléklet: További válaszadói vélemények és javaslatok	28
5.6. Melléklet: Interjú válaszok az MT-vel kapcsolatban.....	30
5.7. Melléklet: A kutatást koordináló szervezet bemutatása	38

1. BEVEZETÉS – KUTATÁSI MÓDSZEREK

A Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja karöltve a Tanácsadói Kerekasztallal¹ a menedzsment tanácsadás (MT) és kapcsolódó területeinek változó szerepéről és irányvonaláról készítettünk felmérést Magyarországon. Arra kerestük választ, hogy az elmúlt évek gazdasági kríziséből fakadó változások hogyan befolyásolták a MT feladatait és szerepét.

A kutatásunkat szakmailag támogató szövetségek listája a következő:

- » Emberi Erőforrás-Gazdálkodási Tanácsadók Országos Szövetsége (EETOSZ),
- » Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ),
- » Informatikai Vállalkozók Szövetsége Tudásmenedzsment Szakcsoport (IVSZ),
- » Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége
- » Magyar Gazdaságfejlesztést Támogató Társaság (MATT),
- » Magyar Interim Menedzsment Egyesület (MIME),
- » Kereskedelmi és Iparkamara valamelyik területi szervezete (pl. BKIK),
- » Magyar Marketing Szövetség (MMSZ),
- » Magyar Értékelemzők Társasága (MÉT),
- » Minőségügyi Tanácsadók Szövetsége (MTSZ),
- » Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE),
- » Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (SZMT),
- » Tréning Kerekasztal Egyesület (TK),
- » Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE),
- » Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ),
- » és a Projekt Menedzserek Országos Szövetsége (PMSZ).

A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes volt, az adatokat bizalmasan kezeljük. A kérdőív kitöltése interneten történt.

A kutatás 16 kérdéscsoportot magában foglaló kérdőíven alapul.

¹ A Tanácsadói Kerekasztal keretében alakult a TOP-ot (Tanácsadók Országos Platformja) konzultáns szakma megújítása céljából hoztak létre a hazánkban működő 14 szakmai szövetség (EETOSZ, HSZOSZ, IVSZ, MATT, MCSZ, MÉT, MMSZ, MTSZ, OHE, SZMT, TANOSZT, TK, VOE és VTMSZ) támogatásával.

A jelentésben foglalt megállapításainkat az általános statisztikai módszerek (átlag, gyakoriság, eloszlás) felhasználásával alapoztuk meg.

A kutatás során 150 értékelhető kérdőívet kaptunk. Kutatásunk benchmark jellegű volt, a későbbi lekérdezésekhez, kutatásokhoz kíván összehasonlítási alapot adni, illetve képet szeretnénk adni arról, hogy a válaszadók hogyan vélekednek a tanácsadás jelenlegi helyzetéről és szerepéről.

A kvantitatív felmérésünkkel párhuzamosan 15 vállalatnál és intézménynél interjú módszerrel is vizsgáltunk a tanácsadással kapcsolatos néhány fontosabb szempontot. Az így kapott értékelhető válaszok a jelentés 5.6. mellékletében találhatók.

Bár a minta összetétele és elemszáma nem minden tekintetben képviseli reprezentatívan a magyar vállalkozásokat, a kitöltő cégek listáját figyelembe véve (5.3. melléklet) olyan meghatározó szervezetek véleményét is sikerült lekérdezni, ami jól mutatja be a menedzsment területén tapasztalható gyakorlatot és változásokat.

A felmérésünket megkapja minden érvényes válaszadó szervezet (amennyiben megadták elérhetőségüket), valamint a munkánkat támogató szakmai partner szervezetek is.

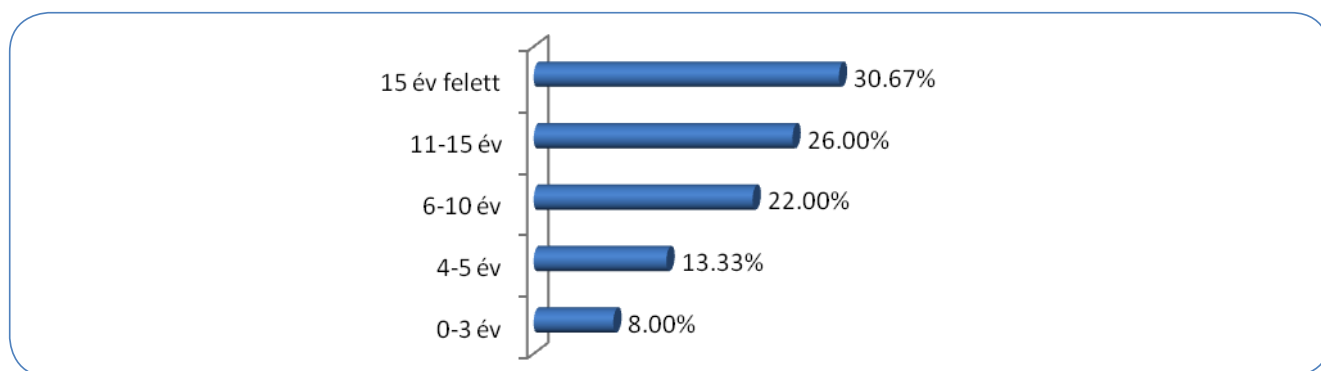
A továbbiakban a felmérésünk részletes elemzése olvasható.

2. A RÉSZTVEVŐ CÉGEK JELLEMZŐI

2.1. ALAPÍTÁSI IDŐPONT

A felmérés során megkérdezett vállalatok megalakulása óta eltelt időt mutatja az 1. ábra. A válaszadók több mint fele már legalább 10 éve van jelen a piacon tanácsadóként, illetve közel harmada legalább 15 éve. Mindez mutatja, hogy a szakmának – időtávet tekintve – jelentékeny hagyományai vannak hazánkban is.

1. ábra: A megkérdezettek vállalatok piaci belépése óta eltelt idő (év)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

2.2. MEGHATÁROZÓTULAJDONOS

A megkérdezettek vállalatok tulajdonosi szerkezetét mutatja az 1. táblázat. Jellemzően a hazai eredetű meghatározó tulajdonos (81,33%), míg a külföldi tulajdonosi arány 8,67%.

1. táblázat: A vállalat meghatározó tulajdonosának eredete

	Gyakoriság	Megoszlás
Tulajdonos eredete	Helyi	122 81,33%
	Külföldi	13 8,67%
	Vegyes	12 8,00%
	Egyéb	3 2,00%
Összesen	150	100,00%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 2. táblázat a 2.2. és a 2.3. pont adatait mutatja, hogy a tulajdonosi szerkezet és a piaci jelenlét milyen összefüggést mutat. Jól látható, hogy a külföldi tulajdonban lévő vállalatok hosszabb, legalább 10 éve vannak jelen a piacon. A helyi tulajdonosi kategóriában lévő vállalatok jobban megoszlanak az alapítási időpontot tekintve, ezt viszont a minta felülreprezentáltsága is okozhatja.

2. táblázat: A meghatározó tulajdonos és az alapítási időpont összevetése
(gyakoriság és zárójelben a tulajdonos szerinti megoszlás)

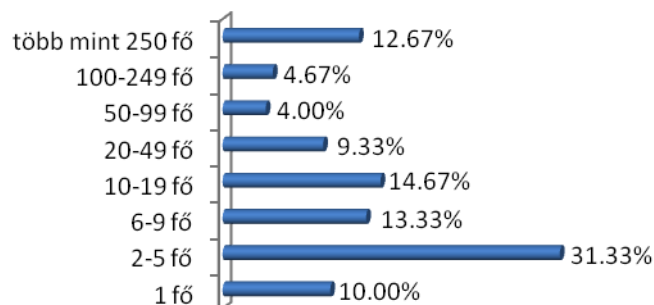
		Meghatározó tulajdonos				Összesen (év)
		Helyi	Külföldi	Vegyes	Egyéb	
Alapítási időpont	0-3 év	11 (7,33%)			1 (0,67%)	12
	4-5 év	17 (11,33%)		3 (2,00%)		20
	6-10 év	32 (21,33%)		1 (0,67%)		33
	11-15 év	30 (20,00%)	4 (2,67%)	5 (3,33%)		39
	15 év felett	32 (21,33%)	9 (6,00%)	3 (2,00%)	2 (1,33%)	46
Összesen (vállalat)		122	13	12	3	150 (100%)

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

2.3. MÉRET

A vállalati méretre következtetünk az alkalmazottak létszámából (2. ábra). A válaszadók döntően 2-5 fős vállalatoknál dolgoznak (31,33%). Mikrovállalkozás tehát a megkérdezett vállalatok 54,67 százaléka, kisvállalkozás 24 százaléka, középvállalkozás 8,67 százaléka és nagyvállalat 12,67 százaléka.

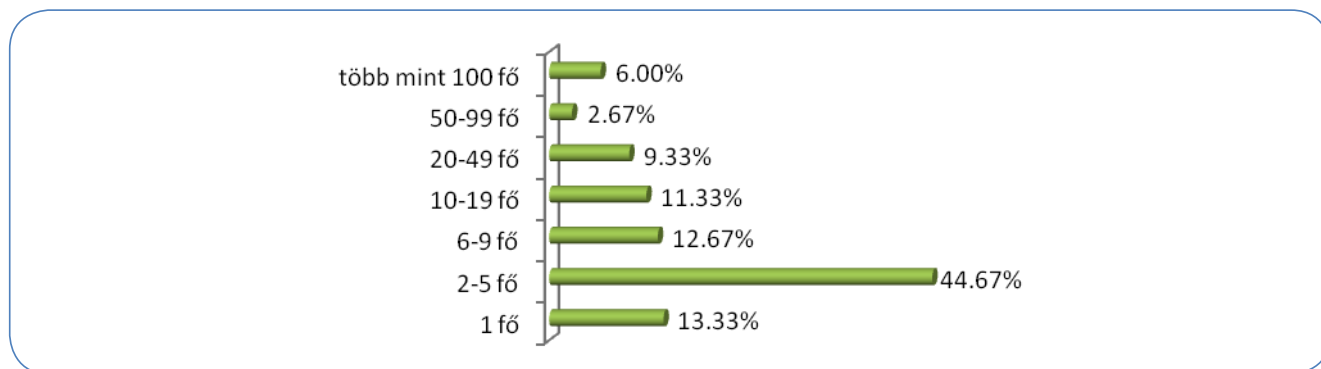
2. ábra: A vállalat alkalmazottainak száma



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A vállalatoknál dolgozó tanácsadók létszámát mutatja a 3. ábra. Az összes alkalmazotti létszám alakulásához hasonló arányokat láthatunk, viszont egy vállalkozáson belül a 2-5 tanácsadói létszám a legjellemzőbb (44,67%).

3. ábra: A vállalatnál dolgozó tanácsadók száma



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

2.4. ALKALMAZOTT MINŐSÍTÉSI RENDSZER

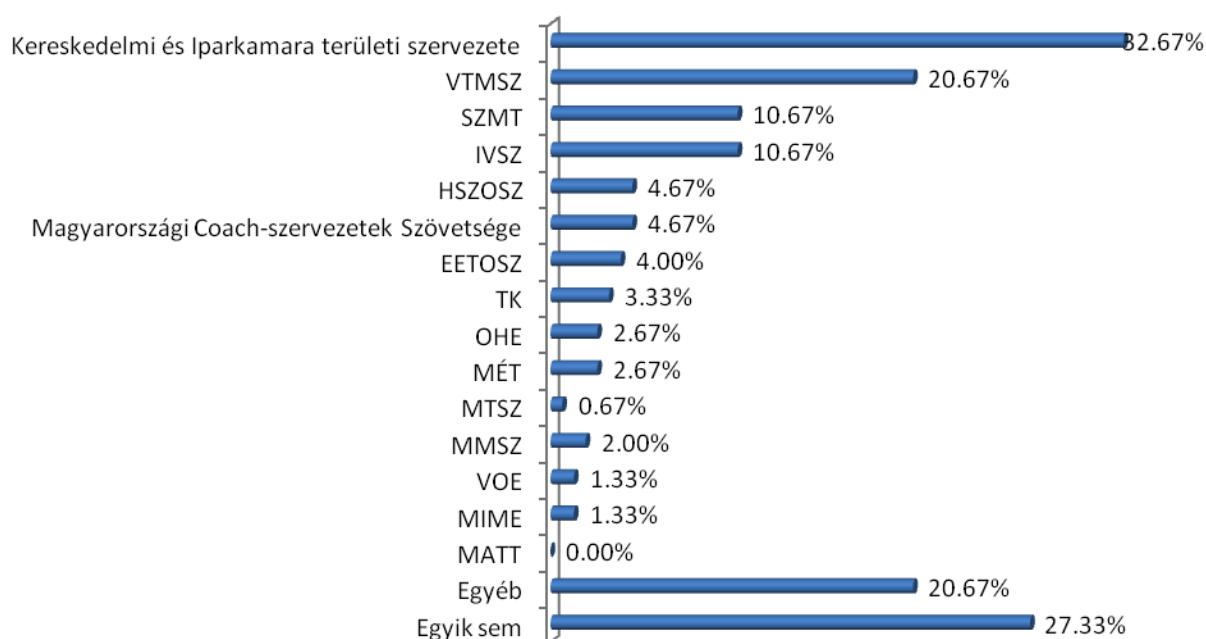
A kitöltő vállalatok szervezeti tagságát mutatja a 4. ábra – ennél a kérdésnél több válaszadási lehetőség volt. A válaszadók többsége a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara valamely területi szervezetének a tagja (32,67%). Szintén jelentős arányban válaszoltak a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetség tagjai (20,67%), illetve egyéb szervezetek tagjai (20,67%). Mindezek mellett a válaszadók 27,33 százaléka nem tagja semmilyen szervezetnek.

Az alábbi szervezeteket adták meg az „egyéb” kategóriában a kérdőívben szereplőkön túl (a tagok számát kapcsos zárójelben tüntettük fel):

- » Akkreditált Felnőttképzési intézetek Országos Egyesülete (AFIOE) [3]
- » Autós Életciklus Érdekképviseleti Nagykoalíció Egyesület [1]
- » British Chamber of Commerce in Hungary (BCCH) [1]
- » CHAMP Változásmenedzsment Tanácsadók Közössége [2]
- » Elektromosipari Magánvállalkozók Országos Szövetsége (EMOSZ) [1]
- » Fővállalkozók Magyarországi Szövetsége (FÖVOSZ) [1]
- » Híradástechnikai és Informatikai Tudományos Egyesület (HTE) [1]
- » Integratív Pszihoterápiás Egyesület [2]
- » International Project Management Association (IPMA) [1]
- » Information Systems Audit and Control Association (ISACA) [2]
- » Joint Venture Szövetség [1]

- » Magyar Gépipari és Energetikai Országos Szakmai Egyesület (MAGEOSZ) [1]
- » Magyar Biztonsági Vezetők Egyesülete (MBVE) [1]
- » Magyar Gazdaságfejlesztési Központ Zrt. [1]
- » Magyar Közgazdasági Társaság [1]
- » Magyar Szolgáltatóipari Outsourcing Szövetség [2]
- » MATE [1]
- » Magyar Logisztikai Egyesület (MLE) [1]
- » Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara [2]
- » Neumann János Számítógép-tudományi Társaság [1]
- » Pályázati Projektmenedzserek és Tanácsadók Országos Szövetsége (PÁTOSZ) [1]
- » Piackutatók Magyarországi Szövetsége (PMSZ) [5]
- » Project Management Institute Budapest, Magyar Tagozat [4]
- » Systems Audit and Control Association (SACA) [1]
- » Személyzeti Tanácsadók Magyarországi Szövetsége [1]
- » SZVT Kutatási és Fejlesztési Központ [1]
- » Üzleti Coach Egyesület [2]
- » WSC [1]

4. ábra: A válaszadó vállalatok szervezeti, illetve minősítő rendszeri tagságai

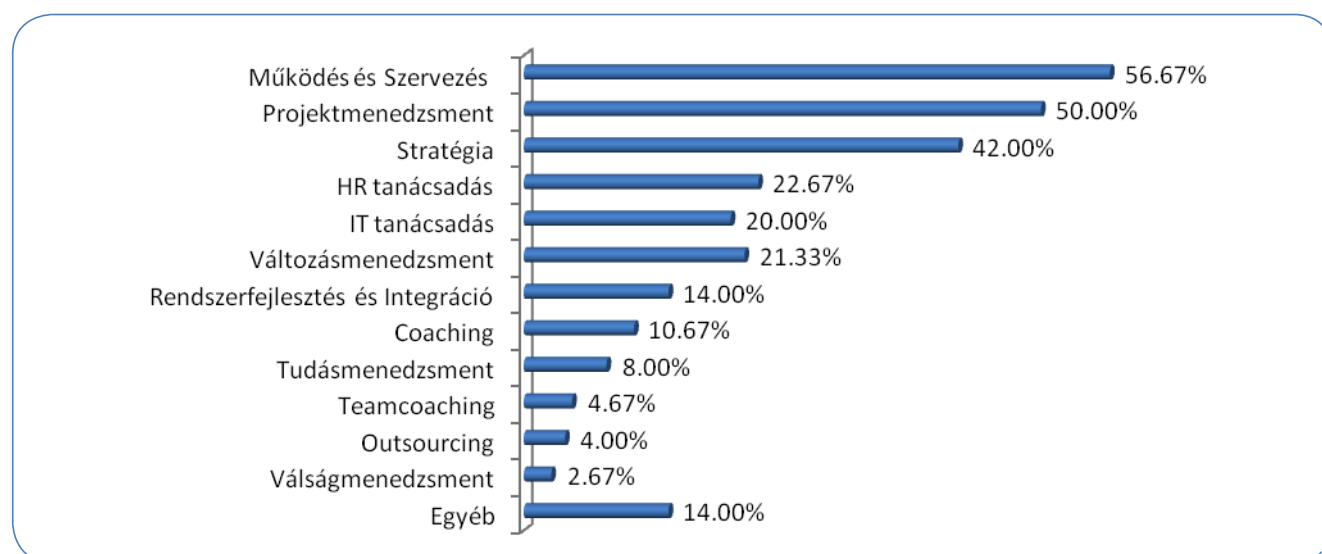


Forrás: A szerzők saját szerkesztése

2.5. LEGJELLEMZŐBB TANÁCSADÁSI TEVÉKENYSÉG

A felmérésben részt vevő vállalatok legjellemzőbb tanácsadási tevékenységeit mutatja az 5. ábra – legfeljebb három választ adhattak meg a megkérdezettek. A legtöbb vállalat működési és szervezési (56,67%), projektmenedzsment (50,00%), valamint stratégiai (42,00%) tanácsadással foglalkozik elsősorban. Szintén jelentős a HR (22,67%) és az IT tanácsadás (20,00%), valamint a változásmenedzsment (21,33%).

5. ábra: A legjellemzőbb tanácsadási tevékenységek



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az „egyéb” válaszlehetőségnél az alábbi tevékenységeket sorolták még fel a válaszadók:

- » adó-, könyvvizsgálat, pénzügy
- » állami szerv
- » befektetési és pályázati tanácsadás
- » pénzügyi tanácsadó
- » felsőoktatás
- » folyamat- és teljesítmény management, szabványosított irányítási rendszerek
- » folyamatszabályozás
- » hitelezés, pályázatírás
- » interim menedzsment
- » interkulturális tanácsadás
- » kockázatelemzés és -felmérés
- » lean tanácsadás

- » munkapszichológia
- » műszaki tanácsadás, megfelelés
- » projekt kockázatelemzés
- » szervezetfejlesztés, vezetésfejlesztés, tréning
- » tranzakciós tanácsadás
- » vagyonvédelmi tanácsadás

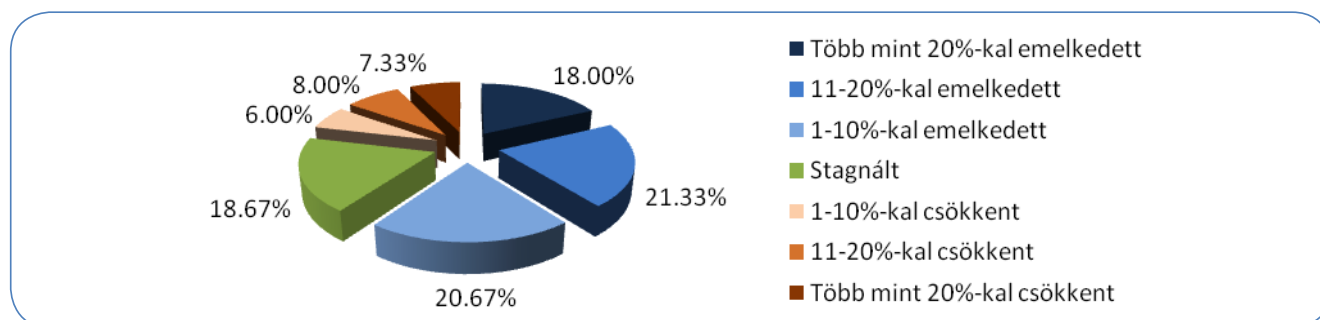
3. VÁLSÁGHATÁSOK ÉS A TANÁCSADÁS

Az alábbi kérdéscsoport a gazdasági válság 2013. évi hatásait mérte fel, egyrészt, hogy maguk a tanácsadó vállalatok hogyan reagáltak, illetve miben látják a tanácsadásnak, mint szakmának a változását.

3.1. HATÁSOK AZ ÁRBEVÉTELRE

A válság 2013. évi árbevételre gyakorolt hatását mutatja a 6. ábra. A vállalatok 60 százalékánál nőtt, 18,67 százalékánál stagnált, míg ez utóbbit meghaladó arányban, 21,33 százalékánál csökkent az árbevétel. Összességében megállapítható, hogy egy növekedési tendencia vette kezdetét, valamint szintén kedvező, hogy jelentős azon vállalatok aránya, amelyeknél legalább 20 százalékkal nőtt az árbevétel (18,00%).

6. ábra: Az árbevétel nagyságrendi alakulása 2013-ban



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

3.2. ALKALMAZOTT MÓDSZEREK A VÁLSÁG KIVÉDÉSÉRE – 2013

A 2013. évben, a válság kivédésére tett lépéseket mutatja be a 3. táblázat. A válaszadók egy ötfokozatú skálán értékelték, hogy az egyes módszerek alkalmazása milyen mértékben volt jellemző vállalatuk esetében, ahol „Nem jellemző” 1 értékkel, és a „Teljes mértékben jellemző” 5 értékkel került számításba. Az egyes módszerekre adott értékeknek az átlagát vettük, hogy láthassuk, melyek a legjobban és a legkevésbé preferált lehetőségek. A táblázat utolsó oszlopa mutatja ezeknek az értékeknek az átlagát, míg a köztes oszlopok mutatják az egyes válaszok gyakoriságát és megoszlását.

A leggyakrabban alkalmazott módszer az **új tevékenységek indítása** volt (3,17 átlagértékkel az ötfokozatú skálán), ezen túl szintén jellemzőek voltak az alábbiak (3 körüli átlagértékekkel):

- » stratégia újradefiniálása,
- » új piacokra belépés,
- » költségcsökkentés,
- » vállalati hatékonyság növelése,
- » marketing tevékenység erősítése.

Az egyik legkisebb átlagértékű válasz a „Nem volt szükség semmilyen beavatkozásra” volt, a megkérdezettek 54 százalékára nem jellemző ez a nézet. A legritkábban alkalmazott módszerek pedig az alábbiak voltak:

- » létszámcsökkentés,
- » tudásmenedzsment programok indítása.

3. táblázat

	Nem jellemző (1)		Kis mértékben jellemző (2)		Közepes mértékben jellemző (3)		Nagy mértékben jellemző (4)		Teljes mértékben jellemző (5)		Átlag
	GY	%	GY	%	GY	%	GY	%	GY	%	
Új tevékenységek indítása	24	16.00%	17	11.33%	40	26.67%	48	32.00%	21	14.00%	3.17
Stratégia újradefiniálása	31	20.67%	25	16.67%	32	21.33%	45	30.00%	17	11.33%	2.95
Új piacokra belépés	29	19.33%	25	16.67%	36	24.00%	44	29.33%	16	10.67%	2.95
Költségcsökkentés	32	21.33%	26	17.33%	31	20.67%	41	27.33%	20	13.33%	2.94
Vállalati hatékonyság növelése	31	20.67%	25	16.67%	31	20.67%	48	32.00%	15	10.00%	2.94
Marketing tevékenység erősítése	35	23.33%	25	16.67%	42	28.00%	37	24.67%	11	7.33%	2.76
Oktatás és tréning növelése	46	30.67%	37	24.67%	39	26.00%	19	12.67%	9	6.00%	2.39
Üzleti folyamatokban paradigmaváltás	51	34.00%	33	22.00%	31	20.67%	27	18.00%	8	5.33%	2.39
Fizetések, juttatások befagyasztása	61	40.67%	30	20.00%	25	16.67%	17	11.33%	17	11.33%	2.33
Projektek, befektetések elhalasztása	69	46.00%	29	19.33%	29	19.33%	13	8.67%	10	6.67%	2.11
Tudásmenedzsment programok indítása	61	40.67%	42	28.00%	34	22.67%	13	8.67%	0	0.00%	1.99
Nem volt szükség semmilyen beavatkozásra	81	54.00%	27	18.00%	23	15.33%	9	6.00%	10	6.67%	1.93
Létszámcsökkentés	90	60.00%	28	18.67%	22	14.67%	8	5.33%	2	1.33%	1.69

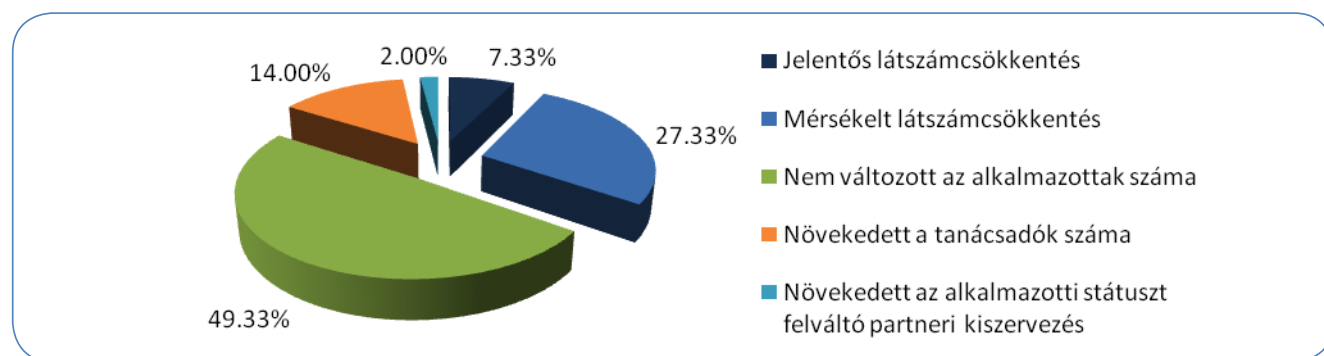
(Megjegyzés: „GY” a gyakoriságot, „%” a megoszlást jelöli)

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

3.3. HATÁSOK A FOGLALKOZTATÁSI STRATÉGIÁRA

A foglalkoztatottak létszámának alakulását mutatja a 7. ábra. A megkérdezett vállalatok közel felénél nem változott a létszám (49,33%), viszont annak ellenére, hogy a 3.2. pontban bemutatott módszereknél a létszámcsökkentés mutatkozott a legkevésbé jellemzőnek (3. táblázat utolsó sora), ennél a kérdésnél 34,67 százalékuk számolt be jelentős vagy mérsékelt mértékű elbocsátásról, létszámleépítésről.

7. ábra: A válság hatása a foglalkoztatási stratégiára



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

3.4. VÁLTOZÁSOK A TANÁCSADÁS TERÜLETÉN – 2013

A tanácsadás piaci megítélését foglalja össze a 4. táblázat, hogy a megkérdezettek szerint mely területek szerepe nő, illetve csökken.

A válaszok alapján leginkább a stratégiai és HR tanácsadás terén csökken a kereslet. A 2.5. pontban láthattuk, hogy ezek a leggyakoribb tanácsadói tevékenységek között szerepelnek, így feltételezhetünk egy piaci telítődést is, ami miatt a korábbiakhoz képest egy csökkenő keresletet tapasztalhattak.

Növekedést mutat viszont a működéssel és szervezéssel, valamint a változásmenedzsmenttel kapcsolatos tanácsadás.

4. táblázat: A tanácsadást érintő változások 2013-ban

	Csökken a kereslet		Stagnál		Növekszik		Szignifikánsan növekszik		Nincs információ	
	GY	%	GY	%	GY	%	GY	%	GY	%
Stratégia	25	16.67%	43	28.67%	44	29.33%	10	6.67%	28	18.67%
Működés és Szervezés	18	12.00%	32	21.33%	60	40.00%	23	15.33%	17	11.33%
Projektmenedzsment	16	10.67%	57	38.00%	36	24.00%	22	14.67%	19	12.67%
Változásmenedzsment	9	6.00%	27	18.00%	51	34.00%	21	14.00%	42	28.00%
Válságmenedzsment	17	11.33%	39	26.00%	32	21.33%	14	9.33%	48	32.00%
Tudásmenedzsment	15	10.00%	45	30.00%	34	22.67%	10	6.67%	46	30.67%
HR tanácsadás	22	14.67%	44	29.33%	31	20.67%	9	6.00%	44	29.33%
Coaching	9	6.00%	36	24.00%	42	28.00%	15	10.00%	48	32.00%
Team-coaching	9	6.00%	35	23.33%	40	26.67%	11	7.33%	55	36.67%
IT tanácsadás	14	9.33%	33	22.00%	35	23.33%	26	17.33%	42	28.00%
Rendszerfejlesztés és Integráció	13	8.67%	40	26.67%	46	30.67%	13	8.67%	38	25.33%
Outsourcing	15	10.00%	46	30.67%	35	23.33%	9	6.00%	45	30.00%

(Megjegyzés: „GY” a gyakoriságot, „%” a megoszlást jelöli)

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

További 16 választ kaptunk egy nyitott kérdésre arra vonatkozóan, hogy 2013-ban milyen egyéb változásokat tapasztaltak a menedzsment tanácsadás egyes területein. Ezek az alábbiakban összegezhetőek (a részletes vélemények az 5.4. mellékletben olvashatóak):

1) Állami megbízások

A közbeszerzési eljárások, állami tulajdonú cégek kapcsán kritikaként merült fel, hogy a külföldi gyakorlattal ellentétben rendszerint nem alkalmaznak tanácsadókat, viszont az EU-s pályázatok kapcsán van lehetőség az együttműködésre.

2) Versenyszféra

Vegyes ennek a területnek a megítélése, egyaránt olvashatunk erősödésről és kivárásról is. Általános problémaként merül fel, hogy kereslet lenne, viszont nem tudják megfizetni a vállalatok, ezért rész- illetve látszat megoldásokkal találkozhatunk, emellett nő a belső tanácsadók szerepe is. A forráshiány elsősorban a kisvállalatoknál probléma, a fizetőképes nagyvállalatok viszont rendszerint már korábbi partnerük bízzák meg újra.

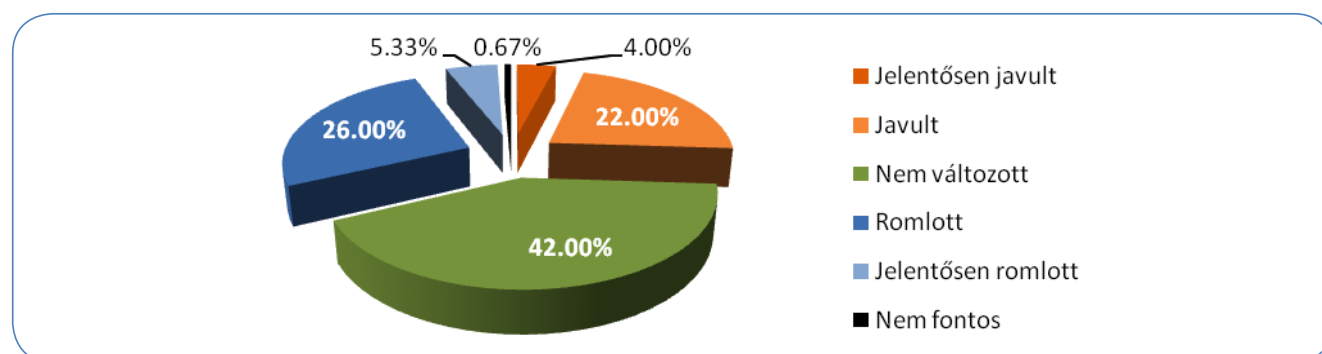
3) A szakma megítélése

A szakma rossz megítélésétől tartanak a nem megbízható, „mondva csinált” tanácsadók megjelenése miatt, akikkel elsősorban a kisvállalkozók találkozhatnak megbízókként.

3.5. TANÁCSADÁS IMÁZSA

A tanácsadás elmúlt 1-2 évben tapasztalt imázsát mutatja a 8. ábra. A legtöbb válaszadó szerint nem változott (42,00%), míg közel azonos ugyanakkora arányban gondolják azt, hogy romlott (31,33%), mint ahányan javulást tapasztaltak (26%).

8. ábra: A tanácsadás imázsa az elmúlt 1-2 évben



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

4. VÁRHATÓ VÁLTOZÁSOK – 2014

Miután sorra vettük a tanácsadó vállalatok 2013. évben tapasztalt eredményeit, és véleményeit, bemutatjuk a jövőbeli várakozásokat is: mely területeken várnak változást; változhat-e a szakma imázsa rövidtávon; a megrendelők mennyiben tekintenek a tudás közvetítőire a tanácsadókra.

4.1. VÁLTOZÁSOK A TANÁCSADÁS TERÜLETÉN

Az 5. táblázat alapján általában elmondható, hogy kevés területen várnak kereslet csökkenést – leginkább még a válságmenedzsment és a HR tanácsadás terén –, minden területen stagnálásra számítanak leginkább.

A legnagyobb várakozások az alábbi területekkel szemben vannak:

- » Működés és szervezés
- » Projektmenedzsment
- » Változásmenedzsment
- » IT tanácsadás
- » Rendszerfejlesztés és integráció

5. táblázat: A tanácsadást érintő várható változások 2014-ben

	Csökken a kereslet		Stagnál		Növekszik		Szignifikánsan növekszik		Nincs információ	
	GY	%	GY	%	GY	%	GY	%	GY	%
Stratégia	14	9.33%	41	27.33%	62	41.33%	7	4.67%	26	17.33%
Működés és Szervezés	9	6.00%	35	23.33%	76	50.67%	13	8.67%	17	11.33%
Projektmenedzsment	10	6.67%	39	26.00%	63	42.00%	20	13.33%	18	12.00%
Változásmenedzsment	9	6.00%	39	26.00%	47	31.33%	19	12.67%	36	24.00%
Válságmenedzsment	18	12.00%	53	35.33%	30	20.00%	10	6.67%	39	26.00%
Tudásmenedzsment	14	9.33%	33	22.00%	53	35.33%	11	7.33%	39	26.00%
HR tanácsadás	15	10.00%	52	34.67%	38	25.33%	7	4.67%	38	25.33%
Coaching	8	5.33%	40	26.67%	42	28.00%	14	9.33%	46	30.67%
Team-coaching	10	6.67%	35	23.33%	43	28.67%	11	7.33%	51	34.00%
IT tanácsadás	8	5.33%	34	22.67%	43	28.67%	25	16.67%	40	26.67%
Rendszerfejlesztés és Integráció	11	7.33%	35	23.33%	49	32.67%	17	11.33%	38	25.33%
Outsourcing	11	7.33%	48	32.00%	38	25.33%	5	3.33%	48	32.00%

(Megjegyzés: „GY” a gyakoriságot, „%” a megoszlást jelöli)

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

15 fő válaszolt arra a nyitott kérdésre, hogy 2014-ben milyen egyéb változásokat várnak a menedzsment tanácsadásban. Ezek az alábbiakban összegezhetőek (a részletes vélemények az 5.5. mellékletben olvashatóak):

1) *EU pályázati források*

Az EU források tervezési időszaka miatt keresletcsökkenésre számítanak a válaszadók.

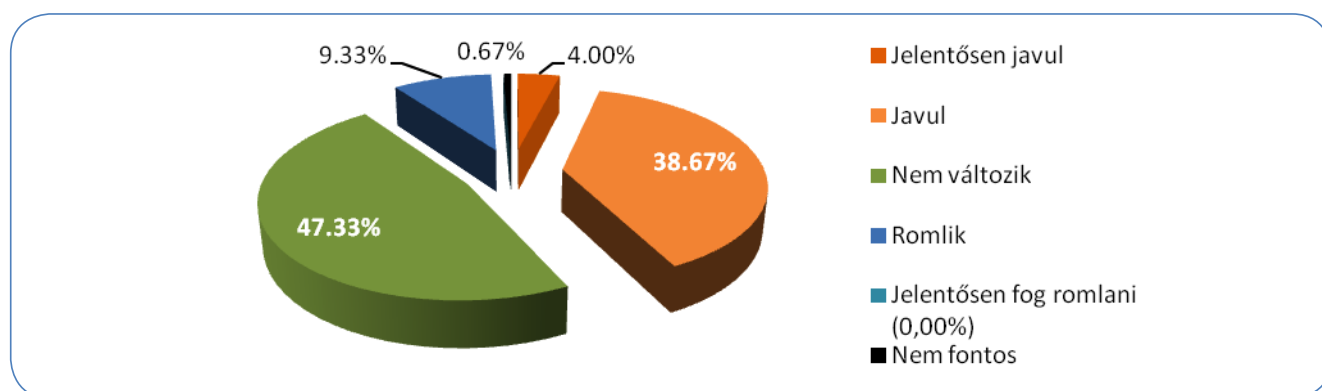
2) *Tudás hasznosítása és átadása*

A meglévő tudás elsajátításának és hasznosításának szükségessége jelent meg – azonban bár számos ismeret rendelkezésre áll, viszont ezek gyakorlatba átültetése elmaradt. Megbízói oldalról viszont ezek gyors, jól érthető formában való átadására lenne szükség, amivel a szakma színvonala, megítélése is javulna.

4.2. A TANÁCSADÁS IMÁZSA A KÖVETKEZŐ 1-2 ÉVBEN

A tanácsadás imázsáról a rövid távú várakozásokat mutatja be a 9. ábra. A válaszadók közel fele tartja úgy, hogy nem fog változni a szakma megítélése, romlást 9,33 százalékkal, míg valamilyen mértékű javulást 42,67 százalékkal vár. A 2013. évben tapasztaltakhoz képest tehát elmondható, hogy pozitívak a jövőbeli várakozások.

9. ábra: A tanácsadási imázs várható változása az elkövetkező 1-2 évben



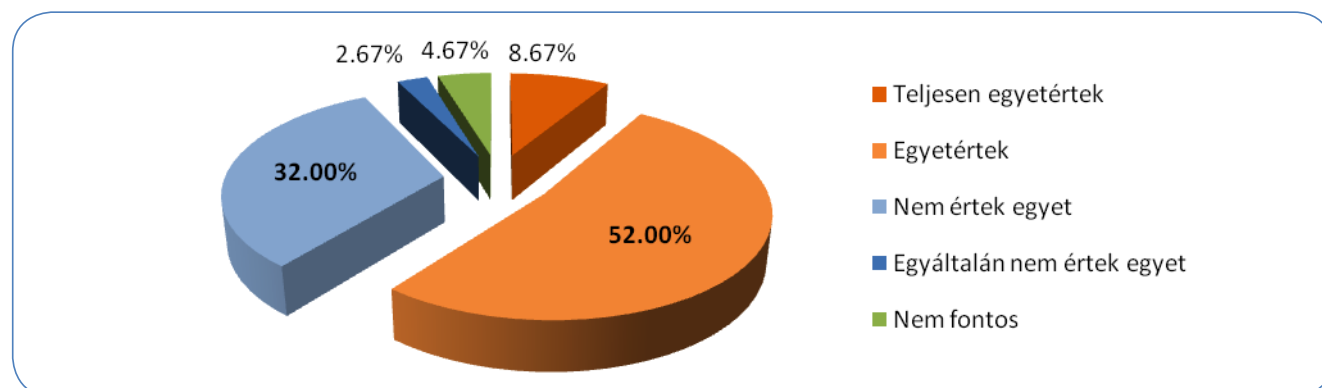
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

4.3. A TANÁCSADÁS ÉS A MENEDZSMENT TUDÁS MEGÚJÍTÁSA

Arra a kérdésre, hogy tanácsadókra továbbra is úgy fognak-e tekinteni az ügyfelek, mint a menedzsmenttudás megújításnak a legfontosabb képviselőire, a következőkben leírtak szerint válaszokat kaptuk.

A tanácsadók jövőbeli megítéléséről kapcsolatos véleményeket mutatja a 10. ábra. A válaszadók közel kétharmada egyetért azzal az állítással, hogy „a tanácsadókra továbbra is úgy fognak tekinteni az ügyfelek, mint a menedzsmenttudás megújításnak a legfontosabb képviselőire.” Emellett jelentős az előző állítással egyet nem értők aránya is. Mindez egybecseng a 4.1. pontban olvasható összegzett véleményekkel, miszerint a tudás frissítésére van szükség, amellyel jobb minőségű szolgáltatás nyújtható, illetve a 3.4. ponttal is összefüggésbe hozható, hogy bizonyos tanácsadók nem megfelelő tudása, szolgáltatása miatt a szakma egészének romlott a megítélése 2013-ban.

10. ábra: A tanácsadókra továbbra is a menedzsmenttudás megújításnak legfontosabb képviselőiként tekintenek az ügyfelek



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

4.4. TOVÁBBI VÉLEMÉNYEK ÉS JAVASLATOK

A kérdőív végén további véleményeket és javaslatokat írhattak le a válaszadók. Összesen 19, ebből a tanácsadással kapcsolatban 17 hozzászólást kaptunk. Részletesen az 5.6. mellékletben olvashatók, az alábbiakban néhány gondolat összegzése található:

- 1) Nő a piaci verseny, mivel a tanácsadási megbízások összességében csökkennek, amik méretüket tekintve is kisebb horderejűek. Ehhez a helyzethez alkalmazkodniuk kell a tanácsadóknak, változtatva a szolgáltatásukon is.
- 2) Erősíteni kell a tanácsadók és a megbízók közti kapcsolatot, tudásáramlást – akár már a menedzserek képzése során.
- 3) A minőség jelentősen meghatározza a megbízók és a tanácsadói szakma viszonyát, ezért a szakma fennmaradása és megítélése szempontjából szükséges azon tanácsadók kiszűrése, akik nem nyújtanak hozzáértő és minőségi szolgáltatást.
- 4) A pályázatok nagy jelentőséggel bírnak, így a szakma szempontjából lényeges, miként alakul az állami pályázati koordináció.
- 5) A szakma helyzetét a válságon túl a kedvezőtlen hazai gazdasági helyzet is rontja. Az állami lépések meghatározzák a befektetési kedvet, így közvetve hatással van a tanácsadásra is.
- 6) Új piaci lehetőségek felfedezését a határon túl tartanak elképzelhetőnek.

5. MELLÉKLETEK

5.1. MELLÉKLET: A TANÁCSADÁS JELLEGZETES TERÜLETEI

A kutatásban a tanácsadás jellegzetes területeit az alábbiakban leírt formában értelmeztük:

1. *Stratégiai tanácsadás (Strategy consulting)* célja, hogy a vállalatok hosszú távú egészséges fejlődését támogassa, ide értve a következő tevékenységeket: stratégiai tervezés fejlesztése, összeolvadás, akvizíció, értékesítés, marketing stb.
2. *Működési és szervezeti tanácsadás (Organisation/Operations Management OM)* célja a különböző üzleti megoldások integrációja az alábbi technikák alkalmazásán keresztül: helyzetfordító (válságkezelő) menedzsment, Business Process Reengineering, CRM – vevő kapcsolat menedzsment, költségcsökkentés, kínálat menedzsment.
3. *Projektmenedzsment (Project Management PM)* definíciója szerint olyan tanácsadási tevékenység, amely tudás, készségek, eszközök, és a technikák széleskörű választéka használatával az adott projekt sikeres kivitelezésére alkalmazzák.
4. *Változásmenedzsment (Change Management CM)*, olyan szolgáltatásokat takar, amelyek célja, hogy felkészítse és alkalmassá tegye a szervezetet valamilyen lehetőség kihasználására vagy fenyegetés elhárítására.
5. *Válságmenedzsment (Turnaround Management TM)*, olyan tanácsadói szolgáltatás, amelynek célja olyan fordulatot produkálni a bajba jutott szervezeteknél, vállalatoknál, hogy azok elkerülhessék a csődöt és a felszámolást. Ennek a fordulatnak a során helyreállítják a fizetőképességét, működőképességét, majd – kemény változtatások sorozatával – esélyt teremtenek az újbóli sikeres működés számára.
6. *Emberi erőforrás tanácsadás (Human Resource Consulting HR)*, az üzleti hatékonyság növelését célozzák meg olyan elemek kidolgozásával, mint a teljesítményértékelés, juttatások reorganizációja, kompenzáció és nyugdíjazási sémák, vezetői coaching szolgáltatás, tehetséggondozás.
7. *Tudásmenedzsment tanácsadás (Knowledge Management Consulting)* olyan tanácsadói tevékenység, amelynek során a szervezet hozzáadott értéket termelő képességének maximalizálása érdekében a szervezeten belül és kívül belülről fellelhető tudásokat rendszerezik, integrálják, felhasználhatóvá teszik, összességében a tudástőkét értelmezik és – informatikai megoldásokkal is támogatottan – hasznosíthatóvá teszik.

8. *Coaching/teamcoaching* az ügyféllel (személyes coachingnál coachee-val, azaz a vezetővel vagy az alkalmazottal, teamcoachingnál a szervezeti csapattal vagy csoporttal) való bizalmi alapon és szigorú etikai irányelvek, keretek alapján létrejött partneri együttműködés a coach és ügyfele között, amely során a coach/teamcoach által feltett kérdések arra inspirálják az ügyfelet, hogy az a legtöbbet hozza ki önmagából – mint területének legjobb szakértője -, és szakmai, ill. személyes szempontból is a legjobb megoldásokat megtalálja saját szervezeti, ill. személyes dilemmáira, elakadásaira bármilyen – a klasszikus tanácsadás területeiről behozott – témáról is legyen szó. Így a coaching folyamat hatására az ügyfelek másképp látják személyes kihívásaikat és lehetőségeiket, megváltozik gondolkodásuk a dilemmás helyzetekről, fejlődik döntéshozó képességük, személyes hatékonyságuk, továbbá nő az önbizalmuk, és közelebb kerülnek munkájuk és élet-szerepük beteljesítéséhez. A coaching/teamcoaching egyedi (tanácsadói) szolgáltatás, definíciója értelmében elkülönül a klasszikus tanácsadástól, mentoringtól, terápiától és a tréningtől egyaránt.
9. *IT tanácsadás (IT consulting)* a szervezeteket segíti abban, hogy objektív értékelést kapjanak az IT rendszerükről és az üzleti folyamathoz illeszkedő hatékony informatikai rendszert építsenek ki. Ez a szolgáltatás magában foglalja a stratégiai tervezést, koncepció alkotást, kivitelezést és alkalmazást.
10. *Rendszerfejlesztés és integráció (Development&Integration)*: alapvetően további két alterületből áll:
 - a. Alkalmazások fejlesztése: különböző – általában külső és belső üzleti folyamatok – funkcionalitások fejlesztése és összehangolása.
 - b. Integráció: különböző infrastruktúrák alkalmazása, mint hardver és szoftvertelepítés.
11. *Outsourcing tevékenység* a következő pillérekre épül:
 - a. IT menedzsmentszolgáltatások (IT Management Services): a technológiai kiszervezés legnagyobb részét teszi ki, olyan szolgáltatások nyújtásával, mint működési infrastruktúrák kiépítése, help desk menedzsment stb.
 - b. Alkalmazott menedzsment szolgáltatások (Applied Management Services) olyan támogató funkciók fejlesztését vagy alkalmazását jelentik, mint a szoftver vagy hardvertelepítések. Másrészt ide tartozik a BPO (Business Process Outsourcing), amely egy teljes üzleti folyamat kiszervezését jelenti.

5.2. MELLÉKLET: A RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK LISTÁJA

Az anonim kérdőív 150 válaszadója közül 93 adta meg cégének nevét, ezek a következők (néhány esetben egy szervezettől többen is kitöltötték a kérdőívet, ezért szerepel az alábbi felsorolásban 85 vállalat):

1. AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt.
2. Alfa-Humán Kft.
3. Aon Magyarország Kft.
4. ASC Kft.
5. Ayudate
6. Bancard Tanácsadó Kft.
7. Baross Vezetési Tanácsadó Bt.
8. BBL Tanácsadó Kft.
9. BRIT TECH Kft.
10. BUDAVAT Értékelemzési és Vállalkozási kft.
11. Cafeteria TREND Kft.
12. Cégművész Kft.
13. Chemitechnik-Pharma Kft.
14. Clarity Consulting
15. Comitis Tanácsadó Kft.
16. Concordia Szervezet-és Vezetésfejlesztési Kft.
17. Csanádi Csoport Kft.
18. Csiki Consulting Bt.
19. Deloitte Zrt.
20. Deveo Tanácsadó Kft.
21. DMRV Zrt.
22. Easy Learning Hungary Kft.
23. Épületüzemeltetés Létesítménygazdálkodás Kft.
24. Ergofit Kft.
25. Ergofit Kft.
26. FC Products Kft.
27. Flow Csoport / Narus
28. FÓKUSZ-2 Kft.
29. Gallix Consulting Kft.
30. Gaveran Kft.
31. Gustav Kaeser Training Kft.
32. Hamied Kft.
33. HILL International.
34. Hollókői Kft.
35. Hucap Kft.
36. Improvers Semling Solution Coaching Kft.
37. InnovITech Kft.
38. Interim Kft.
39. Justice Security Kft.
40. KKVIT
41. Komárom Megyei Ergonómiai Tanácsadó Kkt.
42. KPMG Global Service Hungary Kft.
43. Lánicz & Partners Kft.
44. Larskol Kft.
45. M. Gy. Hard-Soft Informatika Kft.
46. MÁV-START Zrt.
47. Metator Kft.
48. Meteor Team Kft.
49. MMPC BT.
50. Modul Info Kft.
51. Momentum Communication Kft.
52. Moody
53. Mortoff Informatikai Tanácsadó és Szolgáltató Kft.
54. NQS Consulting Kft.
55. NyME – Apáczai Csere János Kar
56. OPEN Consulting Zrt.
57. P2m Consulting Kft
58. Palota Consulting Bt.
59. Partner Plus Projekt Bt.
60. Pivot Human Capital
61. Proactive Management Consulting
62. Pro-COMpass Kft.
63. Projektverzum Kft.
64. Provice Kft.
65. PSP Siklóssy & Partner Kft.
66. PTE FEEK
67. PWC Magyarország Kft.
68. Rubicom MC Kft.
69. SAASCO Kft.
70. Samlung Solution Consulting Kft.
71. SCH
72. SCOPE Interkulturális Kommunikáció Szolgáltató Kft.
73. Simconsult
74. SOP Kft.
75. Strafic Kft.
76. Számalk Zrt.
77. Szelekció Bt.
78. Sziget Kkt.
79. Szinergia Kft.
80. Tolna Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány
81. Unilever Magyarország Kft.
82. Unisource Kft.
83. Varius Consulting Kft.
84. Xellum Kft.
85. Ziegler Consulting

5.3. MELLÉKLET: A MENEDZSMENT TANÁCSADÁSSAL KAPCSOLATOS EGYÉB TAPASZTALATOK 2013-BAN

Az alábbiakban a kérdőív 14. (nyitott) kérdésére adott válaszok olvashatóak eredeti formájukban – „Véleményünk szerint a menedzsment tanácsadás területei 2013-ban a következő egyéb változást mutatják”. A válaszok összegzése a 3.4. pontban található.

- 1) A közbeszerzési eljárásokban a menedzsment tanácsadás szerepe megnőtt. Az EU-s pályázatok viszik a prímet a szakterületen.
- 2) Az igény nő, de a kereslet nem. Akinek van pénze, belső körökből kér fel tanácsadót, aki keresné objektív szempontok szerint a neki legmegfelelőbb külsősöket, azoknak nincs pénze. 2) A megvalósuló megbízások szakmai színvonala sajnos a tanácsadók minden igyekezte és tudásszint emelése ellenére mindkét csoportban zömmel csökken. A pénzes csoportban a nem legmegfelelőbbben kiválasztott tanácsadó és az alacsony megbízói igényszint, valamint a tanácsadói díjazásra fordítandó összeg belső arányainak és célcsoportjainak eltérítése felelős ezért leginkább. A pénztelen csoportban egyszerűen a rendelkezésre bocsátható óraszám limitálja sokszor a megfelelő szintű megoldásokat. 3) Kényszermegoldásként bejöttek az agilis (kislépéses, teljesítmény minőségi hiányt szép metodikai formákkal takaró) módszerek, amelyeket néhány tanácsadó és ügyfél egekbe emel, de attól azok még azok, amik: talmi helyettesítő mustártapaszok.
- 3) Kisebb növekedés tapasztalható.
- 4) Kevésbé mutatkozik igény a minőségi munkavégzésre. Nincs valódi versenyhelyzet.
- 5) Növekedett az igény a vezetők képzése (tréningek) és a szervezetek fejlesztése iránt.
- 6) Kivárás – bizakodás
- 7) További tanácsadási területek, ahol nő az igény: IT üzemeltetés szolgáltató jelleggel történő (újra)szervezése – IT szoftver architektúra korszerűsítése – IT költséghatékonyság-javítás, racionalizáció; IT kontrolling – Hatékonyságnövelés, költségcsökkentés (a versenyszféra és a közszféra bizonyos szereplőinél) Az államigazgatásban növekedtek a pénzügyi források az EU tervidőszak és az ahhoz kapcsolódó programok zárása miatt. Ez olyan mértékű tanácsadói kapacitást (volumen) igényelt, hogy a kormányservek kénytelenek voltak feladni azt a korábbi álláspontjukat, hogy szinte kizárólag belső tanácsadókkal, szakértőkkel dolgoznak. A kiválasztásnál sok esetben nem a kompetenciák megléte a meghatározó. A pénzügyi piacon sajnos, nincs változás. Az energetikai szolgáltatók piacán elsősorban az állami tulajdonú cégeknél nőtt a tanácsadói tevékenységek iránti kereslet (összefüggésben az előbbiekkal?). Nincs lényegi változás a telco cégek és a nagy kereskedő cégek (szupermarket) piacán. A versenyszféra cégeinél nő az irány az olcsóbb, de minőségi szolgáltatások iránt (kisebb cégek, illetve önálló tanácsadók).

- 8) A minőségirányításhoz kapcsolódó menedzsment tanácsadás iránti kereslet 2013-ban jelentősen csökken, miközben kiemelkedő autóiipari beszállítók jelennek meg a piacon. Következtetés: A minőségirányítási menedzsmentrendszer működési színvonala jelentősen csökken.
- 9) A cégek saját belső tanácsadókat képeznek ki, alkalmaznak pénz híján. Viszont a „fehérítésre”, hatékonyságra törekvés egyértelmű a cégeknél. Ez pozitív változás.
- 10) az árajánlat adásától a tényleges munkakezdésig tartó idő egyre inkább elhúzódik az ügyfelek kérése alapján
- 11) Marketing, szervezetfejlesztési, és stratégiai tanácsadás területén erősödött a képzetlen maga csinált szakértők jelenléte – amik a tanácsadás megítélését erősen rontja, főleg a kisvállalkozói körben.
- 12) Pénzügyi tanácsadási növekedett Nőtt a mérnöki, termelés-szervezés munka tapasztalat iránti igény
- 13) Külföldi piacszerzéshez tanácsadás
- 14) Csak a nagyon tőkeerős nagyvállalatok alkalmaznak tanácsadót, ezek többnyire bejáratott partnereikkel menedzseltetik bármely témában a projektjeiket.
- 15) Az állami és a politikai rendszer úgy van felépítve, hogy a felelős projektmenedzsmentre ne legyen szükség! Holott a környező országokban is felismerték, hogy a projektmenedzsment (határidők, költségek, ütemezések követése, erőforrások biztosítása, a meghatározott szakmai és minőségi tartalom betartásával) komoly GDP növelő tevékenység
- 16) Pályázati források elnyerése növelte a piaci igény megjelenését több szakmai területen

5.4. MELLÉKLET: A MENEDZSMENT TANÁCSADÁSSAL KAPCSOLATOS EGYÉB VÁRAKOZÁSOK 2014-BEN

Az alábbiakban a kérdőív 17. (nyitott) kérdésére adott válaszok olvashatóak – „Véleményünk szerint a menedzsment tanácsadás területei a következő **további** változást fogják mutatni 2014-ben”. A válaszok összegzése a 4.1. pontban található.

- 1) A kkv-k területén (kvázi open tréning módon...) kell megjelenni nagyobb hatásokkal. A tudástranzfer szerepe meg fog nőni.
- 2) A globális kereslet vagy tendenciózusan, vagy még lendületből, de ez évben még csökkenni fog. 2) A tanácsadók még jobban szétválnak, lesz egy zárt, jól kereső réteg, és egyre szélesebb csőd közeli, vagy meg is szűnőkből álló csoport. 3) Nemzetközi szinten a nagyok még nagyobbakká nőnek, nem azonos okok miatt, mint a hazaiak, de ez e tekintetben irreleváns. A kicsik jobban ellavíroznak, mint a hazai kicsik, az angolul tudók előnyben lesznek. 4) Az alábbi 18. imázsváltozási és 19. megújulási letéteményesi kérdéshez: HA a kis tanácsadók hajlandóak lennének NAGYON SOKAT TANULNI a mai tudásszinten már elérhető új ismeretekből, és ezeket az ügyfelek számára emészthető, rövid úton használható módszerekké konvertálni, AKKOR megfordíthatnák a stagnáló, csökkenő véleményt magukról. HA a nagy tanácsadók hajlandóak lennének NAGYON SOKAT TANULNI, és nem erőből, és tömegmegoldásokkal szolgálnának a jövőben, AKKOR az imázsum emelkedni fog. Ellenkező esetben a stagnál-romlik a várható tendencia. Én a reménykedő megoldást választom... TANULNI KELL, ÖSSZEGYŰLT MÁR ELÉG SOK MINDEN, AMIT ELHANYAGOLTAK EDDIG.
- 3) Előtérbe kerül a „házon belüli” kivitelezés, vagyis a szervezetek kifejezetten törekedni fognak arra, hogy belső erőforrásból oldják meg szervezetfejlesztési akcióikat.
- 4) A szervezetfejlesztés, innováció iránti kereslet nő.
- 5) A 2014-2020-as pályázati ciklusra történő felkészülés időszaka zajlik a vállalkozásoknál az egyik oldalon, a másik oldalon a jogszabályi változásokból eredő „feladatok” megoldása
- 6) Műszaki-jogi tanácsadás szerepe növekszik
- 7) Gyorsan implementálható egyszerű, hatékony megoldások iránti kereslet nőni fog.
- 8) A közsférában nem várhatók nagyobb új projektek – az EU-s tervidőszak-váltás miatt (szakértők szerint az új pályázatok első kifizetéssel járó mérföldkövei 2015 q1-től várhatók). Az energetikai szektorban, tulajdonostól függetlenül, csökkenés várható. A versenyszférában nem várható növekedés (optimális esetben stagnálás várható). Szerbia EU-csatlakozási elhatározásával kapcsolatban nőhet a magyar tanácsadók, tanácsadás iránti kereslet.

- 9) Pályázati támogatottság hiányában a tanácsadási területek kereslete általánosságban csökkenni fog.
- 10) A cégek belső tanácsadói (szakértői) állomány növekedésre számítok.
- 11) Marketing, szervezeti hatékonyság és stratégia tanácsadás maga csinált képzetlen szakértői tovább rontják e területek és a tanácsadói szakma megítélését, ami hatni fog a keresletek alakulására.
- 12) Rövidebb, kompaktabb projektek, csak a legszükségesebb tanácsadói igénybevétel. A cégek jobban meggondolják, mikor hívnak be tanácsadót.
- 13) Pénzügyi tanácsadás nő Termelés-szervezés tanácsadás nő
- 14) Nem tudom, teljes a kilátástalanság és a zavar
- 15) Átmeneti pangás lehetséges a pályázatok kiírásának esetleges késése miatt. Illetve elképzelhetők torzulások a pályázati pénzek szétosztásának esetleges erős állami irányítása miatt.

5.5. MELLÉKLET: TOVÁBBI VÁLASZADÓI VÉLEMÉNYEK ÉS JAVASLATOK

A kérdőív végén további véleményeket és javaslatokat írhattak le a válaszadók. Összesen 19, ebből a tanácsadással kapcsolatban 17 hozzáfűzést kaptunk – ezek összegzése a 4.4. pontban található.

- 1) A legfontosabbakat már becsempészttem két korábbi rubrikába. De a lényeg: a mai világunkban a tíz évvel ezelőtti tanácsadói attitűddel és tudással nem lehet jónak lennünk. A régi típusú ügyfeleink a kérdőívben leírtak szerint csökkenő színvonalú és mennyiségű megbízással kecsegtetnek. Ha ki akarunk törni: nemzetközi szinten megjelent a saját szakmai területén nálunk sokkal gyorsabb és sokkal okosabb Új Ügyfél: segítséget ott kér, ahol gyenge, de pontosan tudja, mennyire gyenge, azonnal akar és sokat, de a legmagasabb szakmai szinten, amit ellenőrizni is képes. Ez az ügyfél még magasabban fizetni is hajlandó, ha azt kapja, amit elvár. Őt idecsalogatni Magyarországra is: ez a politika feladata. Őt megtalálni, megnyerni, kiszolgálni és új megbízását megkapni – na ez a kihívás számunkra.
- 2) Intenzívebbé, hatékonyabbá kellene tenni a tanácsadók és a szervezetek együttműködését, több információt lenne célszerű eljuttatni a vállalkozásokhoz.
- 3) Úgy gondolom, a tanácsadás helyét át fogja venni a hatékonyabb interim menedzsment, ami nem csak tanácsokat osztogat a megrendelőnek, de vele él a mindennapjaiban és segíti a problémák gyakorlati megoldásában akár az egyes feladatok átvételével.
- 4) Szükség van a tanácsadói szakmai minőségi és módszertani megújulására, a tanácsadók közötti együttműködés fejlesztésére (pl.: közös termékfejlesztések).
- 5) „2. Szerintem a mgt tanácsadók egyre inkább nem csak, mint új tudás hordozói jelennek meg, hanem mint kompetens kapacitás a karcsúsított szervezetekben. 3. Érdekes lenne vizsgálni a tanácsadási projektek forrásainak (EU, saját stb.) alakulását 4. Izgalmas lehet megtudni a projektek méretének alakulását”
- 6) A fenti válaszok abban az esetben lesznek 2015-re is relevánsak amennyiben a pályázatírást nem központosítják teljes mértékben
- 7) Sajnos, a különböző szervezetek tulajdonosai (fenntartói), illetve vezetői sok esetben „Pató Pál úrként” viselkednek – azaz nem lépnek, amíg nincs nagy baj – amikor viszont már gyakran késő lépni. Ebben tudnának segíteni a vezetési tanácsadók – ha mindig lenne elég, megfelelő hitelük – ennek hiányát gyakran érezzük. Fontos lenne helyreállítani a tanácsadók tekintélyét, elismerését. Ma már egyre több a jól képzett, felkészült és tapasztalt tanácsadó, s javult a tanácsadói etika (etikus magatartás) is – de még mindig előfordulnak kóklerek is, akik viszont sokat árthatnak a tanácsadói szakmának (egyszer, nem többször hívják meg őket, s nem a legszakszerűbb munkájukról viszont az egész tanácsadói szakmára nézve vonnak le negatív következtetéseket). A menedzsment képzésében és folyamatos fejlesztésében is több szerepet kellene vállalni a vezetési tanácsadóknak.

- 8) A helyzet romlását nemcsak a válság, hanem a válságtól függetlenül a hazai gazdasági helyzet is befolyásolja. Vagyis mivel nincs fejlődés, beruházás, a cégek egy része nem foglalkoztat tanácsadót, a befektetések elmaradása miatt nincs piacbővülés. Másrészt van egy fiatal menedzser generáció, amelyik azt feltételezi, hogy nincs értéke a tapasztalatnak, csak a megszerzett – akár jó nevű külföldi egyetemen – tudásnak. Nem igényli a tanácsadói szemléletet, tapasztalatot.
- 9) Üzletszerű tanácsadási tevékenységet én nem folytatok, a vállalkozásokkal közvetett módon, a hallgatókon keresztül (levelezős hallgatók oktatása 5-6, kurzus/év, illetve szakdolgozat konzultálás 5-10 hallgató/év) vagyok kapcsolatban, így közvetve vezetem rá őket a megoldásra.
- 10) Aszakma lobbi ereje kicsi, a megosztottság nagy, a döntéshozók nem látják a szükségszerűség és gazdaságosság összefüggéseit.
- 11) az a bizonyos „szakértői” megnevezés bevezetése a tanácsadói szakmába, mint fogalom, hogy a cégek esetleg képzésként ebbe az irányba is fordulhasson, mert véleményem szerint a belső alkalmazottakat próbálják megfelelően ebbe az irányba terelgetni, hiszen egy képzett cégvezetőnek így könnyebb a hatalmát érvényesíteni..
- 12) A szervezeti megújuláshoz, munkaerő-központú hatékonyság-növeléshez, oktatáshoz és átképzéshez – összességében az emberi erőforrás-menedzsmentjéhez kapcsolódó tanácsadás szerepe növekszik a multinacionális vállalatok körében.
- 13) A mi vállalatunknak a tanácsadási tevékenysége ebben az évben teljesen Franciaországra fókuszálódik, ahol is az egyik legnagyobb kereskedelmi cégnek szervezzük át a teljes vagyonvédelmi tevékenységét felkérésre!! Tehát a magyar tudás, „Know how” külföldön is abszolút piacképet, csak a szolgáltatásnak, tudásnak kell verseny- illetve piacképesnek lennie.
- 14) Az emberi erőforrás megtartása, motiválása, ezáltal a munkafolyamatok hatékonyságára irányuló tanácsadás szerepe növekedni fog, például az SSSC-M-ben.
- 15) A marketing tanácsadás és a szervezet fejlesztés terén is elárasztották a piacot a magacsinált egyszemélyes szakértők, akik szakképzettség nélkül is csodákat ígérnek. A tanácsadás jövőjét és romló megítélését nagyban befolyásolja elsősorban a rendkívül érzékeny kisvállalkozói körben is e jelenség.
- 16) Határon átnyúló szolgáltatásokra kell építkezni, de ez a legtöbb szakértői/tanácsadói vállalatnak komoly erőfeszítést fog jelenteni.
- 17) Vélelmezhetően megnő az igény a bevezetést, megvalósítást is vállaló tanácsadás iránt.

5.6. MELLÉKLET: INTERJÚ VÁLASZOK AZ MT-VEL KAPCSOLATBAN

A kvantitatív felmérésünkkel párhuzamosan **15** vállalatnál és intézménynél interjú módszerrel is vizsgáltuk a tanácsadással kapcsolatos néhány fontosabb szempontot. Az így kapott értékelhető válaszok a következő táblázatokban találhatóak.

1. táblázat: Résztvevő helyzetének magyarázatai

A. eset: Kisméretű hazai tanácsadó cég

A vállalatnál 16 fő dolgozik, amelyből 12 fő tanácsadóként. Fő tevékenységi területük a stratégiai tanácsadás.

B. eset: Néhány éve alakult, hazai tanácsadó cég

Hazai mikrovállalkozás, amelyet néhány éve alapítottak. Fő tanácsadási területük a stratégiai tanácsadás. Egyik legsikeresebb terület a válságkezelés. Menedzsment tanácsadás terén kis tapasztalattal rendelkeznek.

C. eset: Külföldi érdekeltségű cégcsoport

Tanácsadás területén működő cégcsoport, amelynek tagvállalatai külön-külön, illetve szükség esetén együtt is vállalnak megbízásokat: Fő tevékenységi körük a tudástranszfer, készség-, szervezet és folyamatszervezés.

D. eset: Biztonságtechnikai tanácsadó cég

A tanácsadás egy speciális területével foglalkozó, külföldi kirendeltségekkel rendelkező kisvállalkozás.

E. eset: Külföldi tanácsadó cég hazai irodája

Fő tevékenységük közé a szervezetfejlesztés, teljesítményoptimalizálás és informatikai tanácsadás tartozik.

F. eset: Magyar tulajdonú tanácsadó cég

Üzleti kommunikáció terén jártas vállalat. Működése során nagyban támaszkodik partnereire.

G. eset: Külföldi érdekeltségű pénzügyi tanácsadó cég

Pénzügyi tanácsadással foglalkozó vállalat nagyvállalat. Az alkalmazottak közel fele tanácsadó.

H. eset: Hazai tanácsadó kisvállalkozás

Elsősorban kis- és középvállalatok köréből kerülnek ki ügyfeleik.

I. eset: Nemzetközi, vezetési és pénzügyi tanácsadó

Multinacionális vállalat, hazánkban is több mint egy évtizede jelenlévő vállalat. A tanácsadókat hazai és külföldi szakértők segítik nagy számban. Működésük során a javaslatok sikeres, gyakorlatba való átültetésére koncentrálnak.

J. eset: Piacvezető tanácsadó vállalat

Cégfilozófiájuk központjában az értékteremtés, ill. a folyamatok és támogató rendszerek harmóniája áll.

K. eset: Multinacionális pénzügyi tanácsadó cég

L. eset: A béren kívüli juttatások tanácsadója

Legfontosabb üzletág a béren kívüli juttatásokkal foglalkozik, valamint az üzleti coaching.

M. eset: Hazai, nagy múlttal rendelkező tanácsadó cég

Fő tevékenységük a tréningekhez, coachinghoz és egyéb tanácsadáshoz kapcsolódik. A módszereket maguk fejlesztik, figyelembe véve a nemzetközi trendeket.

N. eset: IT és projektmenedzsment terén hazai tanácsadó cég

Az utánpótlásra folyamatosan nagy hangsúlyt fektetnek – junior tanácsadók.

O. eset: Közepes méretű informatikai tanácsadó cég

Elsősorban a hazai piacon van jelen a vállalat, de néhány nemzetközi projektben is részt vett már. Versenyelőnyüknek tartják, hogy szolgáltatásaik és termékeik iparágtól függetlenül alkalmazhatják.

2. táblázat: Válság hatása és cég reakciók

A. eset: Kisméretű hazai tanácsadó cég

A vállalat 2000-2008 között virágzott: több megbízása volt, illetve a tanácsadók létszáma is magasabb volt. A válság hatására bevételek csökkent, 10 munkavállalótól meg kellett válniuk, valamint kisebb presztízsértékű irodába költözniük – az üzleti folyamatok újraszervezésére volt szükség. A válságot követően foglalkoztak változás- és válságmenedzsmenttel, de mára úgy látják, ezen a területen csökken a kereslet.

B. eset: Néhány éve alakult, hazai tanácsadó cég

A vállalat a válságot követően alapult.

C. eset: Külföldi érdekeltségű cégcsoport

Árbevételek, forgalmuk csökkent, amit létszám és költségcsökkenést, valamint a stratégia újradefiniálását és új piaci lehetőségek felkutatását tette szükségessé. A megmaradt alkalmazottak terhelése nőtt, viszont a nekik járó juttatások változatlan a válság óta.

D. eset: Biztonságtechnikai tanácsadó cég

A válság hatására csökkent az árbevétel, viszont fenn tudta tartani a stabil működést a vállalat. Új piacokra (külföld) törtek be, a kockázat ellenére is, ehhez nagyobb hangsúlyt helyeztek a marketing tevékenységükre, és munkatársaik fejlesztésére.

E. eset: Külföldi tanácsadó cég hazai irodája

A válságra költség- és létszámcsökkentéssel reagáltak.

F. eset: Magyar tulajdonú tanácsadó cég

Nem volt hatással a foglalkoztatásra, de a stratégia újragondolására volt szükség.

G. eset: Külföldi érdekeltségű pénzügyi tanácsadó cég

A válság hatására növekedett a tanácsadók száma, árbevételek nőtt a pénzügyi tanácsadás iránti kereslet növekedése miatt.

H. eset: Hazai tanácsadó kisvállalkozás

I. eset: Nemzetközi, vezetési és pénzügyi tanácsadó

J. eset: Piacvezető tanácsadó vállalat

Szükség volt költségcsökkentésre, de ez korlátozta az új tevékenységek elindítását.

K. eset: Multinacionális pénzügyi tanácsadó cég

A költségcsökkentés során outsourcingra is szükség volt, pl. egyes tevékenységek Indiába szervezésére.

L. eset: A béren kívüli juttatások tanácsadója

M. eset: Hazai, nagy múlttal rendelkező tanácsadó cég

A megrendelők 70%-a visszatérő, így a válság hatására sem volt szükség létszámcsökkentésre.

N. eset: IT és projektmenedzsment terén hazai tanácsadó cég

Nem volt hatással a válság a bevételekre és az alkalmazottak számára, ami annak köszönhető, hogy szolgáltatásaikkal a megbízók költségcsökkentését segítették. Ennek ellenére egy óvatosabb stratégiát tűztek ki maguk elé. Megítélésük szerint a válság hatására átalakult és megtisztult a piac.

O. eset: Közepes méretű informatikai tanácsadó cég

3. táblázat: Az elmúlt 1-2 év tapasztalatai

A. eset: Kisméretű hazai tanácsadó cég

A változás- és válságmenedzsmentre azért volt kevésbé szükség, mert már kifelé tartunk a válságból, az outsourcingre pedig azért, mert már nem feltétlenül tartják a legjobb módszerek. A szakma imázsa részint azért nőtt, mert a vállalatok rájöttek, hogy problémáikra megoldást kínálnak, illetve a válság megtisztította a piacot a kevésbé jó szolgáltatóktól.

B. eset: Néhány éve alakult, hazai tanácsadó cég

Tevékenységükkel elégedettek a megbízók, amelyet a vállalat „szakmai megtisztulásával” magyaráznak.

C. eset: Külföldi érdekeltségű cégcsoport

A megbízók egy jelentős része a teljes szervezetet átfogó tanácsadás helyett egyes részterületekre vonatkozó szolgáltatást vett igénybe.

D. eset: Biztonságtechnikai tanácsadó cég

A válság hatására úgy látják, felértékelődött a tanácsadók szerepe. Az utóbbi időszakban úgy látják, a vállalatoknak újra van lehetősége fejleszteni, ami elsősorban az IT tanácsadás szerepét növeli. Megítélésük szerint romlott a szakma megítélése, mivel a megbízók nem minden esetben kapták meg a szükséges segítséget.

E. eset: Külföldi tanácsadó cég hazai irodája

Több, a válság után „népszerűvé” vált tevékenységi területre összpontosítottak: változásmenedzsment, költségoptimalizáció, HR.

F. eset: Magyar tulajdonú tanácsadó cég

Növekedést tapasztaltak működés és szervezés, változásmenedzsment, HR terén, míg csökkenést/ stagnálást az outsourcing és stratégiai tanácsadás esetében.

G. eset: Külföldi érdekeltségű pénzügyi tanácsadó cég

Az outsourcing szerep nőtt.

H. eset: Hazai tanácsadó kisvállalkozás

I. eset: Nemzetközi, vezetési és pénzügyi tanácsadó

Az outsourcing, változásmenedzsment és IT tanácsadás szerepe megnőtt.

J. eset: Piacvezető tanácsadó vállalat

K. eset: Multinacionális pénzügyi tanácsadó cég

Mind többen vesznek igénybe tanácsadást, ami mutatja a szakma imázsát javulását is.

L. eset: A béren kívüli juttatások tanácsadója

A tanácsadás imázsa jelentősen romlott elsősorban az új, nem megfelelő felkészültséggel rendelkező tanácsadók megjelenése miatt.

M. eset: Hazai, nagy múlttal rendelkező tanácsadó cég

N. eset: IT és projektmenedzsment terén hazai tanácsadó cég

O. eset: Közepes méretű informatikai tanácsadó cég

Sok hazai versenytárs nem tudott alkalmazkodni a válság miatt megváltozott üzleti környezethez, így a vizsgált vállalat továbbra is tudta növelni piaci részesedését.

4. táblázat: Várható változások

A. eset: Kisméretű hazai tanácsadó cég

A szakma megítélése és helyzete javulni fog.

B. eset: Néhány éve alakult, hazai tanácsadó cég

Rövid távon jelentős növekedésben bíznak, ami lehetővé tehetné a létszámbővítést. Növekedési lehetőséget látnak a tudásmenedzsment terén, mivel meglátásuk terén ez még elterjedt hazánkban.

C. eset: Külföldi érdekeltségű cégcsoport

A változás és válságmenedzsmenttel kapcsolatos tanácsadás stagnálni/ csökkenni fog, mivel a válság kritikus időszaka lezárulni látszik. Előtérbe kerülnek a fejlődést és fejlesztést támogató tanácsadói területek.

D. eset: Biztonságtechnikai tanácsadó cég

A vállalat stabil időszakot vár, különösebb változások nélkül. Újabb külföldi terjeszkedést terveznek.

E. eset: Külföldi tanácsadó cég hazai irodája

Nem várnak jelentős változást semmilyen téren.

F. eset: Magyar tulajdonú tanácsadó cég

Általános növekedést várnak a tanácsadó szakmában, valamint az imázs javulását.

G. eset: Külföldi érdekeltségű pénzügyi tanácsadó cég

A vállalatoknál általában megfigyelhető az informatikai rendszerek fejlődése, ami miatt az IT tanácsadás növekedését várják.

H. eset: Hazai tanácsadó kisvállalkozás

A kapcsolati tőke mind fontosabb lesz, amely kiépítésére, ápolására mind nagyobb hangsúlyt kell fektetni. A tanácsadó piac növekedését várják.

I. eset: Kisméretű hazai tanácsadó cég

J. eset: Piacvezető tanácsadó vállalat

Nem számítanak a 2013. évben tapasztalt növekedés elérésére. A megbízók kisebb értékben tudtak igénybe venni tanácsadást. A költséghatékonyság és az eredményes mérhetősége meghatározóvá vált.

K. eset: Multinacionális pénzügyi tanácsadó cég

L. eset: A béren kívüli juttatások tanácsadója

Várakozásaik szerint növekedni fog a tudásmenedzsment szerepe, viszont a tanácsadó szakma presztízse nem fog javulni, csak egy átmenetileg elérhető erőforrásként tekintenek rá. A vállalat egy fő üzletágát, a béren kívüli juttatásokat jelentősen befolyásolják a jogszabályi változások, ennek kiváltására szükséges lesz vagy egyéb tanácsadási projektekből származó bevételek növelését, vagy egy új üzletág kialakítását.

M. eset: Hazai, nagy múlttal rendelkező tanácsadó cég

N. eset: IT és projektmenedzsment terén hazai tanácsadó cég

O. eset: Közepes méretű informatikai tanácsadó cég

A növekvő minőségorientált piaci igények, illetve a profit fejlesztési célú, cégbe való visszaforgatása miatt további növekedésre számítanak.

5.7. MELLÉKLET: A KUTATÁST KOORDINÁLÓ SZERVEZET BEMUTATÁSA

Menedzsment és HR Kutató Központ

Kutató Központ vezetője:

Dr. Poór József
egyetemi tanár
bejegyzett menedzsment tanácsadó (CMC)

Elérhetőségünk:

Menedzsment és HR Kutató Központ, Szent István Egyetem, GTK TTI
Páter K.u. 1 , H-2100 Gödöllő
Tel: 36-28-522-000/ 2204
Mobil: +36-20-464-9168; e-mail: poorjf@t-online.hu; poor.jozsef@gtk.szie.hu

Kutatási területek:

- » **Hasonlóságok és különbségek a nemzetközi leányvállalatok menedzsment és HR tevékenységében a kelet-európai vállalatoknál:** Ezt a kutatást a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Vezetés és Szervezés Tanszéke és hat kelet európai ország egyetem gazdaságtudományi fakultásai kutatóinak közös projektje (Brno, Ljubljana, Pitesti, Vilnius, Zágráb, Wroclav)
- » **Magyarországi és a kelet-európai HR globális összehasonlításban:** A világ egyik legnagyobb független emberi erőforrás menedzsment politikákat és gyakorlatot vizsgáló hálózata az 1989-ben öt alapító ország által létrehozott CRANET (Cranfield Network on Comparative Human Resource Management).
- » **Válság szorításában a Menedzsment és HR:** Folyamatosan vizsgáljuk nemzetközi adatok tükrében válság hatását a hazai vállalatok és intézmények menedzsment és HR gyakorlatára. Ehhez kapcsolódva többek között vizsgáljuk az általános HR és Menedzsment trendeket, továbbá kutatjuk a válság hatását a felsővezetői jövedelmekre, cafeteria típusú megoldásokra.
- » **Közszolgálati és egyetemi HR rendszerek továbbfejlesztése:** Hazai és nemzetközi összehasonlítás keretében vizsgáljuk a hazai és más országok közszolgálati és egyetemi HR rendszerek fejlesztését. **Menedzsment tanácsadás európai összehasonlításban:** A kutatás keretében azt vizsgáljuk, hogy mi jellemzi 24 európai ország esetében a konzultáns cégek gyakorlatát (Támogató: Federation European Management Consultant Associations = FEACO)

- » **Kelet-Európa népei közötti együttműködés javítása:** Hozzá kívánunk járulni a régió népei közötti együttműködés, megbékélés, inter-kulturális megértés, valamint az európai egyesülési folyamat elmélyítéséhez az inter-kulturális, a menedzsment és a HR kutatások segítségével. Ebben a munkában szakmai partnereink a Brno, Ljubljana, Pitesti, Vilnius, Zágráb, Wrocław, valamint a szlovákiai Selye János Egyetem, valamint a romániai Babes-Bolyai Egyetem magyar tagozata.
- » **Menedzsment tanácsadás:** Folyamatosan vizsgáljuk a menedzsment tanácsadás hazai és külföldi trendjeit.

Kutatócsoport nagysága: 4 fő

Termékek-szolgáltatások:

- » **HR és menedzsment felmérések és kutatások:** Széleskörű tapasztalatokkal rendelkezünk különféle menedzsment és HR felmérések (pl. dolgozói elégedettség, cafeteria vizsgálatok, kultúra kutatások stb.) területén.
- » **Tréning és oktatás:** Hozzá kívánunk járulni, hogy olyan menedzsment kurzusok, továbbképző programok (stratégia, marketing, HR, működés, projektek, interkulturalitás, AC-DC, coaching és mentoring stb.) jöjjenek létre, amelyek elvégzése után a résztvevő szakemberek és hallgatók reálisan látják a hazánkban és a régió országaiban lejátszódott vállalati átalakulások előnyeit és hátrányait, képet kapnak az ebből fakadó sajátos menedzsment közelítési módokról és probléma-megoldási technikákról.

Partnereink:

- » Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (Magyarország): menedzsment kutatás
- » Cafeteria TREND Magazin (Magyarország): menedzsment és juttatás kutatás
- » Humán Szakemberek Országos Szövetsége (Magyarország): HR kutatás
- » Ilang (Magyarország): web alapú felmérések, e-learning
- » Országos Humánmenedzsment Egyesület: HR kutatás
- » Pécsi Tudományegyetem Menedzsment és HR Kutató Központ (Magyarország): menedzsment kutatások
- » Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar (Szlovákia): menedzsment kutatások