

**Tokár-Szadai Ágnes**

### **A társadalmi vállalkozások tanácsadás iránti igényei<sup>1</sup>**

*A szerző 16 társadalmi vállalkozóval készített mélyinterjú alapján elemzi, hogy a vezetési tanácsadás igénybevételével kapcsolatban milyen tapasztalatokkal rendelkeznek, milyen céllal veszik igénybe a szolgáltatást, mennyire elégedettek a kapott eredménnyel, mit várnak tanácsadóiktól. A társadalmi vállalkozások számára nyújtott tanácsadás speciális elemeinek megfogalmazásához kontrollcsoportként egy korábbi, 2011-12-es kérdőíves felmérésének eredményit alkalmazza, melyben 58 tanácsadó és 77 ügyfél vett részt.*

**Kulcsszavak:** társadalmi vállalkozás, üzleti tanácsadás, empirikus felmérés, Északkelet-Magyarország.

**JEL kód:** M53.

#### **Elméleti háttér**

„A társadalmi vállalkozás olyan vállalkozás, amelyet társadalmi és/vagy környezeti céllal hoztak létre. Üzleti tevékenységgel rendelkeznek, és fő bevételi forrása a termékek és szolgáltatások értékesítéséből származik, nem pedig adományokból. A sikeres társadalmi vállalkozások hasznot termelnek, amelyet visszaforgatnak társadalmi küldetésük elérésébe. Vagyonuk gyakran kizárólag a közösség céljainak elérésére használható.” (Varga É, 2014)

Kiemelkedő jelentőségű a társadalmi vállalkozások egységes európai megítélése és tanácsadás iránti igényeinek vizsgálata szempontjából is az EU 2011-ben a Social Business Initiative intézkedés csomag keretében elfogadott definíciója: „A társadalmi vállalkozások a közösség érdekeit (társadalmi, szociális, környezeti) szolgálják, és nem a profit maximalizálásra törekuszenek. Termékeik vagy szolgáltatásaik révén, illetve az általuk alkalmazott termelési vagy szervezési módszereknek köszönhetően a társadalmi vállalkozások gyakran innovatív természetűek. Gyakran a társadalom leginkább kirekesztett tagjainak adnak munkalehetőséget. Így hozzájárulnak a társadalmi kohézióhoz, a foglalkoztatottsághoz és az egyenlőtlenségek csökkentéséhez.”<sup>2</sup>

A vezetési tanácsadás a szervezetek számára értékteremtés, tudást, technikákat, eszközöket használ fel ennek érdekében. A tanácsadási szakma elnevezése a hazai és nemzetközi szakirodalomban nem egységes, számos megközelítési mód, és meghatározás létezik (Tokár-Szadai, 2012). Jelen tanulmányban, és az alapjául szolgáló felmérésekben Kubr megközelítését alkalmazom, aki a következő fogalmat használja a tanácsadással kapcsolatban: „A vezetési tanácsadás egy olyan független, szakértői szolgáltatás, melyet szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak abból a célból, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában, megoldásában, új lehetőségek felkutatásában és azok megoldásában, a szükséges tudás elsajátításában és a változások megvalósításában.” (Kubr, 2002: p. 10)

A FEACO<sup>3</sup> 2000 és 2004 között a következőképpen határozza meg a tanácsadási szolgáltatás területeit:

---

<sup>1</sup>A tanulmány alapjául szolgáló kutatásokat a TÁMOP 4-2.2.1.D-15/1/Konv-2015-0009 „Társadalmi innovációk generálása Borsod-Abaúj-Zemplén megyében” című projekt támogatta.

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_en.htm)

<sup>3</sup> European Federation of Management Consultancies Associations

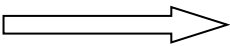
1. táblázat: Tanácsadási szolgáltatások

<b>Stratégiai tanácsadás</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégiai tervezés</li> <li>• Szervezetfejlesztés</li> <li>• Fúziók, felvásárlások</li> <li>• Piackutatás</li> <li>• Marketing és cégkommunikáció</li> <li>• Pénzügyi tanácsadás</li> </ul>	<b>Humán erőforrás tanácsadás</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fejlesztés</li> <li>▪ Oktatás</li> <li>▪ Jövedelem, jutalmazás, juttatások</li> <li>▪ Outplacement</li> </ul>
<b>Működési (operatív) tanácsadás</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Üzleti folyamatok átszervezése</li> <li>▪ Változáskezelés</li> <li>▪ Projektvezetés</li> <li>▪ Ellátási lánc irányítása</li> </ul>	<b>Informatikai tanácsadás</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Általános informatikai tanácsadás</li> <li>▪ Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció</li> </ul>
<b>Outsourcing tanácsadás</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tevékenység kihelyezése</li> <li>▪ tevékenység kiszervezése</li> </ul>	

Forrás: FEACO 2000-2004

A klasszikus értelemben vett, szigorúan értelmezett vezetési tanácsadás (management consulting) jelentése az elmúlt évtizedekben jelentősen kibővült, a kereslet az újabb területek irányába tolódott el. Habár a majdnem fél évszázada kialakult vezetési tanácsadási szövetségek elnevezésüket nem változtatták meg, de hangsúlyozzák, hogy tevékenységük komplexebbé vált, és folyamatosan fejlődik. Így a „management consulting” kifejezés jelentése is változik. A tanácsadási piacon jelenlévő tendenciákat figyelembe véve változtatta meg a FEACO kategóriáit 2005-ben, ezt foglalja össze a 2. táblázat.

2. táblázat: Tanácsadás területei

Üzleti tanácsadás 	<b>Üzleti tanácsadás</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégiai tanácsadás</li> <li>• Működési (operatív tanácsadás)</li> <li>• Projekt menedzsment</li> <li>• Változás menedzsment</li> <li>• HRM tanácsadás</li> </ul>
Informatikai tanácsadás	
Rendszerfejlesztés-integráció	
Outsourcing	
Egyéb szolgáltatások	

Forrás: FEACO 2005

A korábban egy kategóriaként szereplő informatikai tanácsadást két részre osztották: informatikai tanácsadás (szervezeteknek segít az IT stratégia kialakításánál) és rendszerfejlesztés és integráció (alkalmazások fejlesztése és bevezetése) (Sasvári, 2014).

A korábban önálló stratégiai és működési tanácsadás az üzleti tanácsadás része lett. A korábban a működési területen nyilvántartott projekt és változás menedzsmentet az üzleti tanácsadáson belül önállóan tartják nyilván.

A korábban önálló stratégiai és működési tanácsadás az üzleti tanácsadás része lett. A korábban a működési területen nyilvántartott projekt és változás menedzsmentet az üzleti tanácsadáson belül önállóan tartják nyilván.

Az outsourcing (kiszervezés, feladat kihelyezés) a következő típusú tevékenységeket tartalmazza:

- IT menedzsment szolgáltatások,
- alkalmazott menedzsment szolgáltatások (AMS –Applied Management Services),
- üzleti folyamatok kiszervezése (BPO-Business Process Outsourcing).

2005-ben a FEACO bevezette az „egyéb” kategóriát, a korábbi adatokban ez nem szerepelt külön, az egyes területek részeként volt nyilvántartva.

Meg kell jegyezni, hogy a kategóriák megváltozásával a 2005 előtti és utáni adatok közvetlenül nem összehasonlíthatók. Egyes kategóriák összevonásával az összehasonlíthatóság elvileg biztosítható, de a gyakorlatban nem teljes körűen<sup>1</sup> (Tokár-Szadai, 2010). Jelen tanulmányban, és az alapjául szolgáló felmérésekben a FEACO 2005 előtti kategória rendszerét alkalmaztam.

Az empirikus felmérés alapjául szolgáló tanulmányok főként angol nyelvű (Kubr, 2002, Bower, 1982, Kelley, 1986) és magyar szerzők munkái (Poór, 1989, 2005, 2010 Németh, Papp, 1995), melyekben kiemelésre kerülnek azok a tényezők, melyek a tanácsadók igénybevételét motiválják.

### **Az empirikus felmérések módszertani háttere**

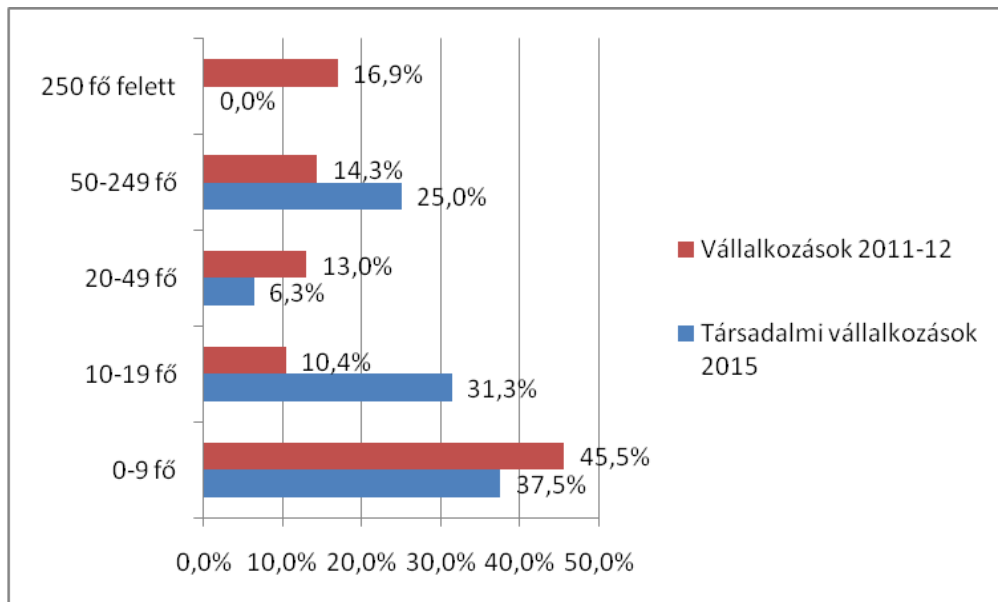
A kutatás keretében 16 társadalmi vállalkozást választottunk ki és kerestünk fel személyesen, akik mindnyájan nyitottak és segítőkészek voltak, mélyinterjú keretében fejtették ki véleményüket. A társadalmi vállalkozások nagy része (12) Borsod-Abaúj-Zemplén megyei, 2 Szabolcs-Szatmár-Bereg, 1 Pest és 1 Baranya megyei. A vállalkozások jogi formáját tekintve 6 kft, 5 szövetkezet, 3 nonprofit szervezet, 1 bt és 1 közigazgatási szerv vett részt a felmérésben.

A társadalmi vállalkozások számára nyújtott tanácsadás speciális elemeinek megfogalmazásához kontrollcsoportként egy korábbi, 2011-12-es kérdőíves felmérésünk eredményit alkalmazom, melyben 58 tanácsadó és 77 ügyfél vett részt. A felmérésben tanácsadónak tekintettük azon vállalkozókat, akik tevékenységeik között megjelölték az „üzletviteli tanácsadást”. A tanácsadói kérdőívet a tanácsadási tevékenységre vonatkozóan töltötte ki egy tanácsadást folytató kolléga. A megvizsgált tanácsadók 1-2 ügyfele kitöltötte a „tanácsot igénybevevő vállalatok tanácsadási tapasztalatára” vonatkozó kérdőívet (77 kitöltött kérdőív érkezett vissza). 2011-12-ben a tanácsadók és ügyfelek kiválasztása nem reprezentatív mintavétellel, hanem úgynevezett hólabda módszerrel történt: a kiválasztott tanácsadók ügyfeleiket, az ügyfelek más vállalkozásokat és tanácsadókat vonták be a felmérésbe. A kérdőívet kitöltő vállalkozók Borsod-Abaúj-Zemplén (47%), Pest (21%), Szabolcs-Szatmár-Bereg (17%), Hajdú-Bihar (8%) és egyéb (7%) megyékből, tanácsadók pedig Pest (40%), Borsod-Abaúj-Zemplén (38%), Hajdú-Bihar (7%) Szabolcs-Szatmár-Bereg (7%) és egyéb (8%) megyékből kerültek ki. A szolgáltatást igénybevevett vállalkozók valamennyi iparágat képviseltek (Tokár-Szadai, 2014).

A megvizsgált társadalmi vállalkozások (2015) és vállalkozások (tanácsadók ügyfelei, 2011-12) foglalkoztatottak száma szerinti megoszlását szemlélteti az 1. ábra.

---

<sup>1</sup> FEACO Survey of the Management Consultancy Market 2004 és 2005 adatait összehasonlítva több ország (köztük Magyarország esetében is) megfigyelhető ugrás a két év között. Ennek oka nem az, hogy például egyik évről a másikra 8%-ról 51%-ra nőtt az információtechnológia jelentősége Magyarországon, hanem hogy a kategóriák megváltoztatása, kiválasztása (részletezése) miatt olyan tevékenységek, melyeket korábban stratégiai illetve operatív tanácsadásként tartottak nyilván bekerült az információtechnológiai tanácsadás kategóriájába.



1. ábra: A megvizsgált társadalmi vállalkozások (2015) és vállalkozások (tanácsadók ügyfelei, 2011-12) foglalkoztatottak száma szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

A mintába bevont tanácsadók ügyfelei valamennyi létszám kategóriát képviseltek, a nagyobb vállalkozások országos arányukhoz képest felülreprezentáltak (14,3% közepes, 16,9% nagyvállalat), de főként mikro (45,5%) és kisvállalkozások (23,4%) vettek részt a kérdőíves felmérésben. A mélyinterjú keretében megvizsgált társadalmi vállalkozások háromnegyede mikro és kisvállalkozás (75%), negyede közép vállalkozás (25%).

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

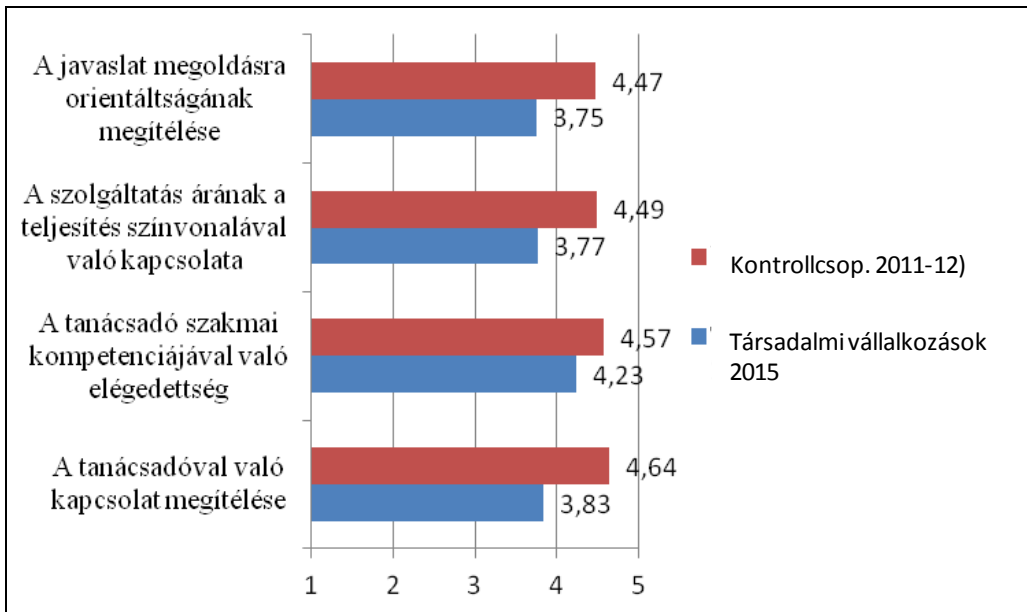
### A társadalmi vállalkozások tanácsadási szolgáltatás igénybevételével kapcsolatos tapasztalatai, fenntartásai

A felmérésben részt vett társadalmi vállalkozók több mint kétharmada (11 vállalkozás a 16-ból 68,7%) igénybe vette már tanácsadó szolgáltatását, tehát vannak a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatban személyes tapasztalatai, benyomásai. 5 vállalkozás alkalmanként, szükség esetén veszi igénybe szolgáltatást (31,3%), 1 vállalkozás folyamatosan igénybe veszi, 5-en a könyvelőjük véleményét rendszeresen kikérik gazdasági kérdésekben.

A kontrollcsoportban majdnem mindegyik megkérdezett ügyfél (2011-12-ben 97,5%) elégedett volt tanácsadójával teljesítményével, tapasztalatai birtokában most is, bátran hozzá fordulna segítségért, 51,3% olyannyira elégedett, hogy másokat is rábeszél, a tanácsadási szakma jó hírét terjeszti. Elenyésző azoknak a száma, akik kiábrándultak tanácsadójukból: 2011-12-ben nem találkoztunk olyan ügyféllel, aki egyértelműen rossz tapasztalatot szerzett volna, mindössze 2,6% várt volna többet tanácsadójától (Tokár-Szadai, 2014). A megvizsgált társadalmi vállalkozók is alapvetően elégedettek tanácsadójuk teljesítményével (36,4% teljesen elégedett, másokat is rábeszél, 36,4% döntően jó tapasztalatot szerzett), de a kontrollcsoportnál kritikusabban szemlélik

tanácsadójukat, nagyobbak az elvárásaik: több mint negyedük (27,3%) többet várt volna tanácsadójától, mint amennyit kapott.

A tanácsadó és az igénybevett szolgáltatás megítélését szemlélteti a 2. ábra társadalmi vállalkozók (2015) és a kontrollcsoport (2011-12) megítélése szerint.



2. ábra: A tanácsadók és az igénybevett szolgáltatás megítélése a társadalmi vállalkozók (2015) és a kontrollcsoport (2011-12) értékrendje szerint

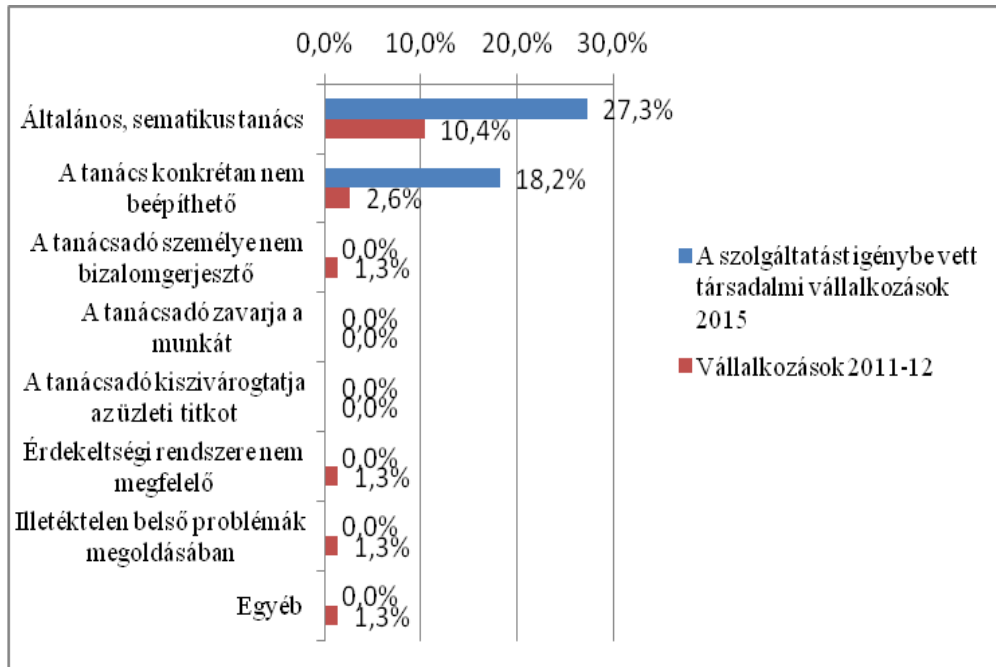
Forrás: saját szerkesztés

A szolgáltatást igénybevett ügyfelek (kontroll csoport) 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték a tanácsadóval való kapcsolatukat, a tanácsadójuk szakmai kompetenciáját, a szolgáltatás ára és a teljesítés színvonala közti kapcsolatot, valamint a javaslat megoldásra orientáltságát. (Az 5-ös jelentése teljes mértékben elégedett, 1-es: egyáltalán nem elégedett.) A társadalmi vállalkozásoknál 7 fokozatú Likert skálát alkalmaztunk, melyet az összehasonlíthatóság kedvéért 5 fokozatúvá konvertáltam.

Az ügyfelek (társadalmi vállalkozók és vállalkozók), a felmérés szerint, habár egy kicsit elégedettebbek a tanácsadójukkal (az együttműködés során az egymás közötti kapcsolattal, valamint a tanácsadójuk szakmai kompetenciájával), mint a kapott szolgáltatással (ár-teljesítés színvonala, és a javaslat megoldásra orientáltsága), alapvetően mindkettőt megfelelőnek ítélték: valamennyi kritériumot az 5 fokozatú Likert skálán 3,75 felettire (közepesnél jobbra) értékelték.

A társadalmi vállalkozók a kontrollcsoportnál kritikusabbak, a tanácsadójuk megítélése és a kapott szolgáltatással kapcsolatban is, többet várnak el tanácsadójuktól: kevésbé elégedettek a tanácsadójukkal kialakított kapcsolattal, a tanácsadójuk szakmai kompetenciájával, és a kapott szolgáltatással, annak ár-teljesítmény színvonalával, és megoldásra orientáltságával is.

A 3. ábra a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos fenntartásokat mutatja a vizsgált ügyfelek (2011-12) és a szolgáltatást igénybe vett társadalmi vállalkozók (2015) tapasztalatai alapján.



3. ábra: A szolgáltatással kapcsolatos elégedetlenség okai a vizsgált ügyfelek (2011-12) és a szolgáltatást igénybe vett társadalmi vállalkozók (2015) %-ában

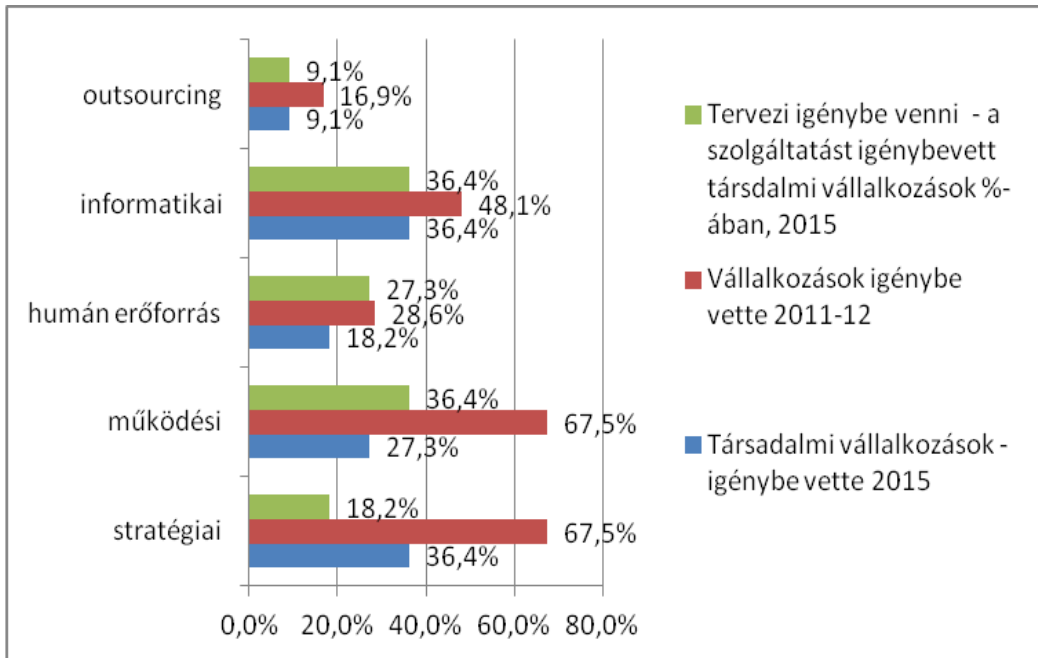
Forrás: saját szerkesztés

A szolgáltatást igénybe vett társadalmi vállalkozók 45,4%-ának vannak kifogásai a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatban. Ez az arány a kontrollcsoportban mindössze 15,6% (fogalmazott meg –tapasztalatai alapján– tanácsadással kapcsolatos elégedetlenségi okot). A megvizsgált társadalmi vállalkozók sokkal kritikusabban tekintenek tanácsadójukra, nagyobbak az elvárásaik. A kifogásolt okok legnagyobb része a javaslat megoldásra orientáltságával kapcsolatos: a szolgáltatást igénybe vett társadalmi vállalkozók 27,3%-a konkrét, egyedi problémákra általános, sematikus tanácsot kapott (ez az arány a kontrollcsoportban 10,4%), 18,2% (a kontrollcsoportban 2,6%) a tanácsot nem tudta konkrétan alkalmazni, beépíteni. A többi ok részaránya nem jelentős.

A szolgáltatást igénybe nem vett társadalmi vállalkozók még kritikusabbak: 40%-uk tart attól, hogy általános, sematikus tanácsot kapna. Nem is tervezik igénybe venni a szolgáltatást: 60% számára a lehetőség nem ismert, 60%-uk a problémát meg tudja oldani a szervezetben belüli erőforrásokkal, 20%-uk a szolgáltatást túl drágának tartja, 20% véleménye szerint a külsők nem tudják problémáikat megoldani.

### Társadalmi vállalkozások tanácsadás iránti igényei, várakozásai

A megvizsgált társadalmi vállalkozások által igénybe vett és tervezett (2015), valamint a kontrollcsoport által igénybe vett (2011-12) tanácsadási szolgáltatások területenkénti arányát szemlélteti a 4. ábra a szolgáltatást igénybe vett vállalkozások %-ában.



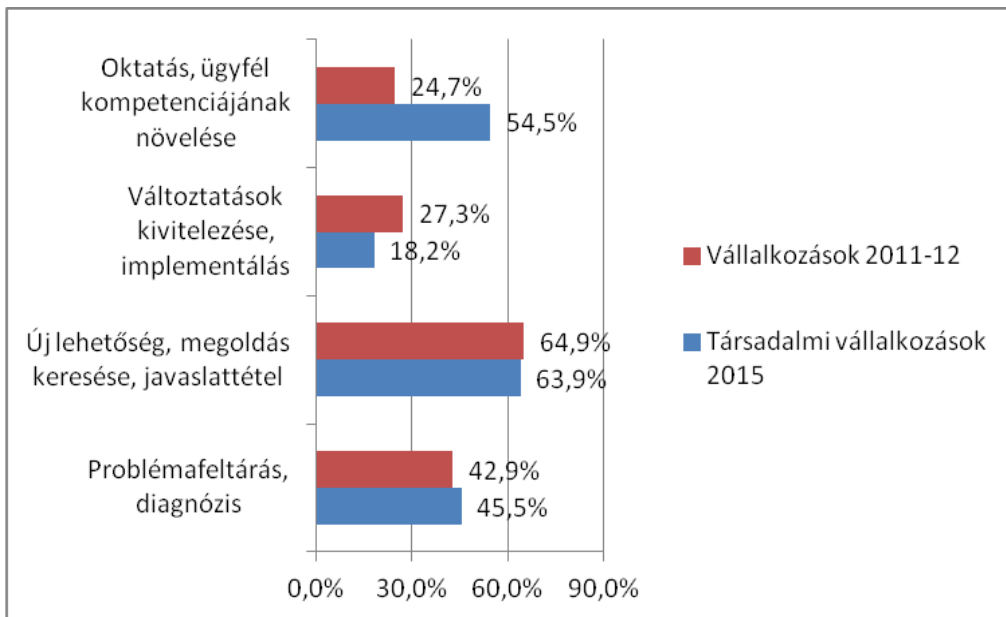
4. ábra: Társadalmi vállalkozások által igénybe vett és tervezett (2015), valamint a kontrollcsoport által igénybe vett (2011-12) tanácsadási szolgáltatások területenkénti aránya a szolgáltatást igénybe vett vállalkozások %-ában

Forrás: saját szerkesztés

A társadalmi vállalkozások és a kontrollcsoport tanácsadási területek iránti igénye jelentősen eltér egymástól felmérésünk szerint. A vállalkozások körében a legnépszerűbb tanácsadási területek a stratégiai és működési tanácsadás. A kérdőívet kitöltő vállalkozók kétharmada (67,5%-a) mindkét területen igénybe vette a szolgáltatást. A válaszadók majdnem fele (48,1%-a) informatikai tanácsadót bízott meg, több mint negyede (28,6%) humánerőforrás-gazdálkodás területén vette igénybe tanácsadó szolgáltatását. A társadalmi vállalkozások körében a legnépszerűbb tanácsadási területek a stratégiai mellett az informatikai tanácsadás (36,4%), ezt követi a működési tanácsadás (27,3%), majd a humánerőforrás tanácsadás (18,2%). A társadalmi vállalkozások körében tervezett szolgáltatásokat vizsgálva várható a működési és humánerőforrás tanácsadás iránti igény növekedése, és a stratégiai tanácsadás népszerűségének csökkenése.

A tanácsadási szolgáltatás igénybevételének céljait szemlélteti az 5. ábra a szolgáltatást már igénybe vett társadalmi vállalkozások (2015) és a megvizsgált ügyfelek (2011-12) %-ában Kubr (2002) megközelítését alkalmazva.

A szolgáltatást igénybevett társadalmi vállalkozók és a kontrollcsoport meghatározó hányada, majdnem kétharmada új lehetőségek, megoldások keresését várja tanácsadójától, mindkét csoportban ez a legfontosabb megbízási cél. A tanácsadókra az ügyfelek úgy tekintenek, mint értékes információ forrására, aki ötleteket adhat és az ötleteket kezdeményezésekké változtathatja: az üzlet működési területein innovációkat és fejlesztéseket kezdeményezhet, különböző új technológiák hozzáférését, a minőség fejlesztését biztosíthatja, a személyeket fejleszti és motiválja, biztosíthatja a pénzügyi források felhasználásának optimalizálását.



5. ábra: A tanácsadási szolgáltatás igénybevételének céljai a szolgáltatást már igénybe vett társadalmi vállalkozások (2015) és a kontrollesoport (2011-12) %-ában

Forrás: saját szerkesztés

A társadalmi vállalkozók nyitottabbak a kontrollesoportnál: tanulni szeretnének tanácsadójuktól, hogy a későbbiekben képesek legyenek önállóan megoldani a problémáikat, kihasználni a lehetőségeiket. A szolgáltatást igénybe vett társadalmi vállalkozások több mint fele (54,5%), míg a kontrollesoport negyede (24,7%) a saját kompetenciája fejlesztését várja tanácsadójától. Meg kell jegyezni, hogy az új tudás megszerzése, a munkatársak kompetenciájának növelése nem tartozik a klasszikus tanácsadási célok közé. (Ez sokkal inkább az oktatási vagy coaching szolgáltatás igénybevételének a célja.) A tanácsadás az ügyfelek számára lehetőség a tudásuk gyarapítására, a korszerű ismeretek megszerzésére. Az ügyfelek nem csak azért fordulhatnak tanácsadóhoz, hogy megoldást találjanak egy határozott problémára, hanem hogy megszerezzék a tanácsadó speciális technikai tudását (pl. minőségbiztosítás, új technológia stb.), és a korszerű tudás hasznosításával képessé váljanak a problémák azonosítására és megoldására, a lehetőségek kihasználására, a fejlesztésekre és a végrehajtandó változtatásokra. A tanácsadás egy kétirányú folyamat: a tanácsadó nemcsak tanára, de tanítványa is az ügyfélnek, aki nagymértékben hozzájárul kompetenciája növeléséhez.

A megvizsgált társadalmi vállalkozások majdnem fele (45,5%), a kontrollesoport 42,9%-a problémafeltárás, diagnózis készítése céljából bízza meg tanácsadóját. Talán a leggyakrabban említett tanácsadási szándék, a menedzserek és más döntéshozók segítése a problémák megoldásában. A feloldandó problémák pontos definíciója és a tanácsadó által elerendő cél kritikus. A probléma egy általánosabb koncepció szerint is felfogható, kezelhető, ahol különbség van között, ami valójában történik vagy történni fog, és aminek történnie kellene. Ezen megközelítésben a probléma két szituáció különbségeként, relatív feltételekkel van meghatározva. Ebben az értelemben két alapeset különböztethető meg:

- Az ügyfél jelenlegi állapota összehasonlítható azzal a szituációval, ami a múltban állt fenn. Ha romlás tapasztalható, mint pl. eladáscsökkenés vagy profitvisszaesés, a problémát az eredeti állapot helyreállításának szükségeként definiálják.



- Másrészt a jelenlegi szituációt össze lehet hasonlítani néhány állandóval (benchmark). A problémát aztán a benchmark, mint a legjobb vállalati gyakorlat, eléréseként, vagy meghaladásaként definiálják. (Ilyen lehet pl. a versenytárs termékének minősége, a vásárlás utáni szolgáltatások, ügyfél-kapcsolatkezelés stb.) Ebben az értelemben még az olyan sikeres és távolba tekintő társaságnak, melyek ambiciózus üzleti sikereket érnek el is lehetnek problémái – a versenyelőny további növelésének vágya, az üzletág meghatározó eladójává válás, új marketing lehetőségek kihasználása, új üzleti partnerek azonosítása, gyökeresen új technológia alkalmazása stb.

A társadalmi vállalkozások körében a tanácsadót a szükséges változtatások kivitelezése céljából megbízók aránya a legalacsonyabb 18,2%, a kontrollcsoport esetében ez az arány 27,3%: a társadalmi vállalkozók kevésbé ismerték fel a változtatások kivitelezésének szakszerűségében rejlő jelentőségeket. A tanácsadók közkedvelt elnevezése a „változtatási ügynök” („Change agent”). A tanácsadó célja segíteni az ügyfélszervezeteket, hogy megértsék a változásokat, megtanítták őket a szükséges változásokat kezdeményezni, és együtt élni a változásokkal, hogy életben maradjanak és sikeresek legyenek. A tanácsadó e céljának fontossága számottevően a napjainkban növekedett meg a környezeti változások komplexitásának következtében, amikor a változásokról való informáltság, és az abban való folyamatos részvétel az életben maradás követelményeként jelenik meg.

## Összefoglalás

A társadalmi vállalkozások tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos tapasztalatai, elvárásai 16 társadalmi vállalkozóval készített mélyinterjú alapján került bemutatásra. Kontrollcsoportként egy korábbi, 2011-12-es kérdőíves felmérésünk eredményeit alkalmaztuk, melyben 58 tanácsadó és 77 ügyfél vett részt. A társadalmi vállalkozások körében a legnépszerűbb tanácsadási területek a stratégiai mellett az informatikai tanácsadás, ezt követi a működési tanácsadás, majd a humán-erőforrás tanácsadás. Várható a működési és humán-erőforrás tanácsadás iránti igény növekedése, és a stratégiai tanácsadás népszerűségének csökkenése.

A szolgáltatást igénybevevett társadalmi vállalkozók és a kontrollcsoport meghatározó hányada új lehetőségek, megoldások keresését várja tanácsadójától. A társadalmi vállalkozók nyitottabbak a kontrollcsoportnál: tanulni szeretnének tanácsadójuktól, hogy a későbbiekben képesek legyenek önállóan megoldani a problémáikat, kihasználni a lehetőségeiket. A megvizsgált társadalmi vállalkozások közel fele problémafeltárás, diagnózis készítése céljából bízza meg tanácsadóját. A tanácsadók fontos célja segíteni az ügyfélszervezeteket, hogy megértsék és képesek legyenek kezdeményezni a szükséges változásokat és együtt élni vele, hogy életben maradjanak és sikeresek legyenek. A társadalmi vállalkozók –felmérésünk szerint- kevésbé ismerték fel az ebben rejlő lehetőségeket.

A társadalmi vállalkozók habár alapvetően elégedettek, de a kontrollcsoportnál kritikusabban, a tanácsadójuk megítélése és a kapott szolgáltatással kapcsolatban is, többet várnak el tanácsadójuktól: kevésbé elégedettek a tanácsadójukkal kialakított kapcsolattal, a tanácsadójuk szakmai kompetenciájával, és a kapott szolgáltatással, annak ár-teljesítmény színvonalával, és megoldásra orientáltságával is.

A kifogásolt okok legnagyobb része a javaslat megoldásra orientáltságával kapcsolatos. Konkrétan, könnyebben beépíthető, megoldásra orientáltabb javaslatokkal jobban meg tudnának felelni az ügyfelek igényeinek.

**Irodalomjegyzék**

- Bower, M (1982): The Forces That Launched Management Consulting Are Still at Work. In *Journal of Management Consulting* 1. Vol. 1982. Fall. Nr. 1.
- Kelley, R.E (1986): *Consulting The Complete Guide to a Profitable Career*. Scribner, New York
- Kubr, M. (ed.): *Management consulting A guide to the profession (fourth edition)* ILO Geneva, 2002
- Németh Gy, Papp I (1995): *Szolgáltatás menedzsment* Aula Kiadó
- Poór J (1989): *Menedzsment tanácsadás vezetőknek és konzultánsoknak* OMIKK Budapest
- Poór J (2005): *A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái* ISBN 963 05 8198 1 Akadémiai Kiadó Budapest, p. 265
- Poór J (2010): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 695
- Sasvári P. (2014): A magyarországi vállalkozások üzleti intelligencia használatának vizsgálata In: Karlovitz János Tibor (szerk.) *Kulturális és társadalmi sokszínűség a változó gazdasági környezetben*: 2. IRI Társadalomtudományi Konferencia. 332 p.
- Komárno: International Research Institute, 2014. pp. 173-183.
- Tokár-Szadai Á (2010): *Tanácsadók és vállalkozók tanácsadási értékrendje Borsod-Abaúj-Zemplén megyében (PhD)* Miskolc, p. 250
- Tokár-Szadai Á (2012): Az üzleti tanácsadási rendszer modellje *Vezetéstudomány* XLIII. évfolyam (különszám) pp.66-73
- Tokár-Szadai Á (2014): A vezetési tanácsadási projektek értékelése *Vezetéstudomány*, XLV. évf. (9. szám) pp. 77-85
- Varga Éva (2014): *A társadalmi vállalkozások ökoszisztémája Nemzetközi példák és jó gyakorlatok Kék Madár Alapítvány, Aranykezek Bt, 2014* <http://www.nesst.org/wp-content/uploads/2014/05/A-t%C3%A1rsadalmi-v%C3%A1llalkoz%C3%A1sok-%C3%B6kosziszt%C3%A9m%C3%A1ja.pdf> (letöltve: 2015. 10. 02)