

Üzleti tanácsadás



BEVEZETÉS

---

Dr. Duma László

Óbudai Egyetem  
Keleti Károly Gazdasági Kar  
Vállalkozásmenedzsment Intézet

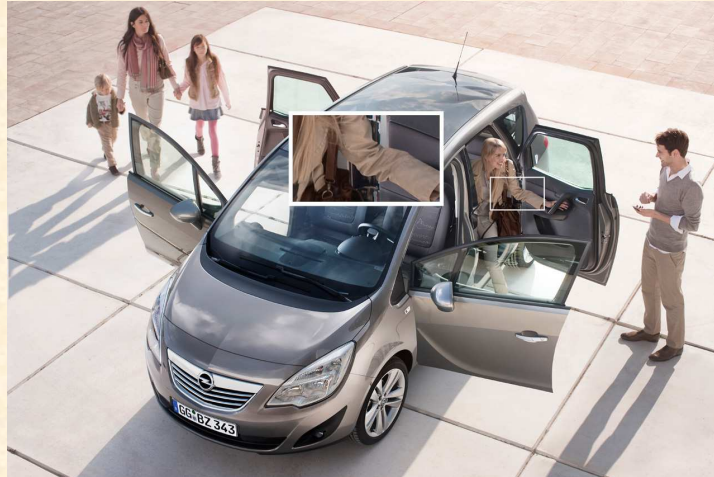
Menedzsment avagy a Világ ennyire kerek?



2

# De a németek is csalnak? Az alkar

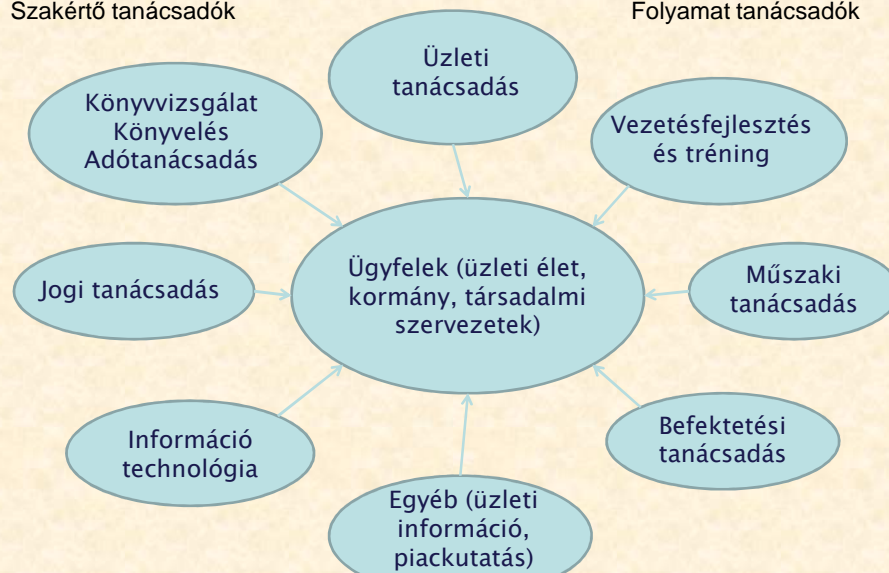
orsó- és singcsontostul vagy nyolcvan centi©



3

Szakértő tanácsadók

Folyamat tanácsadók

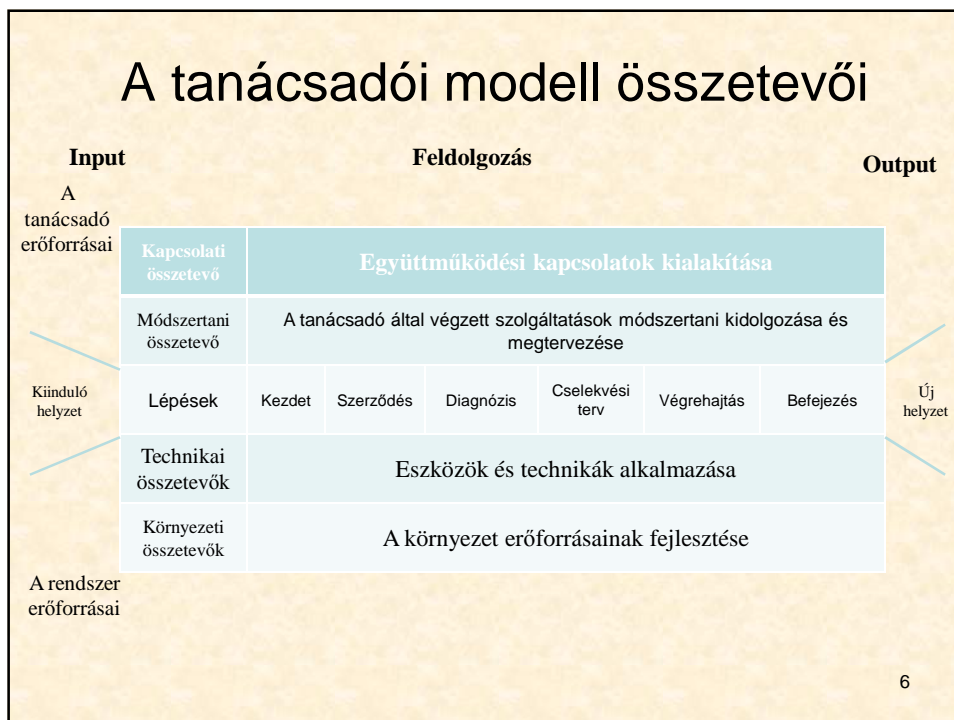


4

## A TANÁCSADÁS FOLYAMATA

Kapcsolatépítés	Előzetes diagnózis, ajánlat, szerződés.
Diagnózis	Tényfeltárás, adatgyűjtés, elemzés.
Megoldási javaslatok	Megoldási változatok kidolgozása, értékelése, megoldás választása, megvalósítási terv.
Implementáció	Közreműködés a megvalósításban, ajánlások finomítása.
Befejezés	Értékelés, prezentáció, zárójelentés.

## A tanácsadói modell összetevői



## 5 dolog, amit a Tanácsadó ad (elvárnak?)

- Alkalmazott új **tudást** (vö Internet vagy belső tudás, nálunk gyakran know-how)
- **Megcsinálást** – „Eredményeket akarunk látni!”
- A státusz quo **megkérdőjelezését** - "biztos jó, amit csinállok?" üzemi vakságtól mentesen
- **Projekt menedzsmentet** – interim menedzsmentet-munkaerőt
- **Pszichoterápiát**
  - Piros pontokat - azaz elismerést valakitől, aki megérti, hogy mi minden van az eredményei mögött... Dicsekvési jogot.
  - Dominálást/Kellemetlen dolgok megmondását - mert túl nagy ember az ügyfél/főnök ahhoz, hogy bárki számon kérjen rajta bármit is - kivéve egy külső tanácsadót.
  - Jus murmurandis: - mert néha kell valaki, aki - akár pénzért - meghallgat mindent, amit az ügyfél szeretne elmondani, elpanaszolni.

7

Központi „egyenletünk”

IQ + EQ + CQ

## Kreativitás

Kreativitás : IQ E EQ + CQ!!

- Divergens (új ötletek) és konvergens (kombinálás cél elérése) gondolkodás egyszerre.
- Fejleszthető (projektmunkák)
- Torrance test (először esett az USA-ban: TV és videojátékok...)

Példa: Projekt ötödéveseknek: hogyan csökkentjük a zajt az iskola könyvtárában (fizikától közgazdaságig)

- fact-finding (igen ez is része a kreativitásnak, ezért nem kell a jelenlegi oktatási rendszert teljesen elvetni)
- problem-finding
- idea-finding
- solution-finding
- plan of action

Ez szinte olyan mint egy TANÁCSADÁS...

## A tanácsadók felosztása típus, terület szerint

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ügyfelek típusai</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ágazat</li> <li>• vállalati nagyság</li> <li>• terület</li> <li>• termelési eljárások</li> </ul> </li> <li>• <b>Megoldási módok</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• megoldás szélessége</li> <li>• mélysége</li> <li>• rendszer ismerete</li> <li>• Aktualitás</li> <li>• Újdonság foka, módszer</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Problématerület</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funkcionális terület</li> <li>• Szervezeti hierarchia</li> </ul> <p><b>Probléma típusa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• probléma megfogalmazása</li> <li>• eredete</li> <li>• iránya</li> <li>• mélysége</li> <li>• Komplexitása</li> </ul> <p>Szakértő tanácsadók Folyamat tanácsadók</p>
--	---

## Tanácsadási szolgáltatások

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stratégiai tanácsadás</b></li> <li>• Stratégiai tervezés</li> <li>• Szervezetfejlesztés</li> <li>• Fúziók, felvásárlások</li> <li>• Piackutatás</li> <li>• Marketing és céggkommunikáció</li> <li>• Pénzügyi tanácsadás</li> <li>• Outsourcing</li> <li>• <b>Humán erőforrás tanácsadás</b></li> <li>• Fejlesztés</li> <li>• Oktatás</li> <li>• Jövedelem, jutalmazás, juttatások</li> <li>• Outplacement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Működési (operatív) tanácsadás</b></li> <li>• Üzleti folyamatok átszervezése</li> <li>• Változáskezelés</li> <li>• Projektvezetés</li> <li>• Ellátási lánc irányítása, outsourcing</li> <li>• KPI</li> <li>• <b>Informatikai tanácsadás</b></li> <li>• Stratégiától operációig minden</li> <li>• Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció</li> </ul> |
|--|--|

11

## 1. MANAGEMENT / BUSINESS CONSULTING

- ☒ Az innováció egyik fontos fokmérője.
- ☒ Kapcsolat van az e területre fordított összegek és a gazdasági fejlődés között.
- ☒ Konzultáns cégek megbízása a problémák feltárásával és azok megoldásával.
- ☒ A gondolkodást az elmúlt 20 évben a neoliberális elmélet uralta.
- ☒ Rövid távú profitérdekeknek való megfelelés.
- ☒ Ugyanakkor nem vették figyelembe:
 

<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Környezeti problémák</li> <li>b) Etikai problémák</li> </ul>	}	Az erőltetett növekedés nyomán
--	---	--------------------------------



## 1. MANAGEMENT / BUSINESS CONSULTING

- ☒ Milyen módon lehet szolgálni egyidejűleg a társadalmi, ökológiai szempontokat a nyereséges gazdálkodás biztosítása mellett?
  - A vállalati fejlődés igazi forrása az elkötelezett, innovatív *munkaerő*.
  - A *tanácsadók* hídépítők a modern menedzsment tudomány és a vállalati gyakorlat között.

## 1. MANAGEMENT / BUSINESS CONSULTING

- ☒ Magyarországon a tanácsadás az EU-csatlakozással egy új fejlődési fázisba lépett.
- ☒ A tanácsadás mint árucikk (szolgáltatás) jelenik meg, a fogyasztói oldal bővül:

### Eddigi fogyasztók

- ✓ Nagyvállalatok
- ✓ Multinacionális (külföldi) cégek

### Jövőbeni várható fogyasztók

- ✓ Önkormányzatok
- ✓ Államigazgatás
- ✓ Kis- és középvállalkozók
- ✓ Mikrovállalkozások

- ☒ Következmény: a tudományosan megalapozott, speciális tanácsadói képesség felértékelődik.

## 2. A TANÁCSADÁS FOGALMA

- Sarlatán.
- Kuruzsló.
- Állás nélküli vezető.
- Sikerhajhászó pszichológus.
- A tanácsadás általános megítélése:

Sorrend	Jellemzők
1.	Túl általános, kevés a gyakorlati haszna.
2.	Hosszú és fáradtságos megvalósítási folyamatot igényel.
3.	Kevés a tanácsadók gyakorlati tapasztalata.
4.	A megbízó pénzén tanulják a céget és feladatot.

## 2. A TANÁCSADÁS FOGALMA

- Tömegesen jelennek meg frissen végzett szakemberek.
- Az MBA hallgatók elhelyezkedési preferencia rangsora:

Ágazatok	Százalékos gyakoriság
Tanácsadás	22%
Beruházási bankok	15%
Fogyasztásicikk-iparok	9%
Kereskedelmi bankok / pénzügyi szolgáltató szervezetek	8%
Számítógép- és elektronikai ipar	8%
IT és telekommunikáció	7%
Szórakoztatóipar / média	5%
Egészségügy / gyógyszeripar	4%
Engineering / gyártás	4%
Légiközlekedés / szállítás	3%



## 2. A TANÁCSADÁS FOGALMA

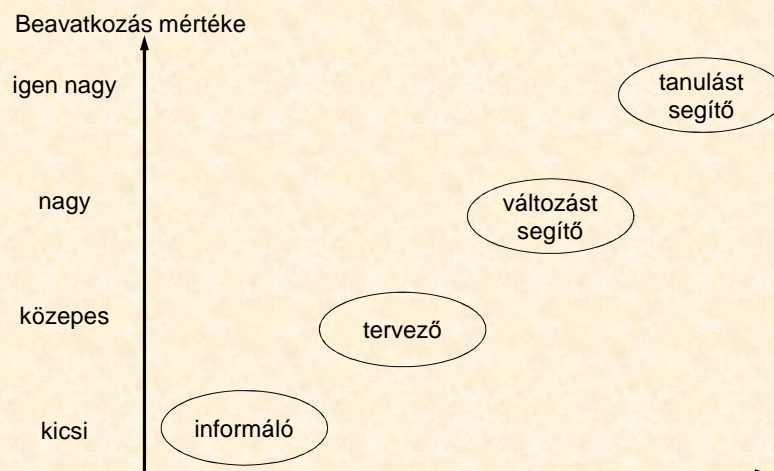
☒ Definíció (menedzsment tanácsadási kézikönyv):

A **tanácsadás** olyan professzionális szolgáltatás, melyet szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak külső (pl. tanácsadó cégek) vagy belső (pl. belső tanácsadó) szolgáltatók abból a célból, hogy:

- segítsék a szervezeteket céljaik elérésében,
- a problémák feltárásában és megoldásában,
- új lehetőségek azonosításában,
- a szükséges képességek elsajátításában és
- a változások megvalósításában.

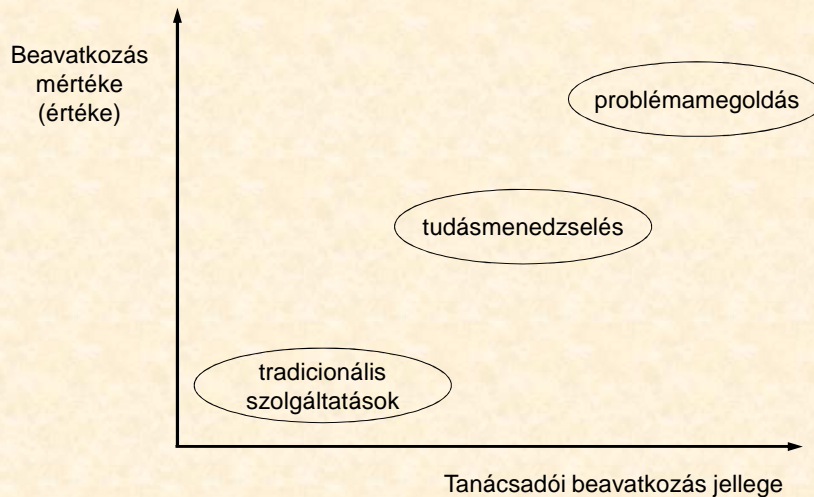
## 2. A TANÁCSADÁS FOGALMA

☒ A tanácsadói tevékenység tartalma és kihatási szintjei:



## 2. A TANÁCSADÁS FOGALMA

- ☒ A tanácsadói beavatkozások területei és kihatásai:



## 2. A TANÁCSADÁS FOGALMA

- ☒ Az üzleti tanácsadás jellegzetes területei:

Az üzleti tanácsadás jellegzetes funkcionális területei	Az üzleti tanácsadás jellegzetes külső területei
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégiai és szervezetfejlesztési tanácsadás</li> <li>▪ Marketing tanácsadás</li> <li>▪ Pénzügyi tanácsadás</li> <li>▪ Informatikai tanácsadás</li> <li>▪ Termelési és működési tanácsadás</li> <li>▪ Outsourcing</li> <li>▪ EEM tanácsadás</li> <li>▪ Projektmenedzselés</li> <li>▪ Gazdasági és környezeti tanulmányok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fejvadászat</li> <li>▪ Tréning tanácsadás</li> <li>▪ Pályázatírás</li> <li>▪ Mérnöki tanácsadás</li> <li>▪ Mezőgazdasági szaktanácsadás</li> <li>▪ Adó- és jogi tanácsadás</li> <li>▪ Regionális, térségi tanácsadás</li> </ul>

## 2. A TANÁCSADÁS FOGALMA

### ☒ Definíció:

A **tanácsadó** a menedzsment / vezetési kérdésekben kellő szakmai felkészültséggel és objektivitással rendelkező szakember, aki olyan tevékenységet végez, amelyek magukban foglalják:

- a problémák és lehetőségek felismerését
- és elemzését, valamint
- megoldási javaslatok kidolgozását és
- a megvalósításhoz nyújtott segítséget egyaránt.

## 3. A TANÁCSADÓI SZEREPEK

### SZAKÉRTŐ TANÁCSADÓK (RESOURCE CONSULTING)

- Megoldásokat javasolnak.
- Meggyőzik az ügyfelet.
- Segítenek a megvalósításban.

### FOLYAMAT-TANÁCSADÓK (PROCESS CONSULTING)

- Kreativitást serkentő megoldásokat keresik.
- Az ügyfelek maguk is meg tudják valósítani a megoldásokat.

### VEGYES- VAGY MIX-MODELL

- A két eltérő közelítés egyesítését célozza.
- A szakértői tudás elengedhetetlen.

3. A TANÁCSADÓI SZEREPEK	SZAKÉRTŐ SZEREP
<p>☒ Tartalomszolgáltató – tudásszolgáltató</p> <p>☒ Az ún. tartalom (content) szolgáltató tanácsadók az elkészített tanulmányaikon és javaslataikon keresztül „szállítják” a hozzáadott értéket jelentő szolgáltatásaikat ügyfeleiknek.</p> <p><u>1. szint: tudni akar valamit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klasszikus esetben a menedzser maga mindent előre diagnosztizált, tökéletesen informált, a kiinduló problémát azonosította, és így fordul a tanácsadóhoz.</li> </ul> <p style="text-align: center;">VAGY</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A menedzser bizonytalan, a probléma előzetes tanulmányozására hívja meg a tanácsadót, és csak ezt követően kerül sor a tényleges tanácsadásra.</li> </ul>	

3. A TANÁCSADÓI SZEREPEK	SZAKÉRTŐ SZEREP
<p><u>2. szint: átvilágítás</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mennyire „egészséges” a vállalt?</li> <li>• Igazi segítség lehet, ha jellemzik a következők: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Az érintettek motivációi összhangban vannak a célokkal</li> <li>✓ Elfogadják a „doktor” vizsgálatait és javaslatait.</li> <li>✓ A javasolt változásokat végre is akarják hajtani.</li> </ul> </li> </ul> <p><u>3. szint: az operáló orvos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szokványos sebészeti beavatkozás: egyszerű, kisebb szervezeti átalakítások, kisebb ellenállás legyőzését igénylő átszervezések.</li> </ul> <p style="text-align: center;">VAGY</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agysebészeti vagy transzplantációs munka: nagyobb kihívást jelentő feladatok.</li> </ul>	

3. A TANÁCSADÓI SZEREPEK	FOLYAMAT SZEREP
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="363 427 643 456">☒ Magatartás-tanácsadó</li> <li data-bbox="363 488 611 517">☒ Abilene-paradoxon: <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="419 544 1206 658">▪ Az emberek általában sokkal inkább kedvelik a gyors eredményt, semmint alaposan tanulmányoznák a szituációt, és akkor bizony „nem utaznának a nagy délutáni melegben oda-vissza 160 kilométert egy jelentéktelen, kicsi szórakozásért”.</li> <li data-bbox="363 687 1150 716">▪ A folyamat-tanácsadó ügyfelével közösen diagnosztizálja a problémát.</li> <li data-bbox="363 745 1158 804">▪ Folyamatos együttműködés, interakció, igazi problémamegoldást célzó megállapodások jellemzik.</li> <li data-bbox="363 833 991 862">▪ Folyamatos tanulási és változási képesség fenntartása.</li> </ul> </li> </ul>	

3. A TANÁCSADÓI SZEREPEK	MIX MODELL
<p data-bbox="491 1462 1102 1637" style="text-align: center;">Ha a tanácsadó csak a folyamatra koncentrálna és megfeledek a tartalmi kérdésekről, az eredmény legalább annyira kiábrándító lehet, mint amit a szokásos szakértői tanácsadással kapcsolatban kritikaként a bírálók kiemelnek!</p>	