



AZ ÜZLETI TANÁCSADÁSI ÁGAZAT JELLEMZŐINEK ÉS INNOVÁCIÓS MODELLJÉNEK FELVÁZOLÁSA

Háttér tanulmány az "Oktatásügyi rendszer K+F+I rendszer elemzése és stratégiai fejlesztése" c. kutatáshoz

A tanulmány az Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet megrendelésére készült,
a TÁMOP-3.1.1. 8.1. számú projekt keretében,
a TÁMOP311-Sz/33/2009 számú szerződésnek megfelelően.

2009.

Szerzők:

Dr. Mogyorósi Péter

Bucsei Kálmán

Hornyák Zsuzsanna

Tyetyák Zsuzsanna

Vezetői összefoglaló

Az üzleti tanácsadás napjaink egyik kulcsfontosságú ágazata az üzleti szférában. A terciér szektor egyik elemeként az üzleti tanácsadási szolgáltatások a gazdaságban képződött jövedelmek nagy részét képviselik.

Az üzleti tanácsadás, mint a szolgáltatási szektor egy meghatározó területének jellemzője, hogy a szolgáltatások kimenetele egyedi, személyre szabott, előállításában nagy szerepe van az ügyfeleknek is. **Az üzleti tanácsadási tevékenység a szolgáltatások egy speciális fajtáját képviseli: a tudásintenzív üzleti szolgáltatások** (*knowledge intensive business services*, a továbbiakban KIBS) ágát. A KIBS magas szellemi hozzáadott értékkel bíró szolgáltatásokat takar, amelyek előállításában a tudásnak kulcsfontosságú szerepe van. Ezen típusú szolgáltatások nehezen standardizálhatóak, képesek külső tudásforrások beintegrálására, tevékenységük során a tudás létrehozása, felhalmozása és terjesztése egyaránt jelen van (Bajmócy [2007]).

A KIBS, mint tudás-intenzív szektor egyik alrendszerét képezi tehát az üzleti tanácsadási ágazat, amely *"olyan vezetési és közgazdasági kérdésekben független személyek által nyújtott tevékenység, amely magában foglalja a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításukhoz nyújtott segítséget"*¹. E definíció alapján meghatározható az üzleti tanácsadással foglalkozó szervezetek köre, amelyek az alábbi területeken tevékenykednek, s nagyon heterogén csoportot alkotnak:

- Piac-, közvélemény-kutatás
- Üzletviteli tanácsadás
- Mérnöki tevékenység, tanácsadás
- Vállalkozói, szakmai érdekképviselő.

Az üzleti tanácsadási ágazat jellegzetességeinek és innovációs modelljének körvonalazásához szekunder és primer kutatást végeztünk. Az ágazatra vonatkozó általános következtetéseket és modelleket nehéz megfogalmazni, hiszen az ágazat szereplői nagyon diverzifikált csoportot alkotnak mind tevékenységüket, mint profitorientáltságukat, mind ügyfeleiket illetően.

Az ágazat innovációs modelljét vizsgálva megállapítható, hogy nem rendelkezik saját explicit innovációs stratégiával, de kapcsolódási pontokat fedezhetünk fel több Európai Unió és hazai stratégiai-tervezési dokumentummal, amelyekben kiemelik az üzleti szolgáltatások fontosságát a gazdasági fejlődésben. Az ágazat szereplői többnyire nem tartják szükségesnek egy ágazati K+F+I stratégia fontosságát, mivel nagyon heterogének a szereplők. Ezen oknál fogva nehéz összegezni azokat az intézményeket és kommunikációs fórumokat is, amelyek az ágazatot összefogják, de a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége és a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Tanácsadás Osztálya két olyan szervezet, amely leginkább átfogja az ágazatot, és leginkább ismert.

¹ Forrás: <http://www.gszt.bkik.hu/page.php?newmenuid=76> Letöltve: 2009. október 12.

Az ágazatban **erős az igény a hálózatosodásra**, és az érdekvédelmi szervezetek (leginkább egy kamara) létrehozására. Már megindult a hálózatosodás, amely egyelőre klaszterek "top-down" stratégia mentén történő létrehozásában mutatkozik. Emellett alulról szerveződő hálózat létrehozására irányuló kezdeményezések is történnek, amely a tudásmegosztás, és információterjedést könnyítené meg az ágazatban.

Ahogy fentebb is említettük, **az ágazat innovativitása nem marad el más stratégiailag fontos hazai ágazatok innovativitásától**. Innovációs motivációi, mintái, s az innovációk megjelenési formái ugyanakkor teljesen más jellegzetességet mutatnak, mint a kutatás-fejlesztés alapú, új technológiákra épülő ágazatoké. Az ágazat szereplői az innováció minden megjelenési formáját ismerik, és alkalmazzák is, leggyakoribb a szervezeti és a szolgáltatás innováció. Ugyanakkor sok esetben nincsenek tisztában azzal, hogy újításuk innovációnak minősül-e, és hogy a szervezet innovatívnak tekinthető-e. Leggyakrabban módosító innovációkat vezetnek be, illetve gyakori az adaptáció, és imitáció is.

Az ágazati szereplők versenyképességét a szervezeti humán erőforrás minősége és tudása mellett a kapcsolati tőke határozza meg. A versenyelőny forrásának tekinthető innovációs képességet pedig alapjaiban meghatározza a szervezet humán erőforrásának innovációra való hajlama és nyitottsága, ehhez párosul a versenytársak, és az ügyfelek nyomása, illetve az infrastruktúra, s végül a humán erőforrás kreativitása határozza meg a szervezetek innovációs képességét.

A sikeres ágazati innovációk többnyire az ügyfelektől indulnak, így az ügyfeleknek nagy szerepük van az innovációk indukálásában. A tanácsadó szervezet intellektuális nyitottságától függ, hogy mennyire nyitott az ügyféltől érkező innovációs nyomásra, illetve mennyire megy az innovációk "elé".

Az innovációk finanszírozása főként saját forrásból, a profit visszaforgatásából történik, de azok a szervezetek, amelyek stratégiailag fontos ágazatokkal vannak kapcsolatban, pályázati források segítségével is finanszírozhatják innovációikat saját működésük hatékonyabbá tételével, és szolgáltatásfejlesztéssel kapcsolatban.

Az ágazatban többnyire fontos a minőség érvényesítése a nyújtott szolgáltatások tekintetében. A minőségbiztosítási rendszerek, és a különböző minősítések megléte szabályozza és valamennyire sztenderdizálja is a nyújtott szolgáltatások minőségét, de az innovációs folyamatok gyorsulását, s az innovációk bevezetését nem támogatja. A minősítéseknek az a szerepe, hogy általuk monitorozhatóvá, nyomon követhetővé válnak a bevezetett innovációk.

Az üzleti tanácsadási ágazat szereplőinek egyik legfontosabb vállalati vagyoneleme a tudás. Az ágazat szereplői számára fontos a szervezeti tudás megfelelő kezelése annak érdekében, hogy a szervezetben fellelhető tudás (amely akár az alkalmazottakban, akár dokumentumokban, vagy elektronikus formában testesül meg) a lehető leghatékonyabb módon felderítésre és felhasználásra kerüljön. Ugyanakkor elmondható, hogy a legtöbb

szervezetnek nincs explicit tudásmenedzsment (TM) stratégiája, de többnyire kifinomult TM modellel rendelkeznek. A szervezetek vezetőségére minden esetben jellemző a tanulást és kreativitást támogató, ösztönző magatartás. A humán erőforrás különösen rá van arra utalva, hogy folyamatos tanulással szélesítse ismereteit az egyes tanácsadással kapcsolatos tevékenységek elvégzéséhez, így a tanulásra ösztönző szervezeti kultúra minden szervezetnél azonosítható. A tapasztalati tudás megszerzése és a *learning-by-doing*, illetve az *on the job* tanulás és tapasztalatszerzés kulcsfontosságú e szervezeteknél. Ezzel összefüggésben a szervezeten belüli tudástranszfer folyamatok nagyon kifinomult vonásokat mutatnak.

Az ágazati tudásmenedzsment és az innovációs jellegzetességeket összegezve számba vehetők azok az innovációs tényezők, amelyek az oktatásügyi ágazat K+F+I és TM modelljének fejlesztésében szerepet játszhatnak, s hozzájárulhatnak az oktatásügyi ágazat innovációs képességének fejlődéséhez.

A tanácsadási ágazat innovációs folyamatainak jelentős része kapcsolódik a **működési hatékonyság fokozásához**, amely az oktatásügy fejlődése szempontjából is értékes tapasztalatokat rejthet magában. Az üzleti tanácsadási ágazat szereplőinél egyre inkább megjelenik egy érdekképviseleti kamara létrehozásának igénye, amely a nyújtott szolgáltatások minőségének növelésével párosul. Az oktatásügyben is – a jelenlegi tömegképzés presztízsromboló hatásának ellensúlyozására – fontos elemként jelenik meg a **minőségelvűség előtérbe helyezése**. Az üzleti tanácsadási ágazatban rendkívül fontos az egyéni képességek fejlesztése, amely az oktatásügyben a **kompetenciaalapú képzéssel** jelenhet meg. A továbbképzéseken való folyamatos részvétel elengedhetetlen a tanácsadási ágazat szereplői tudásának, tapasztalatának bővítéséhez és minőségi szolgáltatások nyújtásához. Az oktatásügyben egyrészt ez úgy jelenhet meg, hogy a képzőket ösztönzik az **egész életen át tartó tanulás** megvalósítására, másrészt a diákokba „elültetik” ezt a szemléletet. A tanácsadási ágazat és az oktatásügy tudásmenedzsmentjéhez elengedhetetlen a **megfelelő infokommunikációs infrastruktúra** megléte. A tanácsadási ágazat innovációs folyamatai kapcsán fontos az ügyfelek bevonása, véleményük meghallgatása. Így az oktatásügyben is a **képzők, valamint a diákok véleményére nyitottnak kell lenni**. Az üzleti tanácsadási ágazat hatékonyságában lényeges elem a nemzetközi legjobb gyakorlatok megismerése és adaptálása. Az oktatásügyi ágazat szereplői számára szintén kiemelő a **nemzetközileg alkalmazott módszertanok megismerése** és megfelelő specifikálás után a hazai oktatási rendszerben való alkalmazása. Ahogy az alkalmazottak újjátásra való hajlama döntő szereppel bír a tanácsadási ágazatban, úgy a **képzők kreativitása** is hozzájárul az oktatásügy hatékonyságának növeléséhez.

Tartalom

1. BEVEZETÉS	5
2. AZ ÜZLETI TANÁCSADÁS ALAPVETŐ JELLEMZŐI.....	7
2.1. AZ ÁGAZAT ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI.....	10
2.2. AZ ÁGAZAT SZEREPE A HAZAI GAZDASÁGBAN	10
2.3. A HAZAI TANÁCSADÁSI SZEKTOR SZEREPLŐI, BEMUTATÁSUK.....	12
2.4. A KÖZSZFÉRA SZÁMÁRA NYÚJTOTT ÜZLETI TANÁCSADÁSI TEVÉKENYSÉGEK FŐBB MOTIVÁCIÓI	18
2.5. A TANÁCSADÓ SZERVEZETEK PIACI MEGÍTÉLÉSÉT MEGHATÁROZÓ FŐBB JELLEMZŐK	19
3. AZ ÜZLETI TANÁCSADÁS „INNOVÁCIÓS MODELLJÉNEK” FONTOSABB JELLEMZŐI.....	20
3.1. AZ ÁGAZAT INNOVÁCIÓS STRATÉGIÁI.....	20
3.2. INTÉZMÉNYEK, INFRASTRUKTÚRA, PROGRAMOK.....	23
3.2.1. <i>Intézmények, kommunikációs fórumok</i>	<i>23</i>
3.2.2. <i>Klaszteresedés, hálózatok.....</i>	<i>24</i>
3.2.3. <i>A "tanácsadási tudomány" és a "tanácsadók tanácsadói"</i>	<i>24</i>
3.2.4. <i>Az ágazat különösen innovatív szereplői, említésre méltó nagy nevei.....</i>	<i>25</i>
3.3. AZ ÁGAZAT SAJÁTOS INNOVÁCIÓS JELLEMZŐI.....	27
3.3.1. <i>Az innovációk forrása az ágazatban.....</i>	<i>29</i>
3.3.2. <i>Az innovációkat akadályozó tényezők.....</i>	<i>32</i>
3.3.3. <i>Az innovációk finanszírozása az ágazatban.....</i>	<i>33</i>
3.3.4. <i>Minőségbiztosítás.....</i>	<i>33</i>
3.4. TUDÁSMENEDZSMENT	36
3.4.1. <i>Az ágazati tudásalapú szervezetek általános ismérvei.....</i>	<i>37</i>
3.4.2. <i>Az ágazati TM modellek formalizáltsága.....</i>	<i>37</i>
3.4.3. <i>A tudástranszfer lehetőségei és szerepe a szervezetek életében.....</i>	<i>38</i>
3.4.4. <i>A tudásfejlesztési folyamatok modellje.....</i>	<i>39</i>
3.4.5. <i>A tudásmegosztást támogató cégekultúra jellemzői</i>	<i>40</i>
3.4.6. <i>Az oktatás során megszerzett tudás és a munka során megszerzett tudás kapcsolatának ágazati jellemzői</i>	<i>41</i>
4. AZ OKTATÁSI ÁGAZAT SZÁMÁRA RELEVÁNS ELEMELK	43
IRODALOMJEGYZÉK.....	47

1. Bevezetés

Jelen dokumentum célja, hogy a hazai üzleti tanácsadási ágazatot, annak folyamatait, trendjeit, és innovációs modelljét bemutassa. Tanulmányunk „Az oktatásügyi K+F+I rendszer elemzése és stratégiai fejlesztése” című kutatás keretében készül, s az oktatásügyi ágazat K+F+I stratégiájának elkészítéséhez igyekszik ajánlásokat megfogalmazni az üzleti tanácsadási ágazat modelljének bemutatásán keresztül.

Az üzleti tanácsadás napjainkban az egyik kulcsfontosságú ágazatnak számít az üzleti szférában, amely mára egy külön szakágazattá nőtte ki magát. A folyamatosan változó üzleti és szabályozási környezethez szükséges alkalmazkodás, a versenyhelyzet éleződése, a kihívásokra adandó sikeres válaszok, illetve a vállalati versenyképesség megtartása és fokozása érdekében az üzleti szférában ma sok esetben a speciális tanácsadó vállalatok szolgáltatásainak igénybevétele szükséges. Mindez hozzájárul a vállalkozói kultúra fejlődéséhez is, amely a vállalati versenyképesség egyik meghatározó eleme.

Véleményünk szerint a tanácsadási tevékenység sok tekintetben hasonlóságot mutat az oktatásügyi ágazathoz, hiszen egyfajta tanulási folyamaton megy keresztül az a szervezet, amely igénybe veszi egy tanácsadó szervezet szolgáltatásait. Azért veszik igénybe ezen szolgáltatásokat, mert nem rendelkeznek a megfelelő erőforrásokkal egy adott probléma megoldásához. Az ilyen típusú tanácsadási szolgáltatásoknak ebben a megközelítésben két fajtája van: egyik az, amelyhez olyan speciális szaktudás szükséges, amelyet önmagától egy szervezet nagy valószínűséggel sosem fog megtanulni (pl. könyvelés, közbeszerzési tanácsadás); másik az, amelyet a megfelelő tapasztalatok birtokában, a későbbiekben maga a szervezet is képes lesz megoldani (pl. HR tanácsadás). Ennélfogva, az oktatási ágazathoz történő kapcsolódás, illetve a stratégiaalkotás bemutatása során hasznos információkat tudunk nyújtani ezen ágazat gyakorlatának ismertetésekor. Az oktatási ágazathoz történő szerves kapcsolódás tetten érhető abban is, hogy közvetlen átfedések alakultak ki a két ágazat között: a legtöbb tanácsadó cég közvetlen szolgáltatást nyújt a felsőoktatás számára, és sok esetben a tanácsadási tevékenységhez párosul az oktatás. Nem beszélve arról az átfedésről, amely a két ágazat közötti szervezeti, vagy személyi átfedésekben jelenik meg.

Jelen tanulmány elkészítéséhez szekunder és primer forrásokat is felhasználtunk. A szekunder források nagy részét a szakirodalom, illetve a szakmai szervezetek információi képezték. A tanulmány gyakorlati példáinak bemutatásakor emellett többnyire az üzleti tanácsadási ágazat 20 szereplőjével készített mélyinterjúkra támaszkodtunk. A megkérdezni kívánt szervezetek, illetve vezetőik kiválasztásánál a diverzitás volt a fő szempont. A megkérdezett szervezetek között vezetési, stratégiai, szervezet- és hatékonyságfejlesztési, piackutatási, döntéselőkészítő, iparjogvédelmi, pénzügyi, HR, vállalkozásfejlesztési, képzési és projektmenedzsmentre irányuló tanácsadással foglalkozó szervezetek találhatóak. A kiválasztásnál kiemelt figyelmet fordítottunk arra, hogy ne kizárólag olyan szervezetek kerüljenek megkérdezésre, amelyek csak az üzleti szférának nyújtanak különféle

szolgáltatásokat, hanem olyanok is, amelyek fő profilja a közszférának nyújtott tanácsadás. Kiemelten kezeltük azokat a szervezeteket, amelyek kizárólag a felsőoktatás számára nyújtanak tanácsadást, szolgáltatásokat. Emellett több olyan szakember került megkérdezésre, aki nem csupán a saját szervezetében bekövetkező innovációs változásokat, hanem az egész ágazatra vonatkozó jellemzőket ismeri. Az üzleti tanácsadási ágazat főváros-centrikusságának enyhítésére a megkérdezettek között több olyan szervezet is szerepelt, amelynek székhelye valamely hazai megyeszékhelyen található. A kiválasztásnál fontosnak tartottuk továbbá, hogy a szervezetek méretében, profitorientáltságában és ügyfélkörének nagyságában is diverzitás mutakozzon.

1. táblázat: A mélyinterjú kiválasztási szempontjai

A tanácsadó szervezet által nyújtott szolgáltatás jellege az igénybevevő alapján	Közszférának nyújtott szolgáltatás	Üzleti szférának nyújtott szolgáltatás
A tanácsadó szervezet profit-orientáltsága	Nonprofit-orientált	Profitorientált
A tanácsadó szervezet nagysága	50 főnél kevesebb alkalmazott	50 főnél több alkalmazott
A tanácsadó szervezet ügyfeleinek számossága az elmúlt egy évben	Ügyfélszegény	Ügyfélgazdag
A tanácsadó szervezet székhelye	Budapest	Megyeszékhely

Forrás: saját szerkesztés.

Jelen tanulmányban elsőként pozícionáljuk az üzleti tanácsadási ágazat, mint speciális szolgáltatási ágazat helyét a szolgáltatási gazdasági ág és a tudásalapú üzleti szolgáltatások között. Ezek után számba vesszük az üzleti tanácsadási ágazat általános jellemzőit is. Tanulmányunk legnagyobb részét az üzleti tanácsadás innovációs modelljének vizsgálata jelenti, amelyben a szektort minden, innovációval kapcsolatos szempont szerint bemutatjuk. Tanulmányunk végén kitérünk arra is, hogy milyen kapcsolódási pontok figyelhetőek meg a tanácsadással foglalkozó szervezetek innovációs mintái és az oktatásügyi ágazat szereplőinek stratégiái között.

2. Az üzleti tanácsadás alapvető jellemzői

A globalizáció hatására a gazdaság szerkezete az elmúlt évtizedekben jelentősen átalakult, amely elsősorban a **szolgáltatási szektor térnyerésében** érhető tetten, amely a terciarizálódás folyamataként ismert. A szolgáltatások ágazata világszinten átvette az ipar helyét mind a GDP, mind a hozzáadott érték megtermelésében.

A terciar szektor egyik elemeként az üzleti tanácsadási szolgáltatások a gazdaságban képződött jövedelmek nagy részét képviselik. A **tercier szektor** a legújabb gazdasági ágának számít, **az 1960-as évek óta folyamatosan nő szerepe a gazdaságban**. Jelenleg, egy iparilag fejlett országban a gazdaság teljesítményének (GDP alapon) akár 75%-át is nyújthatja, emellett a foglalkoztatásban is nagy szerepe van. A terciar szektor alapvetően a szállítás, kereskedelem, turizmus, bankügyletek, pénzügyi közvetítés, távközlés, oktatás, javítás-karbantartás, államigazgatás területét is magába foglalja az üzleti tanácsadási szolgáltatás mellett. Ezt figyelembe véve elmondható, hogy **a terciar szektorban a „tudásmunkások” és a tudásigényes ágazatok aránya magas**.

Az üzleti tanácsadás a szolgáltatási szektor egy meghatározó területe. A szolgáltatási ágazat általánosan az alábbi jellemzőkkel írható le (*Cowan et al.* [2001]):

- a szolgáltatások kimenetele "megfoghatatlan", nincs tárgyiasult eredménye;
- termelésük időben és térben elválaszthatatlan;
- a szolgáltatások személyre szabottak;
- az elmúlt évtizedekben óriási átalakuláson ment keresztül az ágazat, minőségi változás is történt körében;
- az ágazat nagy növekedési potenciállal rendelkezik;
- fontos forrását képviselik az innovációnak;
- az ágazat hozzáadott érték termelése igen magas;
- számottevő munkahely-teremtési képességgel bírnak;
- a szolgáltatások előállításában nagy szerepe van a fogyasztónak is.

Az üzleti tanácsadás a szolgáltatások egy speciális fajtáját képviselik: a tudásintenzív üzleti szolgáltatások (*knowledge intensive business services*, a továbbiakban KIBS) **ágát**. A KIBS magas szellemi hozzáadott értékkel bíró szolgáltatásokat takar, amelyek előállításában a tudásnak nagy szerepe van (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* [2005]).

2. táblázat: A tudás-intenzív szolgáltatások kategorizálása

tradicionális KIBS	új technológiához köthető KIBS
Marketing, hirdetés	Számítógépes hálózatok/telematika
Képzés	Egyes telekommunikációs szolgáltatások
Design (nem új technológiához kötődően)	Egyéb számítástechnikai szolgáltatások
Bizonyos pénzügyi szolgáltatások	Design (nem új technológiához kötődően)
Irodai szolgáltatások (nem új technológiához kötődően)	Bizonyos pénzügyi szolgáltatások
Építési szolgáltatások (tervezés, felmérés)	Irodai szolgáltatások (nem új technológiához kötődően)
Menedzsment tanácsadás (nem új technológiához kötődően)	Menedzsment tanácsadás (nem új technológiához kötődően)
Könyvvitel	Környezeti szolgáltatások (nem új technológiához kötődően)
Jogi tanácsadás	Építési szolgáltatások (IT rendszerek)
Környezeti szolgáltatások (nem új technológiához kötődően)	Technikai tervezés
	K+F tanácsadás

Forrás: Bajmócy [2007], 161. oldal.

A KIBS-ek nehezen standardizálhatóak, képesek külső tudásforrások beintegrálására, tevékenységük során a tudás létrehozása, felhalmozása és terjesztése egyaránt jelen van (Bajmócy [2007]).

A KIBS, mint tudás-intenzív szektor egyik alágazatát képezi tehát az üzleti tanácsadási ágazat. Maga a tanácsadás *"olyan vezetési és közgazdasági kérdésekben független személyek által nyújtott tevékenység, amely magában foglalja a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításukhoz nyújtott segítséget"*².

A tanulmányunk alapját képező üzleti tanácsadás ágazatát a fenti definíció, és még két szempont alapján határoltuk körül. Egyik szempont a Szolgáltatások Jegyzéke (SZJ) volt, amelyben pontosan meghatározzák, hogy mely üzleti tevékenységek tartoznak a szolgáltatások körébe³. Másik szempontunk az volt, hogy mindenképpen olyan típusú tevékenységek kerüljenek az üzleti szolgáltatások körébe, amelyek tudásintenzív szolgáltatásoknak minősülnek. Ennek oka, hogy az oktatáspolitikai számára értékes javaslatokat a tudásintenzív tevékenységek stratégiáinak, politikáinak jellemzésével adhatjuk. A tudásintenzív szolgáltatások jellemzője, hogy magas fokú szakértelem szükséges a szolgáltatás nyújtásához. Az ilyen típusú tevékenységekre az önszabályozás, és a speciális értékteremtési módozatok jellemzőek, s egy sajátos vonásuk, hogy a fogyasztóval közösen végzik a tudásteremtést (Szalavetz [2008]).

² Forrás: <http://www.gszt.bkik.hu/page.php?newmenuid=76> Letöltve: 2009. október 12.

³ Az ágazat SZJ és TEÁOR szerinti lehatárolásáról bővebben a 2.3 fejezetben.

Ezek alapján határoztuk meg az üzleti tanácsadással foglalkozó szervezetek körét, amelyek az alábbi tevékenységeket végzik (fő tevékenységként):

- Piac-, közvélemény-kutatás
- Üzletviteli tanácsadás
- Mérnöki tevékenység, tanácsadás
- Vállalkozói, szakmai érdekképviselés.

2.1. Az ágazat általános jellemzői

Az üzleti tanácsadási ágazat egy dinamikusan fejlődő ágazat, amely az Európai Unió innovációpolitikai célok eléréséhez aktívan hozzájárul. Az ágazat rendkívül sok szereplővel bír, nemcsak hazai, de nemzetközi szinten is egyaránt, s nagyon diverzifikált alszegmensei vannak. A globalizált gazdaság gyors ütemű fejlődése következtében sok ki- és belépője van az üzleti tanácsadási szektornak. A belépés elsősorban a vállalati alaptervékenységek "letisztulása", a kiegészítő tevékenységek kiszervezése, az outsourcing miatt következik be (EMCC [2006]). Az ágazat vonzereje az új belépők részére elsősorban abban testesül meg, hogy gyakorlatilag minimális fizikai infrastruktúra szükséges ahhoz, hogy a szereplők folytathassák tevékenységüket (ez azt jelenti, hogy minimális beruházás mellett lehet vállalkozást alapítani). A fizikai tőke mellett azonban számos egyéb tényező szükséges a tanácsadási ágazat vállalatainak sikeres működtetéséhez. Ezek közül a legfontosabbak a tudás, a kapcsolati tőke, és a hitelesség.

Számottevő tudás felhalmozása szükséges az üzleti tanácsadási tevékenység folytatásához, amelynek nagy részét tapasztalatok, szervezeti rutinok elsajátítása útján szerezhet meg egy tanácsadó vállalkozás. E két nagyon fontos jellemzőjét látva az üzleti tanácsadó ágazatnak elmondható, hogy egyik legértékesebb tőkéjük a tudás, amely az alkalmazottakban testesül meg.

Az ágazat szereplői között ugyanúgy hierarchikus kapcsolatok vannak, mint bármely más ágazatban. A szereplők közötti "minőségbeli" különbséget elsősorban a szervezetben felhalmozódott explicit és tacit tudás (amelyből ebben az esetben a tapasztalati tudás számít az egyik legfontosabbnak), a szervezet függetlensége, a titoktartás, és a szervezet üzleti kapcsolatai (kapcsolati tőkéje) határozzák meg.

Mindemellett az üzleti tanácsadással foglalkozó szervezeteket innovációs képességük, kreativitásuk is megkülönbözteti egymástól. Az ágazat szereplői szolgáltatásaikat nem sztenderdizált, reprodukálható módon nyújtják, hanem törekednek a legjobb megoldások megkeresésére, s a korábbi tapasztalatokból való tanulásra. Ezen vonásuk miatt fokozottan innovatív ágazattal van dolgunk, akik számára a folyamatos újítás egyben piaci kényszer is.

2.2. Az ágazat szerepe a hazai gazdaságban

A tanácsadási szolgáltatási ágazat fejlettsége, elterjedtsége jól reprezentálja egy gazdaság színvonalát. Hazánkban a tudásalapú szolgáltatások erősen térség-specifikusak, ami azt jelenti, hogy koncentráltan vannak jelen az egyes földrajzi területeken. A fejlettebb, magasabb GDP-termelőképességű területeken a legtöbb esetben nagyobb tudásigényű ágazatok honosak, amelyek mellé több, fejlettebb tanácsadással foglalkozó vállalat települ (*Lengyel – Rechnitzer* [2002]),. Ez a szakirodalomban is ismeretes tény. Ugyanis a kiszolgáló-támogató ágazatok (azaz jelen esetben a tanácsadó szolgáltató cégek is ebbe a kategóriába tartoznak) fontos részét képezik a lokális üzleti környezetnek, amely minősége a térség gazdasági fejlettségét is

jelzi (*Lengyel – Rechnitzer* [2002]), hiszen ott van kereslet is a tanácsadó cégek szolgáltatásaira.

A Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján áttekintettük az ágazat (szakmai, tudományos, műszaki tevékenységek és egyéb szolgáltatások) **fontosabb mutatószámait**, amelyek alapján bemutathatjuk annak jelentőségét a hazai gazdaságban. Általános tendencia, hogy a gazdasági válság erre a szektorra is hatással volt, a legfontosabb makrogazdasági mutatószámokban csökkenés mutatkozott.

2008-ra e szolgáltatások bruttó hozzáadott értéke a nemzetgazdasági átlagnál nagyobb mértékben csökkent (4,2%-kal). A szolgáltatások közül jelentős teljesítménycsökkenés mutatkozott a pénzügyi, ingatlanügyletek és gazdasági szolgáltatások (-7,8%) területén a piaci folyamatok kedvezőtlen alakulása miatt. **A szolgáltatások teljesítménye az év egészében 1,2%-kal csökkent. Ezen belül a legnagyobb visszaesés a pénzügy, ingatlanügyletek és gazdasági szolgáltatások (-2,3%),** valamint az egyéb közösségi, személyi szolgáltatás (-2,3%) területén mutatkozott⁴.

Az ágazatban **regisztrált gazdasági szervezetek száma** 2008-ban átlagosan közel 151.000 db volt, amely kiemelkedik az ágazatok közül, hiszen ezt csupán a kereskedelmi és mezőgazdasági vállalkozások előzik meg (a mezőgazdaság esetében az őstermelők, mint egyéni vállalkozók számának gyarapodása miatt beszélhetünk kiugróan magas számokról). Az egyéb szolgáltatást nyújtó vállalkozások átlagosan 43.000 db szervezete az átlagot képviseli a szervezetek számát vizsgálva. Az összes vállalkozás mintegy 10%-át képviselik a műszaki és tudományos tevékenységet végző szervezetek a 2009. májusi adatok alapján⁵.

Az ágazatban **foglalkoztatottak száma** a többi nemzetgazdasági ághoz képest viszonylag alacsony, hiszen a 2009. áprilisi, 73.000+17.500 fős foglalkoztatotti létszám jelentősen elmarad az átlagos közel 156.000 főtől⁶. Az ágazati létszám változása az elmúlt évhez képest csökkent, azonban az összes ágazat foglalkoztatottainak létszáma hasonló tendenciát mutatott. Ezekben az ágazatokban az átlagosnál alacsonyabb volt a létszámveszteség az elmúlt évhez képest⁷.

A **beruházások teljesítményértékét** vizsgálva igen heterogén képet kapunk az ágazatokról. Mivel eltérő beruházásigénnyel rendelkeznek az ágazatok, nem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy a szükségesnél alacsonyabb értékű beruházások realizálódtak a Szakmai, tudományos, műszaki tevékenységek esetén. Az átlagos 339,7 millió Ft-os beruházásokat tekintve alacsonynak tűnik az 54,6 millió, illetve az egyéb szolgáltatásokat véve a

⁴ *Forrás:* <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/gyor/jel/jel20904.pdf> Letöltve: 2009. 07.10.

⁵ *Forrás:* http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/tab13_02_02_02hb.html Letöltve: 2009. 07.10.

⁶ *Forrás:* http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/tab13_02_02_02hb.html Letöltve: 2009. 07.14.

⁷ *Forrás:* http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/tab12_01_20_02hb.html Letöltve: 2009. 07.10.

35,1 millió Ft-os beruházás. Ugyanakkor 35%-os növekedés történt 2007 és 2008-at tekintve a beruházások értékében a Szakmai, tudományos, műszaki tevékenységek esetén⁸.

A **szolgáltatások külkereskedelmi forgalmát** vizsgálva láthatjuk, hogy az üzletviteli tanácsadás és PR szolgáltatásra jellemző, hogy a kivitel-behozatal egyenlege negatív, azaz több ilyen szolgáltatást hoznak be, mint visznek ki. Ezen szolgáltatások behozatala 2005-től kezdve jelentősen megnőtt, s kivitele is mintegy másfélszeresére emelkedett. Ez sajnos azt mutatja, hogy hazánkban nem elég nemzetköziesedettek az üzleti szolgáltatások nyújtói, hiszen lényegesen kevesebb szolgáltatást veszünk igénybe, mint amennyit nyújtunk (az export csupán a 61%-a az importnak)⁹.

2.3. A hazai tanácsadási szektor szereplői, bemutatásuk¹⁰

A tanácsadással foglalkozó szervezetek száma nagy és típusa meglehetősen heterogén hazánkban. Jelen tanulmányban ezt a heterogenitást úgy próbáltuk egységesíteni, hogy a szervezeteket főtevékenység alapján soroltuk be a szolgáltatások jegyzéke szerinti tevékenység-csoportokba. Ezekből azokat a szervezeteket vizsgáltuk meg, amelyek a K+F+I rendszer és a tudásmenedzsment szempontjából relevánsak. Emellett a statisztikai összehasonlíthatóság érdekében a szolgáltatások jegyzéke (SZJ) mellett a 2008-as TEÁOR kódok alapján is megnéztük, hogy mely típusait lehet megkülönböztetni a tanácsadással foglalkozó szervezeteknek. Mivel ezek nagyban hasonlítanak, illetve több esetben megegyeznek a szolgáltatások jegyzéke szerinti csoportosításokkal, a TEÁOR kódok alapján végeztük a tanácsadási szolgáltatások hazai gazdasági súlyának elemzését.

A TEÁOR '08 szerinti „N” nemzetgazdasági ágába tartozó szakmai, tudományos, műszaki tevékenységek közül az üzletvezetési, vezetői tanácsadás, és a reklám, piackutatás szakágazata. Továbbá az „S” ágazat, az egyéb szolgáltatás közül az érdekképviselő szakágazatának egyes elemei, amelyek relevánsak a vizsgálatunk szempontjából.

Négy főbb csoportot határozhatunk meg a tanácsadással foglalkozó szervezetek között, amelyek a piac-, és közvélemény kutatással, üzletviteli tanácsadással, mérnöki tevékenység, tanácsadással, illetve a szakmai érdekképviselővel foglalkozó szervezeteket fogja össze. A tanácsadással foglalkozó szervezetek közé azért vettük fel a piac-, és közvélemény-kutatással, illetve szakmai érdekképviselővel foglalkozó szervezeteket is, mert tanácsadási tevékenységük jelentős lehet, továbbá jelentősen hozzájárulnak a K+F+I rendszer tevékenységéhez, fejlődéséhez is.

A következő fejezet részben bemutatjuk azokat a tanácsadási tevékenységeket, amelyeket az ágazat szempontjából figyelembe kell venni. A bemutatás a következő struktúra alapján

⁸Forrás: http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/ta13_03_01_02ha.html
Letöltve: 2009. 07.10.

⁹Forrás: http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/ta13_05_07ha.html Letöltve: 2009. 07.10.

¹⁰ A fejezetben bemutatott szereplők nem feltétlenül egyeznek meg a primer kutatásba bevont ágazati szereplőkkel.

történik majd: elsőként a tevékenység általános leírása olvasható, amelyet a Szolgáltatások jegyzéke és a TEÁOR '08 alapján gyűjtöttünk össze. Ezen leírásokhoz csatolunk egy, vagy két hazai szervezetet, amelyek az adott tanácsadói szolgáltatásnak kiemelkedő képviselői.

PIAC-, KÖZVÉLEMÉNY-KUTATÁS

Piackutatás. A piackutatás, a versenyhelyzet elemzése és a fogyasztók magatartásának, preferenciáinak vizsgálata, felhasználva monográfiákat, statisztikákat, ökonometriai modelleket és egyéb kutatási eredményeket, módszereket.

Forecast Research.

A cég 1991-ben alakult, teljes körű kvalitatív és kvantitatív piackutatási szolgáltatásokat nyújt. Mivel a piackutatás a kezdetektől a cég egyetlen és fő profilja, az elmúlt több, mint 10 év során kiterjedt tapasztalatokra tettek szert a kvalitatív és kvantitatív piackutatás szinte minden területén, ideértve a személyes kérdőíves interjúk legkülönbözőbb fajtáit (in-home/hall/mall tesztek, telefonos interjúk, mystery shopping, stb.), valamint a kvalitatív fókuszcsoportokat és mélyinterjúkat. Elmélyült ismeretekkel rendelkeznek a különböző adatfelvételi és mintavételezési technikák tekintetében éppúgy, mint az adatfeldolgozási és elemzési módszerekkel kapcsolatban. (Forrás: <http://www.forecast.hu/>)

Közvélemény kutatás. Az információ gyűjtése a társadalmi, gazdasági, politikai és egyéb kérdésekről alkotott közvéleményről.

Szonda Ipsos.

Az 1990-ben alapított Szonda Ipsos Média-, Vélemény-, és Piackutató Intézet a magyar gazdasági és társadalmi kutatási iparág meghatározó szereplője, teljes körű piac-, reklám- közvélemény-, egészség- és médiakutatási szolgáltatást nyújt. Egyszerre hazai és nemzetközi kutatóintézet. A piackutatási üzletágában a koncepciók kidolgozásában, új termékek és szolgáltatások piaci bevezetésében, mint termékfejlesztési és kommunikációs stratégiák kidolgozásában segítenek az ügyfeleknek. (Forrás: www.szondaipsos.hu/)

ÜZLETVITELI TANÁCSADÁS

Általános üzletviteli tanácsadás. Egy szervezet vezetősége számára az üzletpolitikára, a stratégiára, az átfogó tervezésre, felépítésre, irányításra vonatkozó tanácsadás, pl. üzletpolitika, szervezeti struktúra (döntéshozatali rendszer, mely jobban megfelel a szervezeti céloknak), jogi szervezettség, stratégia, üzleti tervek, vezetői információs rendszer meghatározása, vezetői jelentések és ellenőrzések fejlesztése, profitnövelő programok kifejlesztése és egyéb olyan szolgáltatások, amelyekhez egy szervezet felső vezetésének különös érdeke fűződhet. Az üzletviteli szolgáltatás tartalmazhat tanácsadást, útmutatást, és operatív segítségnyújtást az üzleti és közszolgálati tevékenységhez: számviteli rendszer módszere, folyamata, költségelszámolási program és költségvetés-ellenőrzési eljárás tervezése, üzletviteli és közszolgálati tanácsadás és segítségnyújtás a tervezést, szervezést, hatékonyságot és ellenőrzést, irányítást, a vezetői információs rendszert stb. érintő területeken.

Provice Kft.

A magyarországi vezetési tanácsadó piac egyik meghatározó szereplőjeként, a cég több mint 50 ország vezetési és informatikai szakértő-tanácsadó cégeiből alakult közösség tagja, továbbá a BSC filozófia megalkotói által alapított Balanced Scorecard Collaborative magyarországi partnere. Főbb tevékenységei közé tartozik a vállalati stratégia végrehajtási képességfejlesztés (STEXCODE), a folyamatmenedzsment tanácsadás, a vállalati projektirányítás és informatikai tanácsadás. (Forrás. www.provice.hu/)

Pénzügyi üzletviteli tanácsadás. egy szervezet vezetősége számára elsősorban a pénzügyi döntéshozásra vonatkozó tanácsadás: pl. forgótőke, likviditás menedzselése, ideális tőkeösszetétel meghatározása, befektetési lehetőségek elemzése, számviteli rendszer, költséggazdálkodási rendszer fejlesztése, üzleti lehetőségek felvásárlási és fuzionálási szempontok szerinti értékelése.

PricewaterhouseCoopers.

A PricewaterhouseCoopers iparág specifikus könyvvizsgálati, adó- és pénzügyi tanácsadási szolgáltatásaival segíti ügyfeleit összetett üzleti problémák megoldásában, és abban, hogy mérhető módon legyenek képesek érték teremtésére. Világszerte 154 000 szakértője komplex szakértői tanácsok alkotása érdekében egyesíti tudását és tapasztalatát. Szolgáltatások: adótanácsadás, EU-tanácsadás, Forensic szolgáltatások, German Desk, humán erőforrás, IFRS, ingatlan tanácsadás és értékbecslés, könyvvizsgálat, környezetközpontú tanácsadás, pénzügyi tanácsadás, tranzferárak, tranzakciós szolgáltatások, üzleti tanácsadás, és vállalati adminisztrációs szolgáltatások. A PricewaterhouseCoopers Pénzügyi Tanácsadás üzletága átfogó pénzügyi, üzleti és stratégiai tanácsokat ad azoknak a cégeknek, amelyek komplex üzleti problémákkal és vitás ügyekkel küzdenek. (Forrás: www.pwc.hu)

Marketing célú üzletviteli tanácsadás. Egy szervezet vezetősége számára a marketingstratégia, marketingpolitika meghatározására és a marketingtevékenység kialakítására vonatkozó tanácsadás: pl. a vevőszolgálati és nyitvatartási politika meghatározása, értékesítés-menedzsment megszervezése, értékesítési csatornák (pl. nagy- és kiskereskedelmi forgalmazás, direct mail, franchise) és folyamatok kialakítása, csomagolás, valamint mindazok a szolgáltatások, amelyek egy szervezet stratégiai vagy operatív marketingtevékenységéhez szükségesek.

ECC-Consulting Marketing és Gazdasági Tanácsadó Zrt.

Az ECC-Consulting Kft. 1997-ben alakult. A cég ügyfelei, megbízói a közép- és nagyvállalatok. Tevékenységük szorosan kapcsolódik fejlesztésekhez, projektekhez. Ezen a területen teljes körű és komplex szolgáltatást nyújtanak. Szolgáltatásaik a következő területeken valósulnak meg: projektekhez kapcsolódó piackutatás, prognózisok, üzleti és pénzügyi tervek készítése, projektek finanszírozása; vállalati stratégiák, üzleti folyamatok újraszervezése, hitelkonstruktorális javaslatok, megoldási alternatívák, optimalizált pénzfelhasználási javaslatok kidolgozása; személyre szabott vezetői tanácsadás; marketingstratégiák, marketing tervek, cégarculat készítése, illetve Európai Unió pályázatok készítése és menedzselése. (Forrás: www.eccconsulting.hu)

Humánpolitikai üzletviteli tanácsadás. Egy szervezet vezetősége számára az emberi erőforrás menedzselésével kapcsolatos tanácsadás: pl. a személyzeti tevékenység felülvizsgálata, emberierőforrás-politika fejlesztése.

Hewitt Humán Tanácsadó Kft.

Világszinten vezető szerepet töltenek be a HR területén, és az egyetlen olyan vállalként működnek, mely integrált HR megoldásokat képes nyújtani. Tanácsadói kiszervezési szolgáltatásaik révén, valamint primer kutatásokból rendelkezésükre álló adatok segítségével működnek együtt ügyfeleikkel.

Magyarországi üzleti szolgáltatás-portfoliójuk az alábbi hat kulcsfontosságú területen koncentrálódik: elkötelezettségi vizsgálatok, tehetség gondozás – vezetésfejlesztés, teljes körű javadalmazási megoldások, HR hatékonyság és szervezetoptimalizálás, szervezeti változások humán megoldásai, továbbá munkahelyi nyugdíj- és egészségmegoldások.(Forrás: www.hewittassociates.com/Intl/)

Termelés-szervezési tanácsadás. Egy szervezet vezetősége számára végzett, a hatékonyság növelésére, az előállítási költségek csökkentésére és a termékminőség javítására irányuló tanácsadás: pl. a termelési folyamatban felhasznált anyagok hatékony hasznosítása, készletgazdálkodási és ellenőrzési feladatok, minőségi standardok meghatározása, idő- és mozgástanulmányok, teljesítményszabványok, biztonsági előírások, hivatalirányítás és egyéb, a felsoroltakhoz kapcsolódó termelésirányítási tevékenységek tervezése és megvalósítása, ide értve az agronómus és az agrárközgazdász által nyújtott termelés-szervezési tanácsadást.

KN Business Consultant Kft.

A KN Business Consultant Kft. 2001 óta könyvelési szolgáltatásokat, pénzügyi, üzleti tervezési tanácsadást, monitoring és minőségirányítási tanácsadást, termelés-szervezési tanácsadást, valamint teljes körű pályázatkezelést biztosít ügyfelei számára. Partnereik túlnyomó részét egyéni vállalkozók, mikro-, kis- és középvállalkozások alkotják. (Forrás: www.knbc.hu)

PR célú üzletviteli tanácsadás. Egy szervezet vezetősége számára végzett azon tanácsadás, amelynek céliránya a szervezetekkel és a magánszemélyekkel, a nagyközönséggel, a kormánnyal, a választókkal és a részvényesekkel való kapcsolat, valamint a cégről kialakított kép (image) javítása, fejlesztése.

IDS Communications Kft.

Az IDS Communications Kft. munkatársai nemzetközi PR, marketing és szoftverfejlesztési tapasztalattal rendelkeznek. A vállalkozásmédia-információ-menedzsment szoftvereken alapuló szolgáltatással PR elemzéseket végez és tanácsadói szolgáltatásokat nyújt ügyfelei számára. Emellett napi szintű hírlevél-szolgáltatást valósít meg a kelet-közép-európai piacról, online sajtó- és híradatbázist működtet és digitális jogvédelmen alapuló elektronikus könyvkereskedelmet valósít meg. (Forrás: www.idsys.hu)

Egyéb üzletviteli tanácsadás. Az egyéb üzleti ügyekkel kapcsolatos tanácsadás, az iparfejlesztési, a turizmussal összefüggő és a regionális fejlesztési tanácsadó szolgáltatás.

Xellum Kft.

A Xellum Kft. 2004-ben alakult kisvállalkozás, ügyfelei között a kormányzati szektor, a turizmus iparág, az energiaszektor, a gyógyszeripar szereplői és FMCG cégek találhatók.

Fő tevékenységei közé tartozik a stratégia- és szervezetfejlesztés, pénzügyi tanácsadás, folyamat- és hatékonyságfejlesztés, turizmus- és területfejlesztés, kulturális menedzsment, valamint kormányzati és EU-s programok menedzselése. (Forrás:www.wellum.hu)

Témamenedzselés, programkoordinálás. Valamely tervezett feladat, téma előkészítése, megvalósítása során az erőforrások felhasználásának koordinálása és felügyelete a megrendelő érdekében. Kiterjedhet, pl. a költségvetés elkészítésére, a költségellenőrzésre, a beszerzések (anyagellátás) megszervezésére, az ütemezés és más végrehajtási feltételek tervezésére, az alvállalkozók munkájának koordinálására, felügyeletére (project management).

Laser Consult Kft.

A Laser Consult Kft. 1992 óta komplex innovációs szolgáltatások nyújtásával foglalkozó vállalkozás. Tevékenységi köre kiterjed a műszaki fejlesztési, kutatás-fejlesztési, iparfejlesztési projektek menedzselésére és a technológia transzfer területén nyújtott tanácsadásra. E fő területeken belül projektek szakmai és költségvonzatának kidolgozásával és menedzselésével, gazdaságfejlesztési és megvalósíthatósági tanulmányok kidolgozásával, cégek innovációs felmérésével, technológia transzferrel, technológia-orientált külföldi vállalkozások magyarországi tevékenységének előkészítésével és felsőoktatás-fejlesztési tanácsadással foglalkozik. (Forrás:www.laserconsult.hu)

Máshova nem sorolható, egyéb üzleti tanácsadás. Egy szervezet vezetősége részére végzett, máshova nem sorolható egyéb üzleti tanácsadás, kivéve a vagyonekezelést.

Concordia Szervezet és Vezetésfejlesztési Kft.

A Concordia Szervezet és Vezetésfejlesztési Kft. 25 éves tapasztalata alapján mind a hazai, mind a nemzetközi szakmai életben elismert szereplő. Munkatársai összesített tapasztalata meghaladja a 200 évet. Tevékenységei között megtalálható a szervezetfejlesztés, vezetésfejlesztés, tréningek tartása, lean menedzsment, coaching – vezetői tanácsadás, csapatépítés és tanácsadó-képzés.(Forrás: <http://www.concordia-od.hu/>)

MÉRNÖKI TEVÉKENYSÉG, TANÁCSADÁS

Műszaki szakértés, tanácsadás. A mérnöki tanácsadás, a műszaki megvalósíthatósági előtanulmányok és beruházási hatástanulmányok készítése, a projekt körvonalazását megelőző szaktanácsadás, a megvalósíthatósági tanulmányok, környezeti hatástanulmányok, beruházás-gazdaságiszámítás, becslés készítése stb., a létező berendezésekre vonatkozó vagy vitás esetekben szükséges műszaki tanácsadás, statikai, gépészeti és villamossági berendezésekkel kapcsolatos kockázatbecslés, peres és peren kívüli jogvitákban igazságügyi szakvélemény készítése. Egyéb tudományos szakértői szolgáltatások.

Akusztika Mérnöki Iroda Kft.

Az Akusztika Mérnöki Iroda Kft. 1996 óta szolgáltatásaival a környezetvédelem területén tevékenykedik, a mérnök-szakértői szolgáltatások széles skáláját kínálja, ezen belül akkreditált és egyéb méréseket, mintavételezéseket, környezetvédelmi szakértést, tervezést, üzemeltetést, kármentesítést, munka-, tűz- és katasztrófavédelmet és felülettisztítási szolgáltatást végez. A vállalkozás a NAT által akkreditált szervezet. (Forrás:www.akusztika.com)

VÁLLALKOZÓI, SZAKMAI ÉRDEKKÉPVISELET

Vállalkozói, munkáltatói érdekképviselet. A vállalkozók, munkáltatók szervezetei (beleértve az ipartestületeket, kamarákat) tagjainak érdekképviselete, érdekérvényesítése az üzleti élettel, a földrajzi, gazdasági, igazgatási kérdésekkel kapcsolatban a kormányzattal, munkavállalókkal stb. szemben, munkaügyi tárgyalásokban, egyezkedésekben, a gazdaság, az üzleti élet és kereskedelem fejlesztése érdekében.

Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara

A Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara több mint 110 éves múltra tekint vissza. Jelenleg közel kétezer tagja van a kamarának a kereskedelem, ipar, szolgáltatás, kézműipar területéről. Ezek a vállalkozások a megye gazdasági erejének felét reprezentálják. A kamara jelentős szerepet játszik az iskolarendszeren kívüli gyakorlati képzés megyei szervezésében, felügyeletében, a szakmai gyakorlati oktatásban, vizsgáztatásban. Változatlanul cél a helyi erőforrásokra és a humán tőkére épülő, intenzív gazdasági növekedés feltételeinek elősegítése, a versenyképes, erős középvállalati háttér megteremtése. Ehhez pénzügyi forrást biztosít a megyei kamara tagjainak az Innovációs és a Gazdaság- és Kereskedelemfejlesztési Alapja révén. Többek között információnyújtási, üzleti-, pénzügyi-, tanácsadási, konferenciaszervezési tevékenységet lát el. (Forrás: www.csmkik.hu)

Szakmai érdekképviselet. A meghatározott tudományágak, szakmai, műszaki, művészeti területek egyesületi, érdekképviseleti információellátási szolgáltatásai, az egyes szakterületek gyakorlása feltételeinek kidolgozása és ellenőrzése, a kormányzati szerveknél, a nyilvánosság előtt a terület képviselete. Ide értendő a kulturális életben részt vevő szakemberek, mint pl. írók, festők, különböző előadóművészek, újságírók, előadók, biztosítási ügynökök, gyorsírók stb. egyesületi érdekképviselete, tagsági, szakmai követelmények kidolgozása és ellenőrzése, képviselet a kormányzati hivatalokkal szemben és a közösségi kapcsolatok tartása.

Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége

A Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ) célja a szigorú szakmai és etikai követelményeket elfogadó vezetési tanácsadó szervezetek és CMC (Certified Management Consultant) minősítésű tanácsadók összefogása a vezetési tanácsadási ágazat érdekképviselete és elismertségének növelése érdekében. A szövetség tagja az Európai Menedzsment Tanácsadók Szövetségének (FEACO) és a Vezetési Tanácsadó Intézetek Nemzetközi Tanácsának (ICMCI). A VTMSZ terjeszti és betartatja tagjaival az ágazat üzleti és etikai normáit, menedzseli az állami és nemzetközi kapcsolatokat, PR tevékenységet végez és lefolytatja a CMC minősítési folyamatot. A szövetség a tagtoborzó tevékenységet is folytat, szigorú követelményeket szab meg mind az új belépők, mind pedig a már tagok számára. A szövetség összegyűjti és megosztja tagjaival a vezetési tanácsadási ágazattal kapcsolatos legfrissebb információkat, közös tanácsadói tudásbázist működtet, a tapasztalatcserére lehetőséget adó rendezvényeket szervez, erősíti a tagok közötti együttműködéseket és elemzi az ágazat fejlődését. (Forrás:www.vtmsz.hu)

2.4. A közszféra számára nyújtott üzleti tanácsadási tevékenységek főbb motivációi

Az ágazatban különbséget lehet tenni azon szolgáltatók között, akik a közszféra számára, és azok között, akik az üzleti szféra számára végzik szolgáltatásaikat. Ennek oka, hogy egyrészt a szolgáltatások keresletének motívumai eltérő, aminek következtében eltérő stratégiák mentén végzik tevékenységüket a tanácsadó szervezetek.

(1) Az egyik különbség a **közszférának nyújtott tanácsadási tevékenységek területei** között van. A közszférának nyújtott tanácsadási szolgáltatások között kiemelkedő helyen szerepel a jogi, informatikai, menedzsment, közbeszerzésekkel, valamint a minőségbiztosítással kapcsolatos tanácsadási tevékenység¹¹.

(2) A közszférával kapcsolatban lévő tanácsadó szervezetek a közszféra segítségével könnyebben tudják kapcsolataikat építeni, a közszféra, mint üzletfél hozzájárulhat a **kapcsolati tőke** erősödéséhez a szervezeteknél.

(3) A közszférával kapcsolatban lévő tanácsadó szervezetek közös jellemzője, hogy tevékenységüket nagyban befolyásolja az **árverseny**. Ennek oka, hogy a közszféra számára nyújtott tanácsadási szolgáltatások (ahogyan a közszféra számára nyújtott bármely más szolgáltatás) közbeszerzési eljárás hatálya alá tartoznak. A jelenlegi megközelítésben a legalacsonyabb áron történő közbeszerzési gyakorlat nem biztosítja a megrendelő számára is legelőnyösebb megoldást, s nem a tudásalapú termékek/szolgáltatások választását támogatja. (Hiszen a tanácsadási ágazat is egy bizalmon alapuló szolgáltatásnyújtáson alapszik, amely a jogi, vagy orvosi tanácsadási tevékenységhez hasonlítható, s ugyanúgy szakmai jellegű, mint az előző két terület.) A hazai helyzet azt támasztja alá, hogy a közszférának nyújtott tanácsadási szolgáltatások nem minden esetben a tudás alapú termékek választását támogatják, hanem inkább az árak alapján lesznek kiválasztva. Ez a tendencia természetesen nem az összes közintézményre és szolgáltatóra jellemző, de sajnálatos módon általánosítható. A közbeszerzési eljárás szükségessége miatt külön csoportja alakult ki azoknak a szervezeteknek, amelyek egyáltalán ajánlattevők lehetnek a közbeszerzési eljárásban. Ugyanakkor elmondható, hogy a referenciák és a korábbi tapasztalatok is legalább olyan fontos szerepet játszanak a tanácsadó szervezet-választásban, mint az árak.

(4) Ehhez kapcsolódóan a tapasztalatok alapján elmondható, hogy amelyik tanácsadó szervezet munkakapcsolatba került egy közintézménnyel (s természetesen jól teljesítette a feladatát), könnyebben marad abban a körben, amelyikből a további megbízások során kiválasztódnak a munkával megbízott szervezetek; s így **hosszabb távú együttműködések** is gyakran előfordulnak.

¹¹ *Forrás:* http://www.tanacsadasok.hu/sajtoanyag2_vegleges_2005.pdf. Letöltve. 2009. október 13.

2.5. A tanácsadó szervezetek piaci megítélését meghatározó főbb jellemzők

Az ágazatban tevékenykedő szervezetek megítélését a kutatásunk és a tapasztalatok alapján az alábbi három kategória formálja: minőség, függetlenség, titoktartás. A tanácsadási ágazat szervezetei mindig rendelkeznek valamilyen fajta *minőségbiztosítási* rendszerrel, amely akár explicit, akár implicit formában van jelen a szervezeteknél. Jelenleg az, hogy van-e (explicit, vagy implicit) minőségbiztosítási rendszere egy vállalatnak, már nem bír túl nagy jelentőséggel a piacon, ehelyett az fontos, hogy mennyire *szigorú* a minőségbiztosítás, milyen szintű minőséget produkálnak szolgáltatásaik során.

A minőségbiztosítás mellett különösen fontos a *szervezeti titoktartás és függetlenség*: e három tényező pozicionálja a tanácsadási ágazat szereplőit. Amennyiben nem jellemző a szervezetre a titoktartás (vagy csorbát szenved ezen tulajdonsága), ez még az ágazat nagyobb, fajsúlyosabb szereplőinek pozícióját is megingathatja. A függetlenség kritériuma azt jelenti, hogy a nagyobb piaci szereplők saját módszereikkel, saját elképzelésük szerint nyújtják szolgáltatásaikat, míg a kisebb piaci szereplőknek "alkalmazkodni" szükséges az ügyfelek elképzeléseihez.

3. Az üzleti tanácsadás „innovációs modelljének” fontosabb jellemzői

Az innovációs modellek felépítését általánosságában a szakterületi stratégiák, programok, politikák, és az ágazati sajátosságok (piaci szereplők, intézmények, kereslet és kínálat) egyaránt befolyásolják. A következőkben számba vesszük az ágazattal kapcsolatos explicit és implicit stratégiákat, innovációs jellemzőket és innovációs modelleket, illetve tudásmenedzsment modelleket.

Az ágazat innovációs jellegzetességeit hazai viszonylatban vesszük számba, elsősorban a primer kutatás, illetve a piac ismeretének segítségével. Nemzetközi szinten kevés értékelhető adat áll rendelkezésre az ágazat innovativitását tekintve, ennél fogva a nemzetközi összehasonlíthatóság korlátozottan lehetséges ezen ágazatban. A 2006-ben végzett nemzetközi Trendchart felmérés mutat be egy hasonló jellegű kutatást, amelybe a szolgáltatási ágazat különböző szegmenseinek innovativitását jellemezte nemzetközi viszonylatban (*Kanerva et al.* [2006]). Ebben összefoglalják, hogy Magyarország a felzárkózó országok közé tartozik az innovativitás tekintetében, de a szolgáltatások innovativitását tekintve még mindig jobb teljesítményt nyújt, mint ha a gyártáson alapuló tevékenységeket vennénk alapul. Az innovativitást egy kompozit indikátor segítségével minősíti a kutatás, amelyek elemei közül az emberi erőforrás minősége és a tudás forrása szempontjából hazánk jól teljesít az EU 25 átlagához képest (*Kanerva et al.* [2006]).

3.1. Az ágazat innovációs stratégiái

A hazai gazdasági szereplők innovációs tevékenységét a kormányzati szinten, valós igényfelmérésen alapuló innovációs stratégiák alapozzák meg. Ha az üzleti tanácsadási ágazat innovációs stratégiájáról beszélünk, ki kell emelni, hogy **az ágazatnak nincs** egyértelműen körülhatárolható, **explicit innovációs stratégiája**.

Az ágazat innovációs stratégiáját alapvetően a hazai **tudomány-, technológia és innováció-politikai stratégia** határozza meg. E stratégia ágazati szinten nem határozza meg konkrétan az üzleti tanácsadást, mint kiemelően kezelendő ágazatot, ugyanakkor mivel célként tűzi ki az innovatív szolgáltatások és termékek előállításának növelését, közvetetten ezen ágazatra is befolyást gyakorol a stratégia. A nemzeti innovációs stratégia főbb keretét pedig a **Lisszaboni stratégia** és célkitűzések határozzák meg. A **Lisszaboni Stratégia Új Kezdetek** című dokumentum kiemeli, hogy a tudás, amely a kutatás-fejlesztésen, az innovációkon és az oktatáson keresztül jön létre, a legfontosabb hajtóereje a gazdasági növekedésnek (*CEC* [2005]). A kutatás-fejlesztési tevékenység ösztönzésének, az innovációs létrehozásának folyamatában a tudás-intenzív üzleti tanácsadási szolgáltatások nagy szerepet töltenek be azért, hogy a tudás létrehozását, elterjesztését és hasznosulását elősegítik, így az innovációs rendszerben betöltött fontos szerepük vitathatatlan. Ennek ellenére a jelenlegi európai szintű

és hazai K+F+I stratégiákban nem emelik ki az üzleti tanácsadási ágazatot. Az ágazat szereplőinek stratégiáit leginkább az Európai Unió **Versenyképességi és Innovációs Keretprogramja** határozhatja meg, amely az innováció minden fajtájának és szintjének létrehozását támogatja. A programban kiemelik az európai iparra és szolgáltatási ágazatra vonatkozó versenyképességi stratégiák szükségességét.

Az **Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT)** és a **regionális fejlesztési programok** implicit módon tartalmazzák az üzleti tanácsadási ágazat fejlesztését, a szektor erősítésére irányuló célokat és eszközöket fogalmazzák meg a kis- és középvállalkozások fejlesztése, termelékenységük növelése érdekében (*A Magyar Köztársaság Kormánya* [2007]). Az **ÚMFT 1. prioritása** (Gazdaságfejlesztés) célul tűzi ki az üzleti infrastruktúra és szolgáltatások fejlesztését, továbbá horizontális intézkedésként a vállalati humán erőforrás és szervezet fejlesztését. Ennek érdekében támogatni kívánja a különböző partnerkeresési és tanácsadási szolgáltatásokat, az innovációs szolgáltatások fejlesztését. A fejlesztési terv erősíteni kívánja az információs és tanácsadási szolgáltatások erősítését a szervezetek közötti együttműködések, hálózatok, klaszterek fejlesztése érdekében. Az **ÚMFT 3. prioritása** (Társadalmi megújulás) – üzleti tanácsadási ágazathoz kapcsolódó – célkitűzése a humán erőforrás fejlesztése az egész életen át tartó tanulás koncepciójával összhangban. Ennek érdekében fejleszteni kívánja az iskolarendszeren kívüli képzési kínálatot a munkaerő-piaci igényekre hangolva. A helyi vállalkozások igényeihez alkalmazkodó, gyakorlatorientált képzési és kompetenciafejlesztési programok kiemelt támogatást kapnak. A **Magyar Információs Társadalom Stratégia (MITS)** az üzleti tanácsadási ágazattal összefüggő fejlesztési célja az információs szolgáltatás, oktatás és képzés fejlesztése a hazai kkv-k erősítése, külpiaci megjelenésének támogatása érdekében (*IHM* [2003]).

A primer kutatás során az ágazat megkérdezett szereplői többnyire úgy vélik, hogy egy központi kormányzati szintű, kifejezetten **az üzleti tanácsadási ágazatra jellemző**, explicit **K+F+I stratégia** megalkotása nem szükséges az ágazat diverzifikáltsága miatt. Ennél hasznosabbnak találnák az ágazat szereplőit tömörítő kamara létrehozását.

Az üzleti tanácsadási ágazat szereplőit összefogó **érdekképviseleti szervezet** létrehozásával olyan szakmai követelmények és etikai normák vezethetők be, amelyek hozzá képesek járulni az ágazati szereplők közötti nagyobb transzparencia megteremtéséhez és az ágazat elismertségének javításához. A **kamara** létrehozásával egy olyan együttműködés intézményesíthető, amely szigorú minősítési rendszer mentén működik, ezáltal lehetővé téve a nem tisztességes vagy nem megfelelő minőségű szolgáltatást nyújtó szervezetek azonosítását és az ágazatból való kizárását.

Nemzetközi kitekintést téve is hasonló helyzettel szembesülhetünk, a tanácsadási ágazat fejlesztési stratégiáit, központi fejlesztési programjait vesszük számba. Kutatásaink során nem találtuk olyan országokat, amelyeknél a "*consultancy*" ágazat tudatos fejlesztési, illetve kormányzati szintű beavatkozásaival találkozhatunk. A tudatos, nagy nyilvánosságot kapó ágazatfejlesztés **Indiában jelenik meg**, a Consultancy Development Centre [CDC] formájában. A Centrum a Ministry of Science and Technology, Department of Scientific &

Industrial Research (DSIR) egysége 1986-tól, s célja, hogy az országban és külföldön is fejlessze a tanácsadó szakmát. Az angolszász országokban is találkozhatunk olyan szerveződésekkel, amelyek a tanácsadási szakma vállalatait tömörítik, s képzési, információszolgáltatási, érdekképviseleti feladatokat is ellátnak, pl. Institute of Management Consultancy (UK), Management Consultancies Association (UK), Institute of Management Consultants (USA), Institute of Business Consulting (UK), Institute of Management Consultants and Advisers (Írország). Központi, kormányzati stratégiákban megjelenő, vagy külön ágazati fejlesztési programot indító országokkal nem találkoztunk kutatásaink során.

3.2. Intézmények, infrastruktúra, programok

Ahogy központi K+F+I stratégiával nem rendelkezik a tanácsadási ágazat, ugyanúgy az intézményesített háttére is kevésbé fejlett, mint más, stratégiaiul fontos, a központi fejlesztési dokumentumokban kiemelt ágazatoknak.

3.2.1. Intézmények, kommunikációs fórumok

Az ágazat diverzifikáltságából adódóan nagyon nehéz olyan programokat, intézményeket említeni, amelyek az összes szereplő számára relevánsak. A primer kutatások eredményeiből azt a következtetést vontuk le, hogy az adott szervezet szűkebb, szakmai működési területe határozza meg a számára fontosabb konferenciákat, szakmai szervezeteket, kiadványokat, programokat. Például egy vezetői tanácsadással foglalkozó szervezet számára kiemelten fontos intézmények az Informatikai Vállalkozások Szövetsége, a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság, de egy iparjogvédelmi tanácsadással foglalkozó szervezet számára a WIPO (World Intellectual Property Organization), és a Magyar Szabadalmi Hivatalrendezvényei, kiadványai sokkal nagyobb fontossággal bírnak. Diverzifikáltsága miatt az alábbiakban csupán felsorolás-szerűen említjük meg az ágazat szempontjából releváns kommunikációs fórumokat:

- Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága rendezvényei
- Európai Menedzsment Tanácsadók Szövetsége rendezvényei
- Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, Tanácsadás Osztály (TANOSZT) Országos Tanácsadási Konferencia sorozata
- Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége rendezvényei
- Enterprise Europe Network rendezvényei.

Az ágazat diverzifikáltsága ellenére azonban van olyan intézmény, amely tanácsadással foglalkozó szervezetek számára kiemelten fontos, ez a **Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége**. Az intézmény összefogja a tanácsadó szervezeteket, s egyben érdekképviseleti feladatokat is ellát, jelenleg 32 tanácsadó vállalati tagja, és 162 egyéni tanácsadó tagja van (bővebben a 2.3. fejezetben).

Az ágazat szempontjából kiemelhető egy másik szervezet, a **Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Tanácsadás Osztálya** (BKIK TANOSZT). A szervezet arra törekszik, hogy képviselje a tanácsadó szakmát, növelje a tanácsadó szakma ismertségét és elismertségét, kialakítsa, és fejlessze a tanácsadókat képviselő szervezetek, szövetségek együttműködését. Jelenleg 292 tanácsadó cég és szervezet, valamint egyéni tanácsadók tagjai a szervezetnek.

3.2.2. Klaszteresedés, hálózatok

Az ágazat és az innovativitás kapcsolatának szempontjából kiemelhető, hogy megkezdődött a hazai **klaszteresedési folyamat**, ugyanakkor az üzleti tanácsadási szektor akkreditált klaszterei elsősorban a forrásszerzés miatt alakultak, felülről szervezettek. Még nem jelent meg az az igény az ágazatban, hogy a szereplők egy "bottom-up" stratégia mentén szerveződjenek hálózatokba, klaszterekbe.

Jelenleg az alábbi ágazati klasztereket ismerjük:

- *BBR (Budapest Business Region) Klaszter*
- *BDM Business Destination Management Klaszter*
- *DITAK - Dél-Alföldi Innovációs Tanácsadói Klaszter*
- *Első Magyar Számviteli és Adószakértői Klaszter*
- *Innostrada Észak-Alföldi Regionális Innovációs Kompetencia Klaszter*
- *Közép - Magyarországi Régió befektetési övezetének Klasztere*
- *Mikrofinanszírozó Pénzügyi Tanácsadó és Szolgáltató Klaszter*
- *Tőkefinanszírozási Szolgáltató Klaszter*¹².

A "bottom-up" stratégia mentén szerveződő **hálózatosodás** (*networking*) igénye ugyanakkor az ágazat néhány szereplőjénél megjelenik. A tanácsadási ágazatra is ugyanúgy jellemző az az igény, hogy a gazdasági változásokra rugalmasan kell válaszolni, különben a piaci szereplők nem tudnak fennmaradni a folyamatosan változó világban. Az ágazatban néhány szereplő nemcsak fontosnak tartja a szakmai hálózat létrehozását, hanem komoly erőfeszítéseket is tesz majd ennek érdekében. A közeljövőben formálódó tanácsadási hálózat egy tudáshálóként lesz értelmezhető, amely segítségével a szervezetek megoszthatják tudásukat, adatbázisaikat, módszertanaikat, s közösen léphetnek fel majd a piacon, védve egymás érdekeit. A hálózatosodás az ágazat szereplői között nemcsak a tudástranszfert teszi könnyebbé, hanem a cégek versenyképességét is növelheti azáltal, hogy innovációs folyamataikat gyorsíthatja, könnyítheti (pontosan a tudásáramlás hatékonyságának, és az elérhető tudás mennyiségének növekedése miatt). A cégek innovációs képességét a hálózatosodás pozitívan befolyásolja, hiszen ezáltal költségoptimalizálást valósíthatnak meg, nyitottabbak lesznek az innovatív megoldásokra, akár együttműködve is ki tudnak fejleszteni innovációkat, illetve a legjobb gyakorlatokat könnyen megoszthatják.

3.2.3. A "tanácsadási tudomány" és a "tanácsadók tanácsadói"

A tanácsadási ágazat fejlődéséhez, innovációs készségének megújulásához, és humán erőforrásának felkészüléséhez elengedhetetlen a képzéseken és tréningeken történő részvétel. A tanácsadás, mint szerteágazó tevékenység azonban nem rendelkezik saját tudománnyal, ellenben **a tudományágnak interdiszciplináris megközelítése van**: táplálkozik a

- stratégia és szervezetfejlesztés

¹² Forrás: http://www.polusprogram.eu/hu/klaszter_terkep Letöltve: 2009. október 19.

- marketing
- emberi erőforrások
- pénzügyek
- információtechnológia és folyamatfejlesztés
- termelésirányítás és minőség
- projekt menedzsment
- tanácsadói etika tudományterületeiről.

A tanácsadói tudományok határozatlan körvonalai is bizonyítják, hogy nem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy "tanácsadói tudomány" létezik, és vannak erre irányuló K+F folyamatok. Ugyanakkor a számottevő elméleti tudással és gyakorlati tapasztalattal rendelkező hazai és nemzetközi tanácsadók számos elméleti jellegű könyvet jelentetnek meg, amelyek közül néhányat kiemelhetünk:

- Pelczné dr. Gáll Ildikó – Szadai Ágnes: Üzleti tanácsadás alapjai.
- Milan Kubr: Vezetési tanácsadás
- Dr. Poór József és szerzői kollektívája: Menedzsment tanácsadói kézikönyv
- Thompson - Strickland: Strategic Management Concept and Cases

A hatékony tanácsadói tevékenység nem létezhet magas szintű, speciális szaktudás és folyamatos továbbképzés nélkül. Jelenleg azonban a szakma-specifikus képzések hazánkban csak gyerekcipőben járnak, s Több ilyen kezdeményezés már ma is van a tanácsadói szakmában, mint például a **CHAMP tanácsadó képzés** (CHANGE Management akkreditált tanácsadói képesítés), **VTMSZ - CMC vizsga**, speciális tanácsadói felsőoktatási szakirányok. A felsőoktatásban a **Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola** szakirányú továbbképzése az *OD – szervezetfejlesztési szakértő*. A Főiskola az üzleti tanácsadó piac hiánypótló tudástáraként kínálja azokat az elméleti és gyakorlati ismereteket, amelyre a szervezeti változtatásokkal, a szervezeti és csoporttanulással, valamint a tanuló szervezetek kialakításával foglalkozó szakembereknek szükségük van. Fontosabb tudományterületei a pszichológia (Szociálpszichológia, Szervezet- és gazdaságpszichológia), szervezeti tudományok (Szervezetelméletek, Szervezetek és alrendszereik, Szervezés, irányítás), stratégiai menedzsment, általános tanácsadói tartalmak (Projektmenedzsment, Tanácsadói etika, Tanácsadói kompetenciák fejlesztése).

3.2.4. Az ágazat különösen innovatív szereplői, említésre méltó nagy nevei

A szakértői interjúk során azt is fontosnak tartottuk kideríteni, hogy az ágazat nagyon diverzifikált szereplői körében vannak-e olyan szervezetek és személyek, amelyek mind innovativitás, mind tudás szempontjából különösen fontosnak számítanak. Ezen információkból arra következtethetünk, hogy az említett szervezetek az ágazat szereplői szemében a legjobb működési gyakorlattal rendelkeznek, s ezen személyek tudása nagyban hozzájárult az ágazat hazai fejlődéséhez. A megkérdezett szereplők legtöbb esetben a **KPMG-t, IFUA Horváth&Partners-t, és az AAM Zrt.-t** említették.

Az ágazat szempontjából meghatározó személyek között **Poór Józsefet, Dobák Miklóst**, a nemzetközi példák között pedig **Dr. David Norton-t a Dr. Robert Kaplan-t** emelték ki.

3.3. Az ágazat sajátos innovációs jellemzői

Az üzleti tanácsadási szektor –mint a tudás-intenzív ágazatok egyike – az utóbbi években **óriási fejlődésen ment keresztül**. Globális tendencia, hogy az ágazat működési keretfeltételei, kereslete, a nyújtott szolgáltatások minősége megváltozott, amely kihatással van az ágazat innovációs jellemzőire is.

Az ágazat innovációs képességét, innovativitását meghatározónak tartják a gazdasági fejlődésben. Az ágazat fontos jellemzője, hogy **működése során rengeteg innovációt hoz létre, amelyek** az OECD Oslo Kézikönyvének harmadik kiadása alapján **a szolgáltatás** (mint a termék innováció egy fajtája), **eljárás, szervezeti, és marketing innovációkban testesülnek meg** (OECD [2005]).

A *termék/szolgáltatás innováció* egy olyan áru vagy szolgáltatás bevezetése, amely tulajdonságait, illetve rendeltetését tekintve újnak, vagy jelentősen megújítottnak tekinthető.

A szervezet, vagy a piac számára új szolgáltatás bevezetése történt, amikor egy vezetési tanácsadással foglalkozó vállalat hazánkban először vezetett be multi projekt irányítási rendszert, vagy egy hazai vállalkozásfejlesztési alapítvány új hitelterméket vezetett be. Számos esetben saját ügyviteli szoftvert vezetnek be a tanácsadó szervezetek.

Az *eljárás innováció* egy új, vagy jelentősen megújított termelési, vagy szállítási módszer, eljárás bevezetése.

Eljárás innovációnak minősül az egyik innovációs tanácsadással foglalkozó vállalkozásnál alkalmazott folyamat, amely az innovációs projektek újdonságtartalmának felderítésére és bebizonyítására irányul. Az innováció a cég számára új, hiszen ezen technológiai benchmarking eljárás már ismert folyamat. Az egyik kutatóintézet példája is eljárás innovációnak minősül, amely a megbízások protokollja, amelyek során a munkálatok megkezdése előtt ún. "missziós tevékenységet" folytatnak: egy ügyféllel történő közös projektalapot, amely során a megbízó és megbízott között közös nevezőt alakítanak ki. Egy projektfejlesztéssel foglalkozó szervezet jelentéstételi kötelezettséget vezetett be, amely a szervezet leányvállalataival történő kapcsolattartást egyszerűsítette.

A *szervezeti innováció* a vállalkozás gyakorlatában új szervezeti-szervezési módszerek bevezetése, amely a munka szervezésében, vagy a külső kapcsolatok jellegének újításában jelenik meg.

A leggyakoribb innováció-típus, amellyel kutatásunk folyamán találkoztunk, a szervezeti innováció. Jó példa erre az egyik pályázati vállalkozás esete, amely bevezette, hogy munkáikat csak team-ekben végzik. Szervezeti innovációt jelentett, amikor egy kutatóintézetnek egy újfajta, hálózaton alapuló (a hagyományos ipari, hierarchikus) szervezeti felépítést kellett megvalósítani, amely még a tapasztalt menedzserek számára is kihívást jelentett.

A *marketing innováció* olyan új marketing módszerek bevezetése a vállalkozásnál, amelyek jelentős változást eredményeznek a termék/szolgáltatás tervezésében, a csomagolásban, a termék/szolgáltatás piacra dobásában, és reklámozásában.

Az egyik innovációs tanácsadással foglalkozó vállalkozás marketing innovációnak tekinti az olyan típusú rendezvényeken történő cég-megjelenést, amelyeken a korábbiak során még nem képviseltette magát a cég.

Ezen innováció-típusok zöme **nem a kutatás-fejlesztési innovációkon alapul, s nincs mögöttük technológiai, vagy tudományos alap**. Ugyan az ágazat innovativitásához nem fér kétség, a létrehozott innovációk vizsgálatakor mégis abba a korlátba ütközhetünk, hogy számos ilyen innováció rejtve, a felszín alatt maradhat, hiszen a tanácsadó szervezetek nem is sejtik, hogy innovációt hoztak létre. Emellett a tudás-intenzív szolgáltatások eredménye kézzel nem fogható outputban testesül meg, ami szintén nehezíti a kimutathatóságát¹³. E terület innovációinak tehát fontos jellemzője, hogy a mérhetőség követelményének nem mindig tesznek eleget, emellett nehezebbé teszi felismerésüket az is, hogy különböző újdonság-fokokhoz köthetőek (az ágazatban nagyon ritka a **radikális innováció**, sokkal inkább jellemző az **inkrementális innováció**).

A fentiekben vázolt sajátos innovációs motívumok nemcsak a tanácsadási ágazatban mutatkoznak meg, hanem több olyan más ágazatban, amelyek az elmúlt években, évtizedekben dinamikus fejlődésen mentek keresztül. Arundel és szerzőtársai [2008] olyan innovációkat vizsgáltak meg, amelyek nem köthetőek kutatás-fejlesztéshez. Arundel alapján az ilyen tevékenységet végző vállalatok jellemzőit összevetettük az üzleti tanácsadási ágazat innovációs jellemzőivel:

¹³ A nem kutatás-fejlesztés alapú innovációk kimutathatósága nehézségekbe ütközik, amely szoros összefüggésben áll az innovációk mérhetőségével. Ezen a területen többnyire nem alkalmazhatóak a hagyományos, K+F-alapú innovációs indikátorok.

3. táblázat: A nem K+F-alapú innovációs tevékenységek jellemzői és példái

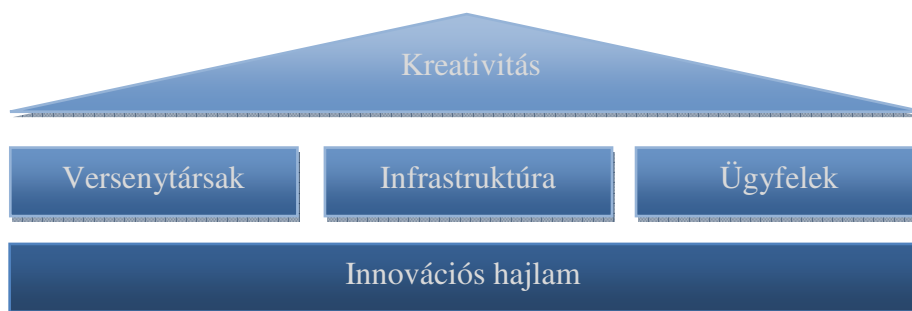
Adaptáció	A vállalkozások kis ráfordítással külső forrásból is szerezhetnek innovatív termékeket vagy szolgáltatásokat.	Pl. a szervezeti innovációk bevezetéséhez szükséges ötleteket gyakorta szerzik be más cégektől.
Kisebb módosítások és inkrementális változtatások	E tevékenységek elsősorban az eljárás innovációkban jellemzőek. Az inkrementális innovációk pedig a <i>learning-by-doing</i> folyamatára jellemzőek.	Pl. amikor egy vállalkozás egy korábbi tevékenységét jobban kezdi végezni: a különböző működési protokollok elkészítése szolgál erre példával.
Imitáció	Ezen tevékenység azokra az innovációkra jellemző, amelyek nem szabadalmaztathatóak.	Pl. számos esetben cégek már rendelkezésre álló innovációkat másolnak le, vagy készítik el replikájukat –s ez a tevékenység nem igényel kutatás-fejlesztést.
Meglévő tudás újfajta kombinációja	A tacit tudáson, kumulatív tanulási folyamaton, illetve képességeken alapuló informális tanulási rendszerek esetében jellemző ez a fajta tevékenység az innovációk létrehozására.	Pl. egy multinacionális vállalat alkalmazottja a multinál megtanult folyamatokat adaptálja saját vállalkozása működésekor – ekkor a folyamatok egy része átvételre, más részük elvetésre vagy átdolgozásra kerül
Felhasználók/Ügyfelek által kifejlesztett innovációk	A vállalkozás nem saját maga állítja elő a fejlesztéshez szükséges ötletet, hanem a felhasználói ötleteket veszi alapul.	Pl. Regionális innovációs stratégia mintájára vállalati innovációs stratégia elkészítése az ügyfél kérésére.

Forrás: Arundel et al. [2008] alapján saját szerkesztés

3.3.1. Az innovációk forrása az ágazatban

A tanácsadási ágazatban a szervezetek innovációs képességét alapvetően meghatározza a szervezet humán erőforrásának hajlama az innovációra, nyitottsága az újdonságokra, a változásra. Ez a tényező jelenti az alapját a szervezetek innovativitásának.

1. ábra: Az üzleti tanácsadási ágazat szervezeteinek innovációs képességét meghatározó legfontosabb tényezők



Forrás: saját szerkesztés

Az innovációs képességet emellett nagyban meghatározza a versenytársak, és az ügyfelek innovációs nyomása, amely újításra készíti a szervezeteket, s ezt kiegészíti a megfelelő infrastrukturális háttér. Mindezen tényezőket a humán erőforrás kreativitása egészíti ki, amely nagyban hozzájárul az újítások, és innovációk bevezetéséhez.

A tanácsadási ágazat innovációi alapvetően két fontosabb tevékenységhez kötődhetnek: egyrészt a szervezetek belső működésével kapcsolatos innovációk, másrészt a szervezetek által nyújtott szolgáltatásokban megtestesülő innovációk. Ugyanígy, a szolgáltatások innovációi is abban testesülnek meg, **ahogyan** az adott szolgáltatást nyújtják, illetve az eredetihez további új funkciók vagy jellegzetességek hozzáadásában, vagy egy teljesen **új szolgáltatás** bevezetésében. Innovációnak minősül e téren, ha a szolgáltatás nyújtásának hatékonyságában, vagy sebességében történik jelentős változás (*OECD* [2005]).

Az ágazatban előforduló innovációk legnagyobb részét a szervezeti innovációk teszik ki. Ezen innovációk folyamatosan jelen vannak a szervezeteknél, s céljuk az, hogy hatékonyabbá tegyék a szervezetek működését. A szervezeti innovációk bevezetése nemcsak a nagyobb méretű vállalatokra, hanem a kisebbekre is jellemző.

Az, hogy a szolgáltatás vagy eljárás innovációk létrejöttében az ügyfeleknek mekkora szerepük van, a tanácsadó szervezetek nyitottságától függ, azaz hogy mennyire nyitottak az intellektuális kihívásokra. Amennyiben egy szervezet „elébe megy” az új típusú megbízásoknak és új típusú feladatoknak, az ügyfelek által generált innovációk is jellemzőbbek lesznek rá. Ellenkező esetben, a szervezetek inkább a jól reprodukálható, sztenderdizált feladatokat keresik, s ebben az esetben nem sok lehetőség van innovációk létrehozására. A fentiek mellett a piaci verseny, mint innovációs nyomás is meghatározó a szervezetek innovációs döntésében, hiszen nem akarnak lemaradni a nagyon éles versenyben, s így folyamatos újítási kényszert jelent a verseny.

Az innovációkat **a legtöbb esetben a szervezetek egyedül hozzák létre**, ugyanakkor **az ügyfeleknek**, mint az egyes innovációk forrásának **nagy szerepe van bevezetésükben**. A legtöbb tanácsadó szervezet - amelyek a kutatásban részt vettek- egyetértett abban, hogy **az ügyfelek**, a megrendelők különösen nagy szerepet játszanak a cégek innovativitásában, emellett **a belső képzés, és a piaci verseny** jelenti a **legnagyobb innovációs nyomást** ők.

A tanácsadási ágazat szereplői, mint ahogyan azt a fentiekben említettük, elsősorban inkrementális innovációkat hoznak létre. Az innovációk újdonságtartalmát is más dimenziókban kell érteni, mint a legtöbb technológiai innovációét: ebben **az ágazatban a világ, a piac és a szervezet számára új kategória közül az innováció utóbbi kettő dimenziója fordul elő leggyakrabban.** A „piac, és a vállalat számára új” innováció kategóriáinak forrását a tapasztalatok szerint az ágazatban leginkább a nemzetközi jól bevált gyakorlatok, minták, modellek jelentik. Ebben az esetben nem a nemzetközi gyakorlatok szolgálai átvételére kell gondolni, hanem az adaptációra, illetve a hazai igényekre történő alakításra. Számos megkérdezett tanácsadó szervezet ezt a mintát követi innovációi bevezetésénél, például az a multinacionális vállalat is, amely egy kormányzati stratégiaalkotási keretrendszer hozott létre. Ez a hazai piacon és a vállalat számára is innovációnak minősült, de nemzetközi benchmarking előzte meg bevezetését (amelyben elemezték a külföldi hasonló modelleket is, és a nemzetközi kapcsolódó fejlesztési programokat), s ezek alapján adaptálták, s Magyarország sajátosságaira alakították.

Az a tény, hogy ennyire fontos az ágazatban a külföldi modellek, illetve akár a hazai legjobb gyakorlatok átvétele az innovációk bevezetéséhez azt bizonyítja, hogy **a tudástranszfer folyamatának nagy szerepe van a tanácsadási ágazatban.** Az ágazati innovációk forrásának tehát igen nagy részét teszi ki a külföldi jól bevált gyakorlatok hazai adaptációja, amely a piac, vagy a szervezet számára jelent innovációt.

Az ágazatban jellemző **innovációs lánc** a fentiek értelmében a szolgáltatás és eljárás innovációkat alapul véve alapvetően kétféleképpen néz ki. Amennyiben az ügyfelek által indukált innovációkról beszélünk, a piac által generált (ún. *demand pull*) innovációs láncsal van dolgunk. Erre jó példát szolgáltat egy hazai multinacionális tanácsadó vállalat esete, amely a kormányzati szférának nyújt tanácsadási, fejlesztési szolgáltatásokat. A vállalatot a kormányzati szféra kereste meg azzal, hogy készítsen neki el egy stratégiaalkotási és értékelési módszertant, amelyet aztán a vállalat ki is fejlesztett. Ugyanakkor ezen innováció létrehozása nemcsak egy lineáris folyamatként volt értelmezhető, hanem számos visszacsatolás jellemezte, s interaktív tevékenységek révén jött létre. Az innovációs lánc másik típusa a tanácsadó szervezetek által, a piaci igény előzetes ismerete nélkül generált termék, vagy szolgáltatás innováció, amely a piacot csak a kifejlesztés után találják meg¹⁴.

Az **innovációs ötletek forrásának** emellett **nagy csoportját képezi az alkalmazottak kreativitása.** A kutatásunkba bevont minden megkérdezett egyetértett abban, hogy a humán erőforrás kreativitása, kezdeményezőkézsége és nyitottsága az innovációra fontos a szervezet innovációs potenciálja szempontjából. Az alkalmazottak mint innovációs forrás elsősorban a működési protokollok, módszertanok fejlesztésében jelentenek kulcsszerepet. A működési protokollok és módszertanok alatt ebben az esetben a szerződés kötéstől kezdődő munkafolyamatokat értjük, amelyek a szolgáltatásnyújtás folyamatát ölelik fel. Különösen

¹⁴ A technológiai innovációk esetében e típusú innovációs láncot "*technology push*" néven említik, amely kategória az eljárás, szolgáltatás, szervezeti és marketing innovációk nem értelmezhető.

nagy jelentősége van a keresési módszertanok fejlesztésének, amely a tanácsadási tevékenységet teszi hatékonyabbá.

Az **innovációs folyamatok minőségét és intenzitását tekintve** az tapasztalható, hogy a nagyobb, multinacionális vállalatok intenzívebb innovációs tevékenységre képesek, hiszen egy erős, jól kiépített nemzetközi tapasztalati és tudásháló van mögöttük, emellett nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy nagy innovációs nyomást jelenthetnek az ügyfélre. Ennek oka az, hogy egy meghatározó tapasztalattal rendelkező tanácsadó cég "hitelesebb", "jobban el tudja magát adni" az ügyfelek szemében, s így nagyobb bizalommal fordulnak a tanácsadó cég által javasolt innovatív megoldások felé. Ez azt eredményezheti, hogy radikálisabb innovációkat képesek bevezetni az ügyfelek érdekében.

3.3.2. Az innovációkat akadályozó tényezők

Az innovációk akadályainak vizsgálatkor külön kell vennünk a belső, szervezeti, eljárás, és marketing innovációkat, illetve a termék, vagy szolgáltatás innovációkat. Ennek oka az, hogy a termék, vagy szolgáltatás innovációk közvetlenül a tanácsadási ágazat ügyfeleivel kerülnek kapcsolatba, s így közvetlen visszacsatolást nyújtanak róluk az ügyfelek, míg a belső működéssel kapcsolatos innovációk nem kerülnek minden esetben közvetlen kapcsolatba az ügyfelekkel, azok nincsenek *közvetlen* ráhatással létrejöttükre.

Az innovációkat akadályozó tényezők csoportját kétfelé bonthatjuk a tanácsadó ágazatban aszerint, hogy a tanácsadással összefüggő szolgáltatást az üzleti szféra szereplői, vagy a közszféra szereplői számára nyújtják. Ennek oka, hogy a közszféra szereplői számára nyújtott szolgáltatások esetében fennáll egy meghatározó, innovációkat gátló korlát: a többszintű döntéshozatali folyamat. A közszféra köztudottan kevésbé olajozottan működik, mint az üzleti szféra, különös tekintettel a döntések meghozatalának lassúságára. Míg az üzleti szférában a piaci döntéseket a gyorsaság határozza meg, a közszféra megrendelői, a központi költségvetési szervek döntéshozatali mechanizmusa lassabb, amely nem járul hozzá az innovációk, újdonságok bevezetéséhez. Emellett a tapasztalatok szerint kevésbé nyitottak a szolgáltatások teljesítésének újfajta módjaira, inkább konzervatívabb megközelítéseket szeretnek alkalmazni, s a szolgáltatás nyújtókat is ezen megoldások teljesítésére ösztönzik. Így a kormányzati szektornak szolgáltatást nyújtó tanácsadó szervezetek hiába ösztönöznék az újfajta megoldásokat és innovatív teljesítményeket, nem tudják ezeket véghezvinni (a.) a megrendelő konzervativizmusa miatt és (b.) a lassú döntéshozatali mechanizmus miatt. Jó példát szolgáltat az ilyen típusú akadályokra egy tanácsadással és stratégiakészítéssel is foglalkozó kutatóintézet esete, akik újfajta (eredményesebb és célravezetőbb) SWOT elemzést fejlesztettek ki, de a kormányzati megrendelők nem járultak hozzá az alkalmazásához, mondván, hogy a hagyományos típusú SWOT elemzés elegendő a stratégia elkészítéséhez.

Az üzleti szféra szereplői számára nyújtott tanácsadási tevékenység esetében egyéb gátló tényezők is szerepet játszanak az innovációk létrejöttében. A két legfontosabb korlátot a pénzügyi tényezők, és az ügyfelek korlátozott nyitottsága jelentik.

3.3.3. Az innovációk finanszírozása az ágazatban

Az ágazatban tevékenykedő szervezetek innovációinak finanszírozását nagyban befolyásolja az, hogy mindennapi tevékenységüket milyen forrásból finanszírozzák. A megkérdezett szervezetek között profitorientált és nonprofit szervezetek is szerepeltek. A profitorientált szervezetek alaptevékenységét elsősorban a működésből befolyó bevételekből finanszírozzák, míg a nonprofit szervezetek nagyrészt központi költségvetési forrásokból, illetve pályázati forrásokból. A profitorientált szervezetek innovációikat elsősorban saját forrásból, a nyereség visszaforgatásából finanszírozzák.

Az innovációk pályázati forrásból történő finanszírozása a profitorientált szervezetek egy speciális szegmensére, illetve a nonprofit szervezetek egy csoportjára jellemző. A tanácsadási ágazatban általában azon szereplők finanszírozzák hazai, vagy az Európai Unióval közös pályázatok által innovációikat, amelyek működése olyan tevékenységekhez/ágazatokhoz köthető, amely a hazai gazdaság számára stratégiai fontossággal bír. Például a tudásalapú ágazatok számára nyújtott, illetve általános üzletfejlesztési szolgáltatások bevezetését, fejlesztését támogatja több hazai pályázati kiírás is, amelyet számos tanácsadással foglalkozó szervezet vesz igénybe. Ugyanakkor nemcsak hazai, hanem nemzetközi tendencia, hogy a kutatás-fejlesztés nem végző ágazatok – hogyan az üzleti tanácsadási ágazat sem – elesnek számos kormányzati és EU támogatástól, hiszen nincs a figyelem középpontjában az, hogy az ágazat különösen innovatív¹⁵.

Azon tanácsadó szervezetek, amelyek a központi költségvetés forrásait használják fel működésükhöz, innovációik finanszírozását is e forrásból biztosítják.

3.3.4. Minőségbiztosítás

A szolgáltatások minőségének vizsgálatakor számba kell venni (a.) a minőséget, mint a szolgáltatások nyújtásával kapcsolatos sajátos tényezőt, illetve (b.) a minőségbiztosítási tanúsítványok, és (c.) a tanácsadói minősítések szerepét a tanácsadási tevékenységekben.

Mivel a tanácsadás is egyfajta szolgáltatási tevékenység, fontos számba venni azokat a sajátosságokat, amelyek a szolgáltatások esetében felmerülnek (a.):

- A szolgáltatások outputja általában több „kézzel nem fogható” outputot eredményez, mint kézzelfogható. Azoknál a teljesítményeknél, amelyek monitoringja nehezen oldható meg, nehezen lehet a teljesítményeket összehasonlítani. Emellett az összehasonlíthatóságot gátolja az is, hogy e tevékenységi területen a megrendelések (s

¹⁵ E tendencia azért is jellemző a gazdaság ezen szegmensére, mert nemzetközi, EU-s szinten is a kutatás-fejlesztést emelik ki, mint a gazdasági növekedés elsődleges forrását. A fejlesztési, stratégiai dokumentumok és támogatási programok a kutatás-fejlesztési tevékenység fokozását tűzték ki célul, amely mellett eltörpül a nem technológiai innovációkat előállító ágazatok fontossága. Ennek egyik következménye, hogy a nem technológiai innovációkat előállító, de a gazdasági fejlődés szempontjából különösen fontos ágazatok innovációit nem olyan mértékben támogatják pályázati forrásokkal, mint a K+F-alapú tevékenységeket.

ezzel nyilván a teljesítések is) nagyban különböznek egymástól. A szolgáltatásnyújtás sztenderdizálhatósága és reprodukálhatósága csak nagyon kevés esetben oldható meg. Ennélfogva, az ágazatban a minőség értelmezése problematikus lehet¹⁶.

- A fentiekkel összefügg, hogy a tanácsadás megfoghatatlan jellegéből adódóan az ügyfeleknek nincs lehetősége előre megismerni a szolgáltatások eredményét.

A tanácsadási tevékenység és a minőségbiztosítási tanúsítványok kapcsolata (b.):

- Az üzleti tanácsadási folyamatok szabályozására is rendelkezésre áll ISO minőségbiztosítási tanúsítvány, amellyel kapcsolatban a tanácsadó szervezetek meglehetősen megosztott véleményt képviselnek. Egy részük fontosnak tartja, és úgy gondolja, hogy a szervezet piaci pozicionálásában valóban nagy szerepe van. Egy másik csoportja viszont úgy véli, hogy a minőségbiztosítási tanúsítványok megszerzése a munkafolyamatokat megnehezíti, hiszen egy valóban jól működő szervezetnél a tanúsítványok miatti széleskörű dokumentációs kényszer hátráltatja a szervezet működését, s a piaci pozícióját sem ez alapján határozzák meg a szervezetnek.
- A minőségbiztosítási tanúsítványok és az innovációk létrejöttének kapcsolatát vizsgálva azt láttuk, hogy nincs szerepe az innovativitás növekedésében a tanúsítványoknak. Lényegük, hogy a munkafolyamatokat dokumentálásuk segítségével reprodukálhatóvá és ellenőrizhetővé tegyék. A minőség szintjének folyamatos betartása ugyanakkor hozzájárul a szervezet pozitív megítéléséhez, és az innovációk mérhetőségéhez.
- Az ISO-típusú minőségbiztosítási rendszereket a tanácsadó cégek többnyire az innovációt gátló tényezőknek tartják. Ennek oka, hogy a minőségbiztosítási rendszerek olyan mértékű dokumentációt igényelnek, amely sok esetben felülmúlja a cégek humánerőforrás kapacitásait. Azonban hasznuk az, hogy pontosan a dokumentáltságnak köszönhetően visszakereshetőek, ellenőrizhetőek, mérhetőek a bevezetett innovációk, s azok hatásai. A minőségbiztosítási rendszerek az innovációs folyamatokat leginkább akkor tudnák ebben a gazdasági szegmensben támogatni, ha a vállalati célokat világosan definiálnák, s ezt tudatosítanák a tanácsadó vállalat munkatársaiban is. A világos célkitűzés és a cél közös elérésének igénye elősegíti a tanácsadó cégek esetében is az innovációs folyamatokat. Emellett az is segíthetne, ha a minőségbiztosítási rendszer által elvárt dokumentálási igény a hatékony működési módszerek dokumentálására, azok hatásainak megismerésére koncentrálna.

A regisztrált tanácsadói minősítések szerepe az ágazatban (c.):

- A tanácsadási tevékenység minőségbiztosítási rendszerét ugyanakkor nemcsak az ISO minősítés megszerzése jelenti, hanem egy másik intézményesült minőségbiztosítási

¹⁶ Itt beszélhetünk egyrészt jelentheti a munkafolyamatok elemeinek minőségéről, amely könnyebben mérhető. A szolgáltatások teljesítésének végeredménye ugyanakkor kevésbé mérhető, összehasonlítható.

program, a Tanácsadóképző és Minősítő Program (TKMP) is. E program a tanácsadási tevékenységet folytatók magas szintű továbbképzését biztosítja. Több ilyen kezdeményezés már ma is van a tanácsadás körében, mint például a CHAMP képzés, EETOSZ képzés, VTMSZ - CMC vizsga, SZMT Nyári Akadémia, egyetemeken menedzsment consulting szakjai¹⁷. Ezek felhasználásával felépíthető egy komplex képzési és minősítési rendszer, amely összefogja és koordinálja a tanácsadás diverzifikált ágazatainak képzésének és minősítésének rendszerét.

- A Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ) az International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) magyarországi akkreditált tagszövetségeként végzi a hazai vezetési tanácsadók **CMC minősítését**¹⁸. A CMC minősítés (Certified Management Consultant) olyan vezetési tanácsadót takar, aki megalapozott szakmai ismeretekkel rendelkezik, elfogadja és alkalmazza a szakma etikai elveit. A CMC minősítés megszerzésére évente egyszer van lehetőség. Megszerzésének előfeltételei között szerepel az egyetemi vagy főiskolai végzettség és a legalább 5 éves, főtevékenységként végzett vezetési tanácsadói tapasztalat. A minősítési folyamat részeként a jelöltnek összetett feladatokat kell megoldania: egyéni és csoportos feladatok során bemutatja a vezetési tanácsadói képességeit, saját tapasztalatai alapján esettanulmányt készít és előadást tart, valamint egy minősítő interjúban vesz részt. A tanácsadóknak CMC minősítésük fenntartásához évenként frissíteniük kell önéletrajzukat és referenciáikat, évenkénti és 3 évre előírt tanácsadási órát, valamint képzési órát kell teljesíteniük. A képzési óraszám különböző szakmai rendezvényeken való részvétellel/előadással, publikációval vagy akár képzések tartásával is kiváltható.

Látható, hogy a tanácsadási ágazatban számos dimenzió mentén értelmezhető a minőség szerepe. A legfontosabb következtetés, amelyet a szakértői interjúk és a piac ismeretének segítségével vonhatunk le az, hogy a minősítések szerepe elsősorban az ágazat presztízsének megtartásában és növelésében jelent fontos tényezőt, s kiegészül a kamara-jellegű szerveződések fontosságával.

¹⁷ Forrás: <http://www.gsz.t.bkik.hu/page.php?newmenuid=76> Letöltve: 2009. október 28.

¹⁸ Forrás: <http://www.vtmsz.hu> Letöltve: 2009. október 19.

3.4. Tudásmenedzsment

Az üzleti tanácsadási ágazat szereplőinek egyik legfontosabb vállalati vagyoneleme a tudás. A globalizáció hatására egyre nagyobb szerepe van a tudásalapú szervezeteknek, amelyek jellemzője, hogy a működésükhöz szükséges erőforrások közül a tudás kiemelt fontossággal bír (*Starbuck* [1992] alapján *Klimkó* [2001]). A tudásmenedzsment kérdéseinek vizsgálata azért is fontos jelen ágazat szempontjából, mert számos ponton figyelhető meg kapcsolódás az oktatási és a tanácsadási ágazat között. A kapcsolódás szervezeti, személyi, és tevékenységi átfedésekben is megjelenik a két ágazat között.

Nemcsak az ágazat szereplői számára, hanem a gazdaság összes szereplője számára fontos a szervezeti tudás megfelelő kezelése annak érdekében, hogy a szervezetben fellelhető tudás (amely akár az alkalmazottakban, akár dokumentumokban, vagy elektronikusan testesül meg) a lehető leghatékonyabb módon felderítésre és felhasználásra kerüljön. Az erre irányuló folyamat a tudáskezelés, vagy tudásmenedzsment (TM), amely a legmodernebb menedzsment elvek szerint működő vállalatok esetében sem mindig működik hatékonyan.

"A TM a vállalat tervszerűen végrehajtott tevékenységeinek sorozata, amely a vállalat és a külvilág releváns tudását adott szempontrendszer szerint feltérképezi, a feltérképezett tudás megragadhatóságát, rögzíthetőségét és átadhatóságát, valamint ezek gazdaságosságát értékeli, az arra kiválasztott tudáselemek tervszerű rögzítéséről és átadásáról gondoskodik, az arra kiválasztott tudáselemek rögzítését és átadását biztosító folyamatokat megszünteti" (*Klimkó* [2001] 59. oldal).

A szervezeti tudás megtestesülhet explicit és tacit tudás formájában. Az explicit (kinyilvánított, kodifikált) tudás takar minden olyan tudást, amely kinyilvánított, formalizált, rögzíthető, és a tudást hordozó személyétől függetleníthető. A tacit (hallgatólagos) tudás nem függetleníthető a tudást hordozó személyétől, elsajátítása csak időigényes folyamat árán történhet, hiszen nincs kinyilvánított formája, nincs formalizálva (*Quinn* [1996] alapján *Szathmáryné* [2002]).

Az üzleti tanácsadás ágazatának szervezetei is arra törekednek, hogy a szervezeten belüli tudással szisztematikusan gazdálkodjanak, megosszák és alkalmazzák piaci céljaik elérése érdekében. Ugyan jelenleg egy olyan ágazatról beszélünk, amely szereplői tudásalapú tevékenységeket folytatnak, mégsem mondhatjuk azt, hogy minden szervezetnél megtörténik a tudás szisztematikus, rendszerezett módon történő menedzselése. **A hazai tanácsadási ágazat jellemzője, hogy meglehetősen diverzifikált** (explicit, vagy implicit) **stratégiák alapján kezelik a szervezeti tudást**, ugyanakkor elmondható az is, hogy minden szervezet számára fontos, hogy az alkalmazottakban rejlő tudás maximálisan kiaknázásra kerüljön.

A fenti tudáselemek kiaknázása minden megkérdezett szervezetben megtörténik, sok esetben eltérő módon, de felvázolható egy általános tudásmenedzsment modell, amely az ágazat legtöbb szereplőjére jellemző. A vállalati tudáskezelés különböző dimenziói mentén mutatjuk

a következőkben be azt, hogy ez a modell hogyan épül fel az üzleti tanácsadási ágazat szereplőinél. A vizsgált dimenziók a következők:

- az ágazati tudásalapú szervezetek általános ismérvei;
- az ágazati TM modellek formalizáltsága;
- a tudásfejlesztési folyamatok modellje;
- a tudástranszfer lehetőségei és szerepe a szervezetek életében;
- a tudásmegosztást támogató cégek kultúra jellemzői;
- az oktatás során megszerzett tudás és a hallgatólagos tudás kapcsolatának ágazati jellemzői.

3.4.1. Az ágazati tudásalapú szervezetek általános ismérvei

Az üzleti tanácsadás szereplői a KIBS csoportjába tartoznak, amelyeket tudásalapú szervezetek alkotnak. Az ágazati tudásalapú szervezetek közös jellemzőit az alábbiakban rendszereztük.

4. táblázat: Az üzleti tanácsadás tudásalapú szervezeteinek általános jellemzői

Szervezeti kultúra	Az ágazat szereplőinek szervezeti kultúrája többnyire kifinomult, érzékeny az alkalmazottak (tanácsadók) képességeinek és tudásának fejlesztésére. A szervezetek általában értékelik és jutalmazzák a tudást és szervezeti tudásmegosztást, az önálló és kreatív gondolkodást.
Vezetés	A vezetés jól definiált stratégia mentén valósítja meg üzleti céljait még akkor is, ha ez a stratégia nem explicit módon van kinyilvánítva. A vezetőség elkötelezett az alkalmazottak tudásának maximális kiaknázása iránt, s többnyire maguk is széleskörű tudással rendelkeznek, amelyet a szervezetek mindennapi működése során megosztanak alkalmazottaikkal.
Infrastruktúra	Fejlett infrastruktúrával rendelkeznek az ágazat szereplői, amelyet a tudásteremtés és –megosztás érdekében a lehető leghatékonyabb módon igyekeznek kihasználni. Ez azt jelenti, hogy különböző IT rendszerek, tudásbázisok, szervezeti könyvtár, adatbázisok, szoftverek állnak a működés hatékonyabbá tételének szolgálatában.

Forrás: saját szerkesztés

3.4.2. Az ágazati TM modellek formalizáltsága

Nem minden szereplőre jellemző az ágazatban, hogy kinyilvánított tudásmenedzsment modellel rendelkezik. A szakértői interjúk alapján azt a következtetést vontuk le, hogy a tudásmenedzsment, mint folyamat minden ágazati szereplő számára fontos. **Jellemzően a nagyobb, formalizáltabb működéssel rendelkező tanácsadó szervezetek rendelkeznek**

írásos TM stratégiával, de legalább a vállalati stratégiai dokumentumokban említést tesznek a TM modelljéről, eszköztáráról, folyamatairól. E nagyobb szervezetek **tudatosan, mérhető/kimutatható módon** rendszerezik a szervezeti tudást, s a lehető leghatékonyabban igyekeznek összegyűjteni, kiaknázni és reprodukálni a tudást. Érdekletes példát szolgáltat az ilyen típusú szervezetekről az egyik hazai stratégiai menedzsment tanácsadással foglalkozó cég, amely alkalmazottai tudását oly módon rendszerezi, és teszi az egész szervezet tudásává, hogy „*knowledge item*”-eket jelöl ki, amelyekkel előírja, hogy milyen területen, mennyi tudást kell az alkalmazottaknak megszerezni. Előírja, hogy mennyi szakmai rendezvényen, konferencián kell részt venniük adott időszakonként. Majd minden megszerzett tudásról elektronikus feljegyzést kell készíteni, hogy a későbbiek során visszakereshetővé váljon, és ne vesszen el.

A **multinacionális cégek** esetében jellemzően nagyobb figyelmet fordítanak a tudatos TM stratégiák, eszközök, modellek kialakítására. Jellemző, hogy a szervezeti szinten tudatos, és elfogadott a TM eszközök, stratégiák használata, s mélyen a vállalati kultúrába, s a vállalati stratégiába van beépítve. Az alábbiakban néhány jellemző nagyvállalati tudásmenedzsment eszközt és folyamatot emelünk ki (*Klimkó* [2001] alapján):

- TM tudatosítás (workshop, tréning)
- Vállalati tudásközpontok kialakítása
- Tudásmegosztás ösztönzése, jutalmazása
- Szakmai közösségek kialakítása, fejlesztése
- Formális TM csatornák kialakítása
- Benchmarking
- TM stratégia készítése
- Szakmai közösségek munkájának számítógépes támogatása
- Tudástérkép létrehozása
- TM szabályozási környezetének kialakítása
- Intellektuális tőke mérése
- Technológia TM rendszer audit, felmérés végzése
- Legjobb gyakorlat megosztásának támogatása
- TM szoftverek (célszoftver, intranet, csoportos munka-szoftver stb.) használata.

A **kisebb, általában a kisvállalkozások körébe tartozó szervezetek** nem rendelkeznek írásos TM stratégiával, **nincs nevesítve a tudásmenedzsment** sem, de ugyanúgy jelen van a mindennapi működés során.

3.4.3. A tudástranszfer lehetőségei és szerepe a szervezetek életében

A tudástranszferrel kapcsolatos folyamatok a tanácsadási ágazatban igen kifinomult és változatos módon vannak jelen. A **tudástranszfer** többirányú folyamata meghatározza a szervezetek életét. A tanácsadással foglalkozó szervezetek tudásátadása szintén több módon nyilvánul meg.

- A szolgáltatásnyújtás, klasszikus értelemben vett tanácsadás alkalmával történő tudástranszfer minden egyes tranzakció esetén, és minden egyes ügyfél felé

megvalósul. Ez az ágazat alapvető jellemzője is, hiszen a tanácsadás mindig valamilyen speciális tudás átadására irányul.

- Megnyilvánulhat a szervezeten belüli tudás terjedésével is, amely a humánerőforrás tagjainak egymás felé történő tudásátadását jelenti. A tudásátadás itt értelmezhető a hallgatólagos tudás elsajátításaként is csoportmunka, mentorálás, vagy *on-the-job* tapasztalás formájában.
- A tudástranszfer a szervezet által tartott formalizált képzés, formájában képzelhető még el egy tanácsadó szervezet részéről. Gyakori, hogy a szervezetek szakmai rendezvényeken tartanak előadást, készségfejlesztő tréningeket szerveznek, szakmai nyílt napokat rendeznek, saját képzéseket tartanak, vagy a felsőoktatás számára órákat adnak/kurzusokat tartanak e szervezetek. Az ágazat szervezeteinek nagy része végez oktatási tevékenységet, így ezen ponton is párhuzamosságokat mutat az oktatási ágazattal. Emellett a felsőoktatás számára végzett oktatás, kurzusindítás (amely általában speciális, nagy gyakorlati tapasztalatokat igénylő, pl. a stratégiai menedzsmenttel, üzleti etikával, tanácsadási tevékenység gyakorlati ismereteivel kapcsolatos területekre jellemző) feltételezi az ágazatok közötti személyi átfedéseket is.
- A szakmai konferenciák a tudástranszfer egyik lényeges formáját képviselik, akár előadóként, akár hallgatóként vesz részt a szervezet rajtuk. Egy részük szakmai szempontból is jelentős, más részük elsősorban a kapcsolati tőke erősítése miatt bír nagy jelentőséggel az ágazatban.

3.4.4. A tudásfejlesztési folyamatok modellje

Az üzleti tanácsadás szereplői számára egyaránt fontos a fentebb bemutatott explicit és tacit tudás-fajta, és annak fejlesztése, kiaknázása. A tudásmenedzsment irodalmának úttörői, Nonaka és Takeuchi japán kutatók definiálták azt a tudásfolyamat modellt, amely a fentiekben bemutatott explicit és tacit tudás vállalatban belüli terjedését és fejlesztését összekapcsolja¹⁹. Ez alapján bemutatathatjuk, és gyakorlati példákkal alátámaszthatjuk azt a tudásfejlesztési folyamatmodellt, amely az üzleti tanácsadási ágazatra jellemző.

1. **Internalizációs folyamat:** Ebben a folyamatban történik az explicit tudás megismerése és beépítése az alkalmazottak szintjén. Az explicit tudás elsajátítása az üzleti tanácsadási ágazatban is ugyanolyan fontos, mind bármely más, tudásalapú ágazatban. Az explicit tudást viszonylag könnyebb, és gyorsabb elsajátítani az ágazatban, mint a tacit tudást, hiszen ez kinyilvánított formában van jelen, akár "levehető a polcra". Az explicit tudást úgy teszi magáévá az alkalmazott, hogy a tárgyiasult tudást saját tapasztalataival, élményeivel, munkavégzési modelljével együtt, azokkal szerves összhangban sajátítja el, és alakítja a saját gondolkodásához. Az így elsajátított ismereteket a mindennapi rutinok során alkalmazza, a tanácsadási

¹⁹ A Nonaka- Takeuchi [1995] –féle tudáspirál, a SECI modell elemei alapján (Hrabovszki [2009]).

tevékenységekbe beleépíti. Ezen tudást általában szervezeti szakmai képzések alkalmával sajátítják el.

2. **Szocializációs folyamatok:** A tanácsadási ágazatban tevékenykedők egyik leginkább időigényes tanulási folyamatát jelenti a szocializáció. Ennek során általában "junior", tanácsadók a tapasztaltabb, nagyobb szervezeti tudással rendelkező kollégáktól sajátítják el, hogy hogyan lehet az egyes szakmai problémákat megoldani, milyen bevett feladat megoldási gyakorlatok jellemzőek a szervezetre. A tanácsadási ágazatban tevékenykedők feladatmegoldó képességének hatékonysága sokszor azon is múlik, hogy milyen szinten képesek átlátni a gyakorlott kollégák munkáját, mennyire tudják azokból felismerni, értelmezni és elsajátítani a munkamódszereket. A szocializáció ágazatra jellemző módszerei a mentorálási tevékenység, és a közös munkavégzés. Több ágazati szereplő kiemeli az *on-the-job* tanulás fontosságát, amely a tényleges feladatvégzés mentén a munkavégzés minőségét alapjaiban meghatározó kompetenciákat fejleszti: a munkához szükséges készségeket és a hozzáállást.
3. **Externalizációs folyamat:** E folyamatban a tacit tudás válik explicit tudássá. A tanácsadási ágazatban ez egyrészt adott feladatokra vonatkozó működési protokollok, projektleírások, kézikönyvek készítésében nyilvánul meg, amelyek mintegy "szabályozzák" a szervezetnél a feladat megoldási módszereket: korábban már bevált módszerek (amelyek akár lexikális tudásból, kollégáktól átvett tudásból származnak) kreatív módon történő felismerése és rögzítése történik meg. Más példa lehet erre a rendszeres időközönként rendezett meetingek, értekezletek formájában történő belső tapasztalatcsere, az egyes munkákból levonható tanulságok számbavétele, összegzése, s ezek alapján az összefüggések felismerése. A fenti externalizációs folyamatok a szervezeti stratégia elkészítésében teljessé válnak ki (amely természetesen nem minden vállalatnál történik meg).
4. **Kombinációs folyamat:** A fenti folyamat során kodifikált tudás rendszerezésére irányul. Az ágazatra leginkább jellemző formái ennek a különféle adatbázisok, vállalati tudástárak, belső, virtuális "faliújságok" kialakítása, amelyek kereshetőek, szűrhetőek, amelyek segítségével az egyszer már rögzített tudások újra felhasználhatóvá válnak. E folyamatban nagy szerepe van az informatikai támogató eszközöknek.

3.4.5. A tudásmegosztást támogató cégek kultúra jellemzői

A tudásalapú szervezeteknél fontos az ösztönző szervezeti kultúra, illetve különösen a vezetőség hozzáállása az alkalmazottak tanulásához. A tanácsadási ágazatban vizsgálódva azt a következtetést vonhattuk le, hogy a szervezeti kultúra minden esetben nagyon fejlett tudásteremtő, -megosztó és tudásalkalmazó stratégiákkal jellemezhető, s a szervezetek az alábbi két modell mentén jellemezhetőek ebből az aspektusból.

- (1) Az egyik modellben a vezetőség tudatosan törekszik arra, hogy alkalmazottait úgy válassza ki, hogy a lehető legkreatívabb, leginkább tanulásra hajlamos munkatársakat válassza ki, akiket tudatosan nem ösztönöz a tanulásra, hanem azok a szervezeti kultúrába

beilleszkedve, saját belső indíttatásból tesznek szert a folyamatos tanulás, "önképzés" igényére. Példaként lehet itt megemlíteni az egyik műszaki - tudományos tanácsadással foglalkozó vállalkozás modelljét, ahol a vezető az alkalmazottak önállóságát tartja fontosnak a tanulás, önképzés területén. Ebben a modellben nem szerveznek kötelező jellegű szakmai továbbképzéseket, s jogszabály által előírt képzéseken sem kell részt venniük az alkalmazottaknak. Az ilyen típusú vezetői hozzáállás nagyon magas minőségű, szakmai önállóságra hajlandó humánerőforrást tesz szükségessé. Ebben az esetben különösen nagy fontossággal bír a kulturális tudás, amely a tacit és explicit tudás melletti újabb tudásdimenzió. Ez alatt a humánerőforrás hiedelmeit, értékítéleteit, szervezethez kapcsolódó elvárásait, vélekedéseit foglalja magába (*Nonaka és Takeichi [1995] alapján Hrabovszki [2009]*).

- (2) A másik modellben a vezetőség szintén a kreatív és tanulásra hajlandó alkalmazottak kiválasztására törekszik, ugyanakkor itt már fellelhetőek a kötelező jelleggel megtartott belső képzések, akár a jogszabály által előírt képzések is. Itt a vezetők ösztönzik a tanulást, és akár saját szervezésű szakmai előadások tartásával, akár konferenciákon történő részvétellel készítetik a humánerőforrást a folyamatos fejlődésre, tanulásra. A kutatásba bevont szervezetek közül egy példát kiemelve elmondható, hogy egy innovációs és technológiai tanácsadással foglalkozó vállalkozás vezetője elmondása szerint a cégnél különösen fontos a szervezett keretek között folytatott tanulás, amely egyik része kötelező, másik része az alkalmazottak saját elhatározásából, általában tanulmányi szerződések keretében folytatott tanulás. E modellben a tudásmenedzsment stratégiák a vezetőség által egyértelműen kinyilvánítottak, s az alkalmazottakat nem hagyja magár a vezetőség a szakmai problémák megoldását segítő tudás elsajátításában.

3.4.6. Az oktatás során megszerzett tudás és a munka során megszerzett tudás kapcsolatának ágazati jellemzői

Az üzleti tanácsadási ágazat szereplői iskolai végzettségének szakterületi megoszlása meglehetősen sokrétű. Ennek oka az, hogy maga az ágazat is diverzifikált, különböző szakmai területek ismerete szükséges a munka elvégzéséhez. Általánosan elmondható, hogy az ágazat szereplőinek iskolai végzettsége többnyire felsőfokú, s nem elegendő csupán egy szakterület, vagy iparág beható ismerete, engedhetetlen az általános gazdasági műveltség, azaz a pénzügyi, számviteli, marketing, közgazdaságtani terület- és gazdaságfejlesztési, és kereskedelmi ismeretek, "szemlélet" megléte.

Fontos megállapítás az ágazattal kapcsolatban, hogy itt különösen nagy szerepe van a munkafolyamatok során elsajátítható tapasztalati tudásnak (az iskolarendszerű oktatás során megszerzett tudással szemben), amely a szakértők képességeinek, készségeinek, rutinjainak összességében nyilvánul meg, s talán évek tapasztalata szükséges ahhoz, hogy elsajátíthassák ezt a tudás dimenziót. Ahogyan halad előre az idő, s egyre több munkatapasztalatot és gyakorlatot gyűjt a tanácsadó, úgy fogja egyre hatékonyabban alkalmazni az iskolarendszerű képzésben megszerzett elméleti tudást. A többi ágazattal szemben tehát a tanácsadásnál az a speciális körülmény áll fenn, hogy a tanácsadó minden szakmába vágó munkatapasztalat

nélkül nem tud önállóan, segítség, mentorálás nélkül tevékenykedni, mert nincs meg a tapasztalati tudása.

Az iskolarendszerű képzésben megszerzett tudás ennek ellenére elengedhetetlen részét képezi az ágazatban tevékenykedő szakemberek tudásának, ugyanakkor a szervezetben történő munkavégzés, tanulás, rutinok elsajátítása ennél sokkal fontosabbak. Általános vélekedés az tanácsadási ágazat szereplői részéről, hogy az iskolarendszerű képzés során megszerzhető tudás egy alapot képez, amelyre aztán a szervezet ráépíti a saját felépítményét, amely speciális szakismeretekből, napi rutinokból, probléma-megoldási sémákból áll. A tanácsadási ágazatban az "alap-felépítmény" kapcsolatú tudásból az alapnak hozzávetőlegesen 30%-nyi, a felépítménynek 70%-nyi jelentősége van az egyén összes tudását alapul véve. Szükséges egy alaptudás, amelyet az iskolarendszerű képzésben sajátít el a tanácsadó, ugyanakkor ennek jelentősége csupán abban áll, hogy szemléletet ad az egyénnek. A szemlélet abban teljesedik ki, hogy az alkalmazottat nyitottá, tanulásra hajlamosná, kreatívvá, innovációra hajlandóvá teszi. A legfontosabb ebben az ágazatban az a tudás, amely az alkalmazottra "rakódik rá" a munkája során, s amely majd egyedivé teszi őt, s ennek segítségével a gyakorlati tapasztalatokkal érleli be a valamikor megszerzett sztemderd, elméleti ismereteket.

A tanácsadási ágazat ez másik fontos jellemzője a fentiekből kifolyólag az, hogy végzettségi szakterülettől (majdnem) függetlenül válhat valakiből tanácsadó. Primer kutatásunk során számos példát láttunk arra, hogy műszaki szakemberekből lett tanácsadó (s nagyon hasznosnak bizonyul sok esetben a műszaki előképzettség, pl. egy energiapiaci tanácsadási területen!). Ez a megfelelő tapasztalatok elsajátításával teljes mértékben elképzelhető és reális, ugyanakkor fordított értelemben nem képzelhető el: azaz műszaki szakember nem válhat átképzés nélkül senkiből. Ezen jellegzetesség is alátámasztja azt, hogy ebben az ágazatban különösen nagy szerepe van az egyéni szemléletmódnak, és tapasztalás során elsajátítható tudásnak.

4. Az oktatási ágazat számára releváns elemek

A tanulmány korábbi fejezeteiben az üzleti tanácsadás ágazatának innovációs mintáit, modelljeit vizsgáltuk meg és mutattuk be. Jelen fejezetben az oktatásügyi ágazat számára adaptálható elemek összegyűjtésére került sor, amelyek az ágazat K+F+I stratégiájának elkészítéséhez segítséget nyújthatnak. A tanácsadási ágazat jól működő innovációs gyakorlatait azért is könnyebb összegyűjteni, és az oktatási ágazat számára ajánlásként megfogalmazni, mert a tanácsadási ágazat több tekintetben szervesen kapcsolódik az oktatási ágazathoz. Egyrészt egyfajta tanulási folyamaton megy keresztül az a szervezet, amely igénybe veszi egy tanácsadó szervezet szolgáltatásait, s ez az oktatáshoz, képzéshez hasonló folyamat. Másrészt a tanácsadási ágazat működése is szervesen illeszkedik az oktatási ágazathoz, hiszen közvetlen interfész alakul ki a két ágazat között: a legtöbb tanácsadó cég közvetlen szolgáltatást nyújt a felsőoktatás számára, és sok esetben a tanácsadási tevékenységhez párosul az oktatás. Nem beszélve arról a párhuzamosságról, amely megjelenhet szervezeti, vagy személyi átfedésekben.

Az üzleti tanácsadási ágazat alapvetően abban különbözik a többi, jelen kutatási programba bevont ágazattól, hogy szolgáltatások nyújtásán alapszik, innovációi a nem technológiai innovációk körébe tartoznak, és a szolgáltatási tevékenységet a humánerőforrás folyamatos tanulása és a tapasztalati tudásának szélesítése határozza meg. Ezen tényezőkre támaszkodva gyűjtöttük össze az ágazatra jellemző innovációs modell fontosabb elemeit.

5. táblázat: Az üzleti tanácsadás innovációs modelljének fontosabb jellemzői és adaptálási lehetőségük az oktatásügyi ágazat számára

Az üzleti tanácsadás innovációs modelljének releváns jellemzői	Adaptálási lehetőség az oktatásügyi ágazat számára
<p>(1) Az üzleti tanácsadási ágazat innovációs folyamatainak egy része a szervezetek folyamatainak, belső működésének hatékonyabbá tételére irányul (más része a szolgáltatások megújítására vonatkozik). Az oktatási ágazat szempontjából azokra az innovációkra kell törekedni, amelyek hatékonyabbá teszik az oktatásügyi ágazat működését. Így a szervezeti, és eljárás innovációk bevezetése különösen nagy hangsúlyt kaphat.</p>	<p><i>Belső (oktatásszervezési) folyamatok hatékonyabbá tétele</i></p>
<p>(2) A tanácsadási ágazat folyamatait ismerő szervezetek, és a tanácsadással foglalkozó szervezetek egyaránt fontosnak tartják az ágazat szereplőit összefogó, szakmai és érdekképviseleti rendszer</p>	<p><i>Minőségelvűség előtérbe helyezése</i></p>

<p>létrehozását. Ennek oka, hogy az ágazatban tevékenykedő szervezetek száma nagyon felduzzadt, és szolgáltatásaik minősége nagyon heterogén, s az ágazat (egyres szereplőinek, de akár egészének is) piaci megítélése sokszor negatív. A komoly szakmai presztízzsel rendelkező szereplők számára fontos, hogy érdekeiket, piacaikat, és szolgáltatásaik minőségét védjék, ennek egyik eszköze a kamarásodásra, intézményesedésre irányuló folyamat. Az intézményesedés eszköze lehet egy minőségelvű működés bevezetésnek. A tanácsadói szakma számára ez jelenti az egyik kitörési pontot. Az oktatásügy számára üzenetértékkel bírhat ez a törekvés, hiszen a tömegképzés hazai elterjedése ugyanolyan negatív kihatással lehet az oktatásügyi ágazat megítélésére, mint az üzleti tanácsadás esetében. Emellett a minőségelvűség szem előtt tartása a nyújtott szolgáltatások esetében is javulást idéz elő.</p>	
<p>(3) Az üzleti tanácsadási ágazatban az iskolarendszerben megszerezhető tudás és a munkatapasztalatok segítségével megszerezhető tudás egymásra épül, ugyanakkor rendkívül fontos a tapasztalati tudás. Ezen tudásdimenzió mellett a megfelelő szemléletmód, a nyitottság, a képességek és készségek magas színvonala elengedhetetlen. Az oktatásügyi ágazat számára fontos üzenet lehet, hogy az oktatás során különösen nagy szerepet kell tulajdonítani a képességek, kompetenciák fejlesztésére, hiszen (nemcsak az üzleti tanácsadás területén) a megfelelő szemléletmód megléte elősegíti a tanácsadási tevékenység hatékony folytatását, és a tanulási folyamatokat.</p>	<p><i>Kompetenciaalapú képzés fontossága</i></p>
<p>(4) A tanácsadási ágazatban különösen fontos a humán erőforrás minősége, tudása, tapasztalatai. A tanácsadási tevékenységek ellátásához folyamatos tanulás szükséges, amelyet vagy szervezett formában, vagy informális módon folytat a humán erőforrás. A tapasztalatok folyamatos megosztása szintén fontos eleme az ágazat tanulási folyamatainak. Kiemelendő az ágazatban a humán erőforrás szemléletmódja, amely a nyitottságot, tanulásra való hajlandóságot jelenti, és hozzájárul a szervezet</p>	<p><i>Egész életen át tartó tanulás megvalósítása a képzők és a diákok részéről egyaránt</i></p>

<p>innovációs képességéhez.</p>	
<p>(5) Az üzleti tanácsadási ágazat tudásmenedzsment rendszerének egyik sarokpontja a megfelelő infokommunikációs infrastruktúra megléte. Ennek legfontosabb oka többek között az, hogy a tanácsadási tevékenységeknél a szervezeti tudás infokommunikációs eszközök segítségével van tárolva, emellett a "desktop research" egyik legfontosabb eszköze az infokommunikációs háttér-infrastruktúra.</p>	<p><i>IKT eszközök fontossága a tudásmenedzsment területén</i></p>
<p>(6) Az ágazatban az ügyfelek, megrendelők érdekeit szem előtt kell tartani, és figyelemmel kell lenni javaslataikra, meglátásaira az innovációs folyamatokban, hiszen a tapasztalatok szerint azok az innovációk sikeresebbek, amelyeket az ügyfelek indukálnak. Az oktatásügyben a képzők, de még a hallgatók, diákok véleményére, újítási javaslataira is nyitottnak kell lenni, hiszen ez sok esetben nagyon sikeres innovációk forrása lehet.</p>	<p><i>A képzők és diákok szerepének hangsúlyozása az oktatásügyi innovációs folyamatokban</i></p>
<p>(7) Az üzleti tanácsadási ágazatban minden megkérdezett szereplő kiemelte, hogy fontosnak tartja a legkülönbözőbb tanácsadási munkák során a nemzetközi legjobb gyakorlatok megismerését, amelyek nagyban segítenek a feladatok hatékony teljesítéséhez. Az oktatásügyi ágazat minden szintje és szereplője számára ugyanígy fontos a nemzetközi módszertanok és esetpéldák megismerése, amelyek segítségével hazai sajátosságokra történő specifikálás után innovatív megoldásokat adaptálhatnak.</p>	<p><i>Működéssel kapcsolatos nemzetközi benchmarking tevékenység fokozása</i></p>
<p>(8) Az alkalmazottak kreativitása és nyitottsága kiemelt szereppel bír az ágazatban, amely megnyitja az utat a szervezetek megújulása, a munkamódszerek megújítása és az innovációk létrehozása előtt. Az üzleti tanácsadási ágazat ezen innovációs mintája lefordítható az oktatásügyi ágazat számára, hiszen a képzők kreativitása ugyanúgy hozzájárul az oktatásügy hatékonyságának fejlődéséhez, mint a tanácsadási ágazat esetében.</p>	<p><i>A képzők kreativitásának ösztönzése</i></p>

Forrás: saját szerkesztés

A fentiekben azokat az elemeket emeltük ki, amelyek hozzájárulhatnak az oktatásügyi ágazat innovációs képességének fejlődéséhez. Ezen tényezők az oktatásügyi K+F+I stratégiában is kiemelésre kell, hogy kerüljenek, s prioritást kell élvezzenek annak érdekében, hogy az ágazat még dinamikusabb fejlődést mutathasson.

Irodalomjegyzék

- A Magyar Köztársaság Kormánya [2007]: *Új Magyarország Fejlesztési Terv. Magyarország Nemzeti Stratégiai Referenciakerete 2007-2013. Foglalkoztatás és növekedés.* A Magyar Köztársaság Kormánya, Budapest.
- Arundel, A. – Bordoy, C. – Kanerva, M. [2008]: *Neglected innovators: how do innovative firms that do not perform R&D innovate?. Results of an analysis of the Innobarometer survey No. 215.* Inno Metrics, Bruxelles.
- Arundel, A. – Bordoy, C. – Kanerva, M. [2008]: *Neglected innovators: how do innovative firms that do not perform R&D innovate?. Results of an analysis of the Innobarometer survey No. 215.* Inno Metrics, Bruxelles.
- Bajmócy Z. [2007]: Tudás-intenzív szolgáltatások és a lisszaboni célkitűzés. In Farkas B. (szerk.): *A lisszaboni folyamat és Magyarország.* SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2007. JATEPress, Szeged. 154-170. o.
- CEC [2005]: *Working Together for Growth and Jobs. A New Start for the Lisbon Strategy.* Communication to the Spring European Council. Commission of the European Communities, COM(2005) 24, Brussels.
- Cowan, R. – Soete, L. – Tchervonnaya, O. [2001]: *Knowledge transfer and the services sector in the context of the new economy.* MERIT, Maastricht.
- EC [2005]: *Az Európai Parlament és a Tanács Határozata a versenyképességi és innovációs keretprogram (2007–2013) létrehozásáról.* Európai Tanács, Brüsszel.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions [2005]: *Sector Futures. The knowledge-intensive business services sector.* <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/publications/2005/ef0559en.pdf> Letöltve: 2009. 10.27.
- Hrabovszki K. [2009]: *Mobilizálni a láthatatlant. A tacit tudás menedzselésének aktuális kérdései.* Tudásmenedzsment, 101. pp. 3-14.
- IHM [2003]: *Magyar Információs Társadalom Stratégia.* Informatikai és Hírközlési Minisztérium, Budapest.
- Kanerva, M. – Hollanders, H. – Arundel, A. [2006]: *Can We Measure and Compare Innovation in Services.* 2006 Trend Chart Report. European Trend Chart on Innovation, Luxembourg.
- Klimkó G. [2001]: *A szervezeti tudás feltérképezése.* Ph.D értekezés, BKÁE, Budapest.

Lengyel I. [2002]: A klaszterek alapvető jellemzői. In Lengyel I. – Rechnitzer, J. (szerk.): *A hazai építőipar versenyképességének javítása: klaszterek szerepe a gazdaságfejlesztésben*. RégióArt, Győr. pp. 99-124.

OECD [2005]: *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3rd edition). OECD, Paris.

Szalavetz A. [2008]: *A szolgáltatási szektor és a gazdasági fejlődés*. Közgazdasági Szemle LV. pp. 503-521.

Szathmáryné Dr. Balogh M. [2002]: *Tudásmenedzsment, avagy a tudás, mint tőke*. Menedzser 2002.