

OTDK-dolgozat

2023

**BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KAR**



TANÁCSADÓK SZEREPE EGY VÁLLALKOZÁS FEJLŐDÉSÉBEN

(The role of consultants in the development of a business)

**THE ROLE OF THE CONSULTANTS IN THE DEVELOPMENT OF A
BUSINESS**

Pataki Ákos Patrik

Konzulens: Pistrui Bence László

Kézirat lezárásának dátuma: 2023.01.04.

Tanácsadók szerepe egy vállalkozás fejlődésében
(The role of consultants in the development of a business)



Miért bízzak meg tanácsadót, hiszen én ismerem a legjobban a vállalkozásom?

Szerző: Pataki Ákos Patrik

Gazdálkodástudományi Kar

Gazdálkodás és menedzsment (3. évfolyam)

Témavezető: Pistruai Bence László

Absztrakt

Abban a pillanatban amikor felmerül egy vállalkozásnak az ötlete már az elején egy döntési helyzetbe kerül az ötlet szellemi atyja; érdemes-e az adott üzleti lehetőséggel foglalkozni vagy sem? Később a döntések a vállalkozó számára egyre nehezebbek, illetve olyan problémákkal néz szemben, aminek kezelésére sem megfelelő képesség, erőforrás és kapacitás nem áll a rendelkezésére. A növekedés alkalmával egyre bonyolultabb üzleti folyamatok, szervezeti felépítés és egyre fokozódó környezeti nyomás jellemző. A vállalkozói és szervezeti hiányosságok nagyban gátolják a vállalkozást s fejlődésben, mindemellett a tanácsadók olyan képességek, erőforrások és kapacitások birtokában vannak, melyek segíthetik a vállalkozást az eredményes és hatékony problémakezelésben. Felmerül a kérdés; A vállalkozás fejlődése során hol van szükség tanácsadóra, miért szükséges a szakemberek bevonása és miben tud segíteni a vállalkozás számára? A vállalkozói hiányosságok és a vállalkozás fejlődése során felmerülő problémák vizsgálatával megállapíthatók a fejlődési kritikus pontok egy vállalkozás életében, melyek hatékony átvészelése érdekében többleterőforrásra van igénye a vállalkozásoknak. A kereslet felmérését követően választ kaphattunk arra, hogy az üzleti tanácsadók milyen erőforrásokat kínálnak ebben a kritikus időszakban és miért hasznos az ő alkalmazásuk. Ezt követően konkrét KKV szektorból hozott tanácsadói és vállalkozói interjúk segítettek, abban, hogy valós képet kaphassunk, hogy pontosan miben is segít egy tanácsadó a vállalkozás számára. A KKV szektorról alkotott valós képpel összefüggésben megvizsgáltam, hogy a tanácsadóknak, milyen akadályokat kell leküzdeniük a folyamat során, és melyek azok a tényezők, amelyek gátolják jelenleg az üzleti tanácsadás alkalmazását a hazai KKV szektorban. A felhasznált szakirodalom és az interjúalanyok véleménye, egybehangzóan azt az állítást erősíti, hogy a tanácsadás többleterőforrásokkal és többletkapacitásokkal olyan megoldásokat tud biztosítani a problémakezelésben, mely tehermentesíti a szervezetet hosszútávon. A kutatás eredményeként 3 olyan kritikus fejlődési időszak merült fel, mely során indokolt tanácsadói szolgáltatás alkalmazása. Ezeken a pontokon nyilvánvaló, hogy sem a vállalkozó, sem a vállalkozás nincs birtokában olyan erőforrásoknak, mely a hatékony problémakezelést, vagy átgondolt megújulást biztosítaná. A tanácsadók itt tudnak olyan értéket teremteni, mely az ügyfél számára kialakíthatja azt a bizalmi viszonyt a tanácsadókkal szemben, mely további megbízásokat eredményezhet. Fontos leszögezni, hogy tanácsadásra akkor van szükség, amikor valami nem jól működik, bármilyen minőségű probléma áll fent.

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	- 1 -
1. KUTATÁSI MÓDSZERTAN.....	- 3 -
1.1. TÉMAMEGKÖZELÍTÉS.....	- 3 -
1.2. CÉLCSOPORT	- 4 -
1.2.1. Célcsoport elméleti megközelítése.....	- 4 -
1.2.2. Célcsoport meghatározása	- 4 -
1.2.3. Célcsoport mintavállalkozásainak bemutatása	- 5 -
1.2.4. Célcsoport meghatározásának indoklása.....	- 6 -
2. ERŐFORRÁSHIÁNY FORRÁSA ÉS KIVÁLTÓ HATÁSAI	- 6 -
2.1. VÁLLALKOZÁSOK LÉTREHOZÓJA, A VÁLLALKOZÓ	- 6 -
2.1.1. Vállalkozóvá válás	- 6 -
2.1.2. Vállalkozói motivációk és célok	- 7 -
2.1.3. Vállalkozói erőforrások.....	- 8 -
2.2. VÁLLALKOZÁSOK FEJLŐDÉSI SZAKASZAI	- 9 -
2.2.1. Vállalkozások fejlődési megközelítései.....	- 9 -
2.2.2. Szervezeti átalakulás a fejlődés során	- 12 -
2.2.3. Vállalkozói kérdések a fejlődés során	- 14 -
3. ERŐFORRÁSHIÁNY OKOZTA KRITIKUS FEJLŐDÉSI PONTOK	- 14 -
3.1. NÉGY KRITIKUS PONT MEGHATÁROZÁSA	- 14 -
3.2. NÉGY KRITIKUS PONT EGYEDI JELLEMZŐI.....	- 15 -
3.3. NÉGY KRITIKUS PONTTAL KAPCSOLATOS TÜNETEK	- 16 -
4. A TANÁCSADÁS ÁLTAL BIZTOSÍTOTT ERŐFORRÁSOK	- 16 -
4.1. A TANÁCSADÁS ÉRTÉKTEREMTÉSE ÉS FUNKCIÓJA	- 16 -
4.2. A TANÁCSADÁS POTENCIÁLIS HASZNOSSÁGA	- 18 -
4.3. A TANÁCSADÁS AKADÁLYAI A HAZAI KKV SZÉKTORBAN.....	- 19 -
4.4. A TANÁCSADÓKRA VALÓ IGÉNY KONKRETIZÁLÁSA	- 23 -
4.4.1. A konkrétumok meghatározásának módja	- 23 -
4.4.2. A kritikus pontokon fellépő konkrét problémák.....	- 23 -
4.4.3. Tanácsadás a kritikus pontokon	- 26 -
5. KONKLÚZIÓ.....	- 27 -
5.1. SZÜKSÉGES A TANÁCSADÓ BEVONÁSA?	- 27 -
5.2. HOL VAN KÜLÖNÖS SZÜKSÉG TANÁCSADÓRA?	- 28 -
5.3. MIÉRT VAN SZÜKSÉG TANÁCSADÓRA?	- 28 -
5.4. MIBEN TUD SEGÍTENI A TANÁCSADÓ?	- 29 -
5.5. KINEK AJÁNLJÁK AZ ÜZLETI TANÁCSADÁST?	- 29 -
6. ZÁRÁS ÉS ÖSSZEFOGLALÁS	- 30 -
6.1. KITEKINTÉS.....	- 30 -
6.2. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	- 30 -
IRODALOMJEGYZÉK ÉS ÁBRAJEGYZÉK	- 31 -
FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM	- 31 -
ÁBRAJEGYZÉK	- 33 -

Bevezetés

Mondani szokás minden vállalkozás egy ötlettel kezdődik, viszont önmagában az ötlet csak egy töredéke egy vállalkozás sikerének. Az eredményes fejlődés és az ahhoz fűződő kritikus időszakok átvészélése nélkül, a vállalkozás könnyen része lehet annak az átlagosan évente közel 60 ezer hazai vállalkozásnak mely megszűnik, különböző okokból kifolyólag. Mindez azért, mert nem hatékony a vállalkozások problémakezelése.

Mindenekelőtt a vállalkozási ötlet megvalósításához szükség van egy vállalkozóra (és annak csapatára), aki rendelkezik a megfelelő készségekkel, képességekkel és kellő motivációval. Mindazonáltal emellett az új vállalkozás létrejöveteléhez Timmons [1990] szerint, a vállalkozó és csapata mellett még két tényező játszik kulcs szerepet, a lehetőség megléte és a szükséges erőforrások (Timmons [1990]). Ezen tényezők egységesen járulnak hozzá egy új vállalkozás létrejöttéhez és átlagosan ennek eredményeként 23 810 gazdasági társaság (Kft, Bt, Kkt, Rt,) jött létre 2018-ban, viszont ez csak a létrejövő üzleti vállalkozások 28,94%, a létrejövő vállalkozások egészének 70,16%-a átlagosan a megvizsgált évben 60 044 egyéni vállalkozást takar míg az átlagosan egy évben létrejövő egyéb szervezetek (szövetkezet, agrárszövetkezet, vízközmű társulat és egyéni cég) az átlagosan egy évben létrejövő vállalkozások 0,90%-át teszik ki. Ezen arányszámok közel megegyeznek minden évben! Ennek alapján nem minden vállalkozás lételeme a növekedés, hiszen az egyéni vállalkozás jellemzően egy személy vagy szűk környezete fenntartására szolgál, illetve amennyiben a vállalkozó célja üzletének hatékonyságának és eredményességének növelése, a vállalkozás megalapítása csak az első lépés.

Egy biztos; az üzleti vállalkozásokat Chikán [2017] alapvetően egy olyan emberi tevékenységnek tekinti, amelynek alapvető célja a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett (Chikán, [2017]). Ezen profitorientált elven működő üzleti vállalkozások részaránya 99,61% volt Magyarországon 2018-ban, és a nonprofit szegmensset lefedő 0,39%-kal együtt 103 629 vállalkozás jött létre, mindazonáltal az azonos évet megelőzően 66 486 vállalkozás szűnt meg mely az adott évben működő vállalkozások 9,27%. Ez köszönhető annak, hogy egy vállalkozást nem csak létrehozni, de nyereségesen üzemeltetni, fejlődésre és növekedésre sarkallni is lényeges annak érdekében, hogy a vállalkozás által elérni kívánt gazdasági és társadalmi célokat teljesíteni tudja.

Minden egyes tevékenység, cél, vagy elgondolás a lehetőségből fakad, így Vecsenyei [2002] megfogalmazása alapján „*vállalkozónak az a személyt tekintjük, aki a lehetőségként éli meg azt, amit mások problémának, akadálnak, hiánynak tekintenek*” (Vecsenyei János [2002]), tehát a vállalkozó problémákat old meg a vállalkozás tevékenységével összefüggésben, egyes esetekben a vállalkozó nem képes megfelelően kezelni a kihívásokat és problémákat, így a vállalkozása nem képes egyes kríziseket kezelni és túllépni a kritikus időszakon és fejlődési ponton. Meglehet, hogy bizonyos ellenszolgáltatás fejében olyan valós segítséget nyújthat egy tanácsadó vagy külsős szakértő a vállalkozások számára, mely segít a krízis kezelésében, plusz erőforrásokkal és kapacitásokkal csökkenti a veszteségeket, majd tovább lendíti a fejlődés irányába így meggátolva a vállalkozás megszűnését. Amennyiben a vállalkozást nem fenyegeti a megszűnés, abban az esetben is konstruktív iránymutatásokkal, javaslatokkal, és fejlesztési projektekkel, illetve egyéb tevékenységekkel támogathatja a vállalkozót és a vállalkozást a tanácsadó.

A problémának általánosságban kapacitás és erőforrás igénye van, legyen szó pénzbeli, materiális vagy nem materiális eszközről. Jellemzően egy vállalkozás vagy vállalkozó nem minden probléma esetén van minden erőforrás (idő, pénz, képesség) birtokában, így azt a szervezeti kereteken belülről vagy kívülről kell megszereznie; ekkor vetődik fel az üzleti tanácsadók (üzleti tanácsadás) bevonásának lehetősége (külső érintett), akik olyan kompetenciákkal és erőforrásokkal rendelkeznek, mely az ügyfél számára többlethasznossággal, többletinformációval és többletkapacitással jár. Ennek értelmében (Kubr [1996]) értelmezése alapján „*A tanácsadás egy professzionális szolgáltatás, amelyet szervezetek (például tanácsadó cégek) vagy belső (például belső tanácsadók) nyújtanak a szervezeteknek és vezetőiknek, hogy segítsenek a szervezeteknek elérni céljaikat, felfedezni és megoldani a problémákat, azonosítani az új lehetőségeket, készségeket és változásokat.*”

Felmerül a kérdés ezzel a tényállással kapcsolatban, hogy szükséges-e külső tanácsadói segítséget bevonnia egy vállalkozásnak, és ha igen pontosan a növekedése során hol, miért és miben tud segíteni? Véleményem szerint, amint olyan organikus növekedés tapasztalható egy vállalkozás életében, mely már nem teszi lehetővé, hogy a vállalkozás saját erőforrásaiból, olyan kapacitásokat használjon fel, melyek elegendőek ez egyes kihívások, problémák és krízisek kezelésére. Ennek eredménye képpen szükséges lehet a tanácsadó bevonása annak érdekében, hogy a működés áttekinthető, a nyereségesség és növekedés pedig fenntartható legyen, illetve könnyebben reagáljon a szervezet a jövőbeli külső környezet okozta kihívásokra,

hiszen Vecsenyi [2018] szerint „*a kisvállalkozások megalakulásuk után folyamatos élethalál-harcot vívnak*” (Vecsenyi [2018]).

A kérdés valós megválaszolása érdekében fontos elemezni a vállalkozói készségeket, képességeket és motivátorokat, ebből eredendően meghatározni a vállalkozások egyes egyedi jellemzőit és fejlődési életszakaszait, kritikus pontjait, avagy hol lehet relevanciája a tanácsadói tevékenységnek és pontosan mik azok a tényezők, melyek azt indokolják, hogy ezek a szakemberek belépjenek egy vállalkozás életébe. Másfelől fontos tisztázni milyen inputokkal rendelkezik egy külsős tanácsadó, miben tud segíteni az ügyfél számára és milyen előnyökkel jár a vállalkozás számára a közös együttműködés, mely akár hosszabb távon segíti a vállalkozást.

1. Kutatási módszertan

1.1. Témamegközelítés

A tanácsadói tevékenység KKV szektorban való igényének meghatározása érdekében három fontos aspektus felőli megközelítést választottam, a szakirodalom, tanácsadói és vállalkozói interjúk által. Elsődlegesen a vállalkozók motivációját, készségeit és képességeit vizsgáltam, hogy mely kompetenciák hiányoznak a vállalkozókból. Másodkörben a vállalkozások organikus növekedése által kiváltott kritikus pontokat vizsgáltam, ahol többlet erőforrásra és kapacitásra van szükség a szervezet számára. Harmadkörben pedig a tanácsadás által nyújtott kompetenciákat, készségeket, tudásanyagokat és többlet kapacitásokat határoztam meg.

Az első két megközelítés a vállalkozó és a szervezet erőforrásokra vonatkozó keresletét határozta meg, mialatt a harmadik a keresletre való kínálatot vizsgálta. Ennek alapján megállapítottam, hogy a vállalkozás növekedése során hol van szükség többleterőforrásra, azt miért tudja a tanácsadás kielégíteni, illetve a mélyinterjúk segítettek abban, hogy konkretizálható legyen, hogy egyes esetekben miben tud segíteni egy tanácsadó. Mindemellett a tanulmány kitér a tanácsadói szolgáltatás és folyamat akadályaira és jellemző karakterisztikájára a hazai KKV szektor tekintetében.

1.2. Célcsoport

1.2.1. Célcsoport elméleti megközelítése

Elsődlegesen fontos tisztázni, hogy milyen vállalkozások vannak a tanulmány központjában, illetve milyen megközelítést használ a tanulmány. A tanácsadásra való kereslet meghatározásaképpen a vállalkozói hiányosságainak feltérképezése után, olyan kritikus pontok meghatározása a cél, mely a különböző növekedési elméletek együttes megvizsgálásával összhangban rámutat azon fejlődési szakaszokra, ahol a vállalkozó esetleges hiányosságai kiütkeznek. Selzink [1957] és Stinchcombe [1965] következtetése alapján a szervezetek átveszik az alapítás során kapcsolatba kerülő emberek jellemzőit, így ennek alapján a vállalkozó, mint alapító nagy hatással van a szervezetre, és annak későbbi életútjára, ennek függvényében vonható párhuzam a vállalkozó és a szervezet eredményessége köré. Michael E. Gerber szavaival a „vállalkozásunk tükörként mutatja nekünk, kik vagyunk, mit tudunk, mire vagyunk képesek.”

Mindezek után amennyiben meghatározásra került(ek) azon pontok, melyek kritikusak a vállalkozás számára a vállalkozókkal és tanácsadókkal történt mélyinterjúk segítenek az elméleti feltételezéseket alátámasztani, így meghatározva miért is van szükség tanácsadóra. Ezt követően a tanácsadás szakirodalma segítségével meghatározható az együttműködés általános keretrendszere és annak folyamata, illetve eredményei, melyet az interjúk komplex képpé formálnak a gyakorlati tapasztalatok révén. Ennek alapján a tanácsadókra való igény meghatározása mellett (kritikus pontok) a pontos tevékenység és azzal összefüggésben lévő tanácsadói folyamat is kifejtésre kerül. Végezetül, pedig egy betekintést kaphatunk abba, hogy egyes vállalkozók, akik már igénybevettek hasonló szolgáltatást, hogyan vélekednek ennek eredményeiről és fontosságáról, illetve mit ajánlanak a jövő vállalkozói nemzedéke számára.

1.2.2. Célcsoport meghatározása

Felmerül a kérdés, hogy a célcsoport meghatározása miért lényeges, hiszen ezek mind vállalkozók által irányított vállalkozások hasonló tevékenységgel és egységes piacokon működnek. A vállalkozások általános csoportosítása alapján Vecsenyei [2002] 7+1 szempont alapján csoportosítja a vállalkozásokat (profit orientáció, jogi forma, üzleti jelleg, profil, növekedési ütem, vállalkozási hajlandóság + egyéb besorolás), mindazonáltal a konkrét besoroláshoz hiába használunk egy-egy csoportot egyes szempontok kimaradnak, a vállalkozói döntéshozatal és problémakezelés nem sematizálható és illeszthető keretrendszerbe, tehát kijelenthető, hogy minden vállalkozás egyedi.

1.ábra: A vállalkozások csoportosítása

Szempont	Típus			
Profit orientáció	For profit	Non profit		
Méret	Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Középvállalkozás	Nagyvállalkozás
Jogi forma	Egyéni vállalkozás	Gazdasági társaság (Kkt, Bt, Kv, Kft, Rt)	Szövetkezet	
Üzleti jelleg	Eltartó	Eladható	Egyéb	
Profil	Termelő	Kereskedelmi	Szolgáltató	Egyéb
Növekedési ütem	Minimális	Mérsékelt	Gyors	
Változási hajlandóság	Hagyományos mikro- és kisvállalkozások (hangyák)	Dinamikusan növekvő kis- és közepes vállalkozások (gazellák)	Dinamikusan növekvő vállalkozó nagyvállalatok (tigrisek)	Hagyományos lelassult nagyvállalatok (dinoszauruszok)
Egyéb	Családi vállalkozás	Belső vállalkozás		

Kékkel jelölve a tanulmányban vizsgált célcsoport jellemzői

(Vecsenyei 2002)

Mivel az említett szempontok nem alkalmasak arra, hogy az egyes vállalkozások mindegyikére egy úgynevezett „doboz” megoldási protokollt alkalmazzon a vállalkozó, ennek alapján pedig a vállalkozások egyes tényezők alapján történő besorolása a tanulmány célcsoportjának meghatározásában segít. A profitorientált vállalkozások mindösszesen 4,52%-a érte el a kis- és közepes vállalkozási besorolást, így ennek alapján ez a szegmens mindösszesen 38 268 hazai vállalkozást jelentett 2020-ban. Ez a tanulmány a „for profit” orientációval rendelkező, kis és közepes vállalkozásokat, kereskedő és szolgáltató profillal rendelkező projektcégeket (szolgáltató és kereskedő cégek, melyek projekttevékenységeket végeznek), mérsékelt és gyors növekedési ütemmel rendelkező vállalkozásokat vesszük alapnak. A növekedés üteme nagyban meghatározza, az életciklusok adott időszakon belüli számát, így a kritikus pontok gyakoriságát is. A célcsoportban meginterjúvolt és megvizsgált vállalkozások egyaránt ilyen jellemzőkkel rendelkeznek.

1.2.3. Célcsoport mintavállalkozásainak bemutatása

A 2012-ben indult EU-Solar Zrt. napelemekkel foglalkozó vállalkozás, mely B2C (Business to Consumer), avagy magánszemélyek számára nyújt napelemértékesítés, beszerzés, és kivitelezési szolgáltatásokat. A vállalkozás ennek köszönhetően piacvezető a „private rooftop” piaci szegmensben Magyarországon, és kétszeres „Superbrand” díjas kategóriájában. A vállalkozás 2020-ra elérte a 6,1 milliárd forint körüli éves nettó árbevételt, statisztikai létszáma 74 fő körüli és 500+ értékesítővel rendelkezik országosan. Növekedését illetően egy tipikus „gazella” vállalkozás, mely mára az érettség szakaszába lépett. P. András rendszeresen vesz igénybe hosszú évek óta tanácsadást a vállalkozásának kapacitásai, bővítése érdekében.

Az 1990- ben indult Schrack Seconet Kft. mindemellett szintén építőiparhoz kapcsolódó „alvállalkozó” a hazai tűzjelzőrendszerek piacán, B2B (Business to Business), avagy vállalati célcsoporttal. Az osztrák anyavállalattal rendelkező, tűzjelzőrendszerek kereskedelmével, kiviteleztetésével és ahhoz tartozó karbantartási szolgáltatással foglalkozó vállalkozás, azonban szervezeti integritásában és folyamataiban független szervezetként működik. A vállalkozás az „érettség” élet szakaszában jár és jelenleg közel 7,2 milliárd forint éves nettó árbevétellel, 144 fős statisztikai létszámmal működik, miközben számos alvállalkozó segíti a cég munkáját. Tanácsadókkal K. Tamás évek óta dolgozik, egészen az független szakmai tanácsadóktól olyan nagy nemzetközi vállalatokig, mint a Deloitte Hungary.

1.2.4. Célcsoport meghatározásának indoklása

Fontos leszögezni, hogy a célcsoport bár nem fed le minden hazai kis-és közepes vállalkozást, de megfelelő alappal szolgálhat ezen karakterisztikákkal rendelkező vállalkozások vizsgálatára. Ezáltal minden profitorientált piaci szereplő számára, mivel ezek a vállalkozások a fejlődési életciklusok jelentős részén már túl vannak. Annak érdekében, hogy megértsük, hogy melyek a kritikus pontok, ahol egy vállalkozásnak tanácsadói segítségre lehet szüksége az alapvető jellemzőkön kívül rendkívül fontos a vállalkozás fejlődési dinamikája és annak életciklusainak megismerése, illetve ezzel összefüggésben a vállalkozó, mint a gazdasági szervezetet megalapító, rész-vagy teljes egészében tulajdonló és vezető személy motivációja, készségei és képességei, illetve különböző erőforrásai, amelyek révén a vállalkozás eredményesen veheti a kihívásokat.

2. Erőforráshiány forrása és kiváltó hatásai

2.1. Vállalkozások létrehozója, a vállalkozó

A vállalkozó Schumpeter [1980] szerint; „*az a személy, aki lerombolja a kialakult gazdasági rendet új termékek, szolgáltatások létrehozásával, új technológiák, eljárások bevezetésé vel, a beszerzési források és az értékesítési megoldások megújításával új szervezeti formák kitalálásával.*” (Schumpeter [1980])

2.1.1. Vállalkozóvá válás

A vállalkozás alapításának alapvetően Vecsenyei [2018] szerint 4 fő indítéka lehet, melyek együttesen is indikálhatják egy vállalkozás megalakulását, ezek a fő indítékok lehetnek; (1) egy szakmai, üzleti elképzelés valóra váltása (2) a függetlenség, az önállóvá válás, (3) anyagi javak

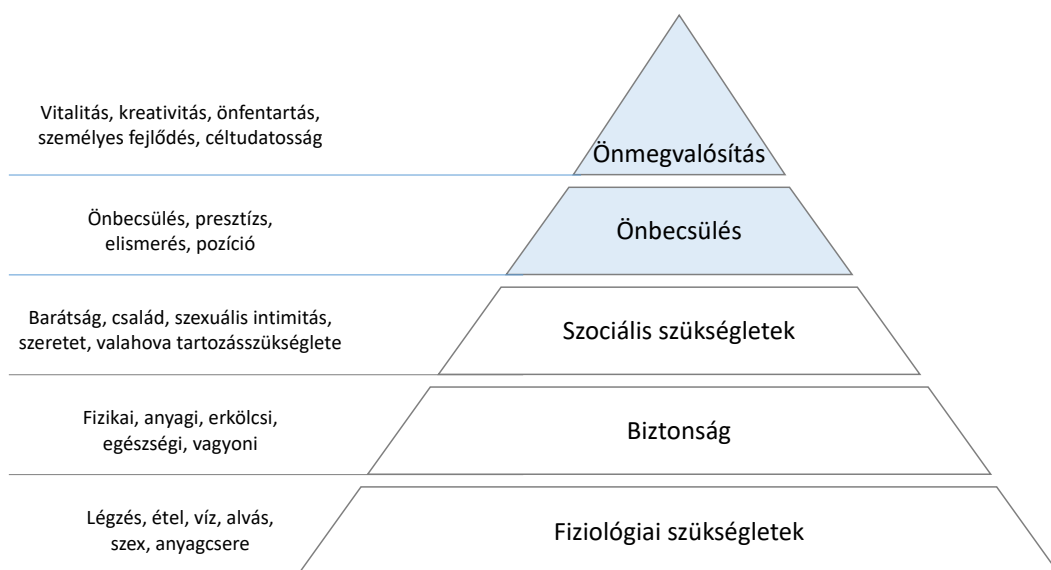
megszerzése, a pénz és (4) a kényszer (Vecsenyei [2018]). Mindazonáltal az alapítás motivációja nem csak az egyénre, de a vállalkozás jövőjére is hatással van. A növekedési potenciál szorosan összefügg a vállalkozói motivációval attitűdjével és az elképzelések megvalósításához szükséges vállalkozói képességekkel. Motivációs szinten amennyiben egy eltartó vállalkozás a cél, akkor az egyén preferenciáin túl, amennyiben azok teljesülnek nem indokolt a vállalkozás további fejlődése, fejlesztése, hiszen nem egyezik a vállalkozó ambíciója a vállalkozás fejlődési lehetőségeivel. Amennyiben „eladható” vállalkozásról beszélünk a növekedési és fejlődési hajlandóság magasabb hiszen a vállalkozó célja az önmegvalósítás és presztízs elérése. Ebben az esetben a személyes elképzeléseken túl piaci körülmények is meghatározóak a vállalkozás értéke, a vállalkozás nyereségessége, versenyhelyzete, partnerkapcsolatai, a belső strukturális felépítése és egyéb más tényezők, hiszen ezek befolyásolhatják azt, hogy mekkora üzleti, illetve növekedési potenciál van az egyes vállalkozásban.

2.1.2. Vállalkozói motivációk és célok

Az egyes vállalkozói motivációs szintek, nagyban meghatározzák a vállalkozás növekedésre vonatkozó aspektusokat és a vállalkozás perspektíváit. A Maslow [1954] szükségletelmélet alapján meg lehet állapítani, hogy egy vállalkozó milyen szükséglethierarchiai szinten van. Az egyén viselkedését meghatározza a környezete és az aktuális helyzete, ezáltal megállapítható milyen céllal jön létre a vállalkozás.

A fiziológiai szükségletek és biztonsági szint kielégítése érdekében létrejövő vállalkozások jellemzően a kényszervállalkozások, azonban emellett a szociális szükségletek kielégítésére is alkalmasak. Az önbecsülés és presztízs kivívása érdekében, illetve az önmegvalósítás érdekében jönnek létre olyan vállalkozások, melyeket ebben a tanulmányban vizsgálunk, hiszen itt a vállalkozó célja a dinamikus növekedés és fejlődés elérése, annak érdekében, hogy az üzleti sikerei a társadalom és önmaga által is visszaigazolást nyerjenek. Természetesen nem minden szükséglet hierarchiai aspektus függ az üzleti életben elért sikereitől, viszont amennyiben egy vállalkozó céljait vizsgáljuk az azt kiváltó motivátort beilleszthetjük a piramis egyes szintjeibe.

2.ábra: Maslow- piramis



Kékkel jelölve a tanulmányban jellemző vállalkozói motivációs szint.

(Maslow 1954)

A motivációk és az ambíciók mellett rendkívül fontos, hogy az adott vállalkozó milyen készségekkel és képességekkel rendelkezik. Ahhoz, hogy valaki sikeres vállalkozó legyen alapvetően három tényező szükséges: vállalkozói képesség, személyes kapcsolatok és vállalkozói tulajdonságok. (Vecsenyei [2018])

2.1.3. Vállalkozói erőforrások

Vállalkozói képességnek tekinthető azon gyakorlati tapasztalat, melyet az évek során az adott személy az üzleti és egyéb tevékenységből adódóan folyamatosan bővít, emellett a képzettség és a személyes tulajdonságok (életkor, személyiség, megjelenés stb.), szintén lehetnek képességek. Egy megfelelő képességekkel rendelkező vállalkozónak megfelelő tapasztalata van az adott iparágban (ahol tevékenykedik a vállalkozása), illetve van vállalkozási és vezetési-irányítási tapasztalata annak érdekében, hogy a vállalkozást hatékonyan tudja működtetni és fejleszteni. A vállalkozói tulajdonságok tekintetében az iparági tapasztalat mellett egy gyorsan fejlődő vállalkozás esetében a menedzseri képességek megléte is rendkívül fontos, különösen az, hogy rendelkezzenek megfelelő vezetési tapasztalatokkal, Vecsenyei [2018] szerint a vállalkozó-vállalkozó és a vállalkozó-menedzser közötti különbség alapvetően a vezetői képességek megléte. A vállalkozói képességek mellett a személyes kapcsolatok abban segíthetik a vállalkozást, hogy könnyedén mozgósítson erőforrást akár egy probléma kezelésére, vagy új üzleti lehetőség kiaknázása érdekében.

Amennyiben olyan vállalkozó, menedzseri csapat vagy pénzügyi befektető alapít vállalkozást, melynek alapító motivációja; egy szakmai, üzleti elképzelés valóra váltása mely függetlenséget önállóságot eredményez, illetve alapvető célja az anyagi javak megszerzése feltehetőleg olyan attitűddel párosul melynek célja a folyamatos növekedés. Mindemellett amennyiben rendelkezik a vállalkozó a szükséges vállalkozói képesség, tulajdonság vagy személyes kapcsolatok valamilyen konstrukciójával alkalmas is ezen fejlődésre, amennyiben az adott termék, vagy szolgáltatás piaca ezt lehetővé teszi. A megemlített tulajdonságok és erőforrások egyes esetekben nem állnak rendelkezésre az alapításkor, abban az esetben ez a vállalkozási tapasztalat megszerzésével, minimális tapasztalat tovább fejlesztésével rövidtávon egy adott üzemméret és tevékenységi volument eléréséig üzemeltethető a vállalkozás. A vállalkozás fejlődésével magasabb fokú kockázat és gyakoribb költséghaszon elemzés és komplexebb szervezet társul, mely nagyban növeli a döntéshez szükséges erőforrások igényét, ennek eredményeként ezen erőforrások nem megfelelő mennyiségben való rendelkezésre állása miatt kritikus pontok kialakulásának potenciálja megnövekszik. Erősen elméleti feltételezés, amennyiben a vállalkozó minden képességgel és a megfelelő morállal rendelkezik, illetve jól informált, akkor képes megoldani minden kihívást önmaga, amennyiben ez igaz lenne akkor is egy idő után a vállalkozás folyamatai és a vállalkozó személye eltérne egymástól, ennek eredményeként elmondható, hogy amennyiben rendelkezik egy vállalkozó bizonyos képességekkel, a tudástárának fejlődése nem korrelál szorosan a vállalkozása fejlődésével.

2.2. Vállalkozások fejlődési szakaszai

2.2.1. Vállalkozások fejlődési megközelítései

A vállalkozási és vállalkozói készség és az üzleti és működési tapasztalat alapvetően a vállalkozások négy dimenzióba való besorolását teszi lehetővé az általános csoportosítási tényezőkkel összefüggésben.

3.ábra: A négy vállalkozási alaptípus



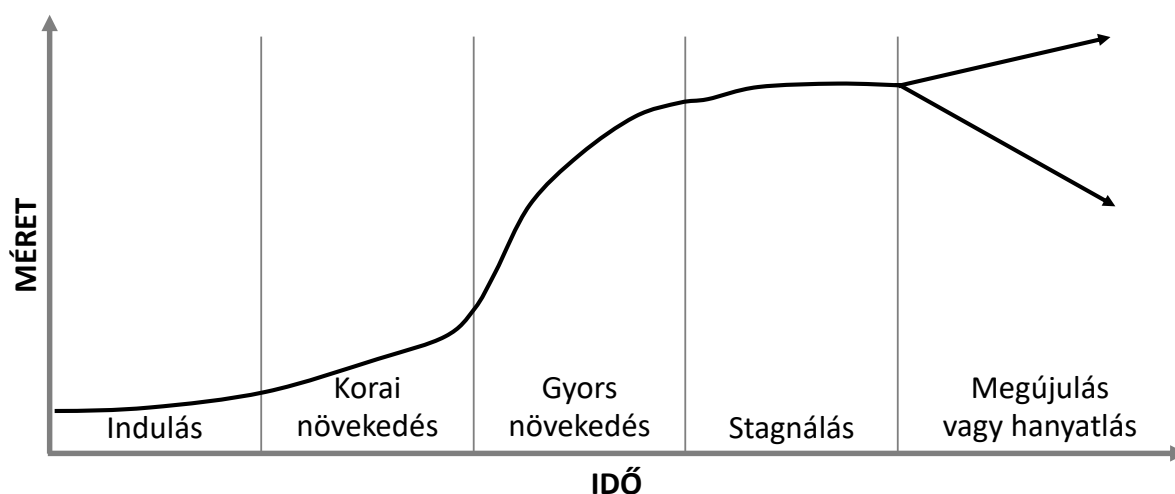
Kékkel jelölve a tanulmányban vizsgált vállalkozások típusai

(Vecsenyi 2002)

A hangyák olyan, hagyományos, jellemzően mikro vállalkozások, melyek nem képesek fejlődni nagymértékben. A „gazella” vállalkozások olyan kis-és közepes vállalkozások, melyek rendelkeznek megfelelő készségekkel a gyors és dinamikus fejlődés érdekében, mindazonáltal a „tigrisek” olyan már nagy múlttal rendelkező nagyvállalatok, melyek szintén tudnak még fejlődni. A „dinoszauruszok”, mint alacsony fejlődési potenciállal rendelkező nagyvállalatok szintén nem képesek a dinamikus fejlődésre. Érdekes még megjegyezni, hogy az egyes stratégiai és operatív döntések és változtatásokhoz elengedhetetlen a kompetenciák mellett az erőforrások megfelelő minőségű és mennyiségű rendelkezésre állása, mely a hangyák esetében nem megfelelően biztosítható, így nagyobb volumenű döntések tekintetében nem releváns a külső szakmai tanács bevonása. A gazellák, tigrisek és a dinoszauruszok számára fontos, hogy bár kellő erőforrással és esetenként készségekkel rendelkeznek, nem lehet őket egyben kezelni, hiszen szervezeti jellemzőik ezt nem teszik lehetővé.

Tehát igaz az, hogy amennyiben megfelelő készségek összpontosulnak egy vállalkozásban az képes dinamikus fejlődésre, mindazonáltal a fejlődésnek is vannak olyan ciklusai, melyek különösen kritikusak a vállalkozások számára. Ezen életciklusoknak különböző megközelítései vannak, Kornai [2022] és Schupeter [1980] alapján a vállalkozó kapcsolja össze az egyes személyi és anyagi feltételeket az innovációhoz, a megközelítés alapján a vállalkozó funkcionálhat óriásvállalatként is (Kornai [2022]). Amennyiben ezt a feltételezést érvényesítjük a hazai KKV-k fejlődési szakaszaira akkor Timmons [1997] tipológiájából kiindulva alapvetően öt fejlődési (innovációs) életciklusa van a vállalkozók vezette szervezeteknek.

4.ábra: Vállalkozás innovációs életciklusai



(Timmons, 1997)

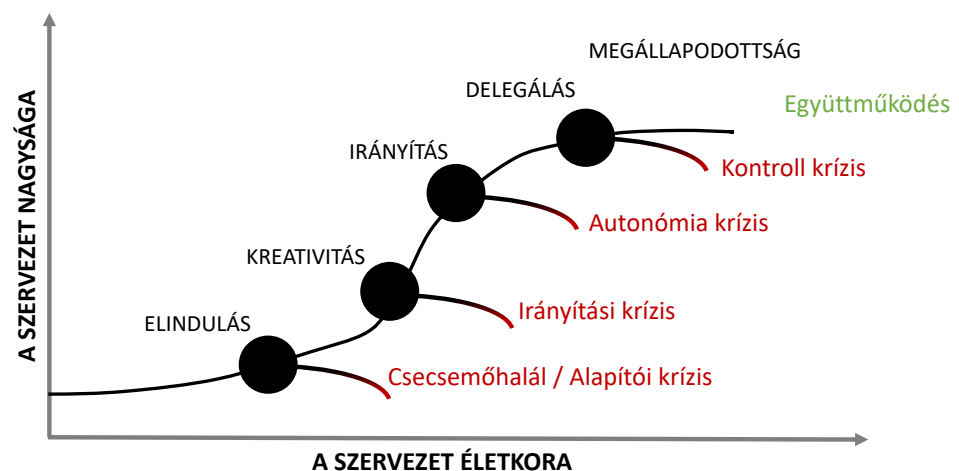
Mindazonáltal Szerb és Ulbert [2002] életciklusmodelljében más 12 periodikus szakaszra bomlik egy vállalkozás felfejlődése. Az üzletvitellel kapcsolatos innováció és a szervezet fejlődése külön ciklusokra bontható, így nehezítve a pontos kritikus pontok meghatározhatóságát. Az (1) előkészítő és (2) megalakítás szakaszát követően a piacképes termék vagy szolgáltatás (3) piacot fog így létrejön a stabil üzleti működés, mindez pedig az indulás életciklushoz és fázishoz köthető. A megfelelő finanszírozás és a vállalkozói elkötelezettség kulcsszerepet tölt be ebben a periódusban, azonban szűkös erőforrások és kis méret eredménye képen „A folyamatok egyáltalán nem formalizáltak, közvetlen, baráti légkörben mindenki csinál mindent.” (Salamonné [2006]) Sikeres vállalkozás esetén korai növekedés életciklusa jelentkezik, mely során a piac befogadja (piacfogás szakasza) az adott terméket vagy szolgáltatást, majd ezt követően a (4) lassú növekedés fázisa következik. Ezt követően a (5) kiugrás előkészítésének szakasza a vállalkozó kreativitását igényli. A gyors növekedés életciklusában a vállalkozás gyors növekedésbe kezd, mely jelentős kihívásokat rejt magában, hiszen a megnövekedő fogyasztói igények mellett a belső folyamatok hatékonyságát és az erőforrások mennyiségét növelni kell, annak érdekében, hogy a fogyasztói igények megfelelő minőségben kerüljenek kielégítésre annak érdekében, hogy ezt az életciklust a lehető leghosszabb időtávon fent lehessen tartani. (6) Mindazonáltal az akkumuláció rendkívül fontos annak érdekében, hogy az erősödő külső nyomás és szervezeti átalakításokra megfelelő mennyiségű erőforrást tudjon a vállalkozás felhalmozni és a (7) válságjelenségeket képes legyen kezelni, szükséges, hogy megfelelően legyen irányítva ebben az időben a vállalkozás.

Jellemzően a dinamikus fejlődés és piacnyerés lassulásával a többletmunka egyre csökkenő hasznossággal jár. Az érettség fázisában a (8) konszolidáció, a (9) szakmai és (10) tőkediverzifikáció jellemzi, mely a feladatkörök delegálását vonja maga után vállalkozói szempontból, illetve a (11) hálózatépítési szakasz megkezdésének elengedhetetlen kelléke. Fontos megjegyezni azonban, hogy amely vállalkozások nem képesek reagálni a külső környezetre, trendekre és a megváltozó fogyasztói igényekre, azoknak a hanyatlás szakasza kezdődik, amennyiben viszont sikerül új, versenyképes értékajánlattal fellépni a piac felé, mindeközben a belső struktúra is készen áll a fejlődésre, akkor egy megújulási életciklus veszi kezdetét a vállalkozás életében, ehhez akár a (12) politikai hálózatépítés szakasza, és más piacokra való belépés lehetősége is kapcsolódhat.

Az életciklusok és vállalkozási periódusok változásával a növekedés és fejlődés során, számos kritikus pont megtalálható irányítási ciklusok terén, melyek szorosan összefüggnek a vállalkozás fejlődésével. Salamonné [2006] meghatározása Adizes [1992] és Greiner [1998] irányítási ciklus modellei alapján kimondja, hogy a négy fejlődési életszakaszhoz tartozó négy kiegyensúlyozott szakaszt, azonos számú válságos időszak követ. Ezen kritikus fejlődési pontoknak vagy ún. válságoknak más és más eredője van a szervezet fejlődésével összefüggésben. Mindezen szervezeti kihívások átvészelésével megvalósulhat a hatékony együttműködés és koordináció, mely fenntartása addig lehetséges, míg újabb válságkezelés vagy újabb növekedési alternatíva nem alakul ki.

2.2.2. Szervezeti átalakulás a fejlődés során

5.ábra: Kis- és középvállalatok irányítási modellje



(Salamonné 2006)

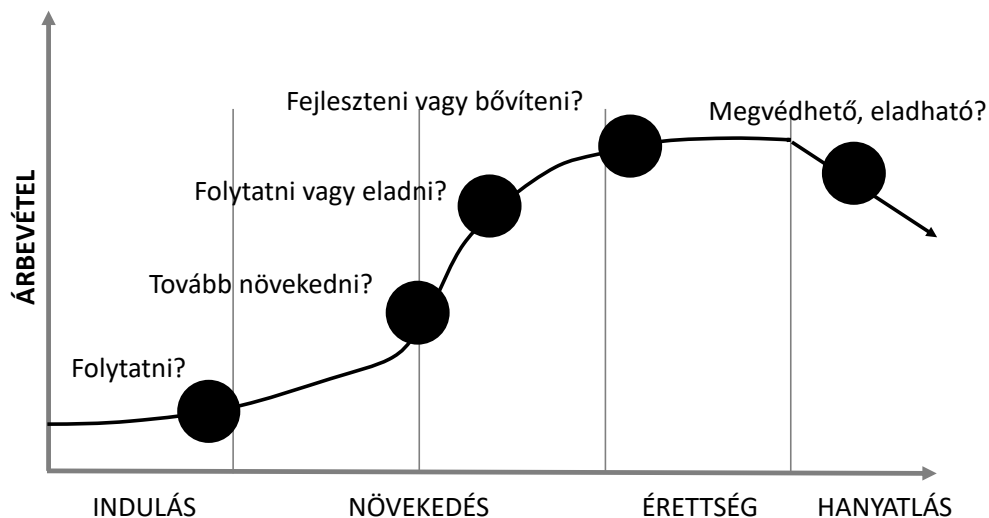
A vállalkozás fejlesztése után a különböző krízisek sikeres válaszareakciók után az érettség szakaszában újabb kihívások jelentkezhetnek a vállalkozás életében ilyen a megújulás, az eredményesség és hatékonyság egyensúlya, a lendület és a motiváció fenntartása, a tulajdonjogi változások kérdésére, tehát választ kell adni, egy biztos „a sikerhez növekedni nem muszáj, de fejlődni mindig kell. (Huszák L. et al. [2021])

Tehát amennyiben nem is növekszik a vállalkozás, akkor is szükség van fejlődésre, ennek alapján a kritikus pontok, ahol stratégiai jelentőségű döntéseket kell meghozni annak érdekében, hogy a vállalkozás sikeres legyen két logikai egységre tagolható; (1) A vállalkozás azon fejlődési szakaszai, ahol a belső struktúra külső hatásoknak van kitéve, mely különböző irányítási elvek változását, illetve ezáltal a belső folyamatok és szervezeti felépítés megváltozását idézi elő. (2) Amikor már érettségi szakaszába lép, ugyanis ekkor a versenyhelyzet megtartása érdekében kell olyan változtatásokat eszközölnie, hogy kosszú távon képes legyen a megtartani piaci pozícióját, ezzel optimalizálni belső működését, és felkészülni esetlegesen a vállalkozás tovább skálázására, akár piaci kereteken kívül is szakmai vagy tőkediverzifikáció által.

Az általános kritikus pontok meghatározásával összefüggésben, mint említettem fontos kiemelni, hogy egyes vállalkozásoknak megvan a lehetősége arra, hogy mind a négy vállalkozási alaptípus jellemzőit magán hordozza az egyes életszakaszaiban. Pontosan látszik, hogy amennyiben egy vállalkozásnak megvannak a kellő erőforrásai és képes a változásra, valamint piac képes termékkel vagy szolgáltatással tud előállni már csak az a kérdés, hogy a vállalkozó milyen potenciált kíván kihozni az adott szervezetből, illetve, hogy mennyire átgondolt a stratégiája. Egy kis hányaduk tudatosan felkészül a jövőre, átgondolt, többnyire írásban is kidolgozott stratégiával rendelkezik. Ezek a vállalkozások eljuthatnak az irányítási életciklusok magasabb szintjeire. Salamonné [2008] ennek alapján a vállalkozói menedzsmentkészségekkel való rendelkezését különös előnynek tartja (képeség és szakmai tudás), ugyanis a többi vállalkozás csak reagáló módon alkot stratégiát, ad-hoc jelleggel reagál. Ennek alapján a vállalkozónak, mint döntéshozónak kulcsszerepe van bármilyen probléma kezelésében. Ezáltal számos kérdés merül fel a vállalkozóban is az innovációs életciklusok és a vezetési problémák szervezetfejlődéssel kapcsolatos időszakával kapcsolatban.

2.2.3. Vállalkozói kérdések a fejlődés során

6.ábra: Fordulópontok a vállalkozás életpályáján



(Vecsenyei 2018)

Ezek a szubjektív kérdések úgynevezett fordulópontok egy vállalkozás életében, Vecsenyei [2018] szerint „a fordulópont beavatkozást igénylő változás, amely bekövetkezhet a környezetben, az üzleti folyamatokban és az emberek viselkedésében” Ennek alapján, ha sikerül felismerni a fordulópontot időben, akkor konstruktív beavatkozással a negatív hatás kockázata minimalizálható.

3. Erőforráshiány okozta kritikus fejlődési pontok

3.1. Négy kritikus pont meghatározása

Mint a tanulmányban említettem a vállalkozói morálnak és képességeknek nagy hatása van a szervezetre, még a vállalkozó személyétől egyre függetlenedő üzleti folyamatok tekintetében is, hiszen a szervezetet és az üzleti vállalkozást a vállalkozó önmaga hozza létre az ő személyes igényei és piaci elvárások mentén, azonban a vállalkozó elkötelezettségének, lelkesedésének vagy energiájának csökkenésével olyan nem várt stratégiai jelentőségű fordulópontok következhetnek be, melyek többlet erőforrást igényelnek egyes esetekben.

A vállalkozás növekedése során pontosan ezért számos kérdés felmerül, melyekhez kihívások társíthatók, amennyiben feltételezzük a vállalkozás folytatásának elvét és egybevetjük ezen vállalkozói kérdéseket az innovációs életciklus, illetve a szervezeti fejlődés és vezetési

problémák mérföldköveivel, 1+3 olyan kritikus pont állapítható meg, mely sorsdöntő a vállalkozás eredményessége, nyereségessége és hatékony működése szempontjából említendő.

A vállalkozás akár egy légi jármű egyre magasabb fejlettségi szintet, egyre meredekebb fejlődési görbét és dinamikát kíván elérni, mindamellett, hogy megőrzi stabilitását és ellenáll a környezet kihívásainak, miközben más-más utakra irányítja a „kapitány”, avagy a vállalkozó. Ezen analógia mentén meghatározható 4 olyan kritikus pont van, ahol többlet erőforrás, kapacitás, illetve információ szükséges a vállalkozói erőforrásokon túl. Ezeket az általam kritikus pontokat Vecsenyei [2018] fordulópontokként azonosítja, mint beavatkozást igénylő változást, amely bekövetkezhet a környezetben, az üzleti folyamatokban és az emberek viselkedésében. (Vecsenyei [2018])

3.2. Négy kritikus pont egyedi jellemzői

„*Felszállás*” időszakában, az indulás/elindulás életciklusakor van az első olyan kritikus pont, mely komoly vállalkozói morált és képességeket igényel, különböző erőforrások felhasználása mellett, annak érdekében, hogy a vállalkozás a „csecsemőkor” szervezeti életkorban életben tudjon maradni. Ennél a kritikus pontnál merül fel a költséghaszonelemzések utáni vállalkozás folytatásának kérdésköre, avagy nyereségesen tudja-e üzemeltetni hosszútávon a vállalkozást a vállalkozó.

„*Emelkedés*” időszakában, a korai növekedés során felmerülő tovább növekedés kérdésköre a vállalkozó motivációs szintjétől függ, illetve a piaci viszonyoktól, majd ezt követően a gyors növekedés során végérvényesen kiderül mely Maslow [1954] piramis szinten van a vállalkozó motivációja, illetve mi volt a célja a vállalkozással amennyiben eladja egyben feladja a szociális szükségleteken túli társadalmi elismertség és önmegvalósítás szintjét. A gyors növekedés során kiderül, hogy a vállalkozó képességei és készségei elegendőek-e arra, hogy a gyors növekedést megfelelően kezelje, illetve valós képet kap arról a vállalkozó, melyek a vállalkozás gyengepontjai, ahol erőforrás vagy kapacitás hiány merül fel. Mindemellett egyértelművé válik, hogy nem képes minden folyamatban részt venni, így prioritizálnia kell a tevékenységek között, ezáltal nem képes kontrollálni minden folyamatot.

„*Utazó magasság időszakában*”, amennyiben a vállalkozás kinövi magát és az érettségi szakaszba lép, a fejlődés során szétszakadozott folyamatokat kell megerősítenie, illetve

rendezni piaci versenypozícióját, ennek megoldása érdekében fejlesztéseket vagy bővítéseket lehessen végrehajtani a vállalkozásban és a szervezet fejlesztésével pedig a delegálás kérdéskörét is rendezni lehet.

„*Holtpont*” időszakában, annak érdekében, hogy a vállalkozás új lendületet vegyen olyan stratégiai döntéseket lehet meghozni a stabilizálást követően, mely új perspektívákkal és üzleti kilátásokkal kecsegtet a vállalkozás számára, ezen kritikus ponton az a kérdés, hogy sikerül a vállalkozásnak új lendületet vennie, vagy a lassú hanyatlás vár rá. Amennyiben van kilátás ebben az esetben a horizontális vagy vertikális diverzifikáció bármely formájára, az új kihívásokat állít a vállalkozó és a menedzsment elé (amennyiben van).

3.3. Négy kritikus ponttal kapcsolatos tünetek

Ezen kritikus pontok alkalmával a vállalkozóra és a vállalkozására különös teher nehezedik, így többleterőforrásra és kapacitásra van szüksége, annak érdekében, hogy kezelni tudja ezen kihívásokkal teli időszakokat, amellett, hogy az üzlet folyamatosan nyereségesen üzemel. A négy kritikus pont meghatározása megtörtént, azonban még nincs meghatározva, miért kellene, hogy tanácsadókat bizzon meg a vállalkozás. Tehát milyen erőforrások hiányoznak a kritikus pontokkal kapcsolatos sikeres problémakezelés érdekében és a tanácsadás, hogyan tud erre megoldást adni.

4. A tanácsadás által biztosított erőforrások

Hasznossága a tanácsadói együttműködésnek akkor lehetséges, ha olyan értéket tud teremteni a tanácsadó az ügyfél számára, mely ténylegesen pozitív hatást vált ki egy-egy probléma megoldása kapcsán. Miután már tudjuk hol vannak a kritikus pontjai a vállalkozásoknak, lényeges meghatározni, hogy milyen hasznos inputokkal tud egy tanácsadó hozzájárulni ezen időszakok során felmerülő problémák megoldásához, illetve, hogy milyen vállalkozói és szervezeti hiányosságok indokolják a szakemberek bevonását.

4.1. A tanácsadás értékteremtése és funkciója

A tanácsadás alatt, mindenkinek más és más jut eszébe, sokféle tevékenységet végeznek „tanácsadók” különböző területeken, például gondolhatunk befektetési brókerekre, életmód-

tanácsadókra és szépségtanácsadókra azonban ebben a tanulmányban az üzleti tanácsadókról beszélünk. A tanácsadók számos színt az összes iparágban végeznek kutatásokat, elemzéseket és felméréseket a piaccal kapcsolatban, azonban Kubr [1996] megfogalmazása szerint „*a tanácsadás egy professzionális szolgáltatás, amelyet szervezetek (például tanácsadó cégek) vagy belső (például belső tanácsadók) nyújtanak a szervezeteknek és vezetőiknek, hogy segítsenek a szervezeteknek elérni céljaikat, felfedezni és megoldani a problémákat, azonosítani az új lehetőségeket, készségeket és változásokat.*” Ennek alapján egy szolgáltatásról beszélhetünk melyre való keresletet Kubr [1996] szerint öt fő ok határozhatja meg a hagyományos elvrendszer alapján; (1) Segítségnyújtás a szervezeti célok és célok elérésében, (2) menedzsment és üzleti problémák megoldása, (3) Az új lehetőségek felismerése és megragadása, (4) A tanulás fokozása, (5) Változások végrehajtása.

Más megközelítés alapján Barisic [2007] alapján a tanácsadás hasznos, mivel (1) hozzáférést biztosít a speciális tudáshoz az iparágban használt gyakorlatokhoz, (2) megkönnyíti a változás folyamatát, (3) elfogulatlan külső vélemény alapján megfigyel és (4) tanulást biztosít a tanácsadás folyamatával. Tehát a tanácsadás elsődlegesen segítséget nyújt, ezalatt objektíven feltérképezi a problémát ezzel összefüggésben speciális tudásanyagok és kompetenciák alapján értékeli és megfigyeli a szituációt, a szervezetet, és a környezetet, problémát tár fel és megoldást javasol rá, majd ezt követően tanulási lehetőséget biztosít azáltal, hogy aktívan részt vesz a változás implementálásában és „fogja a kezét” az ügyfélnek. Markham [1999] szerint ennek alapján a tanácsadást, mint szolgáltatást és hozzá kapcsolódó tanácsadói termékeket a következő képpen lehet jellemezni „*a tanácsadási termékek olyan bevált szolgáltatásokból és módszerekből állnak, amelyek az elméleti és gyakorlati ismeretek bevezetését szolgáló kézikönyvekben foglalhatók össze.*” (Markham 1999).

A tanácsadók üzleti problémákat oldanak meg annak érdekében, hogy az vállalkozás hatékonyabban és eredményesebben funkcionáljon. Miért is nem lehetséges a problémakezelés organikus megoldása? Hiszen a vállalkozó ismeri a legjobban a cégét. A McKinsey and Company (Poór, [2010]) szerint hat olyan tényező van mely a tanácsadók használatát magyarázza; (1) *kompetenciák*, mellyel a kliens nem rendelkezik, (2) *módszertanok*, melyeket már sikeresen alkalmaztak hasonló problémák során, (3) *idő*, melyet a probléma tanulmányozására tudnak szánni, (4) *szakmai tudás és háttér*, (5) *függetlenség és objektivitás*, (6) *szükséges intézkedések*, melyek a javasolataik megvalósítását szolgálják.

4.2. A tanácsadás potenciális hasznossága

Ennek alapján érdemes konkretizálni, mi hiányzik a hazai KKV szektor vezetőiből, vállalkozóiból és ügyvezetőiből, miért is van szükség ezen erőforrásokra. Kompetenciák tekintetében Holmberg-Wright és Hribar [2016] szerint négy olyan terület van, melyek hiánya fellép a legtöbb vállalkozó és vállalatvezető esetében, (1) a gyakorlati vezetési és vezetési készségek, (2) kritikus és kreatív gondolkodási és fejlesztő készségek, (3) kommunikáció és (4) öntudatosság. Ezen tényezők alapján a vállalkozóknak mindent egykézben kell tartaniuk, nem képesek delegálni és vezetni az egyes szervezeten belüli egységeket, emellett a növekedéshez szükséges kritikus és kreatív gondolkodás hiánya is gátolja a vállalkozókat a problémakezelésben. A növekedéssel kapcsolatos változásmenedzsment szerves része a folyamatos problémamegoldási képesség, mindemellett a kommunikáció hiánya tovább mélyíti az ellentéteket a vállalkozó és a szervezet belső érintettjei között, emellett a célok sincsenek letisztázva. Emellett az öntudatosság hiánya azt bizonyítja, hogy a vállalkozó nem képes önmagát elhelyezni a szervezeten belül.

Hess E. [2012] úgy találta, hogy a vállalkozók azért ütköznek problémákba a vállalkozás vezetésével, mert figyelmüket speciális szakterületekre összpontosítják, figyelmen kívül hagyva a vezetői készségek fejlesztését. Ennek eredménye képpen a kompetenciák hiányossága a vezetési és irányítási képességek hiányára vezethetők vissza, pedig Murphy [2010] szerint „minden a vezetésen múlik”.

A módszertanok ismeretének hiánya abból fakad, hogy a vállalkozók a KSH 2000. évi beszámolója alapján, 12,65%-a rendelkezik felsőoktatási képzettséggel, mely biztosítaná az üzletvitelhez szükséges stratégiaalkotásra, problémakezelésre és kommunikációra vonatkozó készségek elsajátítását. F. Krisztina tanácsadó elmondása alapján *„az ügyfelek úgy gondolják képesek megoldani számos dolgot házon belül, és nehéz velük megértetni, hogy a mi módszertanaink, korábbi tapasztalataink és külső objektivitásunk gyorsabban és jobb eredményre vezet.”* A módszertanok ismeretével és minőségével szorosan összefügg a szakmai tudás, mivel jellemzően hiányzik a KKV szektorban az üzletvitellel kapcsolatos alapvető tudásállomány, illetve gyakran nem képesek definiálni a problémáikat a vállalkozások. Ennek alapján a különböző háttér miatt nem is lehet konzekvensen meghatározni, pontosan milyen tudásanyagok hiányoznak. Ezzel szemben a tanácsadóknak egységes módszertana, folyamatai

és általános iparágról és piacról rendelkezésre álló tudásállománya van, mely többleterőforrásként szolgál a vállalkozás, az ügyfél számára.

A függetlenség tekintetében az objektivitás, mint eszköz a tanácsadókat annyiban helyezi előnybe a szervezet tagjaival szemben, hogy egyes folyamatokat és üzleti tevékenységeket képesek úgy szemlélni, hogy az az adott szituációnak megfelelően tudjanak azután értékelni és elemezni. Poór [2010] alapján a tanácsadónak olyan adatgyűjtést kell végeznie, mely reálisan, konkrét tényekhez kapcsolódik és érvényes a vizsgált problémára, így kiszűrhető a szubjektív, önérdekkövető szemlélet, és az üzleti „eset” (probléma) megoldása ténylegesen a vállalkozó és a vállalkozás igényei számára történhet meg. Objektivitás és rendszerszemlélet mindenekelőtt, ez segít a külső szemlélőnek függetlennek lennie, és egyben ez a nagy előnye is, hiszen P. András vállalkozó szavaival „*egy teljesen más szemlélet*” jellemző a tanácsadókra.

A szükséges intézkedések egyre jobban felértékelődnek, hiszen F. Krisztina és H. Péter tanácsadó is egyaránt fontos résznek tartja az általuk javasolt megoldás bevezetését és üzembe állítását. A tanácsadás az irányik kijelölésével nem áll meg, fontos, hogy az ügyfélnek értéket teremtsünk, így a megkérdezett tanácsadók egyre jellemzőbb piaci igényként értékelik a megvalósításban való aktív részvételt is.

A megfelelő készségek, képességek és erőforrások birtokában a tanácsadók segíteni tudják az ügyfélt a problémakezelésben. Arthur N. Turner [1982] írása alapján és F. Krisztina tanácsadó elmondása szerint is jellemző, hogy „*gyakran az ügyfélnek van leginkább szüksége segítségre a valódi probléma meghatározásában*”, sőt, egyes szerzők azzal érvelnek, hogy azoknak a vezetőknek, akik pontosan meg tudják határozni bajaik gyökereit, egyáltalán nincs szükségük vezetési tanácsadókra (Management Consulting). Ez a problémameghatározás azonban csak a megbízás elnyerését követően lehetséges, mely talán a legegységibb kihívása a KKV tanácsadásnak.

4.3. A tanácsadás akadályai a hazai KKV szektorban

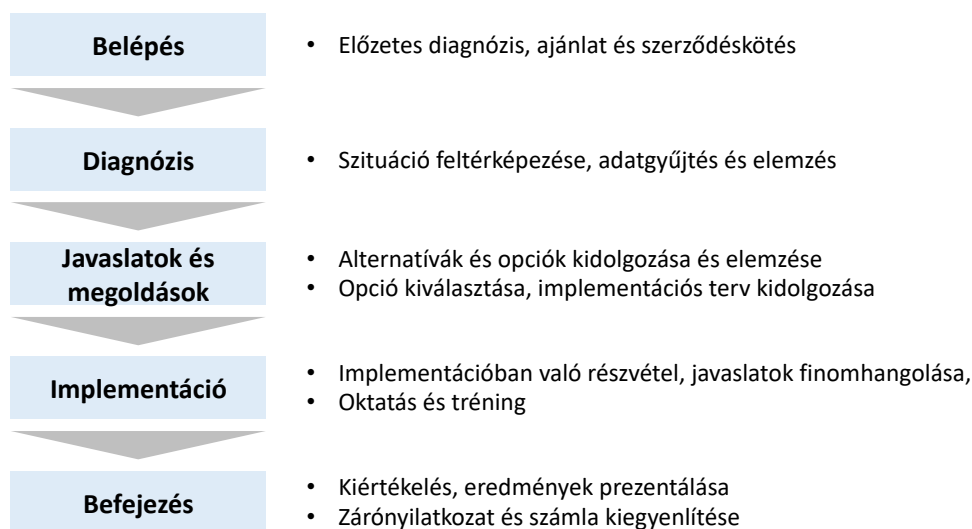
A továbbiakban azt vizsgáltam, hogy ha megvannak azok a kritikus pontok, ahol a tanácsadók valós értéket tudnak teremteni, de miért nem jellemző a tanácsadó igénybevétele? Bár indokolt lenne a tanácsadó alkalmazása ezen jellemző kritikus pontokon, az ügyfél amennyiben felismeri a problémát vagy nem kerül kapcsolatba tanácsadóval, vagy személyes kapcsolatain keresztül

választ tanácsadót. Amennyiben megfelelő tanácsadót használ a vállalkozás, akkor is olyan akadályokba ütköznek a folyamat során, mely lassítja vagy megnehezíti a tanácsadók dolgát a vállalkozás problémájának megoldása során. Az ügyfélszerzésen túl az egész folyamatra vetítve vizsgáltam, mik azok a jellemző akadályok, melyek fellépnek a tanácsadói projekt során.

Az ügyfélszerzés a hazai KKV szektorban jellemzően személyes kapcsolatokon alapul, és személyekhez kötődik. Legyen szó akár tanácsadószervezetről, vagy egyszemélyes tanácsadóról a személyes kapcsolatokon alapuló bizalmi viszony, mely során a megbízó többé-kevésbé tisztában van a tanácsadó (szolgáltató) képességeivel és szakmai kompetenciáival versenyelőnnyel bír a többi tanácsadóval szemben. F. Krisztina és H. Péter tanácsadó elmondása alapján a hazai KKV szektorban, személyes kapcsolatokon keresztül valósulnak meg a megbízások, illetve jellemzően az ügyféligények felmerülése egy magán diskurzus során kerülnek felszínre. Ezzel összefüggésben nem objektív, szakmai alapokon kialakult diskurzus során ismerteti a tanácsadással foglalkozó illető ismerteti, mivel is foglalkozik ő. Ennek alapján személyes preferenciák és kapcsolati hálókon keresztül jönnek létre ügyletek, mely során a bizalom már valamilyen szinten kiépített. A bizalomnak kiemelt szerepe van, hiszen Kennedy et al. [2001] szerint *„a bizalom fontossága alapvető, hiszen az eladóval való jövőbeni interakciók alapvetően az iránta tanúsított bizalmon múlnak.”* Jellemző ebben a szakaszban az is, hogy azok a cégek, akik nem rendelkeznek még kellően magas bizalmassági szinttel az ügyfél iránt a hosszabbtávú együttműködés és profitabilitás jegyében 5-10%-os veszteséget is hajlandóak elviselni annak érdekében, hogy az ügyfelet megszerezzék első körben F. Krisztina tanácsadó elmondása alapján.

Ezt követően kezdődik a tanácsadás folyamata, Poór et al [2022] tanácsadói folyamat modellje Sadler [1999] alapján, mely jellemzően 5 lépésből; a belépésből, a diagnózis megállapításából (probléma feltárás), a javaslatok és megoldások értékeléséből és kiválasztásából, illetve a megoldási javaslat implementálásából és a projekt befejezéséből áll, mely során értékelik a projektet, prezentálják eredményeit, és a számla is kiegyenlítésre kerül. A folyamat mind az öt pontján a megbízás elnyerését követően, vannak olyan akadályok, melyek hátráltatják a tanácsadókat, abban, hogy az ügyfél, esetünkben a vállalkozó részére megoldással szolgáljanak.

7.ábra: A tanácsadás folyamata



(Poór és Szerzőtársai 2022)

A belépés szakaszában az előzetes diagnózis feltárása zajlik, azonban olykor az ügyfél sem tudja mi a problémája, gyakran egy tünetet állapít meg, így a tanácsadónak fel kell térképeznie a továbbiakban mi a probléma. Arthur N. Turner al [1982] kiemeli, hogy „*a pontos diagnózis felállításának folyamata időnként megfeszíti a tanácsadó-ügyfél viszonyt, mivel a vezetők gyakran félnek olyan nehéz helyzetek feltárásától, amelyekért őket okolhatják.*” Ebből következik, hogy gyakran disszonancia lép fel a megbízói oldalról, hogy biztosan szükséges-e, hogy egy külső szemlélő kritikával illesse a munkája gyümölcsét, ennek alapján az elsődleges akadály a probléma feltárása és a problémával való szembesítés. Az ajánlat függ a probléma által igényelt szolgáltatási tevékenység volumenétől, így a tanácsadó és a megbízó között elsődlegesen abban lehet egyet nem értés, hogy mit is kell orvosolni, annak érdekében, hogy az adott célt elérjük, vagy a problémát megoldjuk. Ennek alapján köthető meg a szerződés, mely tartalmazza, milyen dokumentációkat és egyéb erőforrásokat kell a vállalkozásnak biztosítania. Akadályként tekinthető, az eltérő szemlélet a probléma nagyságát és a projekt volumenét illetően, illetve a kezdeti szervezeti ellenállás is.

A diagnózis készítés szakaszában a tanácsadók szembesülnek azzal a ténnyel, hogy a hazai KKV-k dokumentáltsága gyakran hiányos, szervezeti kultúrából fakadóan nagy az ellenállás a munkavállalók részéről, és kevésbé nyitottak a belső anyagok megosztásában. F. Krisztina elmondása szerint ez azért lehetséges mert „*félnek a változástól, de a szerződés alapján*

kötelesek megosztani a kellő dokumentumokat és anyagokat.” Operatív szinten értékelése szerint egy 10-es skálán 3-as a hajlandóság, mivel véleménye szerint a tanácsadókat a szervezet tagjai az optimalizációval kötik össze, mely számukra a munkahely elvesztését eredményezheti, mondván úgy is beljebb lesz húzva a nadrágszík és leépítések lesznek. Amint sikerül velük megértetni, hogy a változás értük van és motiválni lehet őket, a szervezet operatív tagjai is nyitottabbak lesznek a tanácsadók felé. Felsővezetői szinten 10/9-es a belső anyagok megosztására vonatkozó nyitottság ezzel szemben, mivel a döntéshozók látják a perspektívát a változásban.

A javaslatok és megoldások során a szűk keresztmetszet a szervezeti támogatottság és a megfelelő erőforrások megléte. Az implementációs terv elkészítése során figyelembe kell venni, mely szervezeti tagokra kell különösen odafigyelni a változás elérése érdekében, illetve melyek azok a mérföldkövek a projekt során, melyek befolyásolhatják a projekt kivitelezését. Azon tagok, akik ellenállást tanúsítanak, meg kell állapítani miért teszik ezt, és a motivációjuk feltérképezésével megfelelően lehet őket a változás és problémakezelés oldalára állítani, ennek meghiúsulása esetén az adott személyt eszkalálni kell, mert komoly károkat okozhat a tanácsadói munka során, így veszélyeztetve a problémakezelést és a tanácsadó megítélését.

A kiértékelés fázisában a projekt zárásával kapcsolatosan az esetleges elégedetlenség és a számla nem kiegyenlítése lehet kockázat, azonban ez nem jellemző nagy mértékben a szerződéses kötelezettség fennállása miatt. A megkérdezett tanácsadók és vállalkozók is úgy vélekednek, hogy a kifizetés minden esetben megtörténik. Azonban amennyiben nem sikerült olyan mértékű értéket kapnia az ügyfélnek, amire számított, nem alakul ki további megbízás.

A tanácsadók tehát szakmai tudás mellett, objektív szemléletet, problémakezelési kompetenciákat, módszertanokat és megfelelő mennyiségű időt biztosítanak a vállalkozások számára.

A kritikus pontokon vezetési és irányítási kompetenciákra többlet erőforrás igénye van a szervezetnek vezetői oldalról, annak érdekében, hogy sikeresen tudja tovább fejleszteni és vezetni a vállalkozását. Mindezek mellett nincs elegendő kapacitása arra, hogy az organikus fejlődés során a belső folyamatokat is a szervezet méretéhez és működéséhez igazítsa. Ezeket a hiányzó erőforrásokat és kapacitásokat egészíti ki a tanácsadás, mindemellett objektíven

feltérképezi az ezzel összefüggő problémákat, javaslatokat és új meglátásokat biztosít az ügyfél számára.

Az elméletet alátámasztó gyakorlati vállalkozói (ügyfél) interjúkkal, a hol van különös szükség a tanácsadóra és miért hasznos bevonni a tanácsadót kérdés után arra is választ kaphatunk, hogy miben segítette a tanácsadás eszköztára a megvizsgált hazai vállalkozásokat.

4.4. A tanácsadókra való igény konkretizálása

4.4.1. A konkrétumok meghatározásának módja

A vállalkozókkal való mélyinterjúk során több irányból közelítettem meg a tanácsadásra való keresletet. Elsődlegesen, milyen kompetenciákkal rendelkeznek az egyes vállalkozók, milyen hiányosságaik vannak, illetve ezek a továbbiakban hogyan segítették vagy hátráltatták őket a vállalkozás fejlődése során. Másfelől a kérdések a vállalkozás erőforrásaival és kapacitásaival foglalkoztak, mely erőforrásokkal rendelkeznek jellemzően a vállalkozások és milyen területen vannak hiányosságaik, legvégül pedig a növekedésből adódó nehézségeket taglaltuk pár kérdésben. Ezenfelül a tanácsadókra való igény, hasznosságuk, bevonási módjuk és alapjuk, illetve a hozzáadott értékük került taglalásra, mely alapján kiderült, mikor és miért ajánlott egy tanácsadóval együtt dolgozni, illetve meddig tartják az ügyvezetők, különböző fejlettségi stádiumban lévő vállalkozásaik számára hasznosnak egy tanácsadó bevonását.

K. Tamás (Schrack Seconet Kft alapító- ügyvezető igazgatója) és P. András (EU-Solar Zrt. alapító- ügyvezető igazgatója) mellett tanácsadókat is megkérdeztem hasonló kérdéskörökben. A tanácsadók vagy komoly vállalati múlttal vagy egy „bigfour” tanácsadó cég alkalmazottjaként válaszoltak a kérdéseimre, és ennek alapján, ugyanúgy, mint a vállalkozók esetében négy téma került vizsgálat alá; (1) vállalkozói képességek, (2) vállalkozások hiányos erőforrásai, (3) növekedés okozta változások az üzleti működésben (4) tanácsadókra való igény.

4.4.2. A kritikus pontokon fellépő konkrét problémák

A „felszállás” időszakában a vállalkozónak a képességei javában függenek, milyen háttérrel vág bele az adott illető a vállalkozásba, mindazonáltal az adott iparági és piaci ismeretek minimális megléte mellett az adott tevékenységhez tartozó megfelelő szakmai tudástár elengedhetetlen ahhoz, hogy a vállalkozás megalakulhasson és piacot foghasson. Szervezeti

oldalról ebben az időszakban, minden a vállalkozó köré szerveződik, illetve a pénzügyi erőforrásai kezdő vállalkozó esetében korlátozottak, vállalkozó-vállalkozó esetében pedig a vezetői kompetenciák is hiányosak. A növekedés ebben az időszakban nem számottevő, azonban az üzletviteli ismeretek hiánya hátráltatja a vállalkozót a konstruktív iránykijelölésekben. P.András szavaival: *„Személy szerint az első perctől javaslom szakemberek bevonását, de legalább egy alapvető (gyorstalpaló) üzleti iskolához kötném a Kft. alapításának lehetőségét.”* Ebben az esetben a tanácsadóra való igény elméleti szinten, magas, azonban a vállalkozások jellemzően nem rendelkeznek sem olyan személyes vagy szakmai kapcsolatokkal, melyek ezt lehetővé tennék, amennyiben mégis, akkor nem áll rendelkezésre elegendő anyagi erőforrás, illetve más kapacitás annak érdekében, hogy a tanácsadót konstruktívan használni tudja a vállalkozó, hiszen Huszák et al. [2021] szerint *„vállalkozóként önmagad rabszolgája leszel”*, illetve ezen állítás mellett K. Tamás szavaival; *amikor a cégnek megfelelő eredmény tartaléka van, akkor érdemes tanácsadóba befektetni*. Ezen kritikus ponton, többnyire nincs lehetősége a tanácsadónak beavatkozni a vállalkozás életébe, így az 1+3-as modellben ez az induláshoz kapcsolódó kritikus pont viseli azt a különleges jellemzőt, hogy bár jellemzően szükség lenne üzleti tanácsadásra, a megrendelői oldalról fellépő fizetésképtelenség és alul-priorizált státusz (tanácsadás rangsorolása a teendők között) nem teszi lehetővé a külső partner bevonását. Mindazonáltal fontos leszögezni, hogy az emberi kapcsolatokon alapuló nem pénzbeli ellenjuttatással egybekötött, „baráti tanács” és a személyes háttérből adódó kapcsolati háló, nem feltétel képezi részét ezen állításnak.

Az „emelkedés” szakaszban a vállalkozó személyes kompetenciái a gyakorlati tapasztalat által bővülnek, K. Tamás ezt az időszakot az „önképzés” szóval illette, avagy minden felmerülő kihívásokra önmaga továbbképzésével igyekezett megoldani. Ezen időszakban jelentős mennyiségű kapacitást von el a vállalkozótól a növekedés, így nem képes mindent egy kézben tartani, így itt megjelenik az ún. irányítási krízis, mivel a folyamatok sem formalizáltak még ebben az időszakban. Ezenfelül a kommunikáció sem megfelelő a szervezetten belül, így ez többletenergiát von el a vállalkozótól, azonban lényegi megoldást nem képes a szervezet eszközölni, mivel a növekedés és a megnövekedett vevői igények kielégítése és az árbevétel növekedés van középpontban. A szűkös kapacitások és a megnövekedett szervezetre helyezkedő nyomás konfliktusokat és akadozó folyamatokat szül, mellyel nyilvánvalóvá válik, hogy nem képes a vállalkozó egymaga minden felelősségi kört megáélnak tudni, és felelősségteljesen elvégezni azt. A folyamatok, felelősségi körök és belső működési szttenderdek kialakulatlansága abszolút indokolja a tanácsadó bevonását, azonban emellett,

olyan megrendelések is következhetnek, amik nagyobb volumenű projekt esetében, szintén indokolhatja tanácsadó bevonását, mivel P. András szavaival *„a tanácsadás egy szolgáltatás, mely többletkapacitásokkal tud bennünket segíteni.”* Ebben az időszakban már keresleti oldalról is megvan a hajlandóság az egyes szervezetek esetében a külső segítségre, azonban ez a vállalkozói attitűdtől, értékrendtől és legfőképpen a bizalomtól függ, ugyanis minden vállalkozó és tanácsadó ezt nevezte meg kulcsnak a tanácsadóval való együttműködése kapcsán. Lényegében ez az első kritikus pont, ahol a tanácsadó olyan többlethasznossággal járó tevékenységet tud végezni, mely valós értéket tud teremteni hosszútávon a vállalkozás számára így erőforrásokat és kapacitásokat tud biztosítani rövid távon, annak érdekében, hogy az adott organikus növekedésből eredő szervezeti vagy piaci kihívás ne okozzon súlyos krízist a vállalkozás számára. P. András ennek kapcsán megjegyezte; *„a tanácsadó nem arra van, hogy helyettem dolgozzon, hanem hogy velem, így segítve a munkámat”.*

Az *„utazó magasság”* időszakában a vállalkozás az érett stádiumba kerül és növekedése lassul, azonban a szervezet és a vállalkozó számára új kihívások vannak, ez a folyamatok megfelelő rendezése és a felelősségi körök kialakításának ideje, annak érdekében, hogy ne egy adott személyre épüljön a vállalkozás működése. Lényeges, hogy ebben a fejlettségi stádiumban már az operatív és stratégiai szint eltérjen a vállalkozáson belül. A megkérdezett vállalkozók egyetértettek abban, hogy ez az időszak azért kritikus, mivel az organikus növekedés olyan fejlesztésekről vonta el a figyelmet, melyek a hosszútávú hatékony működés érdekében elengedhetetlenek. Ilyenkor értékelődik fel a HR kérdése, avagy a meglévő emberi erőforrásokat, hogyan lehet úgy optimalizálni, hogy megfelelő felelősségi körök alakuljanak ki, munkafolyamatok, illetve személyes elköteleződés a vállalkozás iránt; megalakul a céges kultúra. K. Tamás ezt az időszakot az alábbi mondattal jellemezte; *„Amikor kialakítottuk a menedzsmentet, felelősségi körök mellett külön hangsúlyt kapott a munkavállalók motiválása a változással kapcsolatban.”* Ebben az időszakban a növekedés fenntartása és belső működés tovább optimalizálása mellett az új piacok felé való nyitás, illetve a stratégiai menedzsment (stratégiaalkotás, célok meghatározása, akciók kidolgozása, tervszámok egyeztetése) és ezzel összefüggésben a pénzügyi kontroll kialakítása a legjellemzőbb kihívás a vállalkozások életében. P. András elmondása szerint *„a vállalkozásom szervezeti felépítése és folyamatkezelő rendszere opartívan tehermentesít, azonban a kontroll és más területen még fejlődnünk kell.”*

A *„holtpont”* időszakában pedig egyértelműen az a kérdés, hogy a vállalkozás képes-e a megújulásra vagy hanyatlás veszi kezdetét. Az új perspektívák alapját a diverzifikáció egyes

formái (beszállító, vevő, termék/szolgáltatás, tőkediverzifikáció, földrajzi diverzifikáció stb.) alkothatják akár horizontális vagy vertikális formában az adott piacon belül, vagy adott piacokon átívelően. Ebben az időszakban a vállalkozásnak az érett vállalkozásokra vonatkozó jellemzőit kell megtartania, hogy a lehetséges „exit”, avagy eladás mellett mérlegelik a további eshetőségeket. Ebben az esetben a vállalkozás bármilyen döntést hoz a tanácsadásnak nagy szerepe lehet, stratégiai és operatív szinten egyaránt. A cél ebben az esetben a hosszútávú munka kialakítása, mely során újabb piaci sikereket tudnak elérni a vállalkozók közösen a tanácsadói csapattal.

4.4.3. Tanácsadás a kritikus pontokon

Ezen állítások alapján a vállalkozásoknak három olyan kritikus pontja van, ahol a vállalkozó, illetve a szervezet számára szükség van tanácsadásra a növekedési szakasz, vállalkozási struktúra és vállalkozói kompetenciák tekintetében.

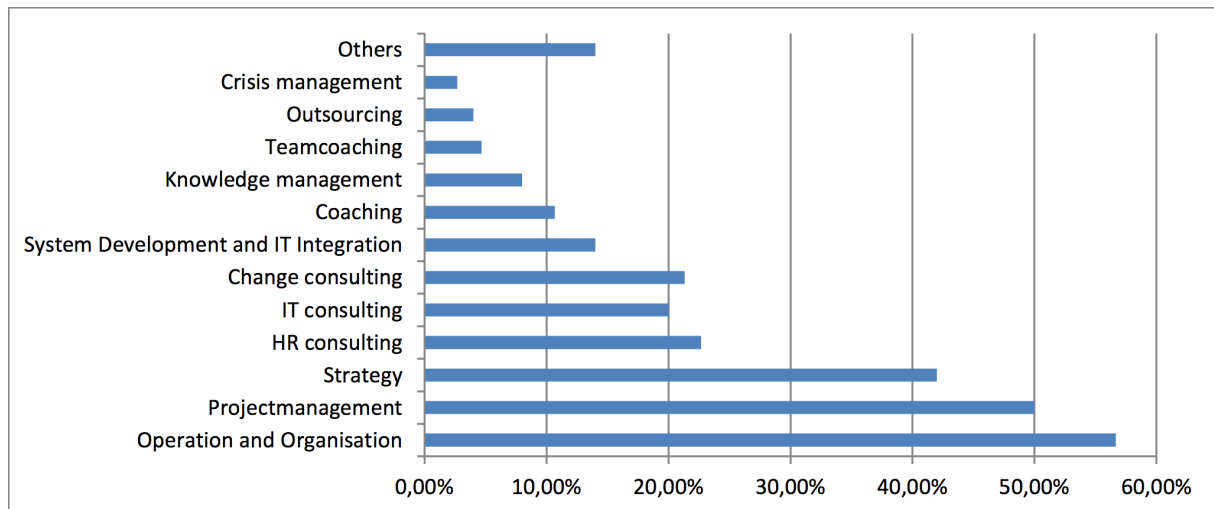
Az „emelkedés” fázisában elengedhetetlen a szervezet fejlesztése plusz kapacitások bevonásával (tanácsadó) annak érdekében, hogy a szervezet úgy tudjon növekedni, hogy belső folyamatai megfelelően tudjanak működni. A szervezeti belső folyamatok és az értéklánchoz kapcsolódó egyes egységek működése lehet itt a fókuszban, illetve a hatékonyság növelése és a dinamikus növekedés lehető legmegfelelőbb kiaknázása, avagy a vevői igények hatékonyabb kielégítése iránti többletkapacitásra van igény a kutatás alapján.

Az „utazó magasság” stádiumában a felelősségi körök tisztázása, belső folyamatok optimalizációja és a humán erőforrásra irányuló megfelelő fejlesztések mellett rendkívül fontos a hosszútávú tervezhetőség kérdése, avagy stratégiaalkotás és a kontroll megteremtése. Mindezek mellett a vezetőfejlesztés is indokolt ebben a stádiumban, hiszen olyan organikus növekedésen van túl a cég, hogy 5-10 fő helyett jellemzően itt 100-200-embert kell irányítani, egy sokkal tagoltabb szervezeti keretrendszerben.

A „holtpont” szakaszában az új lehetőségek feltérképezésére, megállapítására és ebbe az irányba való nyitásra van igény, hiszen a vállalkozó és a vezetőség erőforrásait felemésztí a mindennapi működés és az érettségi szakasz minél hatékonyabb kiaknázása. Lényeges, hogy a tanácsadók új perspektívákkal tudjanak ebben az időszakban szolgálni a vállalkozás számára, és olyan változtatásokra való javaslatokat tegyenek, melyek előkészítik a megújulás időszakát, illetve kiiktatják, vagy eltolják a hanyatlás bekövetkezését.

Különböző kritikus időszakokban, eltérő problémák merülnek fel. Ennek alapján a tanácsadásra való kereslet is eltér, hiszen nem egy adott üzleti kihívása van minden vállalkozásnak egységesen. Ennek alapján érdemes kitekinteni, hogy Európában milyen rendek uralják napjainkban a tanácsadói piacot, ott mely szolgáltatások a legnépszerűbbek.

8.ábra: A leggyakoribb tanácsadói tevékenységek



(Poór és Szerzőtársai 2014)

A vállalkozások eredete, története, fejlődése, vezetése és működése eltér, más és más piacokon való részvétel mellett, azonban a legtöbb esetben az említett kritikus pontokon, olyan problémák merülnek fel, melyet a tanácsadók bevonásával szignifikánsan jobban lehet kezelni, Ezen problémák gyakori előfordulását indokolják az egyes tanácsadói módszertanok, keretrendszerek és megoldási sémák, hiszen bár más-más időben, de hasonló helyzetben következnek be olyan kritikus időszakok a vállalkozások életében, melyeknek komoly hatása van arra, hogy egy-egy vállalkozás ki tudja-e aknázni a benne lévő potenciált.

5. Konklúzió

5.1. Szükséges a tanácsadó bevonása?

H. Péter szavai alapján; „Csak akkor van szükség tanácsadásra, amennyiben valami nem működik, ha valami működik, akkor felesleges”. A meginterjúvált vállalkozók kellő tapasztalattal, kritikus időszakokkal és sikerekkel a hátuk mögött egyaránt egyetértenek abban, amennyiben az anyagi erőforrások rendelkezésre állnak, tanácsadó bevonása

többlethasznossággal járhat. Olyan szakmai tudással, módszertanokkal és kompetenciákkal rendelkeznek, mely lehetővé teszi számukra a professzionális szolgáltatás biztosítását az ügyfél (vállalkozó) számára. A független szemléletmód az egyik leglényegesebb jellemzője a tanácsadónak, mivel objektíven tudnak a szervezethez és a szervezeti tagokhoz viszonyulni, így képesek a problémát okozó egyes tényezőket meghatározni mindenféle elfogultság nélkül. A tanácsadók feladata a probléma kezelése, melyre a vállalkozónak nem minden esetben van lehetősége, P. András elmondása alapján „*priorizálnia kell a felmerülő problémák között*”, így a tanácsadó többletkapacitást tud a vállalkozás számára nyújtani, legyen szó problémakezelésről, probléma megoldásával összefüggő megoldási javaslatról, vagy a problémamegoldás kivitelezésének felügyeletéről és kontrolljáról. Ezek alapján kissé módosítva H. Péter tanácsadó szavait, amennyiben olyan erőforráshiány vagy kapacitás bevonásának szüksége lép fel, melyet a vállalkozás nem képes a saját szervezeti keretein belüli erőforrásátcsoportosítással megoldani a problémakezelés érdekében, erősen indokolt tanácsadó bevonása.

5.2. Hol van különös szükség tanácsadóra?

A vállalkozás fejlődése során gyakran nem áll rendelkezésre minden erőforrás, hiszen a vállalkozó együtt fejlődik a vállalkozásával. Olyan kritikus (fejlődési) pontok esetén, amikor a vállalkozó kapacitásai leterheltek, erőforrásai teljes mértékben kihasználtak és a változás volumene kimeríti a vállalkozói tudástárát, szükség van külső tanácsadói segítségre. Ezeken a fejlődési életciklusokon belüli válságos részekben, ahol a belső szervezeti struktúra hiányosságai a külső externális nyomással találkozik, a vállalkozás nem képes különböző okokból kifolyólag önmaga megoldani a felmerülő problémákat.

5.3. Miért van szükség tanácsadóra?

A vállalkozók gyakran nem rendelkeznek a probléma megoldásához szükséges szaktudással, kompetenciákkal és idővel, így a tanácsadó minőségében tud erre választ adni. Minőségi tudásanyagot, módszertanokat, időt és objektív szemléletet biztosít az ügyfél számára. Lehetőség van bevonásukkal többletkapacitást bevonni, annak érdekében, hogy olyan problémákat is kezelni lehessen, amihez a vállalkozónak nincs elegendő kompetenciája vagy ideje.

5.4. Miben tud segíteni a tanácsadó?

Olyan tapasztalattal, tudástárral vagy folyamatokkal rendelkezik, mely segít a vállalkozásnak abban, hogy máshol már bevált módszertanokat a szervezetre lehessen illeszteni a problémakezelés érdekében. Másfelől segít az új célok felállításában, azok elérését szolgáló keretrendszer kialakításában és új fejlődési alternatívák megalkotásában és kiaknázásában. Legyen szó problémakezelésről, fejlődési krízisről vagy új üzleti megoldások hiányáról a tanácsadó professzionális szolgáltatást nyújt ezen kérdéskörökkel kapcsolatban. A megkérdezett tanácsadók elmondása szerint egyszerűen lehet mérni azt, hogy az ügyfél számára valós értéket tudunk-e teremteni; újabb megbízás lesz az eredménye a projektnek.

5.5. Kinek ajánlják az üzleti tanácsadást?

A megkérdezett vállalkozók egyetértenek abban, hogy hasznos és igenis szükséges tanácsadót alkalmazni. A bevonásuk nagyban segíti őket az objektív problémaszemléletben és a hiányzó kapacitásaikat és erőforrásaikat is kiegészítik. Az alkalmazás hosszáról azonban már eltérőek a vélemények, K. Tamás hosszútávú együttműködések híve, míg P. András 5 évnél tovább nem használna tanácsadót, mivel véleménye szerint ez idő alatt a vállalkozása „elhasználja” a tanácsadót. Mindannyian egyetértenek azonban, hogy a tanácsadó képes segíteni és újabb krízis esetén szintén nyitottak lennének bevonni szakembereket a probléma közös megoldása érdekében.

Ennek alapján az elégedett ügyfelek, akik megvannak elégedve a tanácsadói szolgáltatással s egy pozitív képet sikerül kialakítani bennük ezzel kapcsolatban, ezután folyamatosan fognak tanácsadókat használni. Az már egyedi preferencia és vállalkozása válogatja, hogy egy adott szolgáltatót milyen gyakran és milyen hosszú időtávon vesznek igénybe.

Kijelenthető, hogy amennyiben az első megbízást sikeresen elnyeri a tanácsadó, az egyes szakaszokban megfelelőképpen kezeli az akadályokat és valós megoldással szolgál a vállalkozás problémájára, akkor elégedett lesz az ügyfél. Az elégedett ügyfél bizalmat szavaz a tanácsadónak, felismeri a szolgáltatás értékét és úgy érzi, hogy az első projekt során értéket kapott, további megbízásokkal láthatja el a tanácsadót.

6. Zárás és Összefoglalás

6.1. Kitekintés

Bár a tanácsadás a hazai KKV szektorban nem minden esetben jellemző, számos vállalkozás számára rendkívül indokolt lenne, annak érdekében, hogy akár nemzetközi szinten is versenyképes vállalkozások jöhessenek létre minél nagyobb számban. Amennyiben jellemző érdemes lehet szakmai alapon választani a tanácsadók között és inkább minőségi, magasabb kvalitású szolgáltatót megbízni, hiszen ahogy K. Tamás is mondja; *„minőségi tanácsadó alkalmazása drágább elsőre, de mégis olcsóbb a végelszámolás alkalmával.”* A hazai vállalkozók számára igenis szükség van tanácsadóra és egy befektetésként, mintsem költségként kell a szolgáltatásra gondolni. Amennyiben ezt a szemléletet sikerül minél szélesebb körben elsajátítani, a hazai KKV tanácsadás iparága is a fejlődés időszakába léphet.

6.2. Köszönetnyilvánítás

Köszönetet szeretnék mondani Petre András az EU-Solar Zrt. alapító, tulajdonos és ügyvezető igazgatójának, illetve Kretz Tamás a Schrack Seconet Kft. alapító, ügyvezető igazgatónak a vállalkozói interjú kapcsán. Emellett köszönet illeti Hónig Péter független tanácsadót és Fazakas Krisztina tanácsadó menedzsert, a Deloitte Hungary tanácsadóját. Köszönet illeti őket, hogy hasznos tapasztalataikkal és meglátásaikkal segítették a kutatás tényyszerűségét és a tanulmány létrejöttét.

Irodalomjegyzék és ábrajegyzék

Felhasznált szakirodalom

Adizes I. (1992). Vállalatok életciklusai. Budapest, HVG Rt.

Anton Florijan Barisic (2007). ROLE OF MANAGEMENT CONSULTING IN A PROCESS OF PROFESSIONALIZATION OF SME MANAGEMENT. Chronos Info Consulting, Croatia

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

Chikán A. (2017). Vállalatgazdaságtan. Budapest, Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány .

Greiner, L.E.(1998) Az evolúció és revolúció váltakozása a szervezetek növekedése során. Harvard Business Review, 5-6 sz.

Hess, E (2012). Growth to Greatness Smart Growth for Entrepreneurial Business. Ivey Business Journal

Huszák Loretta, Kállay László, Mihalkovné Szakács Katalin, Petheő Attila. (2021). Vállalkozásmenedzsment. Indulás, növekedés, fejlődés. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalkozásfejlesztési Intézet. 83-84.

József Poór, Eric J. Sanders, Gergely Németh and Erika Varga (2022). MANAGEMENT CONSULTANCY IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE. Budapest, Akadémia kiadó

Kennedy, Mary Susan; Ferrel Linda K.; LeClair, Debbie Throne (2001). Consumer's trust of salesperson and manufacturer: an empirical study. Journal of Business Research, 73-76.

Kornai J. (2022). Innováció és dinamizmus - Kölcsönhatás a rendszerek és a technikai haladás között. Közgazdasági Szemle, 69(1), 133-173.

Kristin Holmberg-Wright and Tracy Hribar (2016). Soft Skills – The Missing Piece of Entrepreneurs to Grow Business, *American Journal of Management* 16(1)

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

Markham, C. (1999). *The Top Consultant*. London, Kogan Page.

Murphy B (2010). *The Intelligent Entrepreneur*. New York: MacMillan Publishing

Poór, J. (Ed.) (2010). *The Management Consulting Handbook*. (In Hungarian) Budapest: Akadémiai Kiadó

Poór, J., Noszkay, E. & Iliás, A. (2014). *The Status of the Management Consultancy in Hungary*. Chambers of Commerce and Industry, Budapest, consulting department.

Sadler, P. (1999). *Management Consultancy: A Handbook of Best Practice*. London: Kogan Page.

Salamonné Huszty Anna (2006). Kis- és Középvállalkozások növekedésének életciklusai. *Általános Vállalkozási Főiskola*. p 225-231

Salamonné Huszty Anna (2006). Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, 5(1), 68-74.

Schumpeter, J. A. (1980). *A gazdasági fejlődés elmélete*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Selzik P. (1957). *Leadership in Administration*. Harper és Row, New York.

Szerb László – Ulbert József (2002). A kis-és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának alakulásáról. *Vezetéstudomány*, 7-8. sz.

Stinchcombe I. (1965). Organizations and social culture. In March, G(ed) Handbook of Organizations, Randy McNally, Chicago. 142-193.

Timmons, J.A. (1990). New Venture Creation Entrepreneurship in the 1990's. Irwin, Boston MA.

Timmons, J.A. (1997). New venture creation. Irwin, Homewood.

Vecsenyei J. (2002). Vállalkozástan alapjai. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 33 (10). pp. 2-20.

Vecsenyei J. (2018). Kisvállalkozások indítása és működtetése. Budapest, Akadémiai Kiadó. 2-5 fejezet.

Ábrajegyzék

- 1.ábra: A vállalkozások csoportosítása (saját szerkesztés), Vecsenyei ([2002]) p 4. alapján
- 2.ábra: Maslow- piramis (saját szerkesztés) Maslow ([1954]) alapján
- 3.ábra: A négy vállalkozási alaptípus (saját szerkesztés) Vecsenyei ([2002]) p 7. alapján
- 4.ábra: Vállalkozás innovációs életciklusai (saját szerkesztés) Timmons ([1997]) alapján
- 5.ábra: Kis- és középvállalatok irányítási modellje (saját szerkesztés) Salamonné ([2006]) p231. alapján
- 6.ábra: Fordulópontok a vállalkozás életpályáján (saját szerkesztés) Vecsenyei ([2018]) 5. fejezete alapján
- 7.ábra: A tanácsadás folyamata (saját szerkesztés) Poór és Szerzőtársai ([2022]) 2.1.1. fejezete alapján
- 8.ábra: A leggyakoribb tanácsadói tevékenységek, Poór és Szerzőtársai ([2014]) Poór és Szerzőtársai ([2022]) 2.2.2. fejezete alapján

Mellékletek

1.számú melléklet: Interjúalanyok adatai

Név	Szervezet	Pozíció	Interjú dátuma
Hónig Péter	Hotan Kft.	független tanácsadó	2022.03.23
Fazakas Krisztina	Deloitte Hungary (Kft.)	tanácsadó menedzser	2022.03.24
Kretz Tamás	Schrack Seconet Kft.	alapító, ügyvezető igazgató	2022.03.31
Petre András	EU-Solar Zrt.	alapító, ügyvezető igazgató	2022.04.07