

Hogyan válassz KKV-tanácsadót?

Sok KKV-tulajdonos és vezető fordul a megfelelő szaktudásért külső tanácsadókhöz, fejlesztőkhöz. A keresett tudás sokféle lehet: a rendszerszintű kihívásoktól a speciális kérdésekig vagy akár a vezető, a csapat személyes fejlődéséig a vállalkozás bármely területe kerülhet fókuszba. A tanácsadó feladata a diagnózistól a helyes válaszok megtalálásán át akár a megoldások gyakorlati alkalmazásáig is terjedhet, ezekben kíséri ügyfeleit.

Szerencsére ma már nemcsak a nagyvállalati, hanem a KKV-szektorban is számos tanácsadó dolgozik, és online is elérhető sok információ arról, hogy ki és milyen területen kínálja tudását. A választás néha nemcsak azért nehéz, mert nem ismered a konkrét tanácsadót, hanem azért is, mert nehéz felmérni, pontosan mire is van szükséged. A tudás átfedő lehet, a módszerek pedig szerteágazóak.

Ebben a praktikus útmutatóban azt szedtük össze, hogyan választunk mi tanácsadókat a Karson projektjeihez, akár belső (azaz saját fejlesztésünkkel kapcsolatos) ügyben, akár ügyfeleink számára.

Tartalom

Hogyan válassz KKV-tanácsadót?	2
Generalista vagy specialista legyen?.....	3
Mit várhatsz el a tanácsadótól?.....	4
Gyorsan, jól, olcsón? Hányat választhatsz?.....	5
Kis tanácsadói rendszertan.....	6
» Stratégiai tanácsadás.....	6
» Taktikai tanácsadás.....	7
» Operatív szintű tanácsadói részvétel.....	8
» Szervezetfejlesztés, humánfejlesztés	8
Hogyan válassz ezek szerint tanácsadót?	9
» 1. Az igény megfogalmazása	9
» 2. Tanácsadói brief összeállítása.....	9
» 3. A tanácsadó felkutatása.....	10
» 4. A brief egyeztetése, tanácsadó kiválasztása	10
A cikk szerzője	11
Karson Consulting.....	12
Így dolgozunk a vállalkozásoddal	13



Egy régi vicc szerint fáradt vándor ballag Visegrád határában. Szekér jön, a vándor felkérérdzkedik. "Mondja, bácsi, messze van-e Szentendre?" kérdezi a kocist. "Nincsen az." mondja az öreg. Kocog a ló, a táj változik, a múltbeli stoppos kezd fészkelődni. "Mondja, bácsi, messze van-e Szentendre?" "Nemigen." Eltelik már két óra is, haladnak tempósan, végül a vándor újra rákérdez. "Bácsi, ne haragudjon, messze van még Szentendre?" Mire az öreg: "Most már igen."

A magyar KKV-szektorban még félúton tart a tanácsadás: a piac egyre sokszínűbb, de még bőven van feladat minőségi és szakmai kérdésekben. A vállalkozói kultúrát már nem azok a végtelenül bizalmatlan (self-made) vállalkozók fémjelzik, akik soha nem kérdeztek. Megjelent az a tulajdonosi és vezetői réteg, akik adatok és iparági benchmarkok alapján szeretnének jól működő cégeket építeni.

**De még mindig nagyon nagy a bizonytalanság,
hogy kihez is kellene fordulni egy-egy kérdéssel.**

És ebben a zavaros helyzetben számos olyan tanácsadó megél, akik féligazságokkal, „könnyen-gyorsan” tippekkel és megalapozatlan tudással is el tudják adni magukat. Az ügyfélvesztéstől való félelem pedig nagy, tehát a tanácsadók sokszor nem vallják be azt sem, ha valamihez nem értenek kellőképpen.

Problémát jelent az is, hogy a KKV-szektorban még nem alakultak ki azok a jól megkülönböztethető, átlátható tanácsadási területek és formák, amik mondjuk az angolszász piacokon régen megfigyelhetők.

**Sok vállalkozó nem látja eléggé a különbséget
a stratégiai (hosszú távra ható)
és a taktikai vagy operatív tanácsadók között.**

Ezek az anomáliák sok csalódáshoz vezetnek. Rengeteg, amúgy akár hozzáértő taktikai tanácsadót látunk... akik **sikeresen gyorsítják ügyfeleik vállalkozását rossz irányba**. Ez nem mindig a tanácsadó felelőssége, de persze az is előfordul. Az itthoni környezetben kevés olyan versenytársat látunk, akik felhívnák ügyfeleik figyelmét arra, hogy milyen időtávon hatnak azok a tevékenységek, amelyekben részt vesznek. Sokszor olvassuk a stratégia szót is szintisztán taktikai tervek borítóján.

Mi most azt szeretnénk, ha te jól kérdeznél, jól döntenél. Éppen ezért írtunk egy összefoglalót a tanácsadókról: ki milyen időtávon dolgozik, kit milyen üggyel szólíts meg.

A tanácsadókat részben az különbözteti meg egymástól, hogy milyen mértékben ásták bele magukat egy-egy szakterületbe, vagy mennyire törekszenek az átfogó kép értelmezésére. A két kategória nem két jól szétválasztott pont, hanem egy skála két vége. A generalista tanácsadó elsősorban a vállalkozásod egészén dolgozik (a rendszerben való összefüggéseket vizsgálja), a specialista pedig inkább a vállalkozásodban felbukkanó, részletekbe jobban beleásó kérdésekkel foglalkozik, a kettő között pedig minden árnyalat megtalálható. Ha tehát nem tudod, generalistára vagy specialistára van szükséged, akkor ezeket a szempontokat érdemes megvizsgálni:

- **Mennyire tudom pontosan, hogy mit is akarok kérdezni?**

Mennyire látom át a probléma egészét?

Minél kevésbé, annál inkább generalistára van szükséged. A generalista tisztán fogja látni, hogy a vállalkozásod egyes területeire és hosszú távú működésére miként hat maga a probléma vagy a tervezett megoldás. Ezáltal nemcsak azt fogja látni, hogy honnan érdemes kiindulni, hanem azt is, hogy milyen más területeket kell kezelni ahhoz, hogy tartós és jó megoldás szülessen. Így elkerülhető a tüneti kezelés, ha valódi oki terápiára lenne szükség. A generalista abban is tud segíteni, hogy megfelelő specialistát találj, ha már tisztán látod a probléma gócpontját, és meg tudod fogalmazni a célt.

- **Mennyire fog korlátozódni a tanácsadó munkája a vállalkozás egy területére?**

Ha a döntések és intézkedések egyetlen területen hatnak, specialistára van szükséged. Ha néhány, egymással kapcsolódó területen, akkor egymással együttműködő specialistákat érdemes bevonni. Ha a vállalkozásod egészét áthatja a változtatás (pl. stratégiaváltás történik), akkor szükséged lehet egy generalistára és több specialistára egyszerre.

Ahogy látszik, [mi a Karsonnál kevésbé hiszünk abban, hogy egyetlen tanácsadónak kell megoldania komplex problémákat](#). Sokkal jobban bízunk azokban, akik **képesek csapatban, összehangoltan dolgozni**, ezzel egymást támogatva, a vállalkozó számára pedig a lehető legpontosabb eredményt szállítva. Éppen ezért generalistákkal és specialistákkal is dolgozunk, szinte mindig csapatban.

Gyanakvásra ad okot, ha a tanácsadó maga nem tudja megmondani, milyen területhez kötődik. Hallunk olyan marketingesről, aki – ha már ott van – egy kicsit beleszól a HR-be vagy a pénzügyekbe, vagy éppen pénzügyi tanácsadóról, aki a célpiac kérdéseit befolyásolja javaslataival. Kicsit olyan ez, mint a gázszerező, aki megszereli a zárlatos villanyűtőt is, mert segíteni akar... ha már arra járt. De van egy nagy különbség.

**A tanácsadónak és a vállalkozónak megosztott felelőssége,
hogy mindenki maradjon annál, amihez ért .**

A tanácsadó elsődleges feladata, hogy a kérdésekre választ adjon. Még a fel nem tett vagy rosszul feltett kérdésekre is. **A tanácsadó nem bohócdoktor, azaz akkor is meg kell adnia a választ egy-egy felmerülő problémára, ha azt a vállalkozó kevésbé szeretné hallani.** És akkor is helyes választ kell adnia, ha ezzel elveszíti a projektet. Ilyen helyes, ám kevésbé kedvelt válaszok lehetnek például: „Ez a projekt értelmetlen/nem időszerű, mert...”, „Ez a projekt nincs összhangban a megfogalmazott célokkal, mert...” vagy akár „Ehhez a kérdéshez nem értek.”

Minden területen elvárható, hogy a tanácsadó tisztán meg tudja fogalmazni

- tevékenysége várható beruházásigényét (milyen költségek keletkeznek, ha megfogadjuk a tanácsait),
- a szükséges időtávot és
- azokat a mérőszámokat, amelyek a tevékenység sikerességét jelzik.

Fontos azzal szembenéznünk, hogy **a mérőszám nem feltétlenül a profit.** Például a honlapon hatalmas látogatószámokat tudunk produkálni jó marketingessel, de ettől még nem biztos, hogy a megnövekedett kattintásszám megnövekedett vásárlást is jelent. A forgalommegnövekedést bukhatjuk ott, ha a vállalkozás sales-folyamatai – ami már nem a marketinges feladata – nem tudják vásárlásba fordítani a keletkező érdeklődést. A marketingtanácsadó felelőssége, hogy egyértelművé tegye, meddig tart a munkája hatóköre.

Nem kérdés, hogy a **szakmai tapasztalat, a magas szintű problémamegoldó készség, a nagyszerű kommunikációs képesség és a nagy kapcsolati háló** a magas színvonalú tanácsadást jellemzik. Azt viszont már kevesen tudják, hogy a tanácsadási folyamat eredményének beválásához még három dolog feltétlenül szükséges:

- **tiszta, jól strukturált dokumentáció**, amelyet akár hónapokkal később is tud használni a vállalkozás érintett kulcsembere,
- **transzparens gondolatmenet**, azaz annak az átláthatósága, hogy hogyan jutott a tanácsadó egy-egy következtetésre vagy javaslatra (adatok, forrásmunkák, ha szükséges),
- **konszenzus az ügyféllel**, azaz a tanácsadói folyamat végigvitele addig a pontig, ahol a szükséges teendőket az ügyfél megérti, elfogadja és elköteleződik mellettük.

Ezek nélkül a tanácsadás nem hozza meg a kívánt eredményt. És éppen ezért a tanácsadó is várhat az ügyfelétől néhány fontos dolgot: bizalmat, együttműködést, és a lehető legnagyobb fokú őszinteséget (a vezető által kommunikált “nem értem” / “nem tudom” / “nem vagyok biztos benne” a tanácsadói munkában alapvető támpontok a továbblépéshez).

Fontos leszögezni, hogy a tanácsadónak és az ügyfélnek közös felelőssége az eredmény. A tanácsadó nem dönthet az ügyfél helyett, és csak igen ritka helyzetekben van intézkedési jogköre.

**A tanácsadó döntéselőkészítést végez,
az ügyfél pedig felel a saját döntéséért és a végrehajtásért.**

A hatás, az eredmény csak ebben a hatékony együttműködésben elképzelhető.

Az ismert vicc szerint a háromból mindig csak kettőt választhatsz. Lehet, hogy a tanácsadónál annyit sem? Mivel számolj, amikor tanácsadót hívsz segítségül? A tanácsadásnak minden esetben vannak járulékos költségei és többféle időtávja (a tanácsadói projekt, az implementálás és a beválás is lehet időigényes). Ezt figyelembe kell vened, amikor tanácsadót vonsz be.

Sajnos gyakori, hogy az ügyfelek túl gyorsan szeretnének megoldást. A tanácsadó akkor képes gyors megoldást szállítani, ha

- A megoldás egy kicsi, alapjában technikai dolog, amihez a vállalkozásod elég sok mindent megteremtett már. Ezek szinte mindig **rövid távon hatnak**, azaz az operatív tanácsadás részei. Ez teljesen rendjén van, ha valóban erre volt szükséged.
- A tanácsadó „konzerv”, **általános megoldást szállít**, azaz valamilyen nagy mintázat alapján dolgozik, és a választ nem szabja a konkrét vállalkozásod igényeire. Ilyenkor még nagyon sok munkát, időt és pénzt igényel az implementálás.

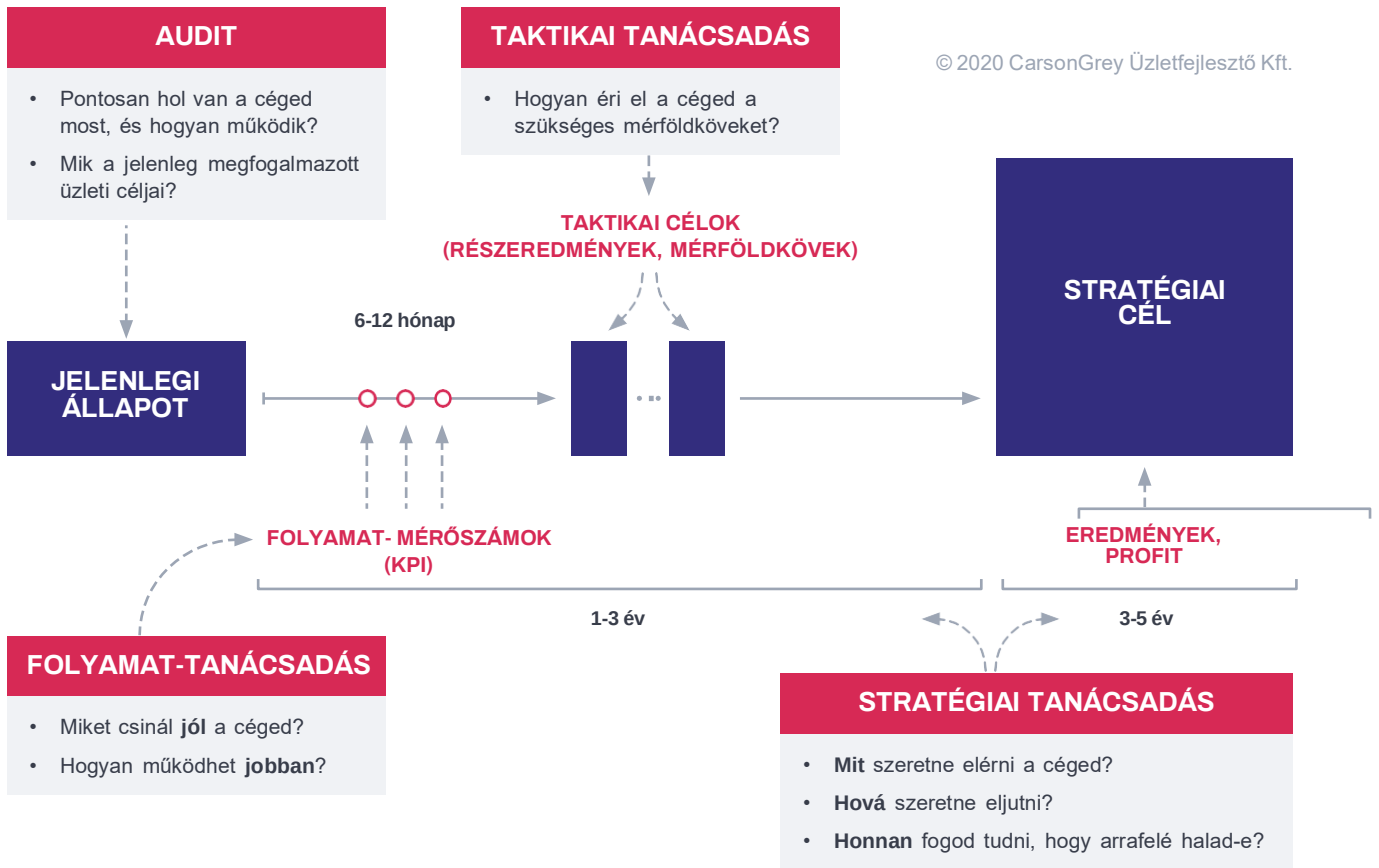
Ha ez utóbbi történik, a cégnek képesnek kell lennie önmagára értelmezni az általános választ, megtalálni az alkalmazhatósághoz szükséges eszközöket, és munkát kell fektetni a beépítésébe. Nem állítjuk, hogy ezek a válaszok haszontalanok. Relatív kis költséggel a vállalkozó olyan lökést kap, amivel már el tud indulni az úton. A kérdés minden esetben az, hogy vajon valóban erre volt-e szüksége. Itt ugyanis sem a gyors, sem az olcsó nem fog megvalósulni:

- A megoldás **lassabb**, mint ha célzott választ kérnél, hiszen magadnak kell kidolgozni, majd beépíteni.
- A megoldás sokszor **drágább** (de legalábbis az ár nem egyenlő a tanácsadói díjjal), mert jelentős vezetői munkát, további kísérletezést és eszközöket kíván, amelyekkel nem is biztos, hogy a szervezeted képes volt számolni.
- A megoldás **bizonytalanabb**, mert az eredmény és a kapott segítség között nagyobb az információs távolság.

*Ez az oka annak, hogy **tréning (oktatás), üzleti könyv vagy népszerű „sztárszakértő” előadása még nem mentett meg soha céget a csődtől**. A nagy tömeg számára készült egyenmegoldásoknak a relatív ára alacsony, de az ezekből kidolgozható megoldások beválása további idő- és pénzráfordítást igényel, és további bizonytalansággal jár. [A Karsonnál úgy látjuk, minél későbbre hagyod a kérdések feltevését, annál drágább lesz a helyes válasz megszerzése és beépítése.](#)*

Minél komplexebb egy kérdés, annál több idő lesz a választ megtalálni. A tanácsadónak meg kell ismerkednie a vállalkozásoddal, és a megalapozott válaszhoz szinte minden esetben kutatni kell. Éppen ezért a Karsonnál törekszünk arra, hogy

- visszatérő ügyfeleinknél „képben legyünk”, azaz akkor is tudjunk a vállalkozás helyzetéről, amikor éppen nem dolgozunk közös projekten. Ez meggyorsítja egy új projekt indítását. **Érdemes elköteleződni a tanácsadóid mellett.**
- olyan szakértőket vonjunk be, akiknek nemcsak az adott szakterületen, hanem az adott iparágban is mélyebb tapasztalata van. Ez meggyorsítja a kutatást, és pontosabbá teszi a következtetéseket. **Érdemes „válogatósnak” lenned.**



Stratégiai tanácsadás

A stratégiai szintű döntések arra a kérdésre válaszolnak, hogy **mi az a reális, megvalósítható cél, amit el akarunk érni, és azt hogyan tudjuk a jelen állapottal összekötni.** Azaz a célokra, a tevékenységre, a gazdálkodásra vonatkozó általános alapelveket, az alkalmazandó eszközök spektrumát határozzuk meg egy stratégiai folyamatban. A stratégia, ahogy korábban is említettük, minden esetben hosszú távra hat, azaz stratégiai tervnek tekintjük azokat, amelyek legalább 2-3 évre néznek előre. A stratégiai tanácsadó feladata azoknak a területeknek a fejlesztése, amelyeket ha változtatunk, annak a hatásai ilyen időtávokon (is) jelentkeznek majd.

Stratégiai területek például:

- a vízió, a misszió és a céges alapértékek,
- a hosszú távú üzleti célok (és az ehhez szükséges befektetések),
- a célpiac és az értékajánlat,
- a termékportfólió szerkezete,
- a bevételi modell és az alapvető költségstruktúra,
- az ennek megfelelő márka alapjai, illetve az ehhez tartozó munkáltatói márka,
- a szervezeti kultúra és a szervezet kulcskompetenciáinak köre (és ehhez a belső és külső forrásból származó kompetenciák szerkezete),
- a tulajdonosi struktúra és az exit-cél.

A felsorolás nem teljes, hiszen mindegyik terület számos kisebb területre bomlik. Azaz a stratégia is szoros kapcsolatban van a taktikai és az operatív területekkel, és a határ néha elmosódik. A kulcskérdés mindig az: **milyen időtávon fog hatni mindaz, amivel most foglalkozunk?**


A stratégiai tanácsadásban a „kérdező fél” mindig **a tulajdonos vagy a legmagasabb szintű döntéshozói kör**. A kisebb döntési kompetenciákkal rendelkező vezetők ebben az esetben partnerei a tanácsadónak: adatot, a cégről való tudást szolgáltatnak, ami alapján a tanácsadó(k) és a vezető(k) a felsővezetői kör számára megfelelő döntés-előkészítő javaslatokat dolgozhatnak ki.

Taktikai tanácsadás

Egy vállalkozás taktikai területein arra kapunk választ, hogy egy-egy **jól definiált üzleti célt hogyan lehet elérni**. Ezek a területek általában 1-2 éves időtávon gondolkodnak. Az itt alkalmazott eszközök elég rugalmasak ahhoz, hogy alkalmazásukat ezen a távon módosíthassuk, és ezzel a célok elérésének esélyét javíthassuk.

Klasszikusan taktikai területek például:

- az értéklánc működési hatékonyságának fejlesztése,
- a marketing jelentős része (elsősorban az a kérdés, hogy milyen csatornákat, milyen gyakorisággal, milyen főbb üzenetekkel használunk),
- a jogi keretek kialakításának és menedzsmentjének jelentős része,
- a szervezet által használt szoftverek, menedzsmenteszközök kiválasztása,
- a pénzügy, a számvitel és a kontrolling,
- a HR-menedzsment,
- a szolgáltatási folyamatok fejlesztése,
- a szervezetfejlesztés indirekt területei (ld. később).



*Sokszor halljuk, hogy bár egy mentornak, tanácsadónak nincs rendszerezett tudása a témában, felkészültnek tekinti magát, mert néhány saját vállalkozást sikeresen felépített. A taktikai területeken hangsúlyozottan igaz azonban, hogy szükséges a rutin, az iparági ismeret és az elméleti tudás is ahhoz, hogy a tanácsadási folyamat biztosan eredményes legyen. Attól, hogy valaki a saját vállalkozását sikeresen felépítette, még nem feltétlenül tudja azt ismételni más vállalkozásban, pláne más iparágakban. **A tapasztalat önmagában nem elég.** Szerencsére vannak, akik saját képzésükre is nagy energiát fordítanak – itt a tehetség, a rendszerezett tudás és a tapasztalat találkozik. Ők gyakran a legjobb taktikai tanácsadók.*

Amikor egy Karson-projektbe taktikai tanácsadót vonunk be, minden esetben kíváncsiak vagyunk a szakmai hátterére. Ezenkívül még egy dolgot vizsgálunk: milyen tanácsadási eszközökkel dolgozik. A nagy mélységű tudás átadásához, azaz ahhoz, hogy az ügyfél értse és alkalmazni is tudja a tanácsadó által javasolt intézkedéseket, megfelelő tanácsadás-módszertan is kell. Egyszerűen szólva: azt is figyelembe vesszük, hogy képes-e jól kérdezni, majd képes-e a szervezet érintett tagjainak elmagyarázni a szükséges teendőket, érthetően, emberi módon, meggyőzően és kedvesen.

Operatív szintű tanácsadói részvétel

Az operatív tanácsadói részvétel a legaprólékosabb munkát igénylő tanácsadói terület. Itt látjuk a legnagyobb bevonódást a szervezet életébe: sok terepen végzett munkát, akár a munkatársakkal való interjúzást, helyszíni megfigyelést, valamint az adatok aprólékos értelmezését, rendszerezését. Ez a tanácsadói terület kívánja a legmélyebb, legcélzottabb tudást – akár úgy is mondhatnánk, hogy az ezeken a területeken dolgozó tanácsadók superspecialisták. Ezek a területek általában a taktikai területek részegységei, azok következményei. Ide tartoznak a folyamatfejlesztés egyes területei, a sales-fejlesztés egy része, a megbeszélések facilitálása és számos más terület. Az esetek egy részében az interim menedzsmentet is ide sorolhatjuk.

Szervezetfejlesztés, humánfejlesztés

A tanácsadási formák között speciális helyen szerepel a szervezetfejlesztés és ennek azok az eszközei, amelyek indirekt módon hatnak a szervezetre. **A szervezetfejlesztés minden esetben stratégiai távon ható folyamat, de részletei igen rövid távon is hozhatnak eredményt.** A szervezetfejlesztés mindig a humán elemre, azaz az emberre vagy emberekre fókuszál, ami azt is jelenti, hogy nem az üzleti kérdésekben kompetens, ugyanakkor eredményei üzleti szempontból is kimutathatóak.

A szervezetfejlesztés egyes területeit, módszereit aszerint érdemes kiválasztani, hogy a problémát hol észleljük. Mivel az észlelés maga nem is egyszerű, szinte minden esetben **(pre)diagnózissal** indul a folyamat: érdemes olyan tapasztalt szervezetfejlesztő tanácsadóval beszélgetni, aki a mi észlelési torzításaink nélkül képes a problémákat és igényeket felmérni.

A szervezetfejlesztés nagy dilemmája, hogy a megrendelő sokszor nem látja tisztán, mire van szüksége. Viccesnek tűnő vállalati példánk, amikor az ügyfélszolgálatnak kommunikációs tréninget kértek, mert a munkatársak rendszeresen türelmetlenek voltak az ügyféllel. A további vizsgálat azonban kimutatta, hogy a problémát a bosszantóan pocskék ügyfélszolgálati szoftver okozza. A szoftveren könnyű volt javítani... a munkatársak stressz-szintjének csökkentésével pedig a kommunikációs probléma is megszűnt.

Az elsődleges kérdés, amire a szakember választ keres, hogy hol van valójában a probléma:

- a stratégia vagy a menedzsment szintjén,
- a szervezeti kultúra szintjén vagy
- a folyamatok szintjén.

Ezután tud javaslatot összeállítani, amely tartalmazni fogja az eszközöket és a fókuszterületeket is. Ilyen direkt és indirekt eszközök például a részletes szervezeti diagnózis, a vezetői tanácsadás, a coaching és a tréning, ezenkívül a folyamatfejlesztés számos eszköze. A fókuszterületek igen sokfélék lehetnek, például:

	Egyénre ható fókusz (indirekt módon hat a szervezetre)	Szervezetre ható fókusz
Rövid távon	Egyéni coaching Team coaching	Projektkultúra fejlesztése Team coaching
Hosszú távon	Soft skillek fejlesztése (tréningek) Hard skillek fejlesztése (oktatások)	Szervezeti kultúra fejlesztése Csapatkultúra fejlesztése Változáskezelési képesség fejlesztése Stratégiamegvalósítás képességének fejlesztése Projektkultúra kialakítása vagy fejlesztése

1. Az igény megfogalmazása

Bár evidensnek tűnne, hogy megjelölsz a szakterületet lendületből (pl. egy jogászra vagy marketingesre van szükséged), valójában ez éppolyan félrevezető lehet, mint amikor a beteg önmagát diagnosztizálja. Egy egyszerű fejfájás jelezhet szemproblémát, frontézékenységet, influenzát – és ezt nem feltétlenül a beteg dolga eldönteni. A cél a fejfájás megszüntetése, nem pedig az új szemüveg vagy a több aszpirin. Ugyanígy **az üzleti cél** leírásakor érdemes először a stratégiai szintű célt megfogalmazni (egy-két mondat is elég lehet), majd lebontani taktikai és/vagy akár operatív szintig annak függvényében, hogy hol észleled a kihívást. Ehhez kell társítani azt is, amiről úgy gondolsz, hogy már megvan a vállalkozásodban, tehát nem a tanácsadónak kell megteremtenie.



Példa: Ha az a cél, hogy növeljük a forgalmat 40%-kal, de a gyártás nincs erre felkészítve, akkor megfelelő végiggondolással először folyamatfejlesztés, kapacitásbővítés, esetleg beruházáshoz forrás előteremtése lesz a feladat, mielőtt a marketingre sor kerül. Ha azonban megállunk ott, hogy növeljük a forgalmat, akkor elég sok pénzt el lehet égetni reklámra, és ezzel csak veszteséget termelünk.

Tapasztalataink szerint a **kívánt állapot (cél)** megfogalmazása, valamint a **hogyan** és a **miért** típusú kérdések vezetnek a legpontosabb helyzetértékelés felé.

2. Tanácsadói brief összeállítása

Egy **tanácsadói összefoglaló** igen hasznos lehet, még akkor is, ha csak néhány mondat. Foglald össze röviden

- a kihívást, amellyel szembenézel,
- az eredményt, amit el szeretnél érni (és az ehhez vezető mérföldköveket, ha megfogalmazhatóak),
- valamint azt, hogy milyen időtávon képzelsz el az együttműködést (azaz meddig szeretnéd az eredményt elérni).

Még egyszer: lehet, hogy a brief néhány egyszerű mondat, amit leírsz. De a tanácsadók ez alapján már fel tudnak tenni neked kérdéseket. Az első mérőeszközöd a tanácsadó kiválasztására a kérdések minősége lesz. Ha pedig a tanácsadó nem kérdez, hanem egyből ajánlatot ad, az az esetek többségében nem jó jel. Elképzelhető, hogy a tanácsadó kiválasztása során a brief jelentősen átalakul, mivel az első kérdések akár arra is rávilágíthatnak, hogy másra van szükséged (vagy mások a reális elvárások), mint amit eleinte megfogalmaztál.

3. A tanácsadó felkutatása

Ha ki tudod jelölni, milyen szakterületre keresel tanácsadót, de nincs még a látókörödben ilyen, akkor bátran használd ezeknek az utaknak valamelyikét:

- **ajánlások alapján** (csak referenciával) keress – megkérdezheted a hozzád hasonló vállalkozások vezetőit is, de akár más szakterületi tanácsadókat, akikben bízol,
- **versenyeztess meg** a piacon elérhető tanácsadókat (ehhez jó briefet kell összeállítanod),
- **keress szakmai tartalmakat**, és ezek alapján igyekezz felmérni a hozzáértést. Ez a legutóbbi a legkevesebb támpontot adó módszer, mi az előző két módszer valamelyikével ötvöznénk.

4. A brief egyeztetése, tanácsadó kiválasztása

Amikor a tanácsadóval felveszed a kapcsolatot, küldd el neki (vagy mondd el neki) a briefet. Az a cél, hogy összehasonlítható legyen, mit is kapsz a különböző tanácsadóktól. Szerintünk ezeket a szempontokat vizsgáld:

- A fent leírt elvárások (szakmaiság, követhetőség stb.) mennyire jellemzik a tanácsadót vagy tanácsadói csapatot?
- Valóban arra a szaktudásra és fókuszra van-e szükséged, amit a tanácsadó nyújtani tud?
- Megszületik-e a bizalom?

Csak akkor javasoljuk, hogy **egyéni** tanácsadót válassz, ha a vállalkozás egyetlen, jól meghatározott területén kell, hogy a segítségedre legyen. Minden más esetben nagyobb biztonságot, több tudást és alaposabb munkát képes szállítani **egy tanácsadói csapat**, még akkor is, ha te csak az egyik tanácsadóval dolgozol a projektben. A csapat lehetővé teszi a tanácsadónak, hogy több időt töltsön az ügyfeleivel, miközben a háttérben a kutatási feladatokban (vagy akár az adminisztrációban) támogatják, és szakmailag is segíthetik a kollégái.



Hívös Ágnes

KARSON senior partner
Karson Consulting

- **Generalista stratégiai tanácsadó**
- **Vezetőtámogatást, döntéstámogatást végző specialista**
- **Kooperatív tervezés specialista**

Észlelt tünetek alapján azonosítja a vállalkozás stratégiai szintű problémáit, és ennek kezelésére megfelelő tanácsadói csapatot állít össze, valamint stratégiai változási folyamatban a vezetőket és tulajdonosokat támogatja.

Ügyfelei főleg stratégiai célok át/ megfogalmazása, a tulajdonosok közötti tisztázatlan folyamatok vagy a vállalkozás hektikus működése miatt fordulnak hozzá.

Ügyfélvisszajelzés, amire a legbüszkébb: „Azt csináljuk, amit 2 éve veled megbeszéltünk – és működik!”

Szakmai háttér: 10+ év nemzetközi projektmenedzsment, saját vállalkozások, 3+ évig a Semmelweis Innovations innovációs ügynökségnek operatív vezetője. A Karson Consulting alapítója, képzett HR-tanácsadó, tréner és business coach.

Mosható jegyzetfüzetét 37-szer írta tele 2019-ben – azaz közel 4000 oldalt rajzolt és írt kézzel... és nem lassít. [A Karson blogjának gyakori szerzője.](#)



OLVASS MÉG



KÉRDEZZ TŐLÜNK

VÁLLALKOZÁSOKAT JUTTATUNK MAGASABB SZINTRE

MAGÁNKLINIKA A CÉGED SZÁMÁRA

A vállalkozásban rövid-, közép- és hosszú távon kell összehangolni az üzletfejlesztés, a kommunikáció és a szervezete fejlesztés egyes részterületeit, amelyek különböző szakembereket kívánnak – hasonlóan, mint egy jó klinikán, ahol számos specialista vesz kezelésbe egy összetett probléma esetén. A Karson a céged magánklinikája, amely kiválogatja, rendszerbe illeszti és összefogja a KKV-tanácsadókat.

A KKV TANÁCSADÁS GENERÁLKIVITELEZŐJE

A hosszútávú terv megvalósítása során könnyen alakul ki káosz. Minél összetettebb a feladat, annál nehezebb átlátni a folyamatokat és koordinálni a szakembereket. Időközben pedig mindig szembesülünk előre nem látható kihívásokkal, amelyek komoly fennakadást okozhatnak. Egy építkezésnél a generálkivitelező munkája ezeket a helyzeteket kezelni. Egy stratégiai szintű vállalkozásfejlesztésnél pedig ez a feladat a Karsoné.

A CÉGED ÚTVONALTERVEZŐJE

Bár a vállalkozásodban te vagy a legprofibb, a bökkenő éppen ez: te benne vagy, és nem feltétlenül látsz át minden szempontot. Tulajdonosként és/vagy vezetőként akkor tudod elvinni a cégedet a célokig (és tovább), ha pontosan tudod, mit miért és mikor csinálsz. A Karson abban segít, hogy pontosan átlásd, melyik intézkedéssel milyen hatást érsz el. A jó lehetőségek közül látni fogod a legjobbat, a tervek mellé pedig a megfelelő eszközöket és partnereket is megkapod.

MIBEN MÁS EZ, MINT A TÖBBI?

Egyszemélyes hadseregek és robusztus nagyvállalati tanácsadócégek között – kis- és középvállalatok igényeire szabva

- Nem hiszünk a mindenhez-is értő hozzáállásban – inkább a specialistákból álló, összehangolt csapat erejében bízunk.
- Miközben akut üzleti problémákat oldunk meg, a hosszú távú stratégiai következményeket is szem előtt tartjuk.
- 3-5 éves távlatban gondolkozunk, azaz valós stratégiákat alkotunk, és adatokkal biztosítjuk ezek realitását.
- Kisvállalati környezetben edződünk, és értjük a kis szervezetek logikáját.
- Elérhető, biztonságos mérföldkövek mentén, gyakorlatias lépésekkel haladunk a kívánt cél felé.
- Célzott eszközökből építünk működő rendszereket.

AKIK MÁR VELÜNK NÖVEKEDNEK



EGYSIMAEGYFORDÍTOTT
EGYESÜLET AZ INKLÚZIÓÉRT

1 amivel indítunk:

CÉLOK KIJELÖLÉSE

Minden történetnek a vége a fontosabb: mi a céljaidat értelmezzük először. Sokat kérdezőnk, adatot gyűjtünk, és reális, elérhető hosszú távú célokat formálunk.

2 akikkel együtt fogsz dolgozni:

SPECIALISTÁK KIVÁLASZTÁSA

Összeállítjuk a szakemberekből álló csapatot, és megszervezzük a céged fejlesztését. Minden lépést érteni fogsz, minden mérföldkőnél hasznos eredményt kapsz.

3 hogyan eljuttatunk a céljaidhoz:

STRATÉGIA ÉPÍTÉSE ÉS MEGVALÓSÍTÁSA

Adatot gyűjtünk, stratégiát építünk, lépésekre bontjuk és melletted vagyunk a megvalósítás során. Csak akkor vagyunk ott, amikor ránk van szükség.



Már csak egy lépésre vagy a megoldástól!

Találkozzunk itt is: