

## A tanácsadó cég kiválasztásának szempontjai

© TOKÁR-SZADAI Ágnes

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolc

[vgtsza@uni-miskolc.hu](mailto:vgtsza@uni-miskolc.hu)

A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete 2001-ben, 2005-06-ban, majd 2011-12-ben kérdőíves felmérést végzett tanácsadó cégek valamint ügyfelek körében. A felmérésben 2001-ben 362, 2005-06-ban 294, 2011-12-ben 77 vállalkozás, és 2001-ben 83, 2005-06-ban 88, 2011-12-ben 58 tanácsadó vett részt. A felmérések célja az üzleti tanácsadási piac feltérképezése, valamint a tanácsadók és ügyfelek tanácsadási értékrendjének összehasonlítása volt. A kutató munka a Miskolci Egyetem stratégiai kutatási területén működő Mechatronikai és Logisztikai Kiválósági Központ keretében valósult meg. Jelen tanulmányban céloim a tanácsadó cégek kiválasztási szempontjainak értékelése a tanácsadók és ügyfelek értékítélete alapján.

A tanácsot igénybevevő célja és alapvető érdeke, hogy azt a tanácsadót kérje fel, aki a konkrét feladatot legjobban képes ellátni, és a cég munkatársaival és vezetőivel leghatékonyabban képes együttműködni. Ehhez több kritérium egymással összefüggő, összetett vizsgálatára és mérlegelésére van szükség. A konkrét tanácsadó kiválasztása és a szerződés megkötése előtt a megbízó mérlegeli (Stryker, 1984):

- Az ajánlat versenyképességét és komolyságát;
- A javasolt közelítésmódot: a módszer gyakorlatban való alkalmazhatóságát;
- A tanácsadó emberi és szakmai alkalmasságát:
- Tudás: a projekt vezető és a munkában résztvevők iskolai végzettsége – rendelkezik-e a tanácsadó jó problémamegoldó képességgel?
- Tapasztalat: végzett-e már hasonló feladatot a tanácsadó? A munkában résztvevő munkatársak milyen gyakorlattal rendelkeznek? Milyen referenciákkal rendelkezik a tanácsadó? –célszerű a felsorolt referenciákat ellenőrizni.
- Alkalmasság: alkalmas-e a tanácsadó arra a munkára, amit el kell végeznie? Helyi cégre van-e szükség, (az azonnali elérhetőség és költségek miatt), vagy az Internet (E-mail) illetve egy telefon és egy fax is elég a folyamatos kommunikációhoz?
- Kommunikáció: rendelkezik-e a tanácsadó jó beszéd és íráskészséggel? Erélyesnek tűnik inkább, vagy segítőkésznek?
- Rugalmasság: tud-e alkalmazkodni a tanácsadó a változó igényekhez? (Pelczné Gáll & Szadai, 2006)

A szakmai szempontból megfelelő cégek kerülnek be a második fordulóba: ezután következhet az ajánlat pénzügyi részének kiértékelése –a két értékelési eljárás alapján a legkedvezőbb pontszámot kapott cég nyeri meg a megbízást (Poór, 2000). Fontos az alapos mérlegelés és több szempont figyelembevétele, mert az ügyfél csak így tudja kiválasztani a számára legmegfelelőbb tanácsadót. A British Telecom pl. hat hónapon át vizsgálta és vizsgáltatta az általa kiszemelt 16 tanácsadó céget. A rostán fennmaradó Mc Kinseyt, a Geminit, és az Andersent ezek után

referencialistáik és referencia munkáik bemutatására kérte fel, s végül a megrendelést a Gemini kapta (Gonda, 1995). A Világbank (World Bank, 2011:19) azt javasolja hitelezőinek, hogy a súlyozás során

- ✓ 0-10%-ot tulajdonítsanak a tanácsadó cég sajátos tapasztalatainak,
- ✓ 20-50%-ot a módszertannak,
- ✓ 30-60%-ot a megbízásra javasolt kulcs szakértőknek,
- ✓ 0-10%-ot a tudás átvételének (tudás transzfer),
- ✓ 0-10%-ot a nemzeti szakértők részvételének.

Így a magasan képzett tanácsadói cégnek is kevés esélye van egy választási eljárásban, ha nem a megfelelő kaliberű tanácsadókat ajánlja az adott helyzetben. Néhány ügyfél e kritériumokat alkritériumokra bontja. Ennek ellenére az alkritériumok részletezett listáját nehezen lehet igazolni és használni, emellett a választási folyamatot szakértői döntés problémájából egy számtani feladattá alakítja. Az ügyfélnek ezen megközelítés ellen kell érvelnie. Ezt a nézetet a Világ Bank is vallja: „...az alkritériumok számát a lényeges mennyiségre korlátozni kell. A Bank azon rendkívül részletes listák mellőzését javasolja, melyek a kiértékelést inkább egy mechanikus feladattá alakítja ahelyett, hogy a javaslat szakmai értékelését elősegítenék” (World Bank, 2011:19).

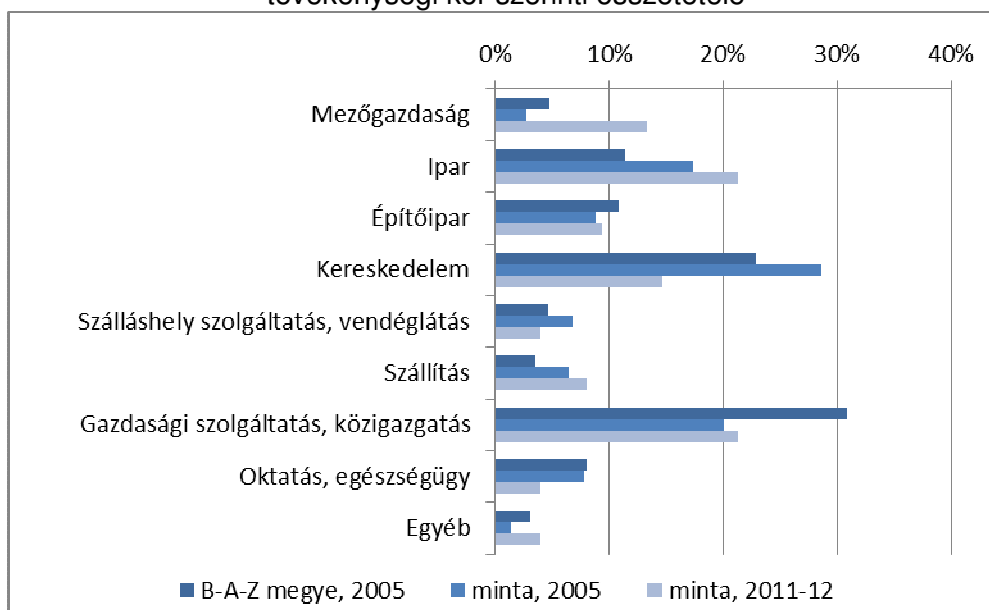
Manapság már nem elegendő, hogy az ügyfél elégedett legyen a tanácsadója munkájával, vagy lojális a szolgáltatáshoz. *David Maister* és szerzőtársai (2000) úgy vélik, hogy az igazán sikeres tanácsadó cégek megpróbálják az ún. megbízható tanácsadó (trusted advisor) státuszt elérni (Poór, 2010).

## *Az empirikus felmérések módszertani háttere*

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

A kutatás kiterjedt egyrészt a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások megkérdezésére, a tanácsadási szolgáltatás igénybevételére vonatkozóan. Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások körében 300 tagú, értékelhető minta összeállítása volt a cél. Korábbi felméréseink tapasztalatai alapján személyes megkereséssel és rábeszéléssel 50% körüli visszaérkezési arány érhető el. Ezért 600 vállalkozást választottunk ki (az összes működő B-A-Z megyei társas vállalkozás 3,5%-a) a Cégtár 2000/12-es, illetve 2005-ös számaiból (a Cégbíróságon bejegyzett, B-A-Z megyében székhellyel rendelkező, működő cégek közül), és személyesen kerestünk fel. A cégek kiválasztása a tevékenységi kör alapján részletezett vállalkozások közül történt, a területi elhelyezkedés arányait figyelembe véve, egyszerű véletlen mintavétellel. Így 2001-ben 362 db, 2005-06-ban 294 db értékelhető kérdőívet sikerült kitölteni. A visszaérkezési arány 2001-ben 60,3%, 2005-06-ban 49% volt. A vissza nem érkezett kérdőívek miatt- a szolgáltatás egy kicsit alul, az ipar és kereskedelem egy kicsit felülreprezentált volt 2005-ben, az eltérés nem volt számottevő, jól követte a megyei arányokat (1. ábra).

1. ábra: A B-A-Z megyei vállalkozások (2005) és a minta (2005 és 2011-2012) tevékenységi kör szerinti összetétele

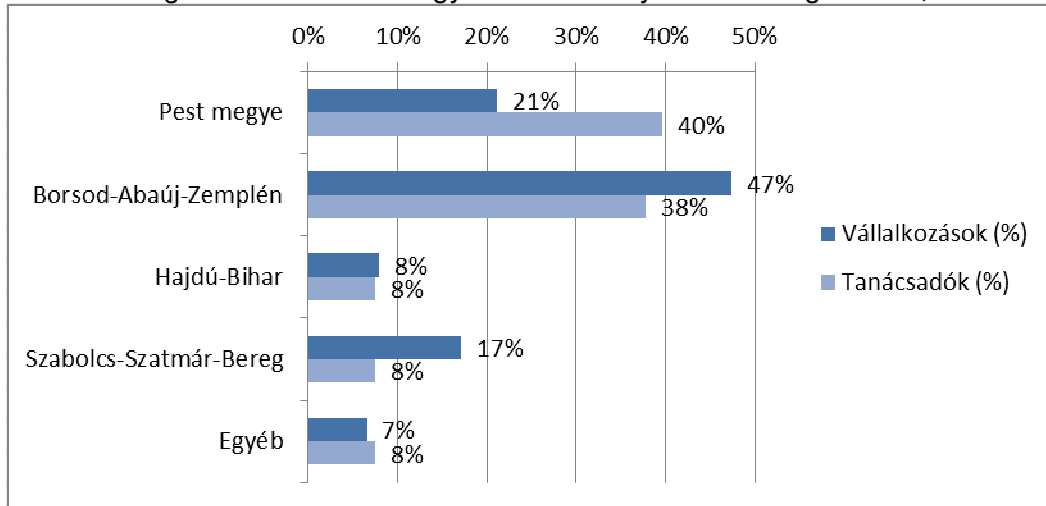


Forrás: KSH, saját

A kutatás másik része a tanácsadó vállalatok megkérdezésére épült. 2001-ben és 2005-ben teljes körű felmérést végeztünk a 7414 „üzletviteli tanácsadás” TEÁOR számú, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek körében. 2000 decemberében 199 tanácsadó cég működött megyénkben, 2005-ben 222, valamennyit felkerestük. A kérdőív kitöltését 2001-ben 83, 2005-06-ban 88 tanácsadó vállalta. A visszaérkezési arány kisebb volt, mint a vállalkozások körében, 40% körüli (2001-ben 41,7%, 2005-06-ban 39,6%) (Pelczné Gáll & Szadai, 2003a, 2003b; Szadai, 2006).

A rendelkezésre álló korábbi kérdőíves felmérések, valamint a saját korábbi kutatási eredményeim a projekt keretében végzett empirikus felmérés alapjául szolgáltak. A kérdőívek összeállítására a 2011. szeptember-november közötti időszakban, az adatfelvételre 2011. december és 2012. május között került sor. A tanácsadói kérdőívet 58 vállalkozás töltötte ki. (Tanácsadónak tekintetem azon vállalkozókat, akik tevékenységeik között megjelölték az „üzletviteli tanácsadást”. A tanácsadói kérdőívet a tanácsadási tevékenységre vonatkozóan töltötte ki egy tanácsadást folytató kolléga.) A megvizsgált tanácsadók 1-2 ügyfele pedig kitöltötte a „tanácsot igénybevevő vállalatok tanácsadási tapasztalatára” vonatkozó kérdőívet (77 kitöltött kérdőív érkezett vissza): így összehasonlíthatóvá vált, hogy a tanácsadók hogyan látják saját magukat, kompetenciáikat, tevékenységük eredményét, hogyan látják őket ügyfeleik, vannak-e eltérések, miből adódnak ezek. A szolgáltatást igénybevevő vállalkozók valamennyi iparágat képviseltek. (1. ábra) A kérdőíveket úgy állítottam össze, hogy összehasonlítható legyen a korábbi (2001-es és 2005-06-os) felmérések eredményeivel. Az összehasonlíthatóság nem biztosítható teljes körűen, mivel eltér a felmérés köre: a korábbi felmérések csak Borsod-Abaúj-Zemplén megyére irányultak, a mostaniak több régióra. (2. ábra) A korábbiak két külön részből álltak: a tanácsadókra és a vállalkozásokra. A mostani a tanácsadókra vonatkozik, és a megkérdezettek ügyfeleire. Az összehasonlíthatóság így nem biztosítható teljes mértékben, de a tendenciákra következtetni lehet.

2. ábra: A vizsgált tanácsadók és ügyfelek székhely szerinti megoszlása, 2011-2012.



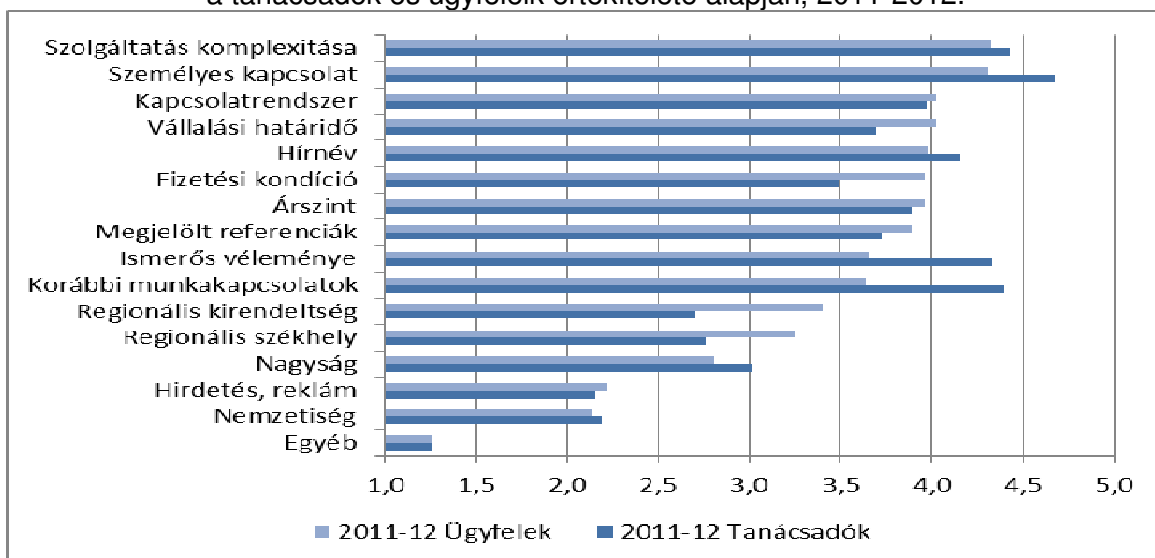
Forrás: Saját szerkesztés

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

### *A tanácsadó cégek kiválasztásának szempontjai a tanácsadók és ügyfelek értékítélete alapján*

A tanácsadó cégek, valamint ügyfelek körében is megvizsgáltuk, hogy véleményük szerint az ügyfelek milyen kritériumok alapján választanak tanácsadót. A válaszadók egy 1-5-ig terjedő skálán értékelték a különböző szempontokat, ahol 5 jelentése: a választás csak ezen kritérium alapján történik, 1: a választásban egyáltalán nem játszik szerepet (3. ábra):

3. ábra: A tanácsadó cégek kiválasztásának szempontjai a tanácsadók és ügyfelek értékítélete alapján, 2011-2012.



Forrás: Saját szerkesztés

A tanácsadók alapvetően helyesen ítélik meg az egyes tényezők fontosságát vagy éppen elhanyagolhatóságát cégük kiválasztásában: a vizsgált 15 szempont közül 5%-os szignifikancia szinten 6-nál mutatható ki kisebb eltérés:

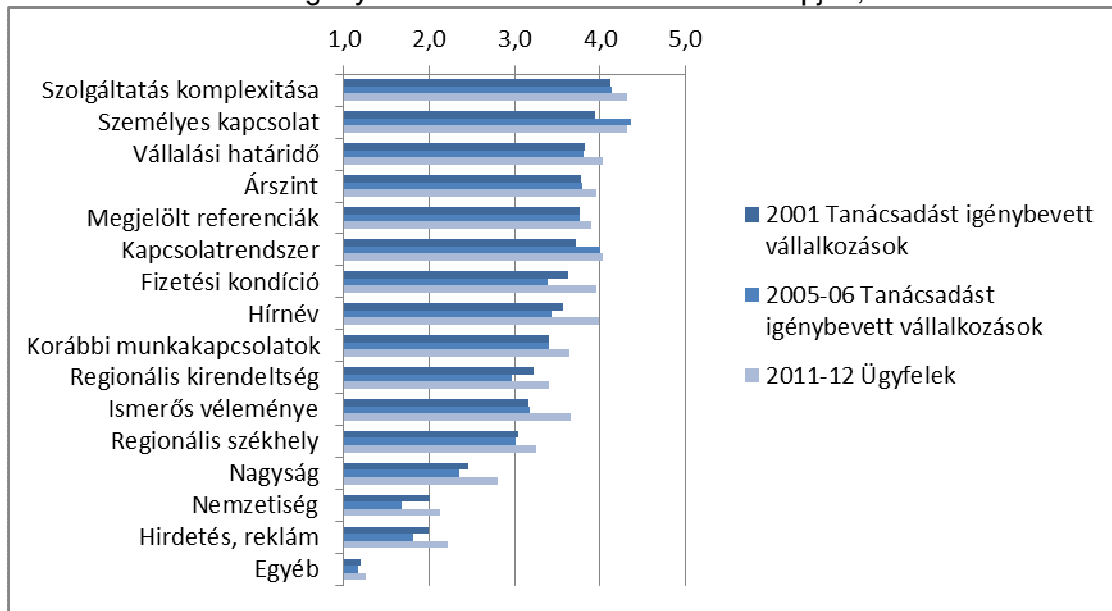
- ❖ A tanácsadók a korábbi munkakapcsolataik, valamint a személyes kapcsolat és ismerős véleményének jelentőségét cégük kiválasztásában kis mértékben felülértékelték;
- ❖ A tanácsadók a regionális székhelyük és kirendeltségük, valamint a kedvező fizetési kondíciók jelentőségét alulértékelték. Az eltérés nem jelentős, 5 fokozatú Likert skálán 1 alatti.

A többi tényező esetén (a tanácsadó cég hírneve, megjelölt referenciái és hirdetése, nemzetisége, nagysága, kapcsolatrendszere, a kínált szolgáltatás komplexitása és árszintje, valamint a tanácsadó vállalási határideje) a szokásos 5%-os szignifikancia szinten nem mutatható ki szignifikáns eltérés a tanácsadók és ügyfelek értékrendjében. A tanácsadók jól felmérték az egyes tényezők fontosságát. A tanácsadó cég kiválasztásában az ügyfelek véleménye szerint a legfontosabb szempontok:

- ⇒ *A kínált szolgáltatás komplexitása* valamint a tanácsadó cég kapcsolatrendszere: az ügyfelek szeretnek valamennyi szükségessé vált szolgáltatást ugyanattól a tanácsadótól igénybe venni;
- ⇒ *A személyes kapcsolat* a tanácsadóval: a tanácsadó és ügyfele közötti hatékony együttműködés alapvető feltétele;
- ⇒ *A vállalási határidő*: az ügyfelek minden eddigénél szűkebb időkereten belül szeretnének eredményt kapni;
- ⇒ *Az árszint és fizetési kondíciók*: nagyon fontos az ár-érték arány, különösen a gazdasági világválságot követő nehéz időkben felértékelődött ennek a jelentősége;
- ⇒ Az ügyfelek értékrendje szerint a tanácsadó kiválasztásában közepesen fontos szempontok:
- ⇒ *Az ismerős véleménye és a korábbi munkakapcsolatok*: a tanácsadók a személyes kapcsolataik mellett ezeknek tulajdonítanak legfontosabb szerepet a cégük kiválasztásában, ügyfelei véleményétől eltérően, akik szerint ezek csak közepesen fontosak.
- ⇒ *A tanácsadó regionális székhelye és kirendeltsége*: a tanácsadók szerint nem fontos döntési tényező, a vállalkozások szerint közepes fontosságú, a tanácsadó gyors elérése, szükség esetén a gyors, akár személyes segítségnyújtás lehetősége biztonságérzetet ad.
- ⇒ Az ügyfelek értékrendje szerint a tanácsadó kiválasztásában közepesnél kisebb jelentőségű tényezők:
- ⇒ A tanácsadó *nagysága* és *nemzetisége* nem fontos döntési kritérium, a vállalkozások sokkal inkább a kínált szolgáltatás minősége, a vállalási határidő és az ár-teljesítmény viszony alapján ítélik meg a tanácsadót, nem előítéllettel (pl. „a nagy, külföldi tanácsadó cég biztos szakszerűbb tanácsot ad” típusú gondolkodás nem jellemző a vállalkozásokra).
- ⇒ *A tanácsadó cég hirdetése*: nem a legjellemzőbb kapcsolatba lépési mód, sokkal fontosabb ennél a személyes kapcsolat szerepe.

A tanácsadó cégek kiválasztási szempontjainak változását szemlélteti a 4. ábra az ügyfelek értékítélete alapján 2001 és 2012 között:

4. ábra: A tanácsadó cégek kiválasztási szempontjainak változása a tanácsadást igénybevevő vállalkozók értékítélete alapján, 2001-2012.



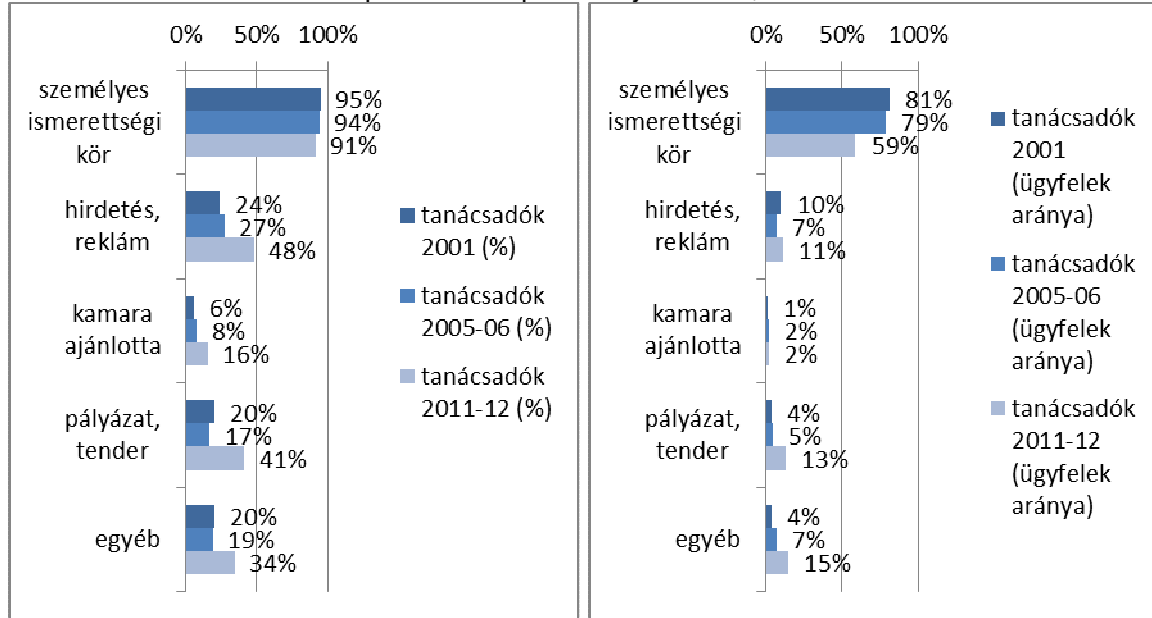
Forrás: Saját szerkesztés

5%-os szignifikancia szinten a vállalkozók értékítélete szerint a tanácsadó-választási kritérium fontosságának megítélése és a felvétel időpontja között a vizsgált 15 szempont közül 6-nál mutatható ki közepesenél gyengébb kapcsolat. Kis mértékben növekedett a tanácsadóval való személyes kapcsolatnak, a kedvező fizetési kondícióknak, a tanácsadó cég hírnevének, az ismerős véleményének, valamint a tanácsadó cég nagyságának és a hirdetésének a szerepe a választásban. A változás valamennyi kritérium esetén kismértékű (5 fokozatú Likert skálán 0,6 alatti) volt. 5%-os szignifikancia szinten a felvétel időpontja nincs hatással a többi választási szempontra a vállalkozók értékítélete szerint: nem változtak a vizsgált 10 évben.

## A kapcsolattfelvétel módja

A tanácsadó cégek megoszlását és ügyfeleinek arányát szemlélteti az 5. ábra a kapcsolatba lépés módja szerint:

5. ábra: A tanácsadó cégek megoszlása és ügyfelek aránya a kapcsolatba lépés módja szerint, 2001-2012.



Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált tanácsadó cégeknek ügyfelei 59%-ban (2001-ben 81%, 2005-ben 79%) személyes ismeretségi körükből kerülnek ki. Egyértelműen ez a legfontosabb kapcsolatba lépési mód, a tanácsadó cégek 91 %-a (2001-ben 95%, 2005-ben 94%) jelölte meg, hogy vannak ebből a körből ügyfelei. A tanácsadó cégek majdnem fele (48 %) (2001-ben 24%, 2005-ben 27%) alkalmaz reklámot, 41% (2001-ben 20%, 2005-ben 17%) említette a pályázatot. Ügyfeleiknek átlagosan 11%-ával (2001-ben 10%, 2005-ben 7%) lépett kapcsolatba reklám, 13%-ával (2001-ben 4%, 2005-ben 5%) pályázat útján. Mindhárom vizsgált időpontban a kamara ajánlása játszott a legkisebb szerepet a kapcsolatba lépési módok között, az így megtalált ügyfelek aránya mindössze 2% volt.

A vizsgált évtizedben 2001- és 2012 között a változás folyamatos, és kismértékű volt: kicsit csökkent a személyes kapcsolat szerepe, és növekedett a hirdetés, reklám, a pályázat, tender valamint a kamara, és egyéb tényezők szerepe (itt az internetet, a potenciális ügyfelek telefonos megkeresését, a direkt marketinget, ajánlást és bíróságot említették).

## Összefoglalás

A tanácsadó cég kiválasztásánál fontos az alapos mérlegelés és több szempont figyelembevétele, mert az ügyfél csak így tudja kiválasztani a számára legmegfelelőbb tanácsadót. A tanácsadók és ügyfelek értékrendje között nem túl sok eltérést tapasztalunk, és nem is változott jelentősen a vizsgált évtizedben 2001 és 2012 között: a tanácsadók jól felismerték az egyes tényezők fontosságát vagy éppen elhanyagolhatóságát.

A vállalkozások szerint a személyes kapcsolat mellett (ennek jelentősége nőtt a vizsgált évtizedben) a legfontosabb szempont a tanácsadó kiválasztásánál a szolgáltatás komplexitása, a vállalási határidő valamint az alkalmazott árszint;

A tanácsadók a regionális székhelyük és kirendeltségük, valamint a kedvező fizetési kondíciók jelentőségét alulértékelték: a tanácsadó gyors elérése, szükség esetén a gyors, akár személyes segítségnyújtás lehetősége az ügyfeleknek biztonságérzetet ad. Az árszint mellett az alkalmazott fizetési kondíció is fontos szerepet játszik a választásban különösen a 2008-as gazdasági világválságot követő nehéz időkben növekedett ennek a jelentősége. A tanácsadók rugalmasabb, az ügyfelek egyedi igényeihez jobban igazodó fizetési feltételekkel jobban meg tudnának felelni ügyfelek igényeinek.

## Irodalomjegyzék

- GONDA György (1995). Amit kívülről jobban látni. *Figyelő*, dec. 21.
- MAISTER, D. H., GREEN, Ch. H., & GALFORD, R. M. (2000). *The Trusted Advisor*. New York: Free Press.
- PELCZNÉ GÁLL I., & SZADAI Á. (2003a). Az üzleti tanácsadási tevékenység Borsod-Abaúj-Zemplén megyében I. rész. *Vezetéstudomány*, 34 (6), 46-52.
- PELCZNÉ GÁLL I., & SZADAI Á. (2003b). Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek jellemzői, fejlődési lehetőségeik II. rész. *Vezetéstudomány*, 34 (7-8), 99-104.
- PELCZNÉ GÁLL, & SZADAI Á. (2006). *Üzleti tanácsadás alapjai*. Miskolc: Bíbor.
- POÓR (2000). *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Budapest: KJK.
- SZADAI Á (2006). Borsod-Abaúj-Zemplén megyei üzleti tanácsadási piac változása 2001 és 2005 között. In *VI. Regionális Tanácsadási Konferencia*. Miskolc, október 12.
- STRYKER, R., & SRYKER, S. C. (1984). *Guide to Successful Consulting With Forms, Letters, Checklists*. Prentice Hall Inc.
- World Bank (2011). *Guidelines: Selection and Employment of Consultants under IBRD Loans and IDS Credits & Grants by World Bank Borrowers January*.  
[http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/278019-1308067833011/Consultant\\_GLS\\_English\\_Final\\_Jan2011.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/278019-1308067833011/Consultant_GLS_English_Final_Jan2011.pdf) [2014.03.12.]