

Doktori (PhD) értekezés

Csapó Ildikó

Gödöllő

2021



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

**Menedzsment tanácsadási módszerek változása a dinamikusan átalakuló
környezetben**

DOI: 10.54598/001090

Csapó Ildikó

Gödöllő

2021

A doktori iskola megnevezése: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola

Tudományága: Gazdálkodás és Szervezéstudományok

Doktor Iskola Vezetője: **Prof. Dr. H. c. Popp József**
egyetemi tanár, MTA levelező tagja
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Gazdaságtudományi Intézet

Témavezető: **Prof. Dr. Poór József DSc.**
professzor emeritus
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Gazdaságtudományi Intézet
egyetemi tanár
Selye János Egyetem
Komárom Szlovákia

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS	1
2. CÉLKITŰZÉSEK	3
3. IRODALMI ÁTTEKINTÉS – ELMÉLETI ALAPOK	7
3.1. Menedzsment tanácsadás közgazdasági aspektusai – „távoli” magyarázó elméletek.....	7
3.1.1. Komparatív előnyök elmélete.....	8
3.1.2. Neoklasszikus és Keynesi növekedéselmélet	8
3.1.3. Endogén növekedés elmélet	9
3.1.4. Versenyképesség-elmélet	9
3.2. „Közvetetten” magyarázó szektor elmélet	10
3.2.1. Szolgáltatások előre törése.....	10
3.2.2. A tanácsadás a szolgáltatások típusai között	13
3.2.3. Szolgáltatások fejlődése, jövője	14
3.3. „Közvetlenül” magyarázó elméletek	15
3.3.1. Tranzakciós költség elmélet.....	15
3.3.2. Megbízó-ügynök elmélet	16
3.3.3. Kulturális elméletek	17
3.3.4. Játék elmélet	18
3.3.5. A tanácsadás pályaalakulási elmélete	19
3.3.6. A tanácsadás döntés elmélete	20
3.3.7. A tanácsadás pályaszocializációs elmélete	21
3.4. New Economy elméletek	22
3.4.1. Tudásmenedzsment elmélete	22
3.4.2. Sharing economy	24
3.5. Makroökonómiai és Társadalomtudományi elméletek összefoglalása.....	27
4. IRODALMI ÁTTEKINTÉS - MENEDZSMENT TANÁCSADÁS	29
4.1. Fogalma és értelmezése	29
4.2. Menedzsment tanácsadás fejlődése, piaca és területeinek meghatározása.....	30
4.2.1. A Menedzsment tanácsadás kialakulása, fejlődése	30
4.2.2. A jelenlegi globális menedzsment tanácsadás piaca.....	32
4.2.3. Európai tanácsadó piac.....	33
4.2.3. A menedzsment tanácsadás fejlődése Magyarországon és a Közép-Kelet európai régióban.....	37
4.3. A menedzsment tanácsadásra ható külső és belső tényezők	41

4.4. Tanácsadás fontosabb jellemzői.....	43
4.4.1. A tanácsadás célja	43
4.4.2. A tanácsadás igénybevétel okai.....	45
4.4.3. A tanácsadás okai a kutatási felmérések tükrében	46
4.5. Menedzsment tanácsadás területei	47
4.5.1. Menedzsment tanácsadás, mint tudásintenzív szolgáltatás.....	51
4.5.2. A tanácsadó szervezet működése	55
4.5.3. A tanácsadó piac fejlődési modellje.....	57
4.5.4. A menedzsment tanácsadási piac szereplői.....	58
4.6. Tanácsadási szerepek, készségek és a hozzáadott értékteremtés a menedzsment tanácsadás folyamatában	60
4.6.1. Az ügyfél-tanácsadó kapcsolatok fejlődése	65
4.6.2. Ügyfél-tanácsadó kapcsolat jellemzői.....	67
4.6.3. Bizonytalanság az ügyfél-tanácsadó kapcsolatokban	68
4.7. Menedzsment tanácsadási módszerek gyakorlati alkalmazásának fejlődése	69
4.7.1. Szakértői tanácsadás	70
4.7.2. Folyamat tanácsadás	72
4.7.3. Inquiry/Humble tanácsadás	75
4.7.4. Tanácsadási modellek összefoglalása	78
5. ANYAG ÉS MÓDSZER	79
5.1. Az adatgyűjtés módszere	80
5.2. Kutatási adatok feldolgozása.....	81
6. EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA.....	85
6.1. Kutatási eredmények bemutatása: tanácsadó vállalatok vizsgálata	85
6.1.1 Válaszadó jellemzői.....	85
6.1.2. Tanácsadó szervezetekkel lévő kapcsolatfelvétel módja, eszközei.....	88
6.1.3. Innováció a tanácsadásban	89
6.1.4. Tanácsadó szervezetek ügyfeleire vonatkozó ismeretek.....	92
6.2. Kutatási eredmények bemutatása: ügyfél szervezetek vizsgálata	92
6.2.1. Tanácsadást igénybe vevő ügyfelek sajátosságai.....	92
6.2.2. A tanácsadási szolgáltatásokkal kapcsolatos elvárások és feltételek.....	95
6.2.3. Az Ipar 4.0 és a digitalizáció hatása az ügyfélszervezetekre	104
6.2.4 Tudásmenedzsment típusai, megjelenése a szervezetek életében	105
6.3. Szakmai interjúk értékelése	107
6.3.1. Menedzsment tanácsadókkal készített interjúk elemzése	108
6.3.2. A tanácsadók ügyfeleivel készített interjúk elemzése	112
6.4. Új tanácsadói modell – Dinamikus tudástranszfer tanácsadási modell.....	114
6.5. Tanácsadás üzleti modellje	120

6.6. Hipotézisek statisztikai vizsgálata.....	122
7. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	145
8. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	149
9. ÖSSZEFOGLALÁS	151
10. SUMMARY.....	153
11. MELLÉKLETEK.....	155
Melléklet 1. Irodalom jegyzék	155
Melléklet 2. Táblázatok jegyzéke	166
Melléklet 3. Ábrák jegyzéke	167
Melléklet 4. Kutatási eredmények 1.	169
Melléklet 5. Kutatási eredmények 2.	170
Melléklet 6. Kutatási eredmények 3.	171
Melléklet 7. Kutatási eredmények 4.	172
Melléklet 8. Menedzsment tanácsadás kérdőív – Tanácsadó	173
Melléklet 9. Menedzsment tanácsadás kérdőív – Ügyfél	184

1. BEVEZETÉS

A menedzsment tanácsadás speciális tevékenység, ahol a tanácsadó szakértő, együttműködő, változást elősegítő menedzser, coach, csapatépítő.

A tudást a kapcsolatok hordozzák.

(GREY 1999)

A nemzetgazdaságok alapvető célja a gazdasági növekedés elérése és a növekedéshez kapcsolódó lehetőségek meghatározása, amely biztosítja a társadalom életszínvonalának és a társadalom jólétének hosszútávú fejlődését. Az országok jövedelem-termelő képességét, társadalmának jólétét, gazdasági fejlettségét meghatározza a globális iparosodás hatásainak elérése és az ipari fejlődés eredményeinek hatékony integrálása az adott ország ipari és a gazdasági folyamataiba. A folyamatokhoz hozzájárul a menedzsment tanácsadás, amely egy fiatal multidiszciplináris tudományterület, melyre számos külső tényező, így többek között a globalizáció, a digitalizáció és az információs technológia fejlődése, a felgyorsult gazdasági- pénzügyi és üzleti környezet változása igen erős hatást gyakorol (ENNSFELNER et al., 2014). A világ fejlett és iparosodott országai felismerték a vezetési és menedzsment tanácsadás szerepét. A tanácsadói szektorban végbemenő változások legfontosabb mozgatórugója az adott ország gazdasági és társadalmi helyzete. A dinamikusan fejlődő nemzetgazdaság, illetve világgazdaság, akár konjunkturális, vagy dekonjunkturális változásokra reagál, mindig új problémákat generál és fogalmaz meg a további fejlődés irányok meghatározása végett. Az állandóan változó gazdasági-, pénzügyi-, technológiai- és üzleti környezethez történő alkalmazkodás és piaci versenyhelyzet által generált kihívások megváltoztatják a tudásalapú munkahelyek és szervezetek gazdaságban betöltött szerepét és feladatait, amelyek elősegítik a vezetési és menedzsment tanácsadói piac fejlődését. Ezért felmerül a kérdés, hogy a változások **milyen hatást gyakorolnak a menedzsment tanácsadás fejlődésére?** JAMIENSON és TÁRSAI (2016) szerint a változások hatást gyakorolnak a menedzsment tanácsadó iparágra és megteremtik a feltételeit a szakma átalakulásának, az új tudományok és képességek integrálásának, új szereplők piacra lépésének, ahol a határok elmosódnak és a vállalatok nemzetközivé válnak.

Milyen típusú szolgáltatás a menedzsment tanácsadás és milyen módon alkalmazzák? A tanácsadást, mint tudásalapú üzleti szolgáltatás, régióként és országonként eltérő módon alkalmazzák a társadalmi-gazdasági élet különböző területein. Ez a folyamatosan átalakuló szolgáltatási ágazat hozzájárul a gazdaság növekedéséhez és értékteremtéséhez a tudásintenzív széleskörű szolgáltatásokon keresztül. MILLS és SNYDER (2010) véleménye szerint a tudásalapú szakmai tanácsadási szolgáltatások a „munkahelyi evolúció epicentruma”, ennek okán a vezetési és menedzsment tanácsadó szervezetek tevékenységükkel, a hatékonyság és versenyképesség növelését elősegítő szakmai és technológiai támogatást nyújtanak más vállalatok számára. A globális gazdasági környezetben a menedzsment- és vezetési tanácsadó iparág multiplikátorként és az innovációk gyors ütemű elterjedésének felgyorsító tényezőjeként viselkedik, elősegíti a tudástranszfert a különböző iparágak és szervezetek között mikro, mezo és makro szinten egyaránt.

A vezetési és menedzsment tanácsadási iparág a terciér szektor része, ezen szakma sajátosságainak megértéséhez szükséges a szakmának részletesebb megismerése. A vezetési tanácsadás, mint üzleti tanácsadás értékrendet képvisel és a legfontosabb ismérve a szakmai függetlenség. A független tanácsadók sikerének mérőfoka nagymértékben a szubjektív sikerdefinícióktól függ, annak ellenére, hogy mindennapi kihívásaik közé tartozik a sikerességük. Igaz, nincs

szaktudományos értelemben általánosan elfogadott definíció a sikerre és természetesen minden ember rendelkezik egyéni percepciókkal a sikerrel kapcsolatban, amelyet számos ember a vagyonnal, a gazdagsággal azonosít. A független tanácsadónak egy személyben kell megtestesíteni a szakmaiságot, a vállalkozót, a gyakorló szakembert és az üzletembert. A tanácsadói sikernek feltétele, hogy a megfelelő imázssal rendelkezzen és láthatóvá tegye magát, elsősorban a szakmai szervezetek, szövetségek rendezvényein keresztül (HOLZ 1988).

Disszertációm témájának a vezetési és menedzsment tanácsadói iparág és ügyfelek értékrendje fejlődésének vizsgálatát választottam, amelynek oka személyes jellegű. Az elmúlt évek során tanácsadóként dolgozom, ezért a tanácsadás fejlődését szeretném bemutatni. Továbbá ügyfélként is jelen vagyok a tanácsadói piacon, és ez a kettőség megjelenik a disszertációmban. A disszertációban bemutatandó kutatásnak kettős fókuszpontja van: egyrészt vizsgálom a vezetési és menedzsment tanácsadással foglalkozó vállalkozások működését, fejlődését, a dinamikusan változó gazdasági környezet hatásait és befolyásoló tényezőit. Másrészt vizsgálom a tanácsadói vállalkozások ügyfélkörét a tanácsadási szolgáltatások iránti keresletek változását, irányát és dinamikáját.

A kutatás benchmarkkutatás, melynek célja olyan összegző, feltáró kutatás készítése, amely aktuális, együttesen kezeli és mutatja be a magyar menedzsment - és vezetési tanácsadó iparág helyzetét. A menedzsment tanácsadás területi kutatás fontosságát bizonyítja, hogy a tanácsadók közvetlenül részt vesznek az innovációk létrehozásában, a versenyképesség fejlesztésében. A vezetési/menedzsment tanácsadás hozzájárul a gazdaság fejlődéséhez, az innovációk létrehozásához, versenyképes hazai vállalatok létrehozásához. Nemzetközi példák azt mutatják, hogy a fejlett ipari országokban a tanácsadó vállalatok hozzájárulnak tudásukkal és munkájukkal, a nagyvárosok szociális- és gazdaságpolitikájának kidolgozásához (VOGELPOHL-KLEMP 2018). Feltehetőleg, tanácsadó vállalatok bevonásával jön létre hazánkban a felsőoktatási intézmények most induló 955 milliárd forint értékű infrastrukturális, szervezeti és oktatásfejlesztési EU által támogatott programja (BRÜCKNER 2021).

2. CÉLKITŰZÉSEK

A folyamatosan fejlődő információs és kommunikációs technológia erősen befolyásolja és átformálja a szervezetek működését a piac minden területén. Ez a fejlődés és változás megköveteli a szervezetektől a gyors reagálást, új szemléletet és a kompetenciák fejlesztését a változások kezelését a versenyelőny elérése és megtartása érdekében. A menedzsment tanácsadás tudásintenzív szolgáltatás, amelyre a digitalizáció és az információs technológia fejlődése, az ügyféligények változása egyaránt hatást gyakorol a globalizáció által generált változásokkal együtt. A tanácsadói piaccal szembeni igényváltozásokat az ügyfél piac elemzésével és folyamatos értékelésével tudjuk nyomon követni. A változások okozta kihívásokra a menedzsment tanácsadói piacnak és tanácsadóknak is reagálnia kell, amely új munkakultúrát, új kompetenciákat és paradigma váltást igényel.

A XXI. század ügyfél elvárásai nagymértékben megváltoztak, ezért a menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciáit vizsgálva különös hangsúlyt kell helyezni az ügyfél-tanácsadó kapcsolat változásaira és a legfontosabb külső és belső hatások vizsgálatára. Az ügyféligények változásainak hatására a tanácsadás gyakorlati módszere is folyamatosan fejlődik, követi az iparág és az ügyféligények fejlődését.

A fejlődés és a változás okozta igényekre reagálni szükséges a tanácsadó szervezeteknek, az ügyfélszervezeteknek és az oktatásnak egyaránt, amennyiben hatékonyan kíván működni. Empirikus kutatás során az igények változását két területen vizsgálom, egyrészt az ügyfélszervezetek oldalán jelentkező új igények és területek azonosításával és vizsgálatával, másrészt az ügyféligények változásának hatására a tanácsadó szervezetekkel szemben megfogalmazott elvárások, a megváltozott körülmények és technológiák tekintetében. Ezért fontos felmérni, hogy a magyarországi ügyfélszervezetek és a tanácsadó szervezetek hogyan látják a folyamatok átalakulását, hatását és milyen módon készülnek fel a folyamatosan változó gazdasági, üzleti és technológiai környezetváltozásokra.

Az értekezés célja felmérni a Magyarországon működő a vezetési tanácsadási vállalkozások gazdaságban betöltött szerepét és helyét, értékteremtő képességét, a tanácsadói szektor működését milyen kulturális, jogi és egyéb tényezők alakítják. Szükséges vizsgálni, hogy a vezetési és **menedzsment tanácsadói iparág képes-e multiplikátorként és az innovációs folyamatok felgyorsító tényezőjeként viselkedni** a gazdaság fejlődésében, és az iparág képes-e biztosítani a fejlődést és az innovációs folyamatokat felgyorsító tényezők alkalmazását a személyes kompetenciák tükrében. Az értekezésben bemutatásra és elemzésre kerül a kapcsolat a versenyképesség, a tudásmegosztás, a K+F között és az ügyfélkapcsolatok változása között a tanácsadói iparág tekintetében. Továbbá vizsgálom, hogy a magyarországi vezetési és menedzsment tanácsadással foglalkozó vállalkozások nemzetközi összehasonlításban versenyképesek-e és mely területeken figyelhető meg hasonlóság és különbség. Ennek tükrében fontos az ügyféligények és folyamatok pontos azonosítása. A feltárt tények és a beazonosított eredmények hozzájárulhatnak a magyarországi vezetési és menedzsment tanácsadó szervezetek fejlődésének elősegítéséhez, a professzionális tudástranszfer támogatásához, a tudásalapú gazdaság kiépítéséhez és az innovációk hatékonyabb elterjedéséhez.

A kutatás célja olyan összegző, feltáró elemzés elkészítése, amely aktuális, együttesen kezeli és mutatja be a magyar menedzsment - és vezetési tanácsadó iparág helyzetét. A célkitűzéseim alapja a menedzsment tanácsadói szakirodalomhoz köthető, mely bemutatja logikus lépésekben egymásra építve a különböző gondolatokat, problémafelvetéseket, ok-okozati összefüggéseket.

A kutatás kiemelten három témakör köré csoportosul:

- Menedzsment tanácsadói iparágra ható nemzetközi és hazai trendek, amivel összefüggésben a globális és regionális hatások és befolyásoló tényezők kerülnek meghatározásra.
- Menedzsment tanácsadó szervezetek helyzete az általuk alkalmazott tanácsadási módszerek és technikák meghatározása. A tudásgenerálás folyamatainak bemutatása a tanácsadó szervezeteknél. A marketing szerepe és változásai a tanácsadó vállalkozásoknál az ügyfelek elérése érdekében.
- Ügyfélszervezetek vizsgálata a tanácsadási szolgáltatások szemszögéből, az információs technológia alkalmazása, a tudásmegosztás, a tudásgenerálás tekintetében, a tanácsadói szakma marketing szemléletű megközelítése. A menedzsment tanácsadásról alkotott vélemények, elvárások, tapasztalatok bemutatása. A menedzsment tanácsadás igénybevételének okai, sikeressége az ügyfélszervezetnél.

A dolgozat első részében, szakirodalom feldolgozásán keresztül kívánom bemutatni hazai és nemzetközi forrásokra támaszkodva a menedzsment tanácsadó piac elméleti alapjait, a piac szereplőinek különböző kategóriáit, fejlődési potenciálját, a tanácsadási szolgáltatásokat igénybe vevő ügyfélkör véleményét, tapasztalatait és a digitális technológiák hatására bekövetkezett tanácsadási módszerek változását. A téma vizsgálatánál a globális hatásokra is fókuszáltam, amelyek erős befolyással bírnak az ügyfélszervezet igényváltozásaira és a menedzsment tanácsadó szervezet kompetencia és képesség igényinek kialakítására, a tudás átadására és a szervezetek portfólió kialakítására egyaránt. A változás hatást gyakorol a gazdaság minden szereplőjére, mind a tanácsadással foglalkozó vállalkozásokra, mind az ügyfelekre, mind a szakmai szervezetekre.

A dolgozat második részében bemutatásra kerül szekunder adatokra támaszkodva a nemzetközi viszonylatban a menedzsment tanácsadó szervezetek működése, gazdaságban betöltött helye és szerepe. Bemutatom a szakkönyvek mellett a témában megjelent hazai és nemzetközi magyar és idegennyelvű folyóiratban megjelent cikkeket, kutatási eredményeket, szem előtt tartva a pontos hivatkozást.

A kutatás alapja a témában elvégzett két kérdőíves kutatás – „Menedzsment tanácsadói kérdőív, a „Menedzsment tanácsadás – Ügyfél” – és a szakmai interjúk. A kutatás két fázisban került elvégzésre, melynek teljes időtartama 2017. novemberétől 2020. március végéig tartott.

A kitűzött célok és hipotézisek elméleti megalapozottsága a szakirodalmi következtetéseken keresztül kerül igazolásra, amely alátámasztja a primer kutatás szükségességét, valamint elemeit.

A kutatás célkitűzései:

C1. Feltárni és meghatározni a vezetési és menedzsment tanácsadás iránti keresletet befolyásoló nemzetközi és hazai tényezőket.

- H1: Az országok gazdasági fejlettsége jelentős mértékben befolyásolja a vezetési és menedzsment tanácsadás iránti keresletet.
- H2: Jelentős különbségek vannak a tanácsadók alkalmazását illetően az európai országok között. Az országonként mutató különbségek szignifikáns hatást gyakorolnak a menedzsment tanácsadó piacra.
- H3: Kulturális különbségek figyelhetők meg a gazdaságilag fejlett országok társadalma és a közepesen fejlett országok társadalmi között. A magyarországi köz és versenyszféra szervezetei nyitottak menedzsment

tanácsadók által nyújtott szolgáltatások irányába a kulturális dimenziók alapján, mely keresletet befolyásolja a társadalom nyitottsága az új dolgokra, szolgáltatásokra, amelynek eredményessége a nem ismert és bizalmi viszonyon alapszik.

H4: A hazai tanácsadó szervezetek jelentős szerepet töltenek be a hazai innovációk előállításában és a különböző iparágak és ágazatok közötti tudástranszferben.

H5: Az országok gazdasági mutató változásainak ingadozása nincs szignifikáns hatással az európai és a hazai tanácsadási szolgáltatások iránti keresletre konjunktúra és dekonjunktúra idején.

C2. Feltárni és meghatározni, hogy az ipar és az információs technológiák fejlődése, a gazdasági környezet változásai milyen hatást gyakorolnak a menedzsment tanácsadói módszerek fejlődésére. A kutatás alapja a hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozása és a témában elkészített interjúk adatai. Ez alapján kerül meghatározásra egy új tanácsadási módszer terminológia, és annak alkalmazási feltételei és lehetőségei.

H6: A gazdasági, társadalmi változások új tanácsadói modell alkalmazását hívták életre, mely alkalmazása elfogadott az ügyfelek és a tanácsadók körében.

C3. Empirikus kutatás keretében felmérni a magyarországi menedzsment tanácsadó piac jelenlegi és jövőbeni helyzetét. Mennyire elterjedt a vállalati gyakorlatban a tanácsadók bevonása és a külső tudás implementálása a hazai magán és a közszféra szervezeteinél, mely során vizsgálom a szektor kiterjedését, állapotát és elfogadottságát.

H7: A hazai tanácsadók által kínált szolgáltatások portfóliója összhangban van a piaci igényekkel. A különböző tulajdonosi szerkezettel rendelkező szervezeteknek szükségük van a külső tanácsadók szolgáltatásaira iparágtól függetlenül, ismerik az ilyen szolgáltatások előnyeit és hátrányait, melyeket lehetőség szerint igénybe is vesznek.

C4. Empirikus kutatás keretében felmérem a magyarországi tanácsadási piac ügyfeleinek igény változását a tudásintenzív szolgáltatások tükrében. Céлом felmérni, és meghatározni az ügyféligények változásának irányát, a tudásátadás iránti kereslet változásait, az együttműködés lehetőségeit és a lehetséges útjait.

H8: Különbség figyelhető meg a hazai magán illetve közszféra szervezetei között a tanácsadóválasztás tekintetében. A közszféra szervezetei a hagyományos szempontok (korábbi munkakapcsolatok, ismeretségi kör, cég hírneve) alapján választanak tanácsadót. A magán szféra szervezetei esetében a tanácsadó kiválasztását befolyásolja azok szolgáltatásainak komplexitása, a vállalatainak mérete, árainak nagysága. A kiválasztás folyamatát kisebb mértékben befolyásolja a tanácsadó cégek eredete, hirdetéseinek nagysága és regionális székhelye.

H9: A hazai tulajdonosi szerkezettel rendelkező szervezetek a működési és egyéb költségek emelkednek a digitalizáció hatására, szemben a külföldi tulajdonosi szerkezettel rendelkező vállalatokkal. Ennek okán az informatikai tanácsadás és az IT menedzsment, outsourcing szolgáltatások iránti kereslet alacsonyabb a külföldi tulajdonú vállalatok tekintetében.

1. táblázat: Kutatási célokhoz és hipotézisekhez rendelt módszerek összefoglalása

Kutatási célok	Kutatási hipotézisek	Változók	Elemzési módszerek	Oldalszám
C1	H1	nem metrikus,	Keresztábra elemzés, regressziós elemzés	125-127 oldal
	H2	nem metrikus,	Egy mintás t-próba	127-129 oldal
	H3	nem metrikus,	Keresztábra elemzés,	129-131 oldal
	H4	nem metrikus,	Keresztábra elemzés, regressziós elemzés,	131-133 oldal
	H5	nem metrikus,	Keresztábra elemzés, regresszió elemzés	133-135 oldal
C2	H6	nem metrikus	Leíró, szabad szavas elemzés	135-136 oldal
C3	H7	metrikus	Keresztábra elemzés, Wilcoxon próba	136-138 oldal
C4	H8	metrikus	Keresztábra elemzés, leíró statisztika, KMO Bartlett-teszt, Faktorelemzés, Főkomponens elemzés, klaszter elemzés	138-142 oldal
	H9	metrikus	Keresztábra elemzés, leíró statisztika, KMO Bartlett-teszt, Faktorelemzés, Főkomponens elemzés,	142-144 oldal

Forrás: saját szerkesztés

A kutatási adatok a Microsoft Office Excel, az IBM SPSS és az Atlasz szövegelemző programok használatával kerül feldolgozásra, melynek összefoglalást az 1. számú táblázat tartalmazza.

Fontosnak tartom az ügyféligények és folyamatok pontos azonosítását. A feltárt tények és az általam beazonosított eredmények hozzájárulnak a magyarországi vezetési és menedzsment tanácsadó szervezetek fejlődéséhez, továbbá a tudástranszfer elősegítéséhez, a tudásalapú gazdaság kiépítéséhez és az innovációk hatékonyabb elterjedéséhez, alkalmazásához. Az iparágban működő vezetési és menedzsment tanácsadási vállalkozások szolgáltatásaik széles spektrumát kínálják ügyfeleik számára, amelyek a KKV-k részére nehezen érthetők el. Ezért ahogy korábban már jeleztem, fontosnak tartom, hogy a tanácsadó vállalatok által nyújtott szolgáltatások elérhetővé váljanak a hazai kis- és középvállalkozások részére, amelyhez a kutatási eredményeim is hozzájárulhatnak. A megállapításaim iránymutatásként szolgálnak a tanácsadó szervezetek számára a KKV-k részére kialakítandó portfólió területén.

3. IRODALMI ÁTTEKINTÉS – ELMÉLETI ALAPOK

Ebben a részben áttekintem a különféle makró- és mikroökonómiai, valamint társadalomtudományi elméleteket, amelyek közvetlenül vagy közvetve megalapozhatják az elméletet és gyakorlatot. A jelzett elméleteket a következő ábrán jelzett módon tárgyalom (1. ábra).

- „Távoli” magyarázók (3.1.1.-3.1.4)
- „Közvetetten” magyarázók (3.2.)
- „Közvetlen” magyarázók (3.3.1.-3.3.7.)
- „Emerging” – új elméletek (3.4.1-3.4.2)

"Távoli" magyarázó elméletek	"Közvetett" magyarázó elméletek	"Közvetlen" magyarázó elméletek	"Emerging" - új elméletek
<ul style="list-style-type: none"> • Komparatív előnyök elmélet • Neoklasszikus és Keynesi növekedés elmélet • Endogén növekedés elmélet • Versenyképesség elmélet 	<ul style="list-style-type: none"> • Szolgáltatások elmélete, fejlődése 	<ul style="list-style-type: none"> • Tranzakciós költség elmélet • Megbízó-ügynök elmélet • Kulturális elméletek • Játék elmélet • Tanácsadás pályaalakulási elmélet • Tanácsadás döntés elmélet • Tanácsadás pályaszocializációs elmélet 	<ul style="list-style-type: none"> • Tudásmenedzsment elméletek • Sharing economy elmélet

1. ábra: Vizsgált gazdasági- és társadalomtudományi elméletek csoportosítása

Forrás: saját szerkesztés

3.1. Menedzsment tanácsadás közgazdasági aspektusai – „távoli” magyarázó elméletek

A kutatás elméleti alapját a Makroökonómiai, társadalomtudományi modellek és elméleti paradigmák képezik. Az országok gazdasági növekedési pályájának egyik legfontosabb tényezője a megfelelő gazdaságpolitika alkalmazása, a tőkefelhalmozás, a gazdasági fejlődés és a termelékenység alakulásán keresztül, amely közvetlenül befolyásolható a kormányzati célkitűzések és döntések által (HALL - JONES 1999). A közgazdaságtan fejlődése során kialakult növekedési modellek a gazdasági növekedés elérését és korlátait különböző tényezők meglétéhez kötik és a modern megközelítés lehetővé teszi a megfelelő elmélet felhasználásával a stratégia megalkotását a legjobb alternatíva elérése érdekében. A modern gazdaságok nyitott és vegyes gazdaságok, a magánszektor mellett az állam tulajdonosként és szabályzóként is beágyazódik a gazdaság rendszerébe. A nyitott gazdaságokban a tőke-, munkaerő szabadáramlását elősegítik a nemzetek feletti gazdasági- és politikai megállapodások, egyezmények, szerződések, amelyeket uniók kötnek az egyes országok között, meghatározva a gazdasági környezetet.

3.1.1. Komparatív előnyök elmélete

A merkantilizmus korához köthető a kereskedelmi elméletek kialakulása, melyben a kereskedelmi tőkének meghatározó szerepe volt. A merkantilizmus a nemzet gazdaságát a pénzzel azonosítja és hangsúlyozza a jelentős állami beavatkozást. Adam Smith (1776) volt a gazdasági liberalizmus alapjainak megteremtője. Véleménye szerint a gazdasági élet fejlődésének meghatározó része a munka forrása a gazdaság növekedésének, és a munka értékteremtő képességének fokozása, szemben MATHUS (1820) elméletével, aki a föld jövedelemteremtő képességének korlátait veszi figyelembe (ALDRICH 2004). SMITH (1776) elméletének kiindulópontja az, hogy a társadalom jólétének növekedése a munkamegosztás következménye, mely biztosítja a magasabb kibocsátást a specializálódás eredményeként. A gazdaság alapja a munkamegosztás, ennek okán a piac szereplőinek olyan döntéseket kell hozni, amely előre viszi a piac fejlődését, olyan termékek előállításra kell fókuszálni, amelyet alacsony ráfordítással tudnak előállítani és gazdasági előnyt biztosít az ország saját ipara számára (SMITH 1776). Komparatív előnyök elmélete alapján a növekedés két fő befolyásoló tényezője a tőkefelhalmozás és a technikai haladás (REKETTYE 2016). Az országok, régiók gazdaságai közötti kölcsönhatást biztosítja, hogy az adott országok olyan termékek előállítására és exportjára szakosodjanak, amely nagyobb gazdasági előnyt biztosít a számára, amely lehet áru és tudás egyaránt (HILL 2003). MILLS és MARX meghatározta és kiemelte a növekedést befolyásoló tényezőket (LIGETI - SIVÁK 1978), figyelembe vette a technológiai és intézményi változásokat, továbbá a technológiai fejlődés hatásait, mely tevékenység ebben az időszakban nem volt tipikus (MADARÁSZ 2000).

3.1.2. Neoklasszikus és Keynesi növekedésemélet

A neoklasszikus közgazdaságtan a gazdasági összefüggéseket a fogyasztás és a szükségletek alapján közelíti meg, a gazdaság, mint rendszerelmélettel és fejlődésével foglalkozik. Az ipari forradalom teremtette meg az alapját a gazdaság növekedésének, az országok között folyamatossá vált a verseny és a különbségek, egyenlőtlenségek egyre jobban fokozódtak. Az ipar és a technológia fejlődésével a föld, mint növekedési tényező szerepe csökkent, a GDP-hez való hozzájárulása is visszaesett. A növekedés elméletek figyelme az elosztás, a hatékonyság és a jóléti közgazdaságtan felé fordult (NÉMETH 2017; COLANDER 2000). WEE (1986) szerint a Svernilson növekedés elmélet alkalmazásával a gazdasági növekedést a termelés összetételének állandó változásával lehet elérni, amely hozzájárul az ipar felemelkedéséhez vagy hanyatlásához és a régiók közötti tőke és munka állandó újraelosztásához. A növekedés első dinamikus modelljei a 20. század első felében jelentek meg, Harrold-Domar modell a növekedést és a gazdasági ingadozásokat együttesen vizsgálja, amely három alapfeltevésre épül: a megtakarítások kínálata a nemzeti jövedelemtől függ, a keresletet kibocsátási növekedés határozza meg és a megtakarítások kereslete-kínálata kiegyenlítődik, hiányossága az egyensúlyi növekedési pálya instabilitása (SIMON 2001). Cobb-Douglas modell alapja a termelési függvényből ered, a tőkét és a munkát veszi figyelembe, a technikai fejlődés a modellben nem befolyásoló külső tényezőként jelenik meg (COBB - DOUGLES 1928). A Solow növekedés modellje azt feltételezte, hogy a tőke és a munkaerő többféle kombinációja ugyanazt a kibocsátási szintet eredményezi, a gazdaságok között a saját növekedési pályájukat követve konvergencia valósul meg és a jövedelmi különbségek kiegyenlítődnek (QUAH 1996; BEN - DAVID 1997). A neoklasszikus növekedés modell alapján megállapítható, hogy minden gazdaság ugyanazt a fejlődési utat járja be hosszútávon, ahol a kibocsátás és a jövedelem kiegyenlítődik, hosszútávon a technikai haladás ütemétől függ (SOLOW 1957; SWAN 1956), a tőke határtermelékenysége az egyes növekedési pályák mentén állandó, a termelési tényezők részesedése a GDP-ből stabil (DEDÁK 2000). A jövedelem konvergencia hipotézis szerint az alacsonyabb átlagjövedelemmel rendelkező gazdaságok növekedése intenzívebb és egy bizonyos szint felett a növekedés lelassul (BARRO 1990; BARRO - SALA I MARTIN 1992 ÉS 1996; MANKIW-ROMER-WEIL 1992). Igaz a konvergencia-elmélet azt

feltételezi, hogy az országokban a kulturális és szerkezeti tényezők azonosak és a technológiai fejlettség mértéke azonos, amely biztosítja a hosszútávú egyensúlyt (BAUMOL 1986; BEN-DAVID 1997; QUAH 1996). A Keynes-i növekedés elmélete alapján számtalan egyensúly jöhet létre, amelyben a munkanélküliség is jelen van. A piaci mechanizmusok egyenlőtlenséget reprodukálnak. Ezért a gazdasági egyensúly megteremtését és a kereslet növekedését a gazdaság kihasználatlan kapacitásainak bevonásával, az állam beavatkozásával lehet elérni, a teljes foglalkoztatás biztosításán keresztül (FENYŐVÁRI - LUKOVICS 2008).

3.1.3. Endogén növekedés elmélet

SCHUMPETER (1934) gazdasági fejlődés elmélete, a ciklikus növekedés teória volt az alapja a későbbi növekedés elméleteknek. A 19. századi növekedés elméletek fontos kérdése volt a fejlődést segítő, növekedést támogató gazdaságpolitika kialakítása. Az endogén növekedés elméletek a 20. század nyolcvanas éveiben jelentek meg, amelyekben a meghatározó változó a technológiai és a K+F kiadások, melyek jellemzők a fejlett gazdaságok nyitottságára az új találmányok előállítására és alkalmazására. Az endogén növekedés elméletek alkalmazásával megmagyarázható az egyes országok növekedés ütemének, jövedelem-differenciáinak és színvonalának eltérései, elemezhető az egyes országok közötti, időben eltérő különböző növekedési ráták okai, melynek alapja a humán tőke állomány színvonala. Az endogén növekedés elméletek fontos eleme az erőforrások allokációja (ANDRÁSSY 1996). Neoklasszikus növekedési modellekhez mutat hasonlóságot KALDOR (1963) modellje, amely azt feltételezi, hogy a növekedés a technológiai fejlődésre és a tőkeállománybővülésre vezethető vissza (NÉMETH 2017). A Kaldor modell a technológiai fejlődést endogén változóként határozza meg. A modell a technikai fejlődési függvényhez hozzákapcsolja a beruházási függvényt és a tőkés-munkásosztály megtakarítási hajlamát. ROMER (1990) modell hasonlóságot mutat a Solow modellhez, mely szerint a növekedést a technikai fejlesztés indukálja, amelyet a vállalatok kutatás-fejlesztési tevékenységei határoznak meg. A modell középpontjában a technológiát, az innovációt és a tudást létrehozó humántőke áll, melyben a tudás egy különleges termék, a tudás felhalmozásnak pozitív externális hatásai vannak, mozgatórugója a kutatás-fejlesztési tevékenység, amely biztosítja a tudás bővülését, a gazdaság növekedését és az oktató rendszer változását (KÓNYA 2019). A modell a tőke, a munka, a humán tőke és a technikai színvonal indexét tartalmazza, mely alapján a gazdaság három szektorra bontható:

- Kutatási szektor: humán tőkét használ, a tudás állománya, amelyből új ismereteket hoz létre.
- Intermediate szektor: kutatási szektor eredményeit használja fel és a végtermék szektor rendelkezésére áll.
- Végtermék szektor: a humán tőkét és tartós javakat használ fel, amelyből végső kibocsátást – elfogyasztható vagy megtakarítható - hoz létre.

A humán tőke állomány határozza meg a növekedés nagyságát és a gazdasági növekedés legfontosabb eleme. Az endogén növekedési modellek között kell megemlíteni a „Learning by doing” modelleket. ARROW (1962) modelljében, a technikai haladás biztosítja a munkaerő technikai ismereteinek és az innováció által létrehozott új technológiák, új beruházások növekedését. LUCAS (1988) modellje szerint az „A” input elemek a humán tőke termékei és nem a fizikai tőkéé. Az endogén növekedési modelleknél a humán tőke modellek a szerint a humán tőke a növekedés motorja BECKER, MURHY és TAMURA (1990) modellje szerint a humán tőke a termelési folyamatokon kívül, az új ismeretek, az új tudás létrehozásában is meghatározó szerepet tölt be, amelyben az előző generáció által létrehozott tudást kumulálja.

3.1.4. Versenyképesség-elmélet

A versenyképesség a nemzet teljesítményének mérő foka, a világpiacon eladható termékek és szolgáltatások és az ország állampolgárainak reáljövedelem növekedésének üteme tekintetében

(RAPKIN - AVERY 1995). PORTER (1990) a versenyképesség elméletének alapját ország-specifikus adottságok határozzák meg, amelyek a következők: az adott ország termelési tényezőinek ellátottsága, a hazai kereslet hatása az iparág termékeire és szolgáltatására, a kapcsolódó és beszállítói iparágak létezése illetve hiánya és a vállalati stratégia, struktúra és verseny feltételei és természete. A Porteri modell a fejlődés folyamatát három szintre osztja:

1. A termelési tényezők vezérelte növekedés a felzárkózás folyamata, amelyben az alapvető termelési tényezőkkel való ellátottság és a tényezők optimális felhasználása van. A tőkeellátottság és tőkefelhalmozási képesség biztosítja a beruházások vezérelte növekedés elérését, a gazdaság átalakulása a tőkebefektetések hatására a legintenzívebb fejlődést tudja elérni.
2. A gazdaság átalakulását a betelepülő multi és transznacionális vállalatokon keresztül érkező technológiai és tudástranszfer biztosítja, amely hozzájárul a befogadó ország technológiai színvonalának növekedéséhez. A külföldi vállalatok tőkebefektetései abban az esetben valósulnak meg, ha az adott országban biztosítottak a feltételek – állami szabályozás, infrastruktúra, magasan képzett munkaerő, K+F lehetőségek – és további jelentős másodlagos hatásokkal is lehet számolni, amely segíti a felzárkózást és fejlődés fellendülését.
3. Az innováció vezérelte fejlődés, amelyben a fejlődést az intenzív K+F tevékenység jelenti, a tőke a tudásigényes ágazatok irányába mozdul el.

KRUGMAN (1994) versenyképesség modellje alapján a nemzeti szintű versenyképesség nem értelmezhető, a versenyképesség csak vállalatok esetében létezik. SCOTT és LODGE meghatározása alapján a versenyképesség elérésében két stratégiai alternatíva áll rendelkezésre: az újraelosztásra és a fejlesztésre összpontosító stratégia. Az újraelosztási stratégia meghatározásában a legfontos gazdaságpolitikai cél a hazai gazdaság biztonságának és a jövedelem újra elosztásának biztosítása. A fejlesztésre összpontosító stratégia célja a nemzetgazdasági növekedés, a termelékenység és a külső versenyképesség növelésének elérése (CHIKAN 2006).

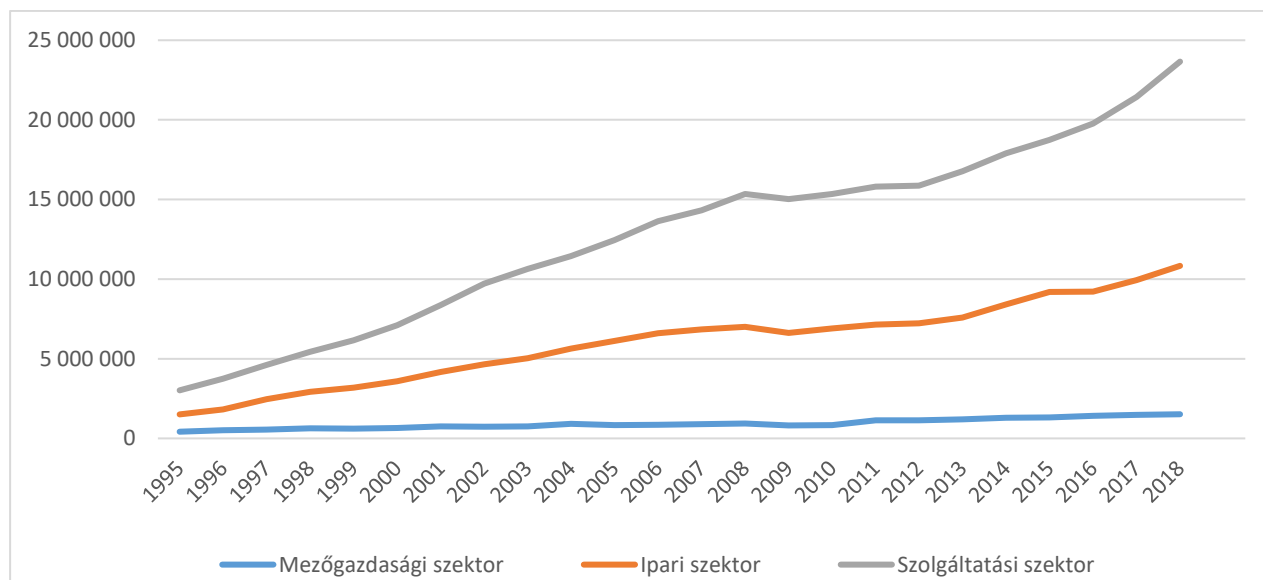
DUNNING és NAULA (1993) elmélete a fejlődést 5 szakaszra bontja, melyben a fejlődés lépcsőfokait a gazdasági fejlettség növelése, a befektetési áramlások intenzitása és iránya határozza meg. A fejlődés az alacsony gazdasági fejlettségi szintről indul, melyet alacsony FDI ki- és beáramlás jellemez. A fejlődési szintek közötti váltást a befelé és kifelé irányuló befektetések érték növekedése határozza meg. Az elméletben a befektetési szintek váltásával együtt, a befektetési struktúra is változik. A fejlődés strukturális irány változása: a kevésbé tudásigényes, természeti erőforrásokra épülő ágazatoktól, a magasabb hozzáadott értéket teremtő, tudásigényes iparágak irányába.

3.2. „Közvetetten” magyarázó szektor elmélet

3.2.1. Szolgáltatások előre törése

A gazdasági növekedés hatására a gazdaság szerkezeti átalakulása figyelhető meg, amely egy átcsoportosítási folyamat, a fejletlen országok a fejlődő, fejlett országok csoportjába fognak tartozni (KUZNETS 1955). Az iparágak közötti átalakulás együttesen járul hozzá a szektorok közötti fejlettségi és tevékenység változás közötti mozgásokhoz, melynek fő mozgatórugói az egyes országok eltérő technológiai fejlődése, az egyes iparágak által létrehozott termékek iránti kereslet rugalmassága és az egyes iparágakban kialakuló komparatív előnyök kialakulását segítő mechanizmusok (SZALAVETZ 2008). A szektorális átalakulás keresleti és kínálati tényező változással is magyarázható, a gazdasági fejlődés következménye. FISHER (1935) és CLARK (1940) véleménye szerint a gazdasági növekedés hatására nő a foglalkoztatás, a hozzáadott érték teremtés a termelés folyamataiban, amely hatására a terciér szektor értékteremtési képessége az elsődleges szektor termelékenységét befolyásolja. A növekedéssel együtt járó strukturális

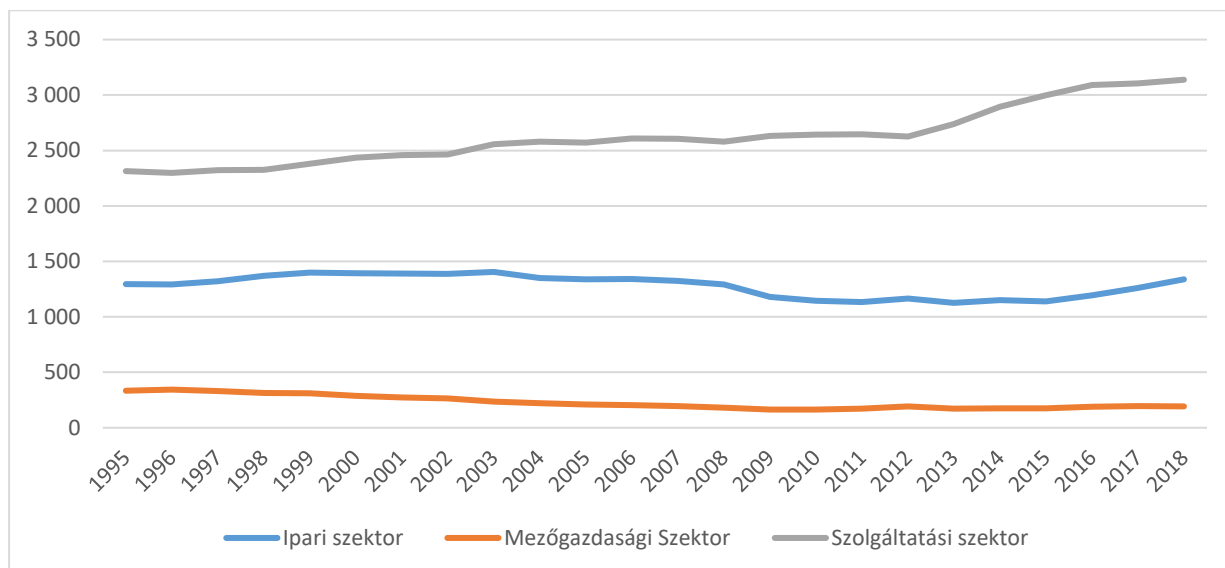
átalakulás fő jellemzője, hogy a jövedelem termelés és foglalkoztatás szerkezete eltolódik a primer szektortól a terciér szektor irányába. A keresleti oldal változásai megteremtik az alapját a szolgáltatás-alapú kultúra kialakításának és biztosítja az elsődleges szektorban felszabaduló munkaerő terciér szektorban történő felhasználását, ezáltal a terciér szektor a legfontosabb szegmenssé válik a nemzetgazdasági ágak között. A terciér szektor arány növekedése magyarázható a kiszervezési stratégiákkal, technikai fejlődéssel, amely a foglalkoztatás és a hozzáadott érték-arány növekedésével járul hozzá a szolgáltatási szektor által generált GDP növekedéshez, amelyet a 2. ábra mutat be. Magyarországon a terciér szektor bruttó hozzáadott érték változása közel a nyolcszorosára emelkedett.



2. ábra: Szolgáltatási szektor bruttó hozzáadott érték változása 1998-2018 (millió Ft)

Forrás: saját szerkesztés KSH, 2021 alapján

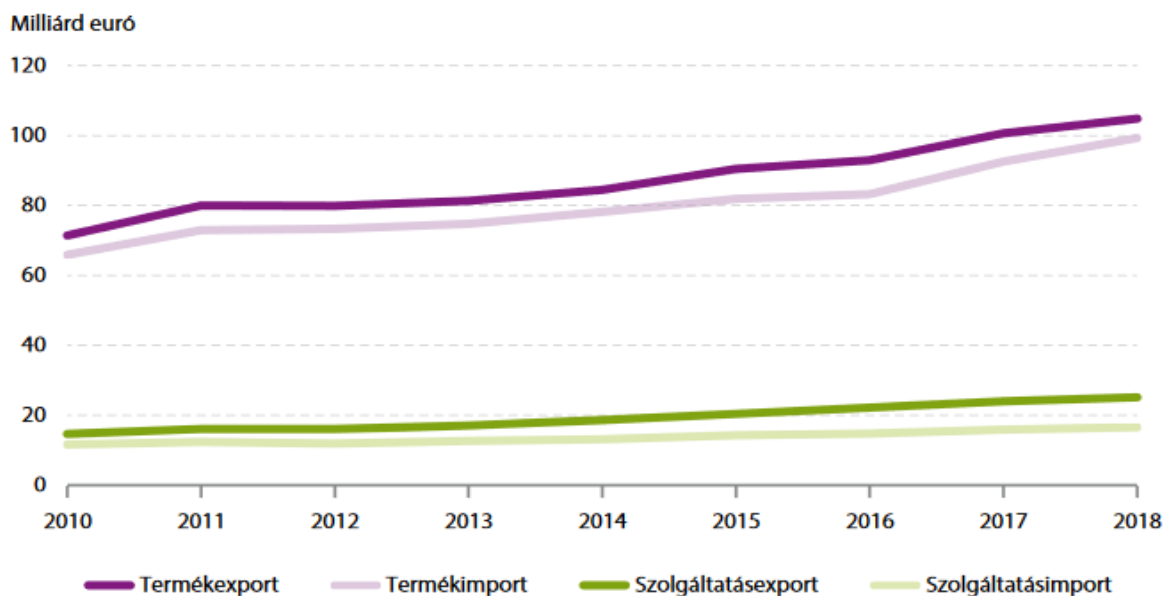
FOURASTIÉ (1954) hangsúlyozza a technológiai fejlődés okozta munkaerő átcsoportosítás hatásait, ennek okán az iparban és a mezőgazdaságban felszabaduló szabad munkavállalók a szolgáltató szektorban helyezkednek el, amely hozzájárul a szektor fejlődéséhez. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO 2006) adatai szerint a szolgáltatások - az egész világon - a foglalkoztatás 66,1%-át tette ki, míg 10 évvel később 2005-ben ez az arány 71,4 %-k. Ezzel párhuzamosan az iparban foglalkoztatottak részaránya 3,8%-al csökkent 24.9%-ra. Ez a folyamat megfigyelhető a magyarországi foglalkoztatás átalakulás tekintetében (3. ábra), a terciér szektorban foglalkoztatottak száma 15 év alatt 35,6%-os emelkedést mutat. Ezzel szemben a mezőgazdaságban a foglalkoztatás 42,6%-os csökkenése figyelhető meg, amely magyarázható a szolgáltató szektor növekedésének, az urbanizáció hatásaival, a demográfiai változásokkal és a gépesítés növekedésével. A gazdasági válságot követően 2015-től az ipari szektor által foglalkoztatottak száma növekszik, amely a beruházások bővülésével magyarázható. A terciér szektor arány változását a pandémia befolyásolta, a szolgáltató szektor hozzáadott értéke 4,5%-al lett alacsonyabb, mint 2019-ben, igaz minden gazdasági szektor teljesítménye csökkent. A szolgáltatói szektoron belül egy átrendeződés figyelhető meg, hiszen a szektor húzóágazata a turizmus 2020-óta nagyon erős visszaesést mutat, ezzel szemben a tudásalapú szolgáltatások, a kommunikációs, az SSC szolgáltatások, ICT fejlődése biztosítja az ágazat fejlődését (MCKINSEY 2020).



3. ábra: Foglalkoztatás szektorális megoszlás változása 1995-2018 között (ezer fő)

Forrás: saját szerkesztés KSH, 2021 alapján

A gazdasági fejlődés folyamata Magyarországon szerkezeti változásokat indukál. A szektorok átalakulását különböző tényezők befolyásolják, többek között a demográfiai tényezők átalakulása, a nők munkaerőpiaci szerep változása, a társadalom előregedése, a családok csökkenő mérete és az urbanizáció hatása valamint a gépesítés és technológia fejlődése (POHL 1970; PILAT 2005). A szektor fejlődésének következtében a szolgáltatások többsége termékként viselkedik, amely hatására bekerül a nemzetközi kereskedelembé (HOEKMAN – PRIMO - BRAGA, 1997).



4. ábra: Külkereskedelem forgalmi értéke (2010-2018)

Forrás: saját szerkesztés KSH 2021, alapján

A szolgáltatási szektor exportja növekedést mutat az elmúlt 8 évben (4. ábra). Ez a változás magyarázható a szektorok közötti határvonalak elmosódásával, az ágazat magas hozzáadott értékteremtő képességével. A növekedés elérésében kiemelkedő szerepe van az innovációk létrehozásának-, felhasználásának és transzferálásának (SZALAVETZ 2008). A szolgáltatások innovációsgenerátori működésük következtében a tudás alapú szolgáltatások, így a

menedzsmenttanácsadó szolgáltatások hozzájárulnak a tudásáramláshoz, a technológiai transzferhez és az innovációs tevékenységek szerepének növekedéséhez (WILÉN 2007, SZALAVETZ 2008). A tudásalapú és speciális tudáshoz kapcsolódó üzletei szolgáltatások gazdasági jelentősége megnövekedett, magasan kvalifikált munkaerő iránt támaszt igényt, humántőke intenzív szolgáltatásoknak tekinthetők (BLUM 2008). A speciális tudásalapú szolgáltatásokat nyújtó cégek fontosságát és piaci szerepének növekedését segíti elő, hogy ezek a cégek alacsonyabb költségek mellett látnak el bizonyos feladatokat, amely erősíti a kiszervezési stratégiákat, amelyekkel csökkenthető a vállalatok tranzakciós költségei. Továbbá a piaci körülmények, intézményi tényezők változása, a globális kereskedelem intenzív fokozódása is hozzájárul a szolgáltatások iránti kereslet növekedéséhez, a szektor GDP-hez való hozzájárulásához és a termelőképességének átalakulásához (LANDESMANN - PETIT 1995; MESCH 1997).

3.2.2. A tanácsadás a szolgáltatások típusai között

A tercier szektor többféleképpen osztályozható, a szektor által nyújtott termék közös jellemzője: a változékonyság, a megfoghatatlanság, a tárolhatatlanság, és a szétválaszthatatlanság, amikor egyszerre szolgálják és fogyasztják a terméket (KOTLER 1998). A lisszaboni Európai Tanácsa meghatározása alapján, az üzleti termelő szolgáltatások négy főcsoportba sorolhatóak a versenyképességre közvetlenül ható tényezők figyelembevételével:

- Üzleti szolgáltatások – tudásintenzív üzleti szolgáltatások: professzionális szolgáltatások, IT konzultáció, menedzsmenttanácsadás, K+F szolgáltatások, reklám- és szakképzési szolgáltatások.
- Elosztó kereskedelem szolgáltatások – disztribúciós szolgáltatások, amely a kereskedelmet elősegítő szolgáltatásokat tartalmazza, feladata az áruk és szolgáltatások más ágazatokba és a fogyasztókhoz való eljuttatása.
- Hálózati szolgáltatások, amelyek közé tartozik a villamosenergia, kommunikációs szolgáltatások. Közös jellemzőjük a szolgáltatás közvetítője maga a kiépített infrastrukturális hálózat.
- Pénzügyi szolgáltatások, amelyek biztosítják a pénzpiacok működését, ide tartoznak a biztosítási-, banki szolgáltatások (HAMAR 2005).

Az egyik leggyakrabban alkalmazott osztályozási séma szerint a szolgáltatási szektor 4 alszektorra bontható, amely eltér az előző szolgáltatás felbontástól. BROWNING -SINGELMAN (1978) szerint a szolgáltatások a következő módon csoportosíthatók:

- Disztribúciós – elosztó szolgáltatások, amelyek közé tartozik a szállítás, a távközlés, a kis- és nagykereskedelem.
- Termelői szolgáltatások közé tartozik az üzleti és jogi szolgáltatások, pénzügyi szolgáltatások, könyveléshez kapcsolódó szolgáltatások, ingatlan szolgáltatások.
- Társadalmi szolgáltatások közé tartozik: nonprofit szervezetek, orvosi szolgáltatások, postai szolgáltatások, oktatási- szakértői szolgáltatások, kormányzati szolgáltatások.
- Személyi szolgáltatások közé tartozik a háztartási szolgáltatások, szállodai-, üdülési- és éttermi szolgáltatások, javító szolgáltatások.

Az első két szektor, a disztribúciós és termelő szolgáltatások szektora további szektorra bontható, amelyek inputként szolgálnak más ágazatokhoz tartozó termékek előállításához.

Napjainkra jellemző a marketing szemléletű megközelítés és csoportosítás, amely szerint a szolgáltatásmarketing később jelent meg a termék marketingnél. Ez alapján a szolgáltatások négy csoportra bonthatók:

- Fogadott szolgáltatások, amelyben az ügyfél szerepe összetett és szoros kapcsolat figyelhető meg a szolgáltatás nyújtóval.
- Szakmai szolgáltatások, amely keretén belül az ügyfél és a szakértő között szoros kapcsolat és együttműködés alakul ki, ide sorolható a tanácsadási szolgáltatások széles választéka.
- Műszaki szolgáltatások, amely a beruházáshoz kapcsolódó szolgáltatástípust tartalmazza.
- Birtokbavételi szolgáltatások, amely során a szolgáltatások eredménye valamilyen tárgy, juttatás új minőségi formában (NÉMETH et al. 2010).

A szolgáltatások csoportosításának további megközelítése a szolgáltatások egyik jellemzőjéből ered, a megfoghatatlanságból. Ennek tekintetében két csoportra tudjuk osztani a szolgáltatásokat: az egyik csoport az ember gondolataira irányított szolgáltatások, melyek az emberi kreativitásra gyakorolnak hatást, a másik csoport az immateriális javakkal kapcsolatos szolgáltatások, amelyek a legnehezebben számszerűsíthető szolgáltatások. Az információfeldolgozás az immateriális szolgáltatások egyik formája, mely esetében az ügyfél részvétele nem szükséges. A szolgáltatások osztályozása az általa ellátott funkció alapján is történhet, ilyen az üzleti-, kommunikációs-, oktatási-, környezetvédelmi-, pénzügyi-, egészségügyi vagy szállítási szolgáltatások. Ezen szolgáltatásokat a szolgáltató üzleti orientációja alapján is megkülönböztetjük, a privát szféra szolgáltatásai a piaci csere részét képezik. A közszolgáltatások ellenértékét - melyet az állam vagy az önkormányzatok nyújtanak - a fogyasztó vagy nem fizeti meg, vagy az ára nem a piaci mechanizmusok alapján kerül megállapításra és megtérítésre. A felhasználó szerint is osztályozhatjuk a szolgáltatásokat, ez alapján megkülönböztetünk végső fogyasztásra-, (C2C) vagy üzleti felhasználásra szánt szolgáltatásokat (B2B).

A szolgáltatások további kategorizálásának lehetősége, hogy az ellátásukhoz milyen kompetenciákkal, szaktudással, képességekkel kell rendelkeznie a szolgáltatás nyújtójának, ide soroljuk a tanácsadáshoz kapcsolódó szolgáltatásokat. Két kategóriát különböztetünk meg, az egyik a tudásalapú szolgáltatásokat tartalmazza, melyhez magasszintű szaktudás és képesítés szükséges pl: orvosi, vezetési tanácsadási szolgáltatások, illetve a második kategória a nem professzionális szolgáltatások a második kategória, melyek nem igényelnek szaktudást, szakképesítést.

3.2.3. Szolgáltatások fejlődése, jövője

Az automatizáció és a digitalizáció a szolgáltatások területét is átalakítja, mely okán a szolgáltatások újabb felosztása jelent meg. Napjainkban a terciér szektor fontos szerepet játszik a gazdasági élet minden területén, befolyással bír a többi ágazat értékteremtő képességének változásban, mivel a szolgáltatás a gazdasági folyamatok szerves részévé válik és a digitális átalakulás jelentős mértékben megváltoztatja a piaci körülményeket. Az átalakulás jellemzően magas tudásintenzitást, alacsony tőkeintenzitást jelent és a munkaerővel szembeni elvárás a professzionalizmus. A digitalizáció elősegíti az új gyakorlatok létrejöttét, átalakítja a versenykörülményeket, új üzleti modellek jönnek létre melynek hatására a szervezetek egymással kölcsönhatásba lépnek (KRONBLAD 2020). Az előrejelzések szerint a virtuális tér és AI robotok szerepe növekszik és az üzleti élet elválaszthatatlan részévé válik. A szolgáltatások fejlődésének kulcsa a fizikai-, társadalmi és digitális tér polarizációja, melyen keresztül jelentősen módosul az ügyfélélmény, az ügyfelek személyes preferenciái, a személyre szabott szolgáltatások és az azonnali elérés természetes része lesz a szolgáltatások elérhetőségének. Igaz a fizikai tér továbbra is fontos szerepet tölt be a szolgáltatások tekintetében, hiszen a szolgáltatás a való világban valósul meg, de az interakciók legfontosabb értéke a vevői élmény kiszolgálása, mely akár az online térben vagy akár a fizikai térben jön létre. További jellemző napjainkra, hogy a digitális eszközök egyre inkább a mindennapi életünk részévé válnak és számtalan módon jelen vannak például az önkiszolgáló kioszkoktól a virtuális szimulátorokon keresztül. A változás figyelembevételével megállapítható, hogy a digitalizáció hatására a szolgáltatás a következő években jelentősen

átalakul és a szolgáltatáshoz kapcsolódó hozzáadott értékteremtés fontos részévé válik a szolgáltatásnak.

A digitalizáció és a virtuális tér terjedése megköveteli a 24/7 rendelkezésre állást a szervezetek részéről, amelynek egyik megoldása a chatbotok és az AI robotok alkalmazása. Mindezek a folyamatok már megfigyelhetők a világ minden területén, amelyek hatására hatékonyabbá válnak a szervezetek, növekszik és átalakul az ügyfél élmény és csökkennek a tranzakciós költségek (BOLTON et al 2018). Egy olyan korszakban, amikor az AI, a robotok a szolgáltatás környezet részét képezik, az AI alkalmazása egyre elterjedtebbé válik a szolgáltatások minden területén, amely megfigyelhető mind a magyarországi, mind a nemzetközi tanácsadási szolgáltatások tekintetében is (BOLTON et al 2018). Ilyen példaként mutatom be a Stratis tanácsadásban alkalmazott mesterséges intelligencia rendszerét. Az A.N.I.T.A rendszer alkalmazása a vállalati dokumentálási folyamatok alkalmazása során vagy a HR területén fejlesztett digitális megoldások területén jelenik meg (STRATIS 2020). A robotizált személyügyi adminisztráció hozzájárul a dolgozók számára nyújtott munkavállalói élmény fokozásához, közreműködik az új kollégák kiválasztási folyamataiban. Segíti a napi munkavégzést, amely során a dolgozók egy chatboton keresztül kaphatnak választ a munkavállalói viszonyt érintő kérdéseikre vagy a kiküldetésben levő kollégákat mobilalkalmazás segíti a számlaelszámolásban.

Véleményem szerint a szolgáltatások jövőjét igen nagymértékben befolyásolja a technológiai környezetváltozás hatása, mely a tudásintenzív szolgáltatások tekintetében is megjelenik. Mint a korábban példaként említett mesterséges intelligencia által nyújtott szolgáltatások életünk részévé válnak és az ügyfélmélny is vele együtt fog változni. A megfelelő technológia alkalmazásának kiválasztása kritikus kérdésként jelenik meg a szolgáltatások jövőjét illetően, hiszen azt hogy melyik megoldás melyik helyzetben fog a legmegfelelőbben működni az nem előre jelezhető.

3.3. „Közvetlenül” magyarázó elméletek

Az előzőekben vizsgáltam a különböző makro ökonómiai elméleteket. Ebben a részben a társadalomtudományi elméletek bemutatásán keresztül elemzem a menedzsment tanácsadás alkalmazásának okait, az iparág fejlődéséhez, átalakulásához szükséges nemzeti kulturális hatásokat, vállalati kultúrára ható tényezőket, jogi környezeti háttér átalakulását és fejlődését. HOFSTEDE többdimenziós modellje lehetővé teszi a nemzeti kultúrák összehasonlítását, a tanácsadó iparág nemzetgazdasági helyét és szerepét a nemzeti kulturális dimenziókkal együtt (PEMER et al. 2014).

A tanácsadási szolgáltatások, illetve tanácsadók igénybevétele okai a magánszektorban és az állami szektorban is elfogadott, alkalmazásuk tudományos magyarázatára a kulturális tényezők-, a tranzakciós költség-, a megbízó-ügynök elméletén és a játékelméleten keresztül keresek magyarázatot.

3.3.1. Tranzakciós költség elmélet

Az új intézményi közgazdaságtan egyik fő vizsgálati területe a tranzakciós költség elmélete, mely szerint a szervezetek alapítása és működése költségekkel jár. A szervezetek –mind állami, mind a vállalati szinten – ésszerűen működnek a költségek csökkentése érdekében, mely költségek nem csak technikai jellegűek, mértékük és felmerülésük módja befolyásolja az erőforrások allokációját és ezáltal az egész gazdaság hatékonyságát (ARROW 1962; FALAHATI 2013). A tranzakciós költségelmélet vizsgálatához kapcsolódó szerzők (COASE 1937; WILLIAMSON 1975; HOLMSTRÖM - TIROLE 1989; APPEL - BEHR 1996; KAPÁS 2000) a piac tökéletlen működéséből és az elégtelen információkból eredően, a vállalatot a szerződések halmazaként határozzák meg (KÁLLAY 2012). A vállalatok célja hatékony szerződések kötése, melynek feladata a termelési tényezők költségeinek és árainak minimalizálása (HOLMSTRÖM - TIROLE 1989). Minden tranzakcióra jellemzően a szerződéseknek két sajátos tulajdonsága van, mely

szerint a gazdasági aktorok csak korlátozottan képesek biztosítani a tranzakció hatékonyságát és racionalitását és az egyes aktorok hajlandóak megalkuvásra (LUKÁCS 2005). A tranzakciókat három szempont alapján lehet megkülönböztetni, amely a bizonytalanság mértéke, a tranzakció gyakorisága és specifikussága. A tranzakciók nem csak orientáló szerepet töltenek be, hanem a hozzáadott érték teremtésnek jelentős részei.

A tranzakciós költség megközelítés alapján megállapítható, hogy a gazdasági rendszer működésének felmerülő költsége magyarázza a szervezetek és az állam létezését. Továbbá magyarázza a szervezetek működéséhez, fenntartáshoz kapcsolódó racionális gazdasági döntéseiket, melynek célja a tranzakciós költségek minimalizálása (WILLIEMSON 1975; KIPPLING - CLARK 2012). A tranzakciós költség elmélet, mely egyszerű következtetésekből indult ki, számos gazdasági ágazat elemzésére felhasználható elméletté fejlődött. APPEL - BEHR (1996) által megfogalmazott tranzakciós költség elmélet szerint a költségek bővülése a tranzakció különböző fázisaihoz köthetőek, melyek a következők:

- Keresés költségei: például a tranzakciós partner keresésének költsége.
- Információs költségek: az információhoz való hozzájutás költsége.
- Döntések költségei: a felek eltérő céljai miatt felmerülő költségek.
- Alkudozás költségei: tárgyalások költsége (pl. ügyvédi munkadíj).
- Kontrolling költségek: a tranzakció eredményének felügyelete.
- Kezelési költség: a tranzakció megszervezésének költsége.
- Alkalmazkodás költsége: a megváltozó feltételek adaptálásának költsége.
- Opportunizmus: az opportunisták magatartása miatt felmerült költségek
- Végrehajtás költségei: a lejárt határidejű teljesítések és fizetések költsége

A szükséges tudás megszerzése is költséggel jár, mely lehet ad hoc feladat megoldásához kapcsolódó vagy a költségek csökkentése érdekében külső forrás igénybevételéhez kötődő. Ezen esetekhez kapcsolódóan a vállalatok mérlegelnek a tranzakciós költségelméletek által megfogalmazott módon a tudás beszerzésére vonatkozóan, amennyiben ennek az új tudásnak az alkalmazása a vállalat működéséhez elengedhetetlen akkor áldoznak rá. Korábbi kutatási eredmények – TOKÁR-SZADAI 2010. és CSAPO 2015. – tanácsadói felmérés alapján megállapítható, hogy a menedzsment tanácsadók által nyújtott szolgáltatások igénybevételének legjellemzőbb okai a belső szakértelem hiánya, a vállalatban belüli kapacitás szűkössége vagy hiánya, illetve a külső tanácsadók objektivitásából eredő többlet kapacitás. A racionális tranzakció költség paradigma alapján a kívülről érkező tudás megszerzésének költsége alacsonyabb - a sérülékeny szervezetek vagy vállalatok a bizonytalanság csökkentése érdekében külső tanácsadókat vesznek igénybe - mint a saját képességek felépítése (STEINER et al. 2018).

3.3.2. Megbízó-ügynök elmélet

Az „Agency Theory” a tranzakciós költség elméletből ered, amely szerint a napjaink modern vállalati felépítésében a vállalat tulajdonosa és menedzsmentje szétválak, kapcsolatuk szerződésként határozható meg. Az elmélet a vállalatot szerződéselméleti koncepció szerint értelmezi, a környezet kapcsolatait szerződések hálójának tekinti, amely a gazdasági cseretevékenység végett került megkötésre (LUKÁCS 2005). A kapcsolatban a vállalat tulajdonosa a megbízó és a menedzsment az ügynök, feladata a megbízó képviselőjeként végezzen feladatokat és hozzon döntéseket a döntési jogkör átruházása révén, amely érdek-összeütközést generál a felek között (JENSEN -MECKLING 2008). Ennek okán számos esetben a menedzsment által, a vállalatot érintő kérdésekben hozott döntések a tulajdonosok érdekeit csorbítja, annak ellenére, hogy a menedzsment feladata a tulajdonosok képviselője (KIPPLING - CLARK 2012). Az érdek-összeütközések eredete az információs aszimmetria kialakulása, amely a tulajdonosok elégtelen tájékozottságából (az elégtelen információk és a vállalat folyamatainak és működésének jártassága) és a menedzsment a vállalat működéséhez kapcsolódó széleskörű tudásból ered.

Az elmélet szerint a megbízó számára léteznek olyan mechanizmusok, melyek az ügynök önérvényesítési törekvéseit befolyásolják, ilyen befolyásoló tényező a tőkepiac, amely a vállalatok működéséről és tevékenységéről objektív és átfogó képet mutat be. További befolyásoló tényező a humánerőforrás piac, ahol a menedzserek a jelentősebb vállalatok vezetői pozícióért versenyeznek és ezáltal egymás teljesítményét is értékeli (KÁLLAY 2012). A vállalatok részére a menedzseri döntések ellenőrzésének másik lehetősége külső szakemberek bevonása a vállalat működésének egyes területeire, amely során a független szakértő, menedzser tanácsadó objektíven feltárja a felesleges és ésszerűtlen folyamatokat és ezzel biztosítja a hatékonyság növelését és megszünteti az információs aszimmetriából eredő problémákat, hiszen információval látja el a tulajdonosokat.

3.3.3. Kulturális elméletek

A kultúra, vállalati kultúra elemzések az elmúlt 40 évben váltak a vezetélmélet részévé, mely köszönhető a japán vállalatok sikerének, az eltérő kulturális adottságoknak, az új tudás-intenzív technológiák terjedésének és a globalizáció emberi erőforrásra gyakorolt hatásának. A kultúra meghatározott csoport által osztott értékek, hitek, hagyományok és viselkedési normák része, amelyek az emberek életéből gyökereznek. STEENKAMP (2001) véleménye szerint számos kutatás rámutat, hogy egyes országokon belül léteznek különbségek, amely alapján egy-egy kultúra közelinek vagy távolinak tűnhet a sajátunkhoz képest. A kultúra hatást gyakorol a szervezetek és társadalom működésére, ezen keresztül a menedzsment tanácsadással foglalkozó szervezetekre és tanácsadókra egyaránt. A szakmai kultúrát befolyásolja a szakmai képzettség, a gyakorlat és a globalizációs hatások által létrejött szakmai szervezetek együttműködése.

A szervezeti kultúra egy olyan egyensúly, erő, koordináció és kitartás kombinációja, amely ösztönözi a munkavállalókat egy összekapcsolt kultúra kiépítésére és fenntartására, melyben fontos az elköteleződés, a közös cél, az együttműködés és a folyamatos visszajelzés (HAYWARD 2019). SCHEIN (2004) értelmezésében a szervezeti kultúrának három szintje jelenik meg: a tárgyiasult jelenség szintje, a vallott értékek és hiedelmek szintje, az alapvető feltevések és meggyőződések szintje.

Számos hazai és nemzetközi szakirodalmi forrás szerzője keresi a magyarázatot a nemzeti kultúra vizsgálatán keresztül az országonként eltérő professzionális szolgáltatásokra fordított kiadások eltérő mértékére és befolyásoló tényezőire. A vállalatok hatalmas összegeket fizetnek ki professzionális szolgáltatásokra, amelyek igénybevétele igen nagy bizonytalansággal jár (PELCZNÉ – TOKÁR-SZADAI 2004; PEMER et al. 2014; BARTHÉLEMY 2020). Multikulturális megközelítések alapján megállapítható, hogy az individualista kultúrákban működő szervezetek, melyek magas bizonytalanságkerülési indexel rendelkeznek ritkábban vesznek igénybe professzionális szolgáltatásokat. Napjainkban a szervezetek dinamikusan változó komplex környezetben működnek, ahol az innováció igen nagy szerepet tölt be. A külföldi vállalatok és piacok megértését és megismerését segíti elő a nemzeti kultúrák tipológiája, melyek közül HOFSTEDE kulturális dimenziói a legszélesebb körben alkalmazott kultúra dimenziók. HOFSTEDE (2008) eredetileg 4 dimenzió mentén határozta meg a nemzeti kultúrákat, amelyet a társadalmi és gazdasági fejlődés hatására kibővített hat dimenzióra.

HOFSTEDE (2011) nemzeti kultúra meghatározása hat dimenzió mentén:

- Hatalmi távolság: a társadalmon belüli hatalmi egyenlőtlenségek olyan mértéke, amelyet elfogadhatónak tartanak. A hatalmi távolság jelentősen befolyásolja az egyén társadalomban, családban, munkahelyen betöltött szerepét. A kisebb távolságot tartó kultúrákban kisebb az egyenlőtlenség, ezzel szemben a nagyobb távolságot tartó kultúrákban az egyének feltétlen tisztelete a hatalommal bíró egyén irányába nagyobb.
- Bizonytalanság kerülése: a bizonytalanság kerülése érdekében strukturált szabályozottság bevezetése jellemző, az írott vagy íratlan szabályokon keresztül. Társadalomra vetítve a

magas bizonytalanság kerülés az újtól való félelmet mutatja, az alacsony érték rugalmasságot és nyitottságot mutat az új tudás befogadására. A bizonytalanság kerülés befolyásolja az információ cseréjét és hatással van a szolgáltatások típusára és milyenségére.

- Férfiasság-nőiesség jelleg: a férfias társadalom legnagyobb értéke a teljesítmény, a siker, az innováció. A nőies társadalom esetében az odafigyelés, gondoskodás, életminőség, emberi kapcsolatok javítása dominál.
- Individualizmus-kollektívizmus dimenzió: az adott nemzeti kultúra egyén és csoport közötti preferenciáit tükrözi. Az individualista társadalom az egyén nézőpontját preferálja, a kollektivista kultúrdimenzió a csoport fontosságát és erős elköteleződését mutatja, mely nagy hatással van az innovációra.
- Jövőorientáció a társadalom értékmeghatározása időorientáció tekintetében: a társadalom időorientációját a rövid és hosszútávú gondolkodás határozza meg, amelyben a társadalom értékítélete a fontos. Alacsony értéknél a társadalom a közeli jövő eseményeire koncentrál, ezért tart a változásoktól és a megszokott gyakorlatok kerülnek alkalmazásra. A magas érték esetében a társadalom hosszútávon gondolkodik, a jövőre koncentrál fontos értékként jelenik meg a kitartás, a vállalkozó szellem és a nyitottság.
- Engedékenység- korlátozás (Indulencia vs. Restraint): a társadalom tagjai mennyire próbálják meg kontrollálni vágyaikat, mennyire impulzívak. A kisebb kontrol irányába hajló un. megengedő és a relatív erős kontrollal jellemezhető kultúrák a korlátozó kultúrát jelentik (HOFSTEDE 2010).

3.3.4. Játék elmélet

A piaci szerkezetek és piaci elégedettségi kutatások a 20. század második felében nagy szerepet kaptak, a téma kutatásban egy új módszer került kidolgozásra, amely a játék elmélet közgazdasági alkalmazása. A játék elmélet alapjai NEUMANN és MORGENSTEIN (1944) nevéhez fűződnek, akik a racionális döntéshozó egyének kölcsönhatásait vizsgálják. A játékelmélet zászlóshajója a fogolydilemma, mely elmélet az 1950-es években vált ismertté (FLOOD-DRESHER 1950; TUCKER 1951). A fogolydilemma magyarországi bemutatása MÉRŐ (1996) nevéhez köthető. MÉRŐ (1996) megfogalmazta, hogy az életünk különböző területein próbálunk olyan döntéseket hozni, melyekkel a leghatékonyabb eredményeket érjük el. Az emberi gondolkodás nem racionális, a játékelmélet absztrakt matematikai modellekkel dolgozik, amely a stratégiai konfliktusok elemzésével modellezi a problémát, célja a döntéshozó szervezetek közötti kölcsönhatások tanulmányozása.

HARSÁNYI (1988) által kidolgozott módszer alkalmazásával a nem teljes információjú játékot, a természet, mint döntéshozó beiktatásával tökéletes információjú játékká lehet alakítani. Az elmélet felhasználásával lehetővé válik a bizonytalan gazdasági szituációk elemzése, a gazdasági szereplők racionális, várható magatartásának felismerése, amely jól alkalmazható a menedzsment tanácsadás területén, napjainkra a HR tanácsadás területén a kiválasztás fontos eleme. A vállalatok részéről egyre inkább megfogalmazódik az igény, hogy stratégiai és üzleti döntéseik alátámasztására, a kockázatok modellezésére matematikai eszközöket is alkalmazzanak, kapcsolatot teremtve ezáltal a döntések és a döntések várható következményei között. Valamennyi szolgáltató legfőbb célja az elérhető profit maximalizálása. Mindezt olyan piaci környezetben szeretnék elérni, ahol versenytársak is jelen vannak, akik szintén a saját hasznukat kívánják növelni. A fenti cél eléréséhez szükséges, hogy a vállalatok üzleti tervezési folyamatukban feltárják és értékeljék a versenytársak várható stratégiáját is. Az üzleti tervezés lényege, hogy jövőbeli eseményekkel kapcsolatban feltételezésekkel élünk, és ezekre reagálva eldöntjük, mit teszünk. Minél biztosabbak a feltételezéseink, annál jobb döntéseket hozunk. A tanácsadás során nyújtott szolgáltatások legfontosabb ismérve a versenytársak várható magatartását figyelembe véve az optimális döntés megalapozása, új innovációk bevezetése és implementálása az ügyfélszervezeteknél (MÉSZÁROS 2005).

A játékelmélet alkalmazása során a legfontosabb megállapítás, hogy játékelmélet alapvetően a logikai döntéshozatal elemzését végzi, ezért mind az emberekre, mind a fejlett mesterséges intelligencia technológiákra alkalmazható.

3.3.5. A tanácsadás pályaalakmassági elmélete

A pályaalakmassági elméletek alapja, hogy minden pályára, pozícióra vagy munkahelyre olyan alkalmas személy kerüljön, aki képes ellátni a feladatot. LYARD angol alsóházi képviselő, már 1855-ben megfogalmazta az igényt, hogy „a megfelelő ember a megfelelőhelyre”. A pályaalakmassági elméletek az egyén személyiségének és a pálya szakmai követelményeinek az összeillesztését vizsgálják - melynek atyja Parsons volt- és a következő feltételezéseken alapulnak:

- Minden ember személyiség jegyei az egyéni fejlettségének megfelelően alkalmassá teszi őt egy pályára.
- Az azonos pályán tevékenykedőket meghatározott, pályára jellemző képességek és személyiségjegyek jellemzik.
- Az egyéni pályasikert és a szakmai elégedettséget, a pályaalakmassági követelmények és az egyéni alkalmassági jegyek megegyezőségének mértéke határozza meg.
- A pályaválasztás meghatározott időpontra korlátozott egyszeri esemény.
- Egy pálya választása lényegében tudatos, racionális, probléma megoldási folyamat (itt maga a személy, vagy a pályalélektani szakember választja ki a legmegfelelőbb pályát).

Az elmélet szerint a pályaválasztás problémáját az egyén a következő módon oldhatja meg:

- Világos ismerete saját adottságainak, képességeinek, érdeklődési köreinek, törekvéseinek, erőforrásainak, korlátjainak és azok okainak.
- A sikerek, előnyök, hátrányok, kompenzáció lehetőségek és különböző foglalkozási ágakon belüli kilátások követelményeinek ismerete.
- A tények két csoportja közötti összefüggésekre vonatkozó jó érvelés.

Parsons megfogalmazta, hogy „jobb foglalkozást választani, mint csupán állásra vadászni”, mivel a foglalkozás kihat az ember egész életmódjára, életstílusára, érdeklődési körére, barátaira (MÓRÉ 2011)

A magyar kutatók közül a pályaalakmassági elmélet egyik szakértője CSIRSZKA (1968), aki szerint az ember és a munka megfelelése tekintetében a pszichológiai gyakorlat kétféle követelményt támaszt:

1. az adott munka elvégzésére a megfelelő ember kiválasztása,
2. az adott ember számára a megfelelő munka kiválasztása.

CSIRSZKA (1968) megfogalmazásában egy ember alkalmas a pályára, amennyiben testi ereje, ügyessége, érzékszerveinek funkcionális épsége, értelmi képessége, érzelmi adottsága és jelleme alapján az adott szakmában egyenletes és átlagszínvonalon megmaradó teljesítményt nyújt személyiségének változása nélkül. Az ember nagy teljesítményre képes, amennyiben a munkaprofil, a munka emocionális adottságai és a munka dimenzió összhangban van az egyén adottságaival.

RÓKUSFALVY (1969) véleménye alapján a pályaalakmasság, az egyén és a pálya megfelelő és a beválás valóságos megfelelést jelent. A pályaalakmassági vizsgálatok fejlődésével és differenciálódásával kimutathatóvá vált, hogy egy személy nem csak egy pályára, hanem több pályára is alkalmas, amelyekhez többféle képesség együttes megléte szükséges. A pályaalakmassági vizsgálatok alkalmasak a szelekcióra, amely vizsgálatokat a vállalatok a toborzás-kiválasztás folyamataiban alkalmazzák. A pályaalakmassági elméletek előnye, hogy segítséget nyújtanak az embernek abban az esetben, ha az alkalmazott módszerek megfelelően

kidolgozottak, validizáltak és standardizáltak. Az elmélet hátránya, hogy nem veszi figyelembe a személyiség és a munka világának dinamikus fejlődését, a pályaválasztás, a pályakeresés és a pályafutás időbeli lefutását (MÓRÉ 2011).

3.3.6. A tanácsadás döntés elmélete

A döntéselméleti vizsgálatok folyamán a hasznosság és a valószínűség fogalmával találkozunk, melyben a hasznosság a döntési alternatívák-, a valószínűség a döntéshozó által kiválasztott alternatíva megvalósítási esélyeinek mérésére szolgál. A vállalatok és szervezetek sikerének a fundamentuma, a versenyképesség és versenyelőny megtartása, melyeknek az alapja a menedzsment stratégiai döntései, amely speciális szakismeretet igénylő problémamegoldó tevékenység. A megfelelő üzleti döntések meghozatalát, különböző döntés elméleti megközelítési modellek segítik, melyek a következők:

- Filozófiai közelítési mód: a filozófia ember központú megközelítésében dilemmaként fogalmazódik meg, hogy a döntés jó-e, többnyire az egyén problémájával foglalkozik. Az értelmes döntéshozatal eredménye, hogy a döntés hozzájárul a döntéshozó szervezet, csoport vagy társadalom jólétéhez, amelynek három kérdéskörnek kell megfelelnie.
- Közgazdasági megközelítési mód: a közgazdászok által kutatott döntési problémák a kereslet-kínálat területét érintik és válaszaik a hasznosság függvényében tükröződnek. A döntések, a döntéshozó több cselekvési változatai közötti választás, melynek fokmérője a hasznosság. A hasznosság definíciója: az emberi igények kielégítésének képességét és a mértékek értékítéletét fejezi ki. Többféle döntési modell létezik, amelyet a különböző szervezetek a döntéseik során használni tudnak.
 - A klasszikus közgazdasági modell a homo oeconomicus – gazdálkodó ember – amely a döntéshozói magatartásra épül. A döntéshozók informáltak és a profitmaximumra törekszenek.
 - Adminisztratív modell: a döntéshozót a jövőben bekövetkező észlelt elvárásai irányítják, egy komplex környezetben, amelyben nem rendelkezik teljes információkkal. Ebben a komplex környezetben a döntéshozó a kielégítésre és számszerűsíthető és rövid időn belül bekövetkezett eredményekre törekszik.
 - Skinner-féle modell: a szigorú megerősítés modellje, amelyben a döntések megerősítést nyernek, ha olyan eredmények születnek, amelyek a döntéshozó számára értékesek. A Skinner modell alapján a döntések saját környezetükbe történő helyezésével a döntések erősítését kell elsősorban tekintetbe venni.
 - Fokozatos hozadék modellje: a szabályozott anarchia modellje, amely koncepciója alapján kidolgoztak döntési módszereket és eljárásokat a csoportos döntések körében. A modell filozófiája, hogy a gyakorlatban nagyszámú és komplex eredmény fordul elő és az eredmények kapcsolatáról keveset lehet tudni. Ezért nem lehetséges a cselekvési változatok összehasonlítása hasznosságuk alapján, még akkor sem, ha csak kielégítő döntésre törekszenek.
 - Szemetes vödör modellje: a szervezetek „szervezett anarchiája”, ahol preferenciák nem világosak, a célok nincsenek pontosan megfogalmazva, olyan döntési megoldásokat alkalmaznak, melyeket a szervezet tagjai nem ismernek. Ezért elfogadnak olyan döntéseket, amelyben csak statisztaszerepük van. A szemetesvödör modellben nehéz javítani a döntéshez kapcsolódó mutatókon, melyek a következők: a döntés gyors felismerése és megoldása, a probléma aktivitása és a döntési idő hossza. Ezek a mutatók felerősítik egymás negatív hatásait és a problémák rosszirányú kezelése a rendszerösszeomláshoz is vezethet.
- Optimális és kielégítő döntések elmélete: amelyben a döntéshozó optimális döntést tud hozni, ha ismeri az összes lehetséges cselekvési változatot, biztosan tudja, hogy a cselekvési változatoknak mi lesz az eredménye és meg tudja állapítani az eredmények-preferencia sorrendjét. A modellben a tanulási folyamatról van szó, amelyben a döntéshozó

addig vizsgálja a cselekvési változatokat, amíg meg nem találja a megfelelően kielégítő megoldást, amelyet kiválaszt és megvalósít. A továbbiakban nem foglalkozik a meg nem valósított változatok között található-e jobb annál, amelyet választott.

- Normatív és leíró döntéseméleti irányzatokat két irányzat határoz meg. A normatív döntéseméleti irányzat segít a döntéshozónak a döntéseik jobbá tételében, az előzetesen felállított követelmények és szabályokhoz való igazodás figyelembevételével. A deskriptív döntéseméleti irányzat az emberek valóságban hozott döntéseivel foglalkozik. A normatív döntésemélet csoportjába tartozik, az optimális döntésekre vonatkozó elmélet, a leíró döntésemélethez a kielégítő döntésekre vonatkozó elmélet.
- Egyéni döntéshozatal modelljében a feltételezés, hogy a döntéshozó bizonyos értelemben racionális. A klasszikus racionális modell alapján a döntéshozók hasznosságmaximalizáló döntéseket hoznak, bizonyos korlátok létezése mellett. A korlátozott racionalitás modellje alapján a döntéshozók az első megoldást elfogadják, amely közel viszi őket a céljuk elérésében. A kislépések politikája néven ismerté vált modellben a döntéshozó figyelembe veszi, hogy az elérendő célok néhány esetben összeütközésbe kerülnek egymással, egy döntési helyzet megoldása közben, amely alapján nem igazi választásról van szó, hanem a változó célok, a változó környezet és a preferenciák figyelembevételéről.
- Szervezeti döntéshozatali modellt, Allison csoportosítása alapján különböztetjük meg. A racionális egységes cselekvő csoport, egyszemélyes döntéshozatalt feltételez, melynek középpontjában az elemzés áll és azt feltételezi, hogy minden információ a rendelkezésre áll. A szervezeti modellben több döntéshozó kap szerepet, amely azt feltételezi, hogy nem minden információ áll rendelkezésre, a problémák összetettek és magas a bizonytalansági szintjük, ezért a döntéshozók a kielégítő megoldásokra törekednek. A politikai modell azt feltételezi, hogy a döntéshozatali folyamatban mindenki a saját érdekeit és céljai tartja szem előtt és a konfliktus kezelés legmegfelelőbb módszere a hatalom. A viselkedéstudomány döntéseméleti modellje a döntéshozókat vizsgálja, akiknek nincs racionális képességük olyan döntéseket hozni, hogy időt nyerjenek velük, csak megoldják a problémákat egymásután. A megoldásokhoz a korábban felhalmozott vezetői tudást használják és saját megérzéseikre hallgatnak (ZOLTAYNÉ 2005; NEMES 2007).

3.3.7. A tanácsadás pályaszocializációs elmélete

A pályaszocializáció elmélete, az adott pálya gyakorlásához szükséges szocializációs folyamat, amelyben a pályához szükséges viselkedési módokat, technikákat, értékeket, viszonyulási módokat tanulják meg az emberek. Az elmélet a foglalkozási szerepet állítja a középpontba, amely folyamatában alakul ki és formálódik a pályához való alkalmazkodás. A tanulási folyamat alatt a személy igazodik a státuszhoz tartozó viselkedési normákhoz és szokásokhoz.

KOHLI (1985) megfogalmazásában az objektív életpálya a személy által betöltött egymást követő, különböző pozíciók. A szubjektív életpálya az egyik pozícióból a másik pozícióba történő átkerülés alakul ki és a pozícióváltásból fakadó élettapasztalatok kialakulását és értelmezését jelenti.

DAHEIM, (1970, In: SZILÁGYI 2003) a pályakijelölés fogalmát használja, amely egy hosszantartó tanulási folyamat és nem egyszeri döntés az ember életében. Véleménye szerint a képzésnek és a csoporthatásnak kiemelt szerepe van a személy életében.

MUSGRAVE (1973 In: SZILÁGYI 2003) elméletében a pályaszocializáció első szakaszában a foglalkozási szerepek megtanulása a feladat, amely az egyén preferenciái alapján történik. A pályafutást a szerepek specializációjának tekinti, amelynek négy fejlődési szakasza van. Az első szakasz az előzetes szakmai szocializáció a szereptanulás. A második az életbe történő belépés, amely a szakmai képzés és a pályaszocializáció meghatározó része. A harmadik szakasz akkor kezdődik, amikor az egyén kialakítja a tényleges szerepmegtartását. A negyedik szakaszban,

amennyiben az egyén pályát változtat, akkor megjelenik a harmadlagos szocializáció (MÓRÉ 2011).

A közvetlenül magyarázó közgazdasági elméletek képezik a tanácsadás alapját és vetítik előre a tanácsadás során alkalmazott tanácsadói modellek fejlődését. Napjaink egyik fontos kérése a vállalatok életében a költségek csökkentése, a tanácsadók által nyújtott tanácsadási szolgáltatások eredményei rávilágítanak a szervezetben felmerülő problémákra, melyek a működési hiányokból vagy hibákból eredő többlet költségek forrásait és nagyságát is meghatározhatják. Az tanácsadói tevékenységre irányuló együttműködést az ügyfél és tanácsadó szervezetek között szerződések deklarálják, így biztosítva és meghatározva az együttműködés kereteit, céljait és eredményre irányuló közös érdekeiket. A kulturális elméletek a tanácsadás iránti társadalmi és szervezeti nyitottságot és elfogadottságot mutatja meg, mely kutatásom egyik célkitűzése. A döntés elmélet és a játék elmélet közötti összefüggés a szervezeti döntések eredményeit, megalapozottságát és kapcsolatát vizsgálja, mely hatással van a szervezetek működésére és a tanácsadás folyamataira.

3.4. New Economy elméletek

A globalizáció hatásai, a technológia fejlődése új gazdasági modell fejlődését segítik elő. A gazdaság megújítását SCHUMPETER (1980) a „teremtő romboláson” keresztül értelmezi, ahol valami elpusztul és valami keletkezik. Véleménye szerint a gazdaság fejlődését a meglévő erőforrások megfelelő kombinációjának megváltoztatása segíti elő az innovációk felhasználásán keresztül.

A közösségi gazdaság fogalma a XXI. században jelent meg a szakirodalomban, jelenlegi formájában 2010-ben vált ismertté, annak ellenére, hogy nem új jelenség az üzleti világban, hanem egy korábbi jelenség újraértelmezett változata (SUNDARARAJAN 2016). A terjedését és fejlődését támogatja a digitálistechnológia fejlődése, a tudásmegosztás, az önfoglalkoztatási és atipikus foglalkoztatási formák terjedése.

3.4.1. Tudásmenedzsment elmélete

A tudás menedzselése egy újfajta rendszerszemléletű megközelítés, mely gyökerei a 80-as évekre nyúlnak vissza. A tudás fontosságának felismerése, megosztása, integrálása a szervezetbe a szervezet piaci sikerének az alapja. A változó üzleti környezet, a felgyorsult fejlődés hatással van a szervezetekre és az egyénekre egyaránt, mely okán fontossá válik a változási hajlandóság, az állandó fejlődőképesség, a nyitottság és az együttműködés. A vállalatok működésének egyik alkotó elemévé vált a tudásmenedzsment rendszerszemlélete (BENCSEK 2015). NOSZKAY (2011) megfogalmazásában „a tudásmenedzsment olyan üzletimodell, amelyben a legkorszerűbb információstechnológiákat, menedzsmenttechnikákat és – módszereket alkalmaznak annak érdekében, hogy a vállalaton belül fellelhető tudásként a tudástőkét értelmezzék, rendszerezék, mindenki számára lehetővé tegyék, integrálják – egyszóval: úgy hasznosítják, hogy közben hozzáadott értéket termeljenek” (NOSZKAY 2007; CSAPÓ - TÓTH 2018).

A tudás alapú vállalatok, többféle tudásstratégiát alkalmaznak a sikerek tudástranszfer létrehozása érdekében. A Hansen modell a kodifikáció és a perszonalizáció stratégiáját azonosítja. A két stratégia között az eltérés a célorientáltságban, a tudásáramlás módjában, az IT szerepében és az emberierőforrás stratégia eszközeiben figyelhető meg. Az új kutatások a környezeti orientációjú stratégiával egészítették ki Hansen modelljét, mely a változáshoz való alkalmazkodás, a változási képességek fejlesztésének kérdéseit vizsgálja és határozza meg (BLASS 2001; DOMSH - ANDRESEN 2001). Ezek a stratégiák a tudás megosztás és a tudás externalizációjának kérdését helyezik a középpontba, melynek céljai a tanulás fejlesztése és a hatékonyság növelése.

A tudásmenedzsment legnagyobb értéke, az erőforrások rendszerezése és rendszerbe foglalása, mely tevékenység során kezeli és a menedzserek hatáskörébe vonja a tudással való jobb és

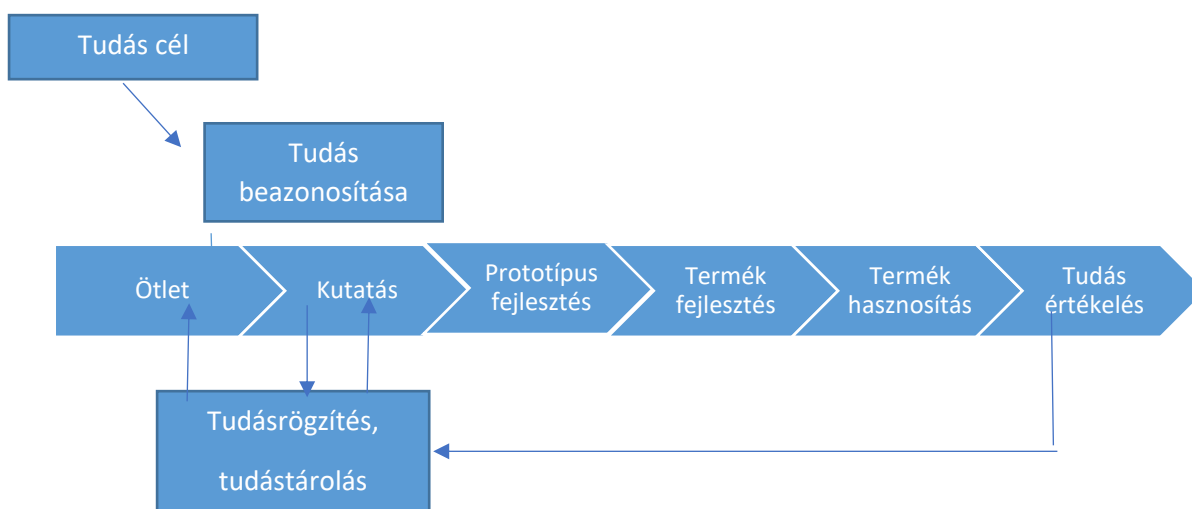
hatékonyabb gazdálkodást. Célja a szervezetek hozzáadott értékteremtése, termelés növelése, az innováció növekedése (NOSZKAY 2007). A piacokon jelenlévő verseny ösztönözi a vállalatokat, hogy megtalálják a számukra fenntartható versenyképes előnyt, amely alapja a tudás és az innováció. A sikeres tudásmenedzsment három eleme:

1. beazonosítani a vállalatban belüli, rendelkezésre álló tudást,
2. elérhetővé kell tenni a vállalat számára a rendelkezésre álló tudást, a szervezeti teljesítményt a hozzáadott érték maximumának elérése érdekében,
3. a tudásmenedzsment gyakorlata, mely a szervezet minden folyamatát és tevékenységét áthatja.

ANKLAM (2005) szerint a modern tudásmenedzsment, különböző fejlődési fokozatokon és változásokon ment keresztül az elmúlt évtizedben, fejlődési fokozatait három nagy szakaszra osztja:

- Az első generáció/szakasz jellemzője, a könnyen kodifikálható explicit tudás értékelése, amely a gyorsan fejlődő információs és kommunikációs technológiáknak köszönhető, melyek jelentősen megkönnyítették a hordozható tudás rögzítését, tisztítását és újra felhasználását.
- A második generáció/szakaszt az egyénbe lakozó tudás előtérbe kerülése alakította. A tacit tudás személyes és környezet-specifikus, nehezen kommunikálható, az átadásban jelentős szerepet kap az egyének közötti interakció. Az előtérbe kerülése több okra vezethető vissza, ilyen például a tudásintenzív iparágak térnyerése, ahol speciális tudásra van szükség a munka elvégzéséhez.
- A tudásmenedzsment harmadik generációjának/szakaszának a középpontjában a hálózatok vannak, melyet olyan kollektív tudásfejlesztés jellemez, hogy az állandóan fejlődő tudás a gyakorlattal dialektikus egységet alkot. A szervezeten belüli tudásmegosztás mellett egyre nagyobb a szerepe a szervezetek közötti tudásmegosztásnak, akár országhatárokon keresztül (ANKLAM 2005).

A tudás, a vállalat számára a hosszú távú versenyképességet jelenti és a siker legfontosabb tényezőjét, hiszen a tudással minden mást meg lehet teremteni és újabb tudás is létrehozható, ezért a tudás termelőeszköz, amelyet szükséges menedzselni. A tudásmenedzsment alapvetően két megközelítést fogad el, az egyik a humán megközelítés, a másik az informatikai fókusz. A humán megközelítés az embert helyezi a fókuszba, amely a szerzői csoportok gondolkodásának alapja. Az innováció és a tudásmenedzsment fogalomrendszerének közös elemei: rendszer, ember-ember kapcsolat, fejlődés, visszacsatolás.



5. ábra: Innováció és tudásmenedzsment modellek kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés Bencsik – Für, 2015 alapján

A tudásmenedzsment és az innovációs modellek szoros kölcsönhatásban vannak a vállalat működése során (5. ábra), melyben fontos a tudáscél, a kutatási fókusz, a tudásszervezés, a tudásfejlesztés, a tudás megosztás vállalaton belül és kívül, a tudásrögzítés és a tudásellenőrzés (BENCSEK - FÜR 2015)

A tudásmenedzsment és az innováció legfontosabb eleme az intellektuális tőke, amely a szellemi tevékenység eredménye, az emberek tudásának és képességeinek összetétele. Az intellektuális tőke összetétele: kapcsolati tőke, szervezeti tőke és humán tőke. A kapcsolati tőke tartalmazza a vevőkkel, ügyfelekkel és egyéb külső partnerekkel kialakított kapcsolatokat. A kapcsolati tőke jellemzője, hogy a vállalat tagjai hozzák létre, hosszú időn keresztül elérhető a vállalat számára, de személytelenné válik. A szervezeti tőke tartalma, olyan elemek összessége, melyek a vállalat korábbi működésének eredményeképpen jöttek létre. A szervezeti tőke egyik eleme a vállalat immateriális javai, a másik eleme a vállalat infrastrukturális eszközei. A humán tőke tartalmazza a munkavállalók kompetenciáit, amely segítségével a vállalat eszmei vagyont képes létrehozni. A humán tőke legfontosabb elemei: a munkavállaló tudása és tapasztalatai, a képzettségi szintje, az egyéni kompetenciák, az innovációs képesség, a munkamorál (GYÖKÉR 2001). A humán erőforrás jellemzője, hogy értékes, szűkös és nem másolható, vagyis nem tökéletesen helyettesíthető. Az erőforrások felhasználhatók más lehetőségek kihasználására és a veszélyek semlegesítésére, azaz erőforrások konvertálhatók.

A múlt század végén szlogenné vált, hogy a tudás gyorsan elavul, de social media világában egy tudás addig életképes, amíg rajongója van (BARACSAKAI - VELENCEI 2006). Amennyiben a régi tudást több helyen is tanítják, egyre többször keresnek rá, mely a régi tudás érvényességi idejét hosszabbítja meg. Napjainkban az élményalapú innovatív miliő megteremtése jelenti kollaboratív tudásplatformok létrehozását, ahol a sokféle össze nem illő tudás kovácsolódik össze és biztosít lehetőséget az ötletek megvalósulására és továbbfejlesztésére .

A generációs fejlődés fundamentuma a tudás és annak megosztása, a szervezeten belüli és kívüli tudás összetétele és megosztása, a tudás- és tapasztalatcsere nagysága és minősége. A tudásmegosztás megmutatja, hogy a szervezeten belül a kollégák milyen mértékben vállalnak szerepet a munkatársak továbbképzésében, a tudás átadásában, a szervezet teljesítményének növelésében, a szervezet hozzáadott értékének termelésében (VELENCEI et al 2017).

3.4.2. Sharing economy

A megosztáson alapuló közösségi gazdaság a „sharing economy” korai előfordulása BENKLER (2006) nevéhez köthető, aki megjósolta, hogy a megosztás hatással lesz az informatika, a kultúra, az oktatás és a kommunikáció fejlődésére, egyben az alapja lesz a következő generáció gazdaságának. Az új üzleti modell kialakítását alapvetően két tényező hozzájárulása teremti meg, melyek a bizalom és az információ. Az új üzleti modell hozzájárul a tranzakciós költségek és az intézményi keretek jelentőségének csökkenéséhez, ahol a fogyasztói racionalitás kerül előtérbe (BOTSMAN - ROGERS 2010).

SUNDARARAJAN (2016) szerint a közösségi gazdaság önálló karakterisztikával rendelkezik, amely javarészt piaci alapú, magas tőkeintenzitással bír - új lehetőségeket teremt a kapacitásnak, a képességeknek, az időnek, a pénznek és tudásnak -, a kereskedelem elosztott tömeg-alapú piactereken történik és elmosódnak a határvonalak a teljes idős foglalkoztatás és az atipikus foglalkoztatás között, a függő és független viszonyok között, valamint a munka és szabadidő között.

Más aspektusból vizsgálva a közösségi gazdaság a megosztásra épül, ahol a folyamatok során a felhasználók megosztják egymással a kihasználatlan kapacitásaikat, a tudást és az erőforrásaikat. Mindez egy információs technológiai platformon keresztül bonyolódik le, a felmerülő fogyasztási igények figyelembevételével, amely egyben bizalmon és személyes interakciókon alapul, továbbá a fenntarthatóságra törekszik (BENCSEK - JUHÁSZ; 2016). A fejlett digitális eszközök és platformok, okostelefonok elterjedése és az eszközökhöz való könnyű hozzáférés, hatására csökkentek a cserefolyamatok tranzakciós költségei. A gazdasági racionalitásra való törekvés jelenik meg, melynek célja az erőforrások racionális felhasználása.

A hagyományos üzleti gondolkodás során a szervezetek maguk fejlesztenek, újítanak, az ipari titkaikat féltve őrzik. Ezzel szemben a XXI. századra a hálózatos gondolkodásra van szükség, melyben nagyobb szerephez jut a kölcsönös egymásrautaltság, a bizalom vállalaton belül és kívül és a piacszereplői között (BARABÁS 2003). A hálózatok közötti kölcsönhatásokat az idő, a kölcsönös függőség, a viszonylagosság és a komplexitás tényezői befolyásolják (HÁKANSSON 2010). A tudás, az erőforrások, a képességek nyitott módon történő megosztása, egy hálózat segítségével az egyenrangúak tömeges együttműködésével jár együtt, amelynek egyik eleme a tanácsadó, a másik eleme az ügyfélszervezet. Az együttműködés különböző szintjeit különböztetjük meg, ahol a tudás, az erőforrások, a képességek újfajta megosztásán, az egyenrangúak tömeges együttműködésén keresztül globális cselekvés válik elérhetővé, melynek üzleti szempontú előnyei a következőkben foglalhatók össze:

- A tömeges együttműködés üzleti szempontú előnyei (TAPSCOTT - WILLIAMS 2007):
 - A cégen kívüli tudás hasznosítása, amely vonatkozik a szervezeteken kívül található tudás pontos ismeretére és felhasználására, hiszen egyre több ember rendelkezik a vállalat számára megfelelő szaktudással, akiknek az elérését már nem kötik földrajzi korlátok.
 - Lépéstartás a vevői igényekkel, a fogyasztói igények pontos ismerete, hiszen a fogyasztók már nemcsak a márkát nézik, az ismeretlen márkák is lehet kíváncsiak, főleg, ha szájhagyomány útján jó híre kelt.
 - A kiegészítő szolgáltatások iránti kereslet növelése, amely megvalósul abban az esetben, ha kellően nagyszámú közösségben az adott projekt kisebb mellékszárnyai is sikeresek lehetnek az erős belső kereslet miatt.
 - A költségek csökkentése, az önkéntes résztvevők segítségével, melynek oka, hogy a vállalatoknak így sokkal kevesebbet kell költeni a saját dolgozóikra, mégis legtöbb esetben, ahol alkalmazhatóak (jellemzően innovációorientált információtechnológiai vállalatoknál) hasonló teljesítménnyel képesek működni, ráadásul sokkal többen vannak, így a hibákat is gyorsabban javítják.
 - A verseny súlypontjának áthelyezése végett, érdemes hosszú távú kapcsolatépítés miatt olyan projektekbe kapcsolódni, amely nem tartozik a vállalat fő profiljába, mégis hasznos tapasztalatokat, jó hírnevet hozhat.
 - A szabadalmi viták sora bontakoztak ki az emberek tudáshoz való hozzájárulásuk kizárólagosságára hivatkozva, ezért fontossá válik az együttműködésből eredő feszültségek csökkentése. Ezeket lehet minimalizálni, ha az emberek önkéntesen ajánlják fel tudásukat a közjó, illetve a projekt sikere javára.
 - A társadalmi tőke gyarapítása, amelynek a kulcsa a megosztás, mely megnyitja az utat a társadalmi tőke által elzárt és felhalmozott tudásvagyonhoz (TAPSCOTT - WILLIAMS 2007).
- Az egyenrangúak együttműködésének feltételei:

- A közösségi információs vagy kulturális jellegű tevékenységek végzése, mivel itt az együttműködés tranzakciós költsége a résztvevők számára alacsony.
- A feladatok több részre bontva is olyan önálló feladategységeket képeznek, melyek önmagukban is elvégezhetők, és a résztvevők egymástól függetlenül is tevékenykedhetnek. Így a résztvevők idő- és energiabefektetése minimalizálható.
- A közösség különálló részei szükség esetén egy nagy egésszé integrálhatók, mely által a vezetői feladatok és a minőségbiztosítás követelményei, a minőség-ellenőrzés költségei alacsonyan tarthatók (TAPSCOTT - WILLIAMS 2007).
- Az egyenrangú felhasználók közti kizárólag C2C (customer to customer) gazdasági modell "közgazdaságtani" jellemzői (BUDA - LEHOTA 2016):
 - nincsenek belépési és kilépési korlátok,
 - nincsenek a belépésnek és kilépésnek mérhető hatásai a keresletre és a kínálatra,
 - a piacon megfelelően nagyszámú eladó és vásárló van,
 - a termékek és szolgáltatások között nincs számottevő minőségi különbség,
 - a résztvevők árelfogadóak, az árak nincsenek kőbe vésve, gyorsan változnak,
 - minden résztvevő teljes információval rendelkezik (tökéletes versenyzők).

Az új típusú üzleti gondolkodásban a menedzsment tanácsadásnak és a tanácsadónak egyre nagyobb szerepük van, kapcsolatot képeznek a szervezetek között, kiemelkedő feladataik közé tartozik a kapcsolatok kialakítása és hosszú távú fenntartása. Hatására a világgazdaság laposabb, de tágabb lesz, világméretű szövetségek alakulnak ki és a vállalatok globálisan gondolkodnak. Ennek következtében kialakult a tömeges együttműködés modellje (TAPSCOTT - WILLIAMS 2012):

- Az első modellben, az *egyenrangúak közötti együttműködés* egy globális színteret hoz létre, ahol a közösségek új értéket teremtenek.
- A második modell *globális hozzájárulást biztosít az ötletekhez*, az innovációkhoz és a legjobb szakemberek, menedzsment tanácsadás piacához, ezzel javítva a vállalatok problémamegoldó képességét.
- A *gyártók-fogyasztók modellje* az innovációk forrása, az értékteremtés folyamatában van kiemelkedő szerepe.
- Az *új alexandriák* modell biztosítja a tudomány és az innovációk kapcsolatát és felgyorsítja a technológiai fejlődés tempóját.
- Az *együttműködés színterei modellben*, az erőforrások helyes kihasználásával hatékony vállalati irányítást valósítanak meg, közvetlen kapcsolat alakul ki a beszállítók, a partnerek és a vevők között. Mindezek hatására rugalmasan és gyorsan állíthatnak elő digitális szellemi javakat.
- A *világméretű üzemmódban* a földrajzi korlátok elmosódnak, az együttműködés folyamán egy „világméretű üzem” alakul ki, mind a tárgyeszközök, mind a moduláris termékek tervezése, gyártása során a beszállítók és partnerek közreműködésével. Jellemzői közé tartozik, hogy a gyártás fókuszában az értékteremtő tényezők állnak, ahol a folyamatok összehangolása teremti meg a hozzáadott értéket, a gyors interakciókon alapuló tervezés segítségével.

- A „wiki-munkahely” modellben új generációs munkahelyek jönnek létre az új generáció képviselőinek, ahol újfajta módon, információtechnológiai eszközökkel állítanak elő újabbnál újabb értékeket, miközben innovatívan igyekeznek lebontani a korábbi szervezeti hierarchiát és lazítani a merev üzleti folyamatmodelleken. Mindez azt jelenti, hogy a szervezetet tanuló szervezetté tesszük, amelynek öt alapelve a rendszergondolkodás, a személyes irányítás, a gondolati minták alkalmazása, a közös jövőkép kialakítása és a csoportos tanulás létrehozása (SENGE 1990.)

Az új üzleti modellek elterjedésének sikertényezői közé tartozik a hitelesség, az értékelési rendszer, a gyors azonnali válaszadás, a személyes kapcsolat és élményközpontúság, a gazdasági előny és a fenntarthatóság (BUDA - LEHOTA 2016). Az új üzleti modellek közös jellemzője, az együttműködés, amely értékteremtő és versenyelőnyt biztosító gazdasági folyamat, előnyeiből mindenki részesül. Mindez hozzájárul a fenntarthatóság öt alapelvének teljesüléséhez: az együttműködéshez, a nyitottsághoz, a megosztáshoz, a kölcsönös függőséghez és az integritáshoz (TAPSCOTT - WILLIAMS 2012).

3.5. Makroökonómiai és Társadalomtudományi elméletek összefoglalása

Ebben a fejezetben a Makroökonómiai és Társadalomtudományi elméleteket foglaltam össze. Véleményem szerint a távoli magyarázó elméletek képezik az alapját a közvetetten magyarázó elméleteknek és a menedzsment tanácsadó szervezetek ügyfél-tanácsadó kapcsolatának és eredményének. Az elméleti megközelítések közül Ricardo-i kéttermékes tétele és a Neoklasszikus elmélet segít megérteni az ügyfél-tanácsadó kapcsolatát. A Ricardo-i tétel kimondja, hogy „két ország között a kereskedelem kölcsönösen előnyös lehet, ha mindkét ország azt a terméket exportálja, melyben komparatív előnye van (KRUGMAN – OBSTFELD 2003). Ez alapján modellezem a menedzsment tanácsadó és ügyfele kapcsolatrendszerét, melyben a modell egyik tagja az ügyfél, aki telefon gyártásával foglalkozik, értelmezhetjük a modellbe való behelyettesítésként egy termékes országnak és a modell másik tagja a tanácsadó szervezet, akinek az egyetlen terméke a tanácsadás. A modell alapján megállapítható, hogy az ügyfél „országában” a tőke áll a rendelkezésre és a tanácsadó „országában” a tudás és a jól képzett munkaerő áll a rendelkezésre. A magyarországi menedzsment tanácsadó piac esetében a Ricardo-i modell korlátozottan érvényesíthető, mivel a piac szereplői - nagy arányban - 10 fő alatti kisvállalkozások és a szolgáltatások széles spektrumát kínálják, mely kismértékű specializáltságot jelent. Így a specializációból eredő hatékonyság csak a nagyobb piaci szereplők (ügyfél-tanácsadó) esetében jelenik meg. A neoklasszikus elmélet megfogalmazza a tanácsadás közgazdasági irányú megközelítését, melyben a pénz és a termék cseréje jelenik meg. Az elmélet alapján a csere alapját a termék, a tanácsadó tudása és ideje képezi. Az Endogén növekedés elméletek és a Versenyképesség elméletek magyarázzák a fejlődés lépéseit és befolyásoló tényezőit, melyek napjainkban is jelen vannak az Ipar4.0 hatása miatt.

A menedzsment tanácsadás tudásalapú szolgáltatás, a terciér szektor része. A tanácsadás az üzleti szolgáltatások területére sorolható az Európai Tanács meghatározásában. A szolgáltatások fejlődése a tanácsadási szolgáltatások területén is kimutatható, a személyes tanácsadás mellett az online tanácsadás a piac részévé vált, mely korábban nehezen volt elképzelhető, hiszen a tanácsadás alapja a személyes kapcsolat.

A tanácsadó, tanácsadók által nyújtott szolgáltatás eredménye a költségek meghatározása, optimalizálása, mely biztosítja a szervezetek részére a termelékenység növekedését, a versenyképesség megtartását. A tranzakciós költség elmélete alapján lehet meghatározni a szervezet működési területeihez kapcsolódó költségeket, ahol a tanácsadó feladata ezen költségek optimalizálása, a termelékenység és a versenyképesség növelése a vállalat fejlődésének biztosítása

érdekében. A megbízó-ügynök elmélet a vállalatok környezeti kapcsolatait határozza meg, melyben a szervezet működését szerződések deklarálják a tanácsadó és az ügyfél között, melynek célja az együttműködés kereteinek meghatározása. A tanácsadó szervezetek által nyújtott szolgáltatások igénybevételére és az eredmények elfogadására a kulturális elméletek által meghatározott nemzeti identitás és jellemzők igen erős hatást gyakorolnak. Véleményem szerint a nemzeti kultúra dimenzióinak hatását együttesen lehet vizsgálni az országok tekintetében, de a tanácsadói iparágra vetítve a vizsgálatnál nagyobb befolyással bír az egyes kultúrákra jellemző bizonytalanságkerülési index és a társadalomra jellemző rövid vagy hosszútávú gondolkodás. Az ipari forradalmak és a digitális technológiák fejlődésének hatását segít megérteni és vívmányait alkalmazni a játék elmélet. Az elmélet lehetővé teszi a bizonytalan gazdasági helyzetek elemzéséből kapott eredményekre vonatkozó viselkedési- és magatartási lehetőségek meghatározását a gazdaság szereplőire vonatkozóan.

A New Economy elméletek a tanácsadás legfontosabb területeire gyakorolnak hatást. A tudás létrehozása, megosztása és implementálása a szervezetbe a tanácsadó legfontosabb feladata, melyhez az elméleti alapokat és a tudásmenedzsment elmélete és fejlődése biztosítja. A tudás, a tudás tőke a szervezetek egyik legfontosabb értéke, mely hozzájárul az innovációk létrehozásához. A tudás megosztás, az együttműködés formáinak alkalmazásához a „sharing economy” biztosítja az elméleti hátteret.

Összefoglalva megállapítható, hogy a távoli magyarázó elméletek mellett a közvetve, illetve közvetlen magyarázó elméletek a tanácsadás fejlődését befolyásoló tényezőként vannak jelen az egyéb társadalmi, gazdasági és technológiai tényezők mellett. Együttesen segítik és képezik az alapját a tanácsadási modellek fejlődésének, igaz egy-egy irányzat erősebb hatást gyakorol a tanácsadásra, illetve befolyásolja a tanácsadás folyamatát. Fontos kiemelni, hogy a legerősebb hatással bíró elméleteket, melyek a következők: megbízó-ügynök elmélet, tranzakciós költség elmélet, szolgáltatás elmélet és a tudásmenedzsment elmélet. Ezen elméletek biztosítják a tanácsadás fejlődési modelljét és képezik az alapját a tanácsadás üzleti modelljének.

4. IRODALMI ÁTTEKINTÉS - MENEDZSMENT TANÁCSADÁS

Ebben a részben áttekintjük a tanácsadás fogalmát, a hazai megjelenését és elterjedését, fontosabb befolyásoló tényezőit.

4.1. Fogalma és értelmezése

A menedzsment tanácsadás iparág megismeréséhez és megértéséhez szükség van a szakma részletesebb ismeretére, amellyel nagyon sok tanulmány, kutatás és könyv foglalkozik. Első lépésként a menedzsment tanácsadás fogalmát definiáljuk. A menedzsment tanácsadás meghatározható, úgyis, mint egy tudáson alapuló szolgáltatás, amely a piacon értékesíthető és megvásárolható. A szolgáltatás természetéből fakadóan a tanácsadás nem materiális terméknek jelenik meg a piacon, így nagyon nehéz az ügyfél irányába bemutatni, nem rendelkezik olyan tulajdonságokkal, hogy szállíthatóság, tárolhatóság (SVEIBY 1992). Az angolszász irodalom „management consulting” kifejezéssel határozza meg a fogalmat. KUBR (2002) tudományos megfogalmazása alapján, a menedzsment tanácsadás a problémát két irányból közelíti meg. Egyik oldalról a tanácsadás segítségnyújtási képességét emeli ki, amikor speciális interakció alakul ki a tanácsadó és az ügyfél között. Másik oldalról a tanácsadás, mint egyedi szolgáltatás, amit csak számos tényező, képesség és képesítés megléte esetén lehet végezni (KUBR 2002). A tanácsadás folyamatában mindkét szervezet a közös nyelv kialakításra törekszik, amelyet a vállalatok nyitott és flexibilis hozzáállása támogat (PÁLVÖLGYI 2018). Az angolszász szervezet, az European Federation of Management Consulting Association (FEACO) meghatározása alapján, menedzsment tanácsadásnak nevezzük a szervezetek számára történő értékteremtést. Ezt az értékteremtést az üzleti teljesítmény növelését elősegítő technikák alkalmazásával lehet megvalósítani (<http://www.feaco.org/aboutfeaco/history>). Az ASCO (Die Schweizerische Vereinigung der Unternehmensberater) definíciója szerint a vállalati tanácsadók mindazok a természetes személyek és cégek, akiknek, illetve amelyeknek üzletszerűen gyakorolt tevékenysége a vállalat tervezési, szervezési és vezetési feladatainak megoldásából áll, a vezetési tanácsadást ebben az esetben, egy átfogó, komplex tanácsadási tevékenységként kell értelmezni (WOHLGEMUTH 1998).

A vezetési tanácsadás megfogalmazása Magyarországon DR. POÓR JÓZSEF nevéhez köthető, valamint a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetség (Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége) által közzétett definícióhoz. Ez alapján a vezetési tanácsadás vezetési kérdésekben nyújt segítséget a szervezeteknek és azok tagjainak. A tanácsadás magában foglalja a probléma azonosítását, a lehetőségek felismerését és elemzését, a megoldási javaslatok kidolgozását és kivitelezését (POÓR et al 2010). A tanácsadás, mint fogalom meghatározás sok szakma által használt, gyakran az ügynöki hálózatok értékesítőit is ilyen titulusokkal ruházzák fel annak érdekében, hogy jobban eladhassák szolgáltatásaikat, termékeiket (KORNAI 2008).

A szakirodalom megfogalmazásokból eredően megállapítható, hogy a menedzsment tanácsadás független, intenzív tudáson alapuló szolgáltatás, amely során az elsődlegesen hozzáadott értéket a szolgáltatási folyamatokba beépítve, az új tudás generálásán alapuló rendszerek kidolgozásán keresztül jön létre. A szolgáltatás természetéből adódóan nem kézzelfogható, tárolható és szállítható, de értékesíthető a piaci igények tekintetében. A termék tudásintenzív szolgáltatás, amely alapján megállapítható, hogy a menedzsment tanácsadás kifejezetten tudás- és humántőke intenzív szolgáltatás, mely nem kézzelfogható eredményeket hoz. Ennek okán a tanácsadási szolgáltatást és a hozzá kapcsolódó folyamatokat nehéz standardizálni, folyamatos tudás generálás szükséges és az ügyfél-tanácsadó kapcsolatának intenzív és párbeszédre alapuló együttműködése. A tudományos megközelítés alapján összefoglalható, hogy a tanácsadás speciális

együttműködésen alapuló segítségnyújtás és egy olyan professzionális szolgáltatás, melyet számos képesség, készség és képesítés megléte esetén lehet végezni.

4.2. Menedzsment tanácsadás fejlődése, piaca és területeinek meghatározása

4.2.1. A Menedzsment tanácsadás kialakulása, fejlődése

A menedzsment tanácsadás a XIX. század fiatal multidiszciplináris tudományterülete, gyökerei a makroökonómiai elméletekre, a pszichológia, a filozófia és a társadalomtudományok területeire vezethető vissza, amelyre hatással van a globalizáció, a digitalizáció és az információs technológia fejlődése, a felgyorsult gazdasági- pénzügyi és üzleti környezet változása. Ezek a változások hozzájárultak a menedzsment tanácsadás kialakulásához és fejlődéséhez. Egy olyan elméleti alapú, etikai és jogi normák által irányított szakmai munka, amely interperszonális kommunikációt használ. A tanácsadás szakmai fejlődése nagy változásokon ment keresztül az utóbbi években, amely magyarázható az alkalmazási területek sokrétűségével és nagyszámával, a társadalmi és gazdasági változások miatt felmerülő újabb problémákkal, és újabb szakmai kihívásokra történő válaszadással (MURÁNYI 2006). KUBR (2002) véleménye alapján az üzleti tanácsadás kialakulását az ipari forradalom idejére tehetjük, amikor a termelési folyamatok átalakulása, a tudományos eredmények ipari alkalmazása már lehetővé teszi a vállalatvezetés számára, hogy egyedül is értsék és ismerjék tevékenységük minden mozzanatát (KUBR 2002).

A vezetéstudományi iskolák képviselőinek és kutatási területeinek rövid bemutatása segít megérteni, hogy az ipari termelés és üzleti élet fejlődése milyen új vezetési- és menedzsment eszközök kialakítását követelte a kor szakembereitől, ahhoz, hogy a vállalatok eredményesek-, hatékonyabbak- és nyereségesek legyenek. A klasszikus vezetés elméleti irányzatok jeles képviselői közé tartozott BABBAGE, TAYLOR, GILBERTH, FAYOL és GANT, akik a munkafolyamatok hatékonyságával és a termelékenység kérdéseivel foglalkoztak. A tudományos vezetés iskolája és irányzata, a leghosszabb ideig gyakorolta hatását a tanácsadói iparágra, sőt bizonyos téziseik örökérvényűek és modernizálva (BPR, TQM, Értékelemzés) napjainkban is alkalmazzák őket. A klasszikus menedzsment irányzatok álláspontja szerint, a szervezetek hatékony működésének legfontosabb összetevői a munkamegosztás, a hatalom hierarchiájának kiépítése és az irányítás mozgástere.

Az első tanácsadással foglalkozó vállalkozás ARTHUR D. LITTLE nevéhez köthető (1876), a menedzsment tanácsadás úttörői közé tartoznak SAMUEL PRICE, GEORGE ZOUCH és WILLIEM DELOITTE. A tevékenységük alapján ők képviselik a menedzsment tanácsadási iparág első generációját. A tanácsadói tevékenység széles körben történő igénybevétele és elterjedése XIX. századi jelenség, amely az Amerikai Egyesült Államok területéhez köthető, itt fejlődött ki és teremtette meg a menedzsment kialakulását. A tudományos vezetésirányzat meghatározó egyéniségei L. M. GILBERT és G. GILBERT, akik 1901-ben alapították az első tanácsadó cégüket, a Gilbert Corporationt. További jelentős képviselők is jelen voltak a piacon például a Bedaux iroda, Emerson és Maynard cégek. A tanácsadással foglalkozó vállalatok második generációs képviselői, 1910-1940 között tevékenykedtek. BOOZ már 1914-ben „iparág elemzési szolgáltatásokat” kínált, McKinsey létrehozta a 1926-ban a McKinsey&Company tanácsadó céget (POOR et al. 2005).

A menedzsment tanácsadás- és az első tanácsadói szövetséget 1929-ben alapították az Egyesült Államok területén, mint az Association of Consulting Management Engineers (AMCE)¹ Ezzel párhuzamosan fejlődésnek indult Európában is a menedzsment tanácsadás, amelynek jeles képviselői voltak Lyndon Urwick és USA-ból áttelepült Charles Bedaux és az üzemgazdaság fejlődése Németországban, egy újszerű megközelítési módot adott. Az I. Világháború után, 1921-

¹ <http://amcf.org/index.php>

ben alakult meg a RKW (Relationalisierungs Kuratorium der Deutschen Wirtschaft) és 1925-ben a REFA (Reichsausaschuss für Arbeitsstudien), amelyek a gazdaság minden területén, államilag támogatott eszközöket használtak a hatékonyság növelésére és a tudományos üzemszervezés elterjedése végett.

A tanácsadás iránti kereslet növekedésének következtében, a szabad versenyi szabályzatnak megfelelően, komoly fejlődésnek indult a tanácsadói iparág a 20. század elején. A II. világháború alatt és után tovább növekedett a kereslet a tanácsadói iparág szolgáltatásai iránt, a kormányok katonai és civil tanácsadókat alkalmaztak a stratégiai-, vezetési és szervezési döntésekben. (POÓR et al. 2005).

A pénzügyi- és a tanácsadási gyakorlat fejlődése és együttműködése, a 60-as években az iparág újabb növekedését eredményezte, amelynek három fő fejlődési pontja volt.

- A könyvelőcégek, a tanácsadó üzletág gyors fejlődésének reagálására létrehozták a vezetői tanácsadó részlegeiket, mivel kiterjedt ügyfélkapcsolattal és ügyfelek pénzügyeiről teljes körű ismeretekkel rendelkeztek pl.: PwC, Deloitte, E&J. Ezen ismeretek segítségével teljesebb- és személyre szabottabb megoldási javaslatokat tudtak nyújtani ügyfelek részére, az ügyféligényekhez igazodva dolgozták ki javaslataikat és az akció terveket.
- A Boston Consulting Group megalapítása (1963) Bruce Henderson nevéhez kötődik, aki egyben meghonosította a stratégia fogalmát és a stratégiai tanácsadást.
- A Cambridge Research Institute és a Management Analysis Center tanácsadó szakemberek munkájának hatására, az elméleti szakemberek és a gyakorlati tanácsadók összehangolt munkája eredményessé vált a szervezetek számára, melynek hatására emelkedett a tanácsadás iránti igény (POÓR et al. 2005).

Az egyéni és kisebb tanácsadó cégek egyesítésére hozták létre 1968-ban az Institute of Management Consultant intézetet, amelynek részévé vált az Assosiation of Management Consultancy².

Az amerikai intézethez hasonló szervezetet alapítottak meg, dán, francia, német, svéd és svájci szervezetek 1960-ban, amely az Európai menedzsment Tanácsadók Szövetsége (European Federation of Management Consultancies Associations - FEACO). Jelen pillanatban, a FEACO, mint ernyő szervezet 15 nemzeti tagszervezettel rendelkezik.

Magyarország, a FEACO teljes jogú tagja 1991 óta a VTMSZ - Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége - képviselőjében, melyet 18 tanácsadó szervezet alapított 1990-ben (POOR et al. 2016).

A folyamatosan változó és fejlődő világgazdaságban az egyesítő és szétválasztó törekvések egyaránt jelen vannak. Az 1990-es évek végét a könyvvizsgáló irodák fúziós törekvései jellemezték (POÓR et al. 2000). Majd 2000-ben egy szétválasztó tendencia jelent meg, melynek hatására a létre jött KPMG Consulting, az Ernst&Young eladta tanácsadó részlegét, az IBM vette meg a PwC tanácsadási területeit 2002-ben.

A különböző pénzügyi botrányok hatására az iparág teljes megreformálása vált szükségessé, amelyet az Egyesült Államok kongresszusa a Sarbanes-Oxley törvény (S-OX) keretein belül elfogadott. A törvény célja a vállalati jelentések átláthatósága.

A vezető tanácsadó ágazat a világon mindösszesen csak három országban van államilag szabályozva: Németországban, Ausztriában és Szingapúrban. A szakmai szövetségek és tanácsadó intézmények legfontosabb célkitűzése a tanácsadói szolgáltatások magas színvonalának és

² <http://www.amcf.org/>

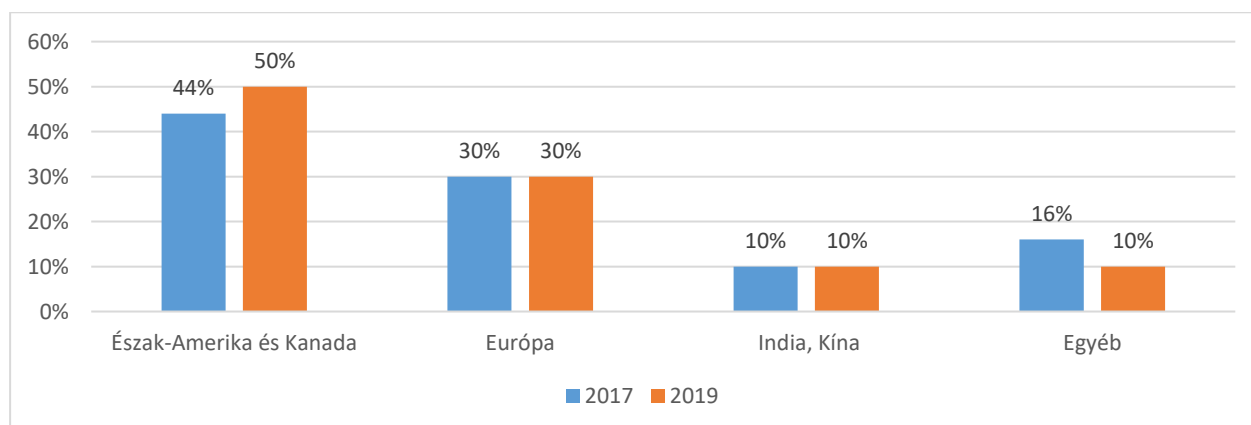
tagjainak szakmai készségének biztosítása, melyhez nyújt szakmai segítséget a vezetési tanácsadásra alkalmazott politikák alkalmazása, amelyek az elismert intézmények akkreditációjával kerülnek bevezetésre, például az AMCF (Association of Management Consulting Firms). Az akkreditáció leghatékonyabb és alkalmazott formája a saját márkájú fejlesztések és a partnerek és vezetők személyes hálózata által biztosított hitelesség (CURUKSU 2018)

A menedzsment tanácsadási piac jelenére és jövőjére igen erős hatást gyakorolnak a globális megatrendek, amelyek közül a következő öt elemet tartom kiemelkedő jelentőségűnek:

- Fenntarthatóság: a fenntartható fejlődés biztosítása a klímaváltozás figyelembevételével.
- Növekedés: a gazdasági hatolom átrendeződésének következtében kialakult új piacok átalakulása által nyújtott lehetőségek kiaknázása, melyek a szükségletek által vezéreltek, például: csökkenő költségek, termelékenység, digitális technológiák által nyújtott előnyök kihasználása.
- Új trendek és piaci modellek: a sharing economy terjedése, új piacok, márkák és csatornák megjelenése, alacsony költségek mellett magas hozzáadott érték teremtése.
- Demográfiai hatások: mely jellemzői közé tartozik a nyugati társadalom előregedése, a keleti társadalmak urbanizációja és a női szerepek erősödése a gazdaságban.
- Átalakítás: a Negyedik ipari forradalom technikai fejlődése nyújtotta lehetőségek kihasználása, amely megmutatkozik az üzleti folyamatokban és modellekben, az IT rohamos fejlődésében, a közösségi média egyre nagyobb szerepében, a világban tárolt adatok mennyiségében, a felhő alapú szolgáltatások terjedésében és az ember-gép kapcsolatok fejlődésében.

4.2.2. A jelenlegi globális menedzsment tanácsadás piaca

A vezetési tanácsadás korunk egyik legsikeresebb iparága közé tartozik, amennyiben a növekedést a siker egyik kulcstényezőjének lehet tekinteni. A menedzsment tanácsadási üzletág folyamatosan fejlődik, a növekedésen kívül a siker kulcsa, hogy a menedzsment tanácsadás védettséget élvez a gazdasági ingadozásokkal szemben, hiszen tanácsadásra mind gazdasági recesszió mind növekedés idején szükség van (6. ábra). A menedzsment tanácsadó iparág jellemzően Észak-Amerikára és Nyugat-Európára koncentrálódik, igaz az utóbbi évek növekedést mutatnak a BRIC (Brazília, Oroszország, India, Kína) gazdaságok tekintetében (CURUKSA 2018).

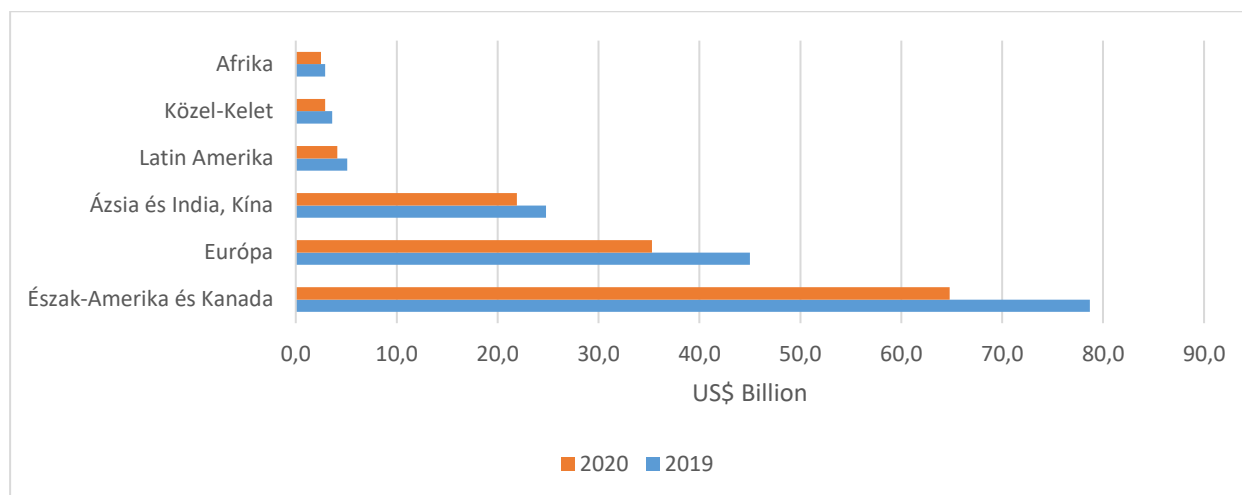


6. ábra: Menedzsment tanácsadási piac geográfiai felosztása

Forrás: saját szerkesztés IBIS, 2019 és CURUKSU, 2018 alapján

A vezető tanácsadó cégek sikerének kulcsfontosságú tényezője a magasan képzett munkaerő elérhetősége, a személyes ügyfélszolgálat nyújtás képessége, amely meghatározza a terjeszkedés

irányát is. Igaz a különböző kutatások eredményei nem mutatnak egységes képet a tanácsadó ipar árbevétel és piaci részesedésének volumenére vonatkozóan, sokféle adat forog közkézen, de az IBIS és a FEACO éves jelentése az elfogadott és irányadó. A vezető szerepet Észak-Amerika tölti be a globális tanácsadó piac árbevétel elosztás alapján (7. ábra). A legtöbb tanácsadó vállalat Észak-Amerikában alakult, az iparág koncentrációja New York, Kalifornia, Pennsylvania és Massachusetts. Az Észak-Amerikai részen a pandémia a piac visszaesését eredményezte, közel 18%-os árbevétel csökkenés figyelhető meg az előző év azonos időszakához képest.



7. ábra: Menedzsment tanácsadó piac árbevétel változása 2019-2020 (US\$ Billion)

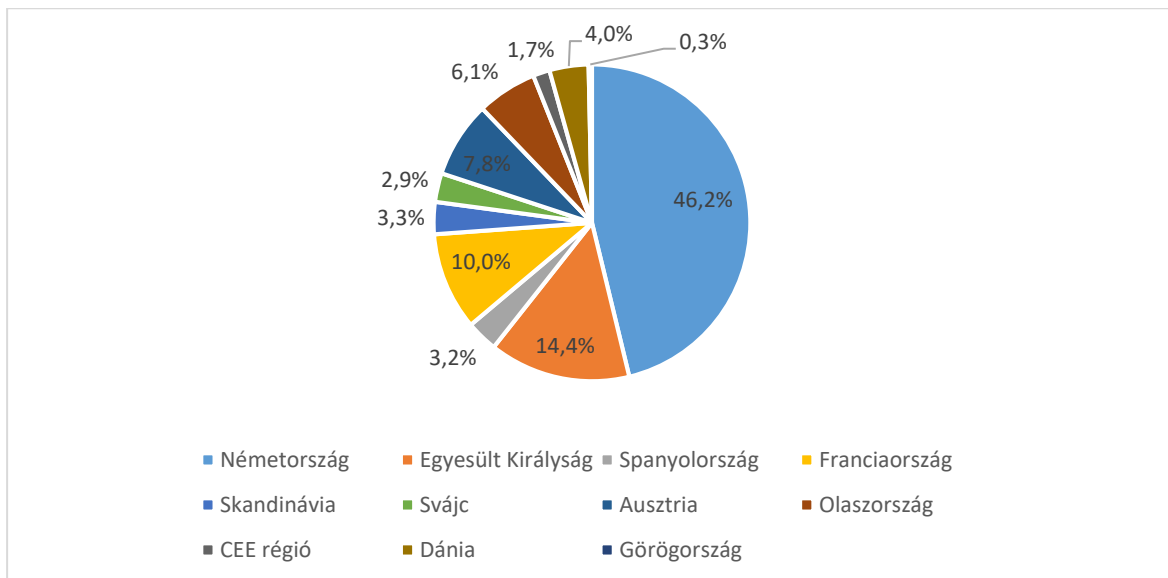
Forrás: saját szerkesztés GLOBAL RESOURCE, 2020 alapján

Az ázsiai államok, India és Kína gazdasági fejlődése és növekedése, a szolgáltatás alapú kultúra kialakulása, megteremti az alapot a helyi vállalkozások növekedéséhez és a globális vállalatok letelepedéséhez. Mindezek a tényezők hozzájárulnak a vezetési tanácsadás személyhez kötött szolgáltatások iránti kereslet növekedéséhez, amely elsősorban Kína köré koncentrálódik, annak ellenére, hogy India sajátos politikai helyzete különleges lehetőséget kínál. A Közép-Ázsiai országok tekintetében a régió gazdasági potenciálja, geopolitikai jelentősége, a piaci nyitás és a működő tőke áramlás növekedése biztosítja a vezető tanácsadás iránti kereslet növekedését a régióban, például: Kazahsztán vagy Azerbajdzsán tekintetében (7. ábra).

Dél-Amerika, Oroszország és a feltörekvő gazdaságok Brazília, Peru, Chile régiójában a tanácsadás piaca gyors növekedési pályán van, igaz a járvány erősen befolyásolja a növekedés ütemét. Az Afrikai országok és a Közel-Kelet területén lassú növekedés figyelhető meg, melyet befolyásol a polgárháború, a rossz politikai környezet és a polgári zűrzavarok.

4.2.3. Európai tanácsadó piac

Az európai menedzsment tanácsadás piac dinamikus fejlődése egyértelmű az elmúlt 25 év folyamán (9. ábra). Az 1994-2018-as időszakban, amely köszönhető az EU megalakulásának, az európai integrációnak, amely elősegítette a nemzeti határokon átnyúló vállalati terjeszkedést. A menedzsment tanácsadó piacot elsősorban Németország és az Egyesült Királyság uralja, az ipar koncentrációja London, Berlin, Párizs és Zürich köré összpontosul (8. ábra).

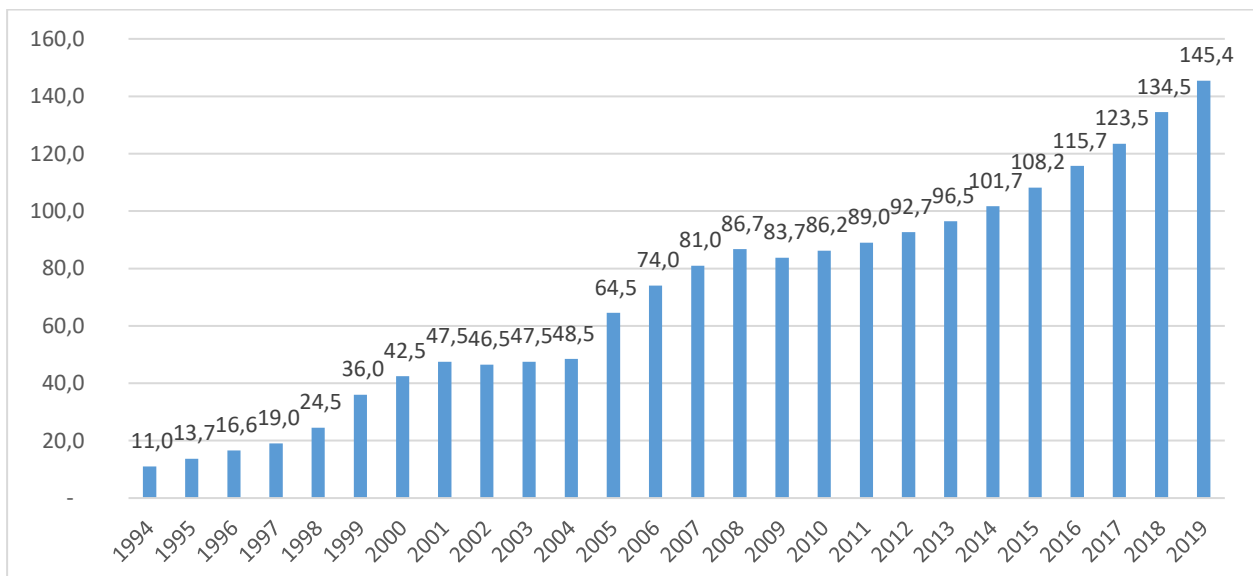


8. ábra: Európai menedzsment tanácsadás piac regionális megoszlása, 2018

Forrás: saját szerkesztés FEACO, 2018 alapján

Az árbevétel a 1994-es (100%) bázisévhez viszonyítva 2018-ra több mint 12-szeresére növekedett. A 2000-es éveket jellemző lassuló piaci környezet ugyan kisebb mértékben, de érintette a menedzsment tanácsadás iparágat, így a 2001-2004-es időszakot a stagnálás jellemezte, majd 2005-ben az előző évhez képest 33%-os növekedés figyelhető meg, amely a bázisévhez (1994) viszonyítva több mint ötszörös volumennövekedést mutat. 2005-2008 közötti intervallumban stabil növekedés figyelhető meg az európai menedzsment tanácsadás piacon. 2009-ben a gazdasági válság jelei már megmutatkoztak a bevételben, hiszen majdnem 3,5%-os visszaesést realizált az európai menedzsment tanácsadás piac. A válság ellenére 2010-től egy szolid és egyenletes növekedés figyelhető meg a piacon (9. ábra).

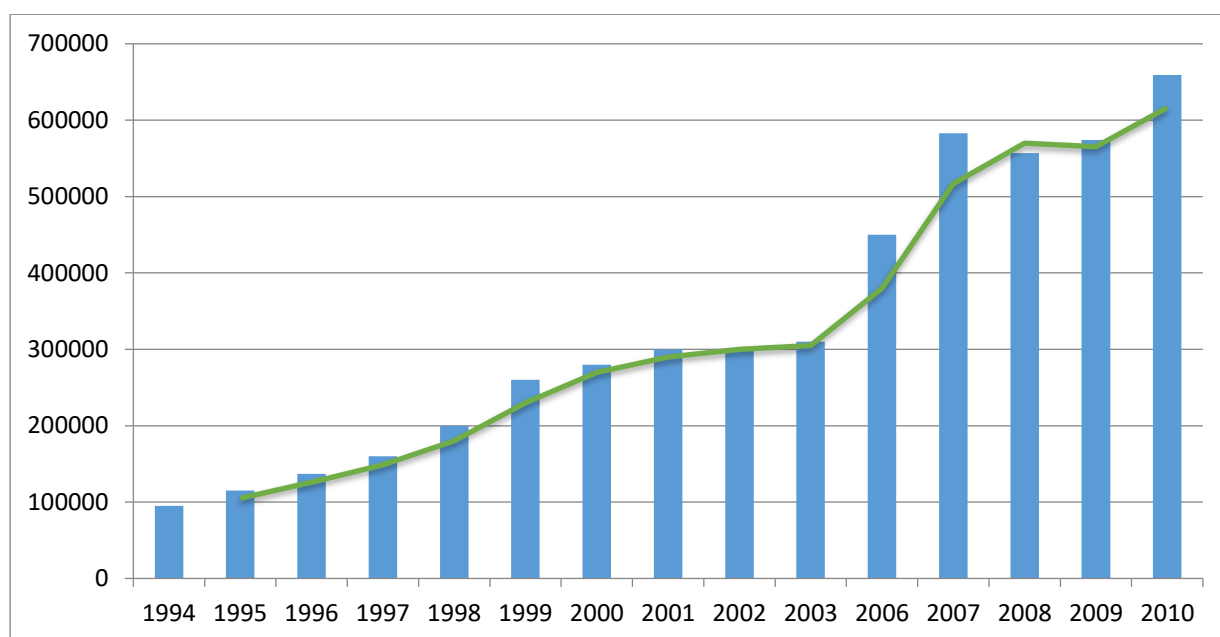
Az üzleti bizalom hiánya, az eltérő politikai kultúra és államadósság válság akadályozta az iparág nagyarányú növekedését és egységesedését. Napjainkban pedig a Covid-19 akadályozza az iparág fejlődését, amely megfigyelhető az árbevétel változásán keresztül.



9. ábra: Az európai Menedzsment Tanácsadó piac árbevétele (milliárd €)

Forrás: saját szerkesztés FEACO, 2020 és EUROSTAT, 2020 alapján

Az európai piac növekedése a tanácsadói területek változását és a tanácsadói területen alkalmazott létszám emelkedését vonja maga után, amelyet a 10. ábra mutat be.

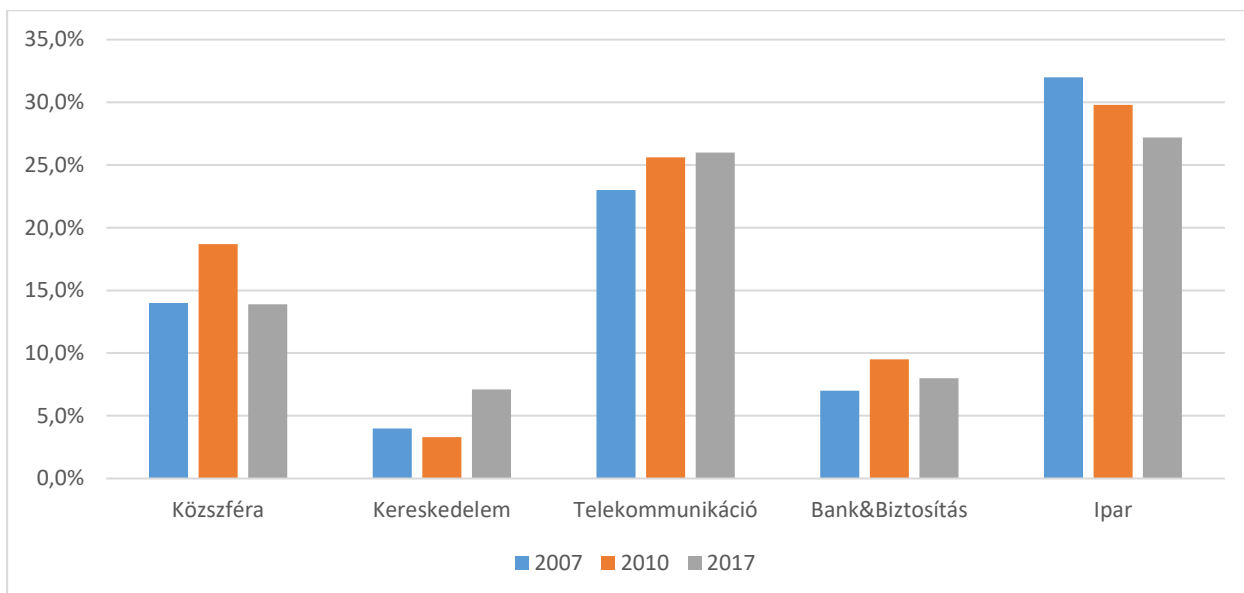


10. ábra: Tanácsadók létszám alakulása Európában (fő), 1994-2010

Forrás: saját szerkesztés FEACO, 1994-2010 alapján

A vezetési tanácsadás iparág általánosságban több szemponttal is jellemezhető. Csoportosítási alap lehet az, hogy milyen iparágakban tevékenykedik a tanácsadó szervezet, vannak olyan cégek, amelyek kifejezetten banki, élelmiszer- telekommunikációs vagy gyógyszeripari cégek igényeinek kielégítésére szakosodottak. A tanácsadó szolgáltatás típusa mentén is képezhetünk csoportokat a főbb szolgáltatási típusok alapján (a VTMSZ szerint: stratégiai tanácsadás, vállalati működési folyamatok tanácsadása, emberi erőforrás menedzsment és informatikai tanácsadások). Differenciáló ismérv lehet ezek mellett az is, hogy a tanácsadó cég milyen szektorokban tevékenykedik (állami, civil, versenyszféra) és az, hogy az ügyféllel milyen módon tartja a kapcsolat (on-site, off-site).

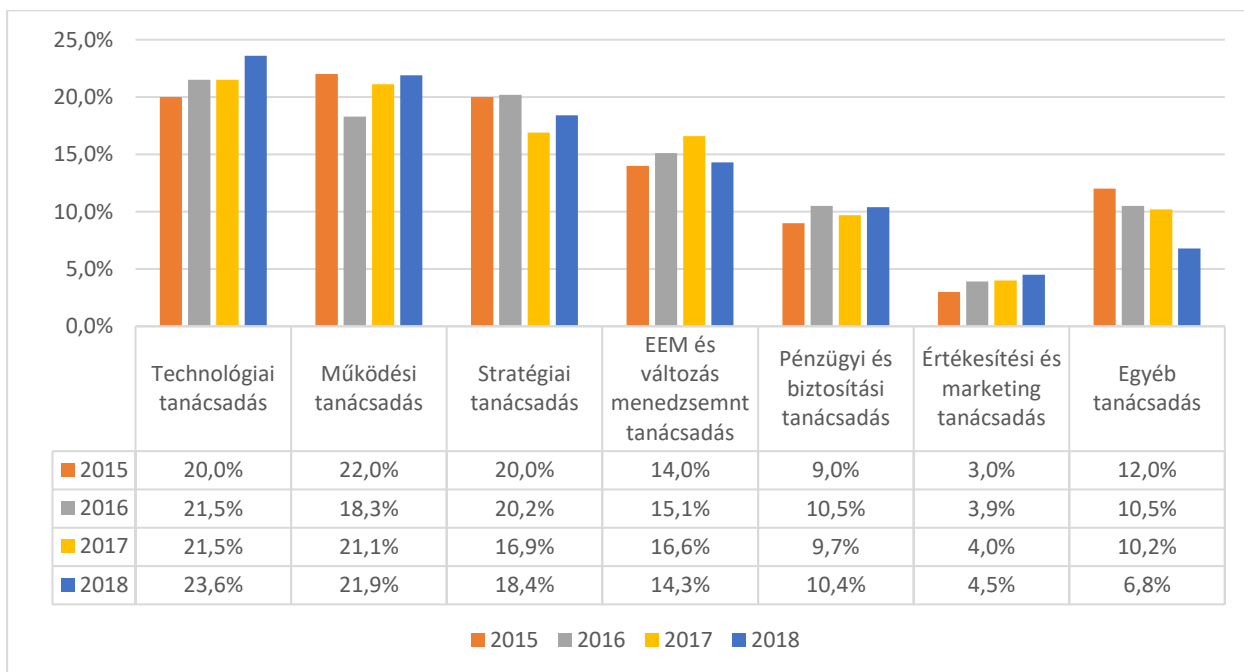
A különböző országok, régiók gazdasági állapota piaci sajátosságai, fejlettségi szintjei azonban nagyban meghatározzák az első három csoportképző ismérv alakulását és azt, hogy milyen iparágakból érkeznek a megrendelések, hogy milyen szolgáltatásokra van kereslet a piacon. A menedzsment tanácsadási iparág piaci ügyfél szektor elemzésekor azt látjuk, hogy a legfontosabb és legnagyobb forgalmat bonyolító ügyfelei a bank és biztosítási szektor, az ipari szektor és a közsféra (11. ábra). A FEACO jelentés adatai szerint a közszférában a tanácsadási szolgáltatások aránya 1998 és 2001 között 7,5%- és 9%-ék közötti alacsony értéket mutatott, de 2004-re elérte a 17,7-ot és a gazdasági válság okozta visszaesést követően 2010-re ez már 18,7% volt, amely 16,1 milliárd euros piaci részesedést jelentett.



11. ábra: Menedzsment tanácsadási piac ügyfél-szektor szerinti megoszlása Európában 2007-2017

Forrás: saját szerkesztés FEACO, 2007-2017 alapján

Az európai menedzsment tanácsadási iparág bevételeinek megoszlását vizsgálva láthatjuk, hogy a bevétel közel 60%-a működési tanácsadásból, technológiai tanácsadásból és stratégiai tanácsadásból származik. A „teljes” európai menedzsment tanácsadás piacot vizsgálva 2018-ban a bevételek 14,3% emberierőforrás és változás menedzsment tanácsadásból származik, illetve 10,4%-a pénzügyi kockázati tanácsadásból származik (12. ábra).



12. ábra: Árbevétel megoszlása a szolgáltatás típusai között 2015-2018

Forrás: saját szerkesztés FEACO, 2014-2019 alapján

A technológiai fejlődés változása a technológiai és IT tanácsadási szolgáltatások iránti kereslet növekedését jelenti, amely növekedési tendencia megfigyelhető a 12. ábrán. A hosszútávú változások elemzésénél vizsgálni kell a Menedzsment Tanácsadási szolgáltatások portfólió

változását. A vizsgálati eredmények rámutatnak, hogy a stratégiai tanácsadás elvesztette vezető pozícióját, 20,0%-ról 18,0%-ra csökkent. Az emberi erőforrás menedzsment és válság menedzsment tanácsadás továbbra is a menedzsment tanácsadás fontos része, a visszaesés nagysága csak 2% és a válságot követően a működési tanácsadás szerepe jelentősen megnőtt.

4.2.3. A menedzsment tanácsadás fejlődése Magyarországon és a Közép-Kelet európai régióban

Egy ország vezetési tanácsadási iparának, piacának helyzetét befolyásolja az adott ország politikai berendezkedése, történelmi hagyományai, gazdaságának fejlettsége, a jövedelmi helyzetek, és az újraelosztás struktúrája. A politikai berendezkedés a közép-kelet-európai országok esetében mindenhol két szakaszra osztja a tanácsadási iparág történetét. Az 1920-as és 1930-as években jelentek meg a nyugati tanácsadó cégek a közép-kelet-európai térségben, amelyek egyaránt a termelékenység hatékonyságának növelését biztosító megoldásokat kínáltak a könyvelési és könyvvizsgálási feladatok mellett. Az egyik legnagyobb magyarországi tanácsadó vállalat az Evolut of Hungary szintén német szervezeti mintára épült, azonban a II. világháború alatt mind a külföldi mind a hazai tanácsadó vállalatok beszüntették tevékenységüket (POÓR et al. 2016).

A II. világháborút követően a szovjet blokkhoz csatolt közép-kelet-európai államok jelentős kulturális váltáson mentek keresztül, amely természetesen az állam felépítésére, a gazdasági és üzleti életre is rányomta bélyegét. Ebben az időszakban a vezetés- és szervezéstudománnyal foglalkozó kutatások teljesen kiszorultak a tudományos életből. Az 1950-es években a termelést és gyártást nem a profitvezérelt elv irányította, hanem a szocialista rendszerre jellemző tervgazdaság. Azonban az 1960-as években egyes intézmények a minisztériumokkal együttműködésben tanácsadási tevékenységbe kezdtek elsősorban a nehézipar és a mezőgazdaság területén (HRISTOV - IGNATOV 2001).

A szocialista állam berendezkedés nem kedvezett és nem segítette a vezetési tanácsadás Nyugat-Európában kialakult klasszikus fejlődési modelljének kialakulását. Igaz, nem beszélhetünk arról, hogy a rendszerváltás előtt nem vettek igénybe vezetési tanácsadást ezekben az országokban. Ebben az időszakban javarészt állami intézetek, kutatóintézetek, minisztériumi osztályok vagy egyetemi oktatók foglalkoztak kis létszámban tanácsadással. A Közép-Kelet európai országok tekintetében Romániában volt a legkedvezőtlenebb a helyzet 1990 előtt, itt az erős centralizáltság miatt még olyan kezdetleges formában sem létezett a tanácsadási iparág, mint a többi szocialista tagállamban. A területi sajátosságok azonban a '90-es években is érvényesültek. A közép-kelet-európai átalakuló térségben jelentős következményekkel járt a privatizációs tevékenység, mivel ebben a régióban is a magántőke a gazdaság jelentős elemévé vált. A privatizáció végbemenetele nem csak az akkori technokratáknak teremtettek lehetőséget, de jelentős idegen tőke beruházások is folytak az átalakuló országokban (PENG 2000). Romániában a lassabb privatizáció, az iparág lassabb fejlődéséhez vezetett, a keresleti oldal fékezett növekedése miatt a külföldi tőke hiánya okozott problémákat még a 2000-es évek elején is. A szlovén, a horvát és a szerb fejlődés sajátos volt, hiszen a délszláv háború mély nyomokat hagyott a szektoron, azonban Ausztria közelsége és a gyors gazdasági fellendülés erőt és lendületet adott a tanácsadási iparágban. Hazánkban a nagyon gyors ütemű privatizáció a tanácsadás iránt is igényeket gerjesztett. A '90-es évek második felében azonban ez egyre kevesebb megrendelést generált, és ha időben megkésve, eltolva is, de a magyar piac a Nyugat-európai szolgáltatások fejlődési ciklusait követte. Dél-Európában Görögország sajátos helyzetben volt. Az európai keretprogramok és a 2004-es Olimpia előkészületei azt eredményezték, hogy a kedvezőtlen gazdasági helyzet ellenére a 2000-es évek elején is kiemelkedő 15-20%-os növekedést tudott elérni a tanácsadási piac (POÓR et al. 2016). A következő nagyobb mértékű változást a közép-kelet-európai régióban a 2004-es Európai Unióhoz történő csatlakozás hozta. Ezt a globalizációs folyamatot már teljesen más motivációk jellemzik, mint az 1990-es évek elején a közép-kelet-európai régióba az idegen tőke nagymértékű közép-kelet-európai országokba történő beáramlása. Az 1990-es évektől kezdődően folyamatosan

növekedtek és betörő külföldi tőke mozgatta folyamatokat. Az átalakulás időszakát a magas infláció jellemezte (POÓR et al. 2016).

Napjainkban a nemzetközi multinacionális cégeknek a relatíve olcsó kék-galléros munkaerőn kívül, már rendelkezésükre áll a jól képzett, rugalmas fehér-gallérosok tömege. A válság hatása szinte egységes erővel jelent meg a közép-kelet-európai régióban, annak ellenére, hogy eddig a régióban lévő országok egyéni és eltérő politikai, gazdasági és társadalmi fejlődése volt igazolható. A válságot követően a tanácsadói piac egy öntisztulási folyamaton ment keresztül, amely hatással volt a tanácsadói piac értékteremtő folyamataira, a szolgáltatások színvonalára és a tanácsadói módszerek átalakulására (REKETTYE 2018)

A hazai tanácsadói iparra ennek az ellenkezője volt a jellemző, a szovjet blokkon belül kedvező helyzetben volt Magyarország. Bár a korábban virágzásnak indult szakma termelési és mérnöki tanácsadás életébe komoly törést hozott a szocialista centralizált állami berendezkedés, a helyzet mégis sokkal kedvezőbben alakult, mint a román esetben. Az '50-es évek végig a vezetés-szervezéssel foglalkozó intézmények fokozatos leépítése volt megfigyelhető, azonban a '60-as évek elején létrejöttek az első ágazati szervező intézetek. Az iparirányítási ágazati minisztériumok megszüntetésével pedig önálló tanácsadó szervezetek születtek tanácsadói fókusszal. Később külföldi szervezetek megjelenésére is voltak példák. Összességében elmondható, hogy a vezetési tanácsadás helyzete hazánkban a szovjet blokkban tapasztalható viszonyokhoz képest előnyösnek volt mondható (POÓR et al. 2016).

Az 1970-es években vette kezdetét a folyamat, elsősorban Magyarországon és Lengyelországban, amikor egyes intézmények vezetői munkalátogatásokat tehettek nyugati országokban. Ezt követően, igazi ritkaságszámba ment, de néhány nyugati tanácsadó céget meghívtak, hogy vegyenek részt egyes mezőgazdasági projektek lebonyolításában. Erre az időszakra volt jellemző, hogy a nemzetközi munkaszervezetek (ILO, UNIDO) és a Világbank külföldi ösztöndíjas programokat létesített a közép-kelet-európai régióban. Majd a későbbiekben az ILO-val és az UNIDO-val együttműködésben vezetőképző- és fejlesztő intézeteket hoztak létre a térségben (KUBR 1996). Az egyetemeken is megjelentek az első vezetéssel és marketinggel foglalkozó szakok, ehhez kapcsolódóan egyre nagyobb számú szakirodalom jelent meg ezen a szakterületen. Az 1980-as években jelentek meg ismét a független tanácsadók a piacon, akik közül számos hazai szakember volt.

A rendszerváltoztatást követően a nagy hagyományokkal rendelkező nyugati könyvelő és tanácsadó vállalatok nagyon gyorsan betörték a magyarországi piacra. A nemzetközi menedzsment tanácsadó szervezetei is szembesültek a régióban növekvő diverzitást megtestesítő regionalitással, mely szempontok kritikusak voltak ahhoz, hogy az egyes nemzetek sajátos vezetési és menedzselési tapasztalataiból származó eljárásokat és problémákat azonosítani és kezelni tudjanak. A nemzetközi tanácsadó szervezetek egymás után hoztak létre leányvállalatokat, mint az Andersen, Price WaterhouseCoopers, Ernst & Young, a jogi tanácsadás területén Baker & McKenzie, Squire Saunders és természetesen a makulátlan tanácsadó cégek is megjelentek, mint a McKinsey, Bain, BCG, Roland Berger, Hay és a Mercer. Az 1990-es években közép-kelet-európai régió menedzsment tanácsadás piacát egyértelműen a növekedés jellemezte, ideértve a magyarországi vezetési tanácsadás piac fejlődését is. Az 1990-es évek közepén, egyetemi szinten is megjelent a vezetési tanácsadás, ezzel együtt számos hiánypótló szakirodalmi mű is elérhetővé vált az oktatási piacon (POÓR et al. 2016).

Gazdasági, politikai és szocio-kulturális aspektusból vizsgálva a közép-kelet-európai régiót, a menedzsment tanácsadás fejlődése szempontjából közös pontként kell értelmezni az 1980-as évek végéig. Jellemző volt, hogy a nyugati államok nem tettek különbséget az egyes Közép-Kelet európai országok között, mindegyiket egyszerűen a vasfüggöny mögötti államnak tekintették, teljesen azonos gazdasági, társadalmi és kulturális jegyekkel felruházva. Azonban a nyugati világnak is szembesülnie kellett azzal, hogy az egykori kommunista blokkhoz tartozó nemzetek

eltérő történelmi gyökerekkel rendelkeznek, és különböző kulturális normákat és értékeket közvetítenek. Az 1980-as évek vége a '90-es évek eleje felé egyre inkább kedvező helyzet jött létre a profitorientált tanácsadó cégek megjelenésének, a volt szocialista országokban. Közép-Kelet-Európában a gyökeres változást a rendszerváltozás hozta meg, amely egészen új helyzetet teremtett az iparág számára. A multi és transznacionális vállalatok megjelenése, a privatizáció és a külföldi tőke beáramlása szívró hatást gyakorolt a tanácsadásra. Az új piaci szervezeti formák, vezetési módszerek, az erősödő verseny olyan szakértelmet és tapasztalatot kívánt, mely sok újonnan piaci résztvevővé vált szereplőnél hiányozott. Közép-Kelet-Európa országaiban hamar megjelentek a BIG Four tanácsadó cégek, hiszen ehhez már a piaci környezet is adott volt. Hiány mutatkozott azonban az input oldalon a fiatal, lelkes, szakmailag felkészült tanácsadó aspiránsokból, amelyre válaszként jelentek meg az egyetemi képzésben is a menedzsment tanácsadó szakok (FODOR -MILOVECZ 2009).

4.2.3.1. A magyarországi vezetési tanácsadási piac szerkezete és sajátosságai

A magyarországi menedzsment tanácsadó piacon jelenlévő szervezetek kategorizálása sokrétű és összetett feladat. A piacról elmondható, hogy a magyar piacon jelen van mind a négy nagy nemzetközi tanácsadó vállalat, emellett megtaláljuk közép-, kis- és mikro vállalkozásokat is. A magyar tanácsadói piacon működő vállalatok mérete jellemzően kisvállalat. A Menedzsment tanácsadó piac a monopolisztikus struktúra jellemzőit viseli magán, a be- és kilépésnek nincsenek jelentős rövid távú akadályai, korlátjai és minden vállalatnak van hatása a termékek árára. A tanácsadói piac egyedisége, hogy a hagyományos értelemben vett rövid távú piaci belépési korlátok nem relevánsak. Egyrészt hiányzik a tanácsadói szakma államiszabályozása, mivel a tanácsadói tevékenység elvégzésére, kötelező érvényű jogszabályi kötelezettség Magyarországon nincs érvényben, ennek okán a tanácsadó cég alapítása csak elhatározás kérdése. Igaz, léteznek ajánlások a piacon, ezek azonban nem tekinthetők kötelező érvényű jogszabálynak. A tanácsadó piacra történő belépést méretgazdaságossági szempontok sem kötik, néhány fős mikro vállalkozás is elindulhat a piacon, a cég méretének a nagyságát a megrendelések száma tudja befolyásolni. A tőke, mint korlát sem jelent akadályt a tanácsadó cég elindításakor, már igen alacsony tőkével is elindítható a vállalkozás. Igaz, a belépési korlát bizonyos értelemben érvényes, mivel az iparág tőkéjét a szellemi tőke, a felhalmozott tudás adja, értéket előállítani a megfelelő tudással és tapasztalattal rendelkező vállalkozások tudnak. A rövid távú valódi belépési korlát a kapcsolati háló, megfelelő kapcsolatok nélkül nagyon nehéz megbízást szerezni és a piacon elindulni. A belépési korlátnak tekinthető továbbá a strukturális, gazdasági és viselkedési vagy stratégiai korlát. A strukturális korlát részben megegyezik a rövidtávú belépési korlátokkal, a szándékos korlátok a már piacon lévő szereplők megfontolásai, viselkedései alapján létrejövő belépési korlátokat jelentik. Ilyen korlát a magyar tanácsadó piacon a termékdifferenciálás, amikor a piacon lévők által kialakított jó hírnevet kell legyőzni a piacra lépőknek. Ez azt jelenti, hogy a már a piacon jelenlévő tanácsadó vállalatok, referenciáik és kapcsolati tőkéjük segítségével könnyebben tudnak új megbízásokat szerezni, mint egy újonnan piacra lépő vállalat. A tanácsadói piacra belépőinek meg kell birkóznia az ismeretlenségből fakadó bizalmatlansággal. A tanácsadói piac másik belépési korlátja a stratégiai viselkedés, mely lehet a nagyméretű árcsökkenés. Ezt a jelenséget stratégiai elrettentésnek is nevezzük, megtudja akadályozni az újszereplő belépését a piacra (CARLTON - PERLOFF 2015; BUDZINSKI - BJÖRN 2018).

Ennek tükrében a magyar tanácsadó piac jellemzői a következők:

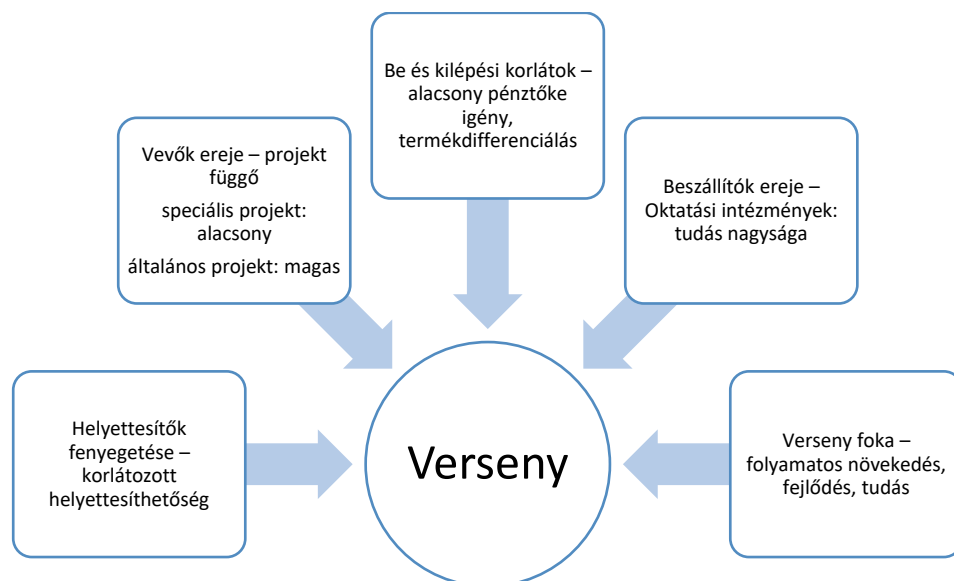
- A piacon lévő eladók száma magas, 5510 tanácsadó van jelen a piacon a FEACO nyilvántartása szerint.
- A piacon lévő potenciális vevők száma magas, a menedzsment tanácsadás célpiacához tartoznak a kis- és közép vállalatok, a nagy és multinacionális vállalatok, továbbá a kormányzati szektor egyaránt. A magyar KKV-piac jellemzője, hogy csak egész kis mértékben vagy csak speciális feladatokra vesz igénybe vezetési tanácsadókat, amelyek

oka visszavezethető forráshiányra. A KKV szektor a potenciális vevők körét tartalmazza a vezetési tanácsadók részére abban az esetben, ha a szektortor felismeri a gazdasági előnyét a vezetési tanácsadás, mint szolgáltatás igénybevételével kapcsolatosan.

- A belépéshez szükséges alacsony tőkebefektetések mellett, egyéb belépési korlátok is meghatározhatók, amely közül kiemelkedő jelentéssel bír a termékdifferenciálás, a kapcsolati tőke és a stratégiai korlátok.
- A vevői oldalon a belépési korlátok nem számottevőek, mivel bármilyen szervezet igénybe tudja venni a menedzsment tanácsadó vállalatok szolgáltatásait.

A menedzsment tanácsadó piac bemutatásának leghatékonyabb módja a vevői aspektusból megközelíteni a kérdést, amelyre Porter öttényezős modellje a legalkalmasabb (13. ábra):

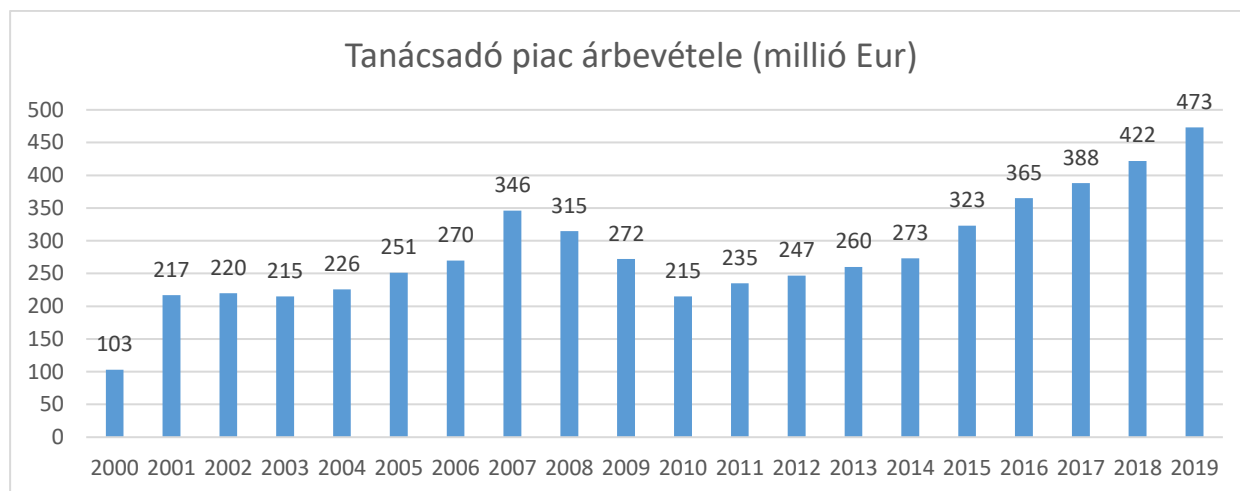
- A vevők erejéről általánosságban nem mondható vélemény, hiszen minden egyes projektnél eltérő. A speciális projektek esetében - amikor csak egy tanácsadó cég képes a projektet kivitelezni - a vevő ereje alacsony, ezzel szemben egy általános projekt esetében - amit több tanácsadó vállalat is képes kivitelezni - a vevő tárgyalási pozíciója magas. Ennek okán a tanácsadó vállalatok mindig arra törekednek, hogy a szolgáltatásaik egyediek legyenek, mivel egyedi projekteknek ár meghatározó szerepe van a szolgáltatónak.
- A projektek kivitelezésénél az ár fontos szerepet tölt be, ezért a tanácsadó vállalatok kénytelenek árban versenyezni egymással.
- A tanácsadó vállalatok szolgáltatásai nem minden esetben helyettesíthetőek, mert a versenytársak nem rendelkeznek a megfelelő tudással és technológiával a projekt kivitelezésére vonatkozólag.
- Az oktatási intézmények minősége biztosítja a piacon a beszállítók erejét, mivel a tanácsadó vállalatok tőkéje a tudás, amely a humántőke birtokában van.
- A tanácsadó vállalatok által nyújtott szolgáltatások minősége nem mérhető, ezért a vállalat jóhírneve és kapcsolatai garantálják a minőséget.
- A piacra való be- és kilépési korlátok nehezen határozhatók meg, mivel a klasszikus értelemben vett belépési korlátok az állami szabályozás, méretgazdaságosság, tőke korlát az iparágat nem jellemezi. A belépési korlátok CARLTON - PERLOFF (2000) szerinti megfogalmazásában létezik strukturális és viselkedési korlát, amely ebben az esetben megvalósul. A tanácsadói piac belépési korlátjaként megjelenik a termékdifferenciálás és piaci szereplők stratégiai viselkedése (VINCZE 2014).



13. ábra: Porter öttényezős modellje

Forrás: saját szerkesztés

A magyarországi menedzsment tanácsadás piac fejlődése közel azonos irányban változott az elmúlt 20 évben, mint az európai menedzsment tanácsadói piac. Hazánkat a 2008-as gazdasági világválság erőteljesebben érintette, hasonlóan mint az európai menedzsment tanácsadás piacot. A gazdasági válságra a magyar piac hatványozottabban reagált és már 2008-ban 8,3%-ot visszaesett a forgalom, amelyet ismételt 21,7%-os árbevétel csökkenés követett 2009-ben. A válságot követően egy egyenletes, szerényebb volumen növekedés figyelhető meg az árbevétel változása tekintetében, ennek ellenére a 2007. évben realizált árbevételt a magyarországi menedzsment tanácsadó piacnak csak 2016-ben sikerült beérni és meghaladni. A piac volumen növekedése 2016-óta folyamatosan emelkedik. (14. ábra)



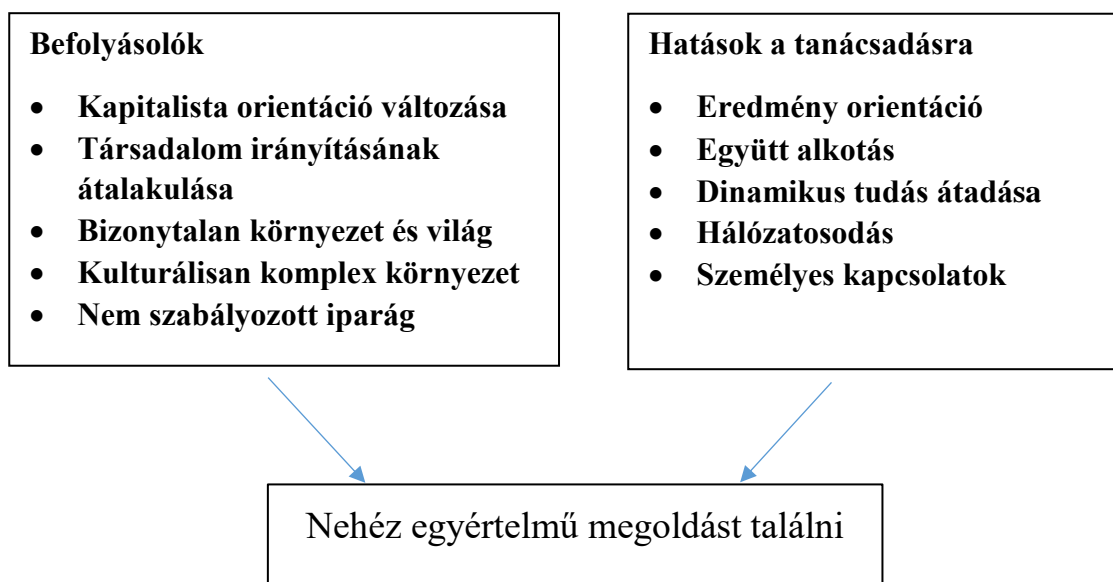
14. ábra: Menedzsment tanácsadási iparág árbevétele Magyarországon 2000-2019 között

Forrás: saját szerkesztés FEACO, 2016, EUROSTAT, 2020, KSH, 2020 alapján

4.3. A menedzsment tanácsadásra ható külső és belső tényezők

A 21. század első évtizedének végén bekövetkezett pénzügyi válság, amely globális méreteket öltött, egyértelműen megmutatta, hogy befejeződött a kizárólag pénzügyi szempontok alapján működő részvényesi kapitalizmus korszaka (THOMAS et al. 2014). A mai globális világunk ennél többet kíván, a demokrácia kiszélesedésével, az EU tagsággal, valamint az új széles tömegeket gyorsan és egyszerűen elérő internet technológiákkal és szociális médiumokkal jelentősen befolyásolják a társadalmunk irányításának módjait.

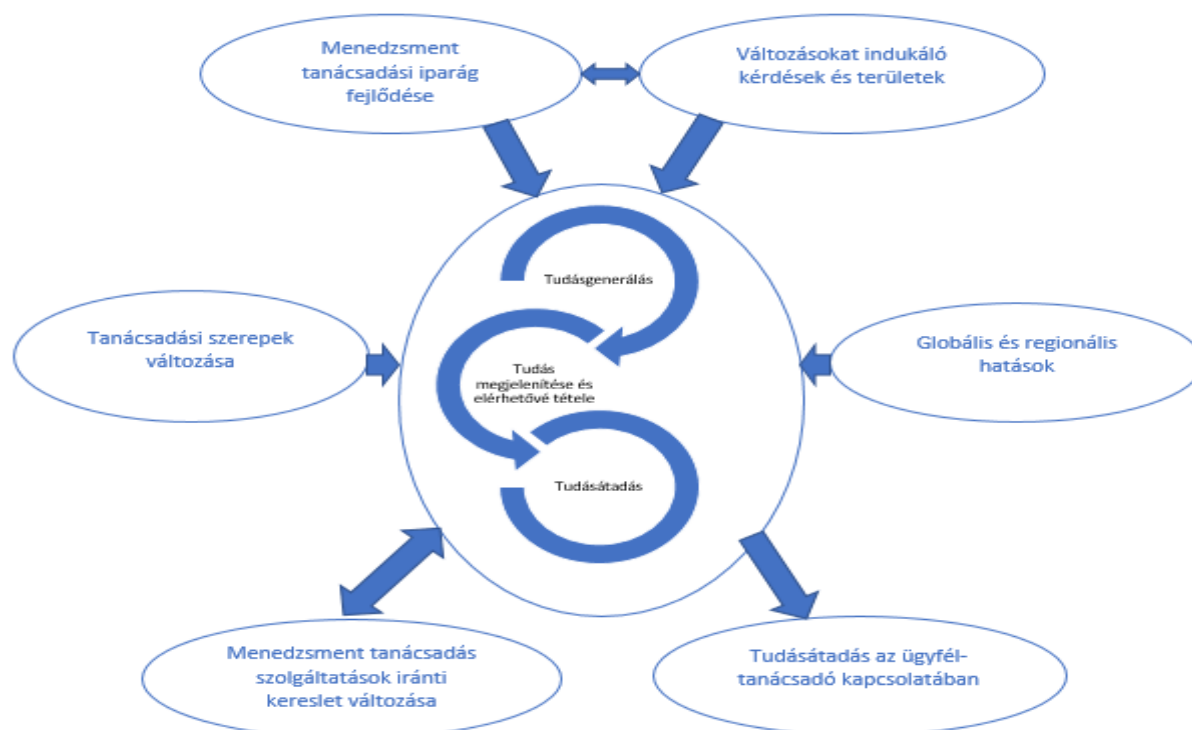
A tanácsadást befolyásoló tényezők közé tartozik a bizonytalan és gyorsan változó gazdasági környezet, a multikulturális emberi kapcsolatok kialakítása, a tudás gyors megosztása. Hangsúlyosabb szerepe lesz az együtt működésnek és az együtt alkotásnak, a dinamikus tudás átadásnak és a fókuszpontba kerül az eredményorientáció, amely biztosítja a szervezetek részére versenyelőnyt (15. ábra).



15. ábra: A tanácsadás átalakulását befolyásoló tényezők és azok hatásai

Forrás: saját szerkesztés BROOKS – EDWARDS, 2014 alapján

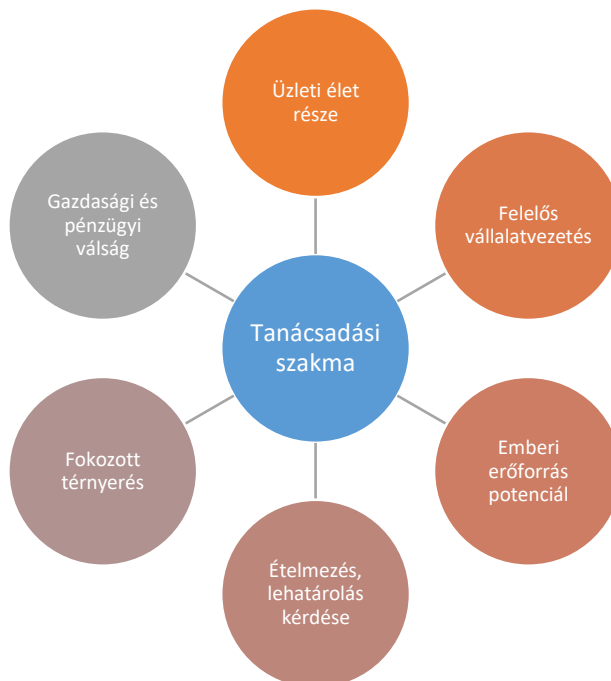
A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciáit vizsgálva különös hangsúlyt kell helyezni az ügyfél-tanácsadó kapcsolat változásaira és a legfontosabb külső és belső hatások vizsgálatára. Érdekes kialakítani egy modellt, amely a legfontosabb külső és belső hatásokat foglalja össze, amely elsősorban a menedzsment tanácsadás területén megjelent szakmai publikációk szintéziséen alapszik (KUBR 1996; NIEDEREICHHOLZ 1996; CURNOW – REUVID 2003). A modellt mutatja be az 16. számú ábra.



16. ábra: Menedzsment tanácsadásra ható külső és belső tényezők

Forrás: saját szerkesztés POÓR et al, 2010 alapján

A menedzsment tanácsadás szakirodalma is régóta foglalkozik azzal, hogy megállapítsa a különböző erőforrások optimális kombinációjának mértékét, elősegítve ezzel a tanácsadó- és ügyfélszervezetek hatékony és sikeres működését. A tanulmányok közös eredménye szerint a vezetési tanácsadás sikerességének kulcseleme maga az ember, az emberi erőforrás minősége ismérve. Ezért a tanácsadó szervezetek alapvető jellemzője, hogy kiemelt erőfeszítéseket tesznek a megfelelő alkalmazottak megszerzésére és megtartására, mivel a humán erőforrás menedzselése már nem csak egy vezetési feladat, de a menedzsment tanácsadó vállalat versenyképességének kulcskompetenciáját is képezi. A 17. ábra foglalja össze a fent említett tényezőket, amelyek közvetlen hatást gyakorolnak a menedzsment tanácsadási szakmára.



17. ábra: A tanácsadási szakma alakulására ható tényezők

Forrás: saját szerkesztés POÓR et al. 2010 alapján

A hagyományos és tanácsadói vállalkozások közötti hasonlóság megmutatkozik a menedzserek szerepében és a külső és belső befolyásoló tényezők tekintetében.

Fontos viszont hangsúlyozni, hogy egészen napjainkig a tanácsadó vállalkozások és hagyományos termelő és szolgáltató szervezet között a legjelentősebb különbségek a következőkben foglalhatók össze:

- az előállítás folyamán szellemi termék keletkezik, amely felhasználása azonnali,
- a terméket nem lehet raktározni, felhalmozni,
- a szolgáltatás célja az értékteremtés, egyedi termék létrehozása,
- tőke értéke a humántőke nagysága és minősége.

4.4. Tanácsadás fontosabb jellemzői

4.4.1. A tanácsadás célja

A tanácsadás szakirodalma, tanácsadás céljait és okait különböző szempontok szerint vizsgálja, és különböző módon határozza meg. Általánosan elmondható, hogy a tanácsadás célja a szervezetek számára értékteremtés, a tudás, új technikák és technológiák, eszközök felhasználásával (18. ábra).



18. ábra: Általános tanácsadási célok

Forrás: KUBR (2002)

A tanácsadó szervezetek arra törekednek, hogy segítsék ügyfeleiket az üzleti, szociális, szervezeti, pénzügyi vagy más irányú céljainak elérésében. A célok meghatározását nagymértékben befolyásolja, a vállalkozások tulajdonosi összetétele, működési területe, mérete és emberi erőforrás ellátottsága. A tanácsadás időbeli kiterjedését és a tanácsadás komplexitását az elérni kívánt szervezeti célok határozzák meg, amelyek lehetnek pl.: a hosszú távú irányítás-, fogyasztói elégedettség-, versenyképesség-, szervezeti hatékonyság-, nyereség stb. A tanácsadó értéket teremt a tanácsadás folyamatában az ügyfelei számára. Igaz, jellemzően a tanácsadói szolgáltatásokat egy probléma megjelenésének hatására veszik igénybe, amely keretén belül a tanácsadó szerepe a menedzserek és szervezeti vezetők segítése egy probléma megoldásában. Ezért a sikeres tanácsadás fundamentuma a feloldandó problémák pontos meghatározása. A tanácsadás folyamatait, az implementációkat, a működési területek innovátorainak tekintik az ügyfelek, amely biztosítja a szervezetek számára a tudás gyarapítását, korszerű ismeretek megszerzését, a megszerzett tudásnak- és ismereteknek használatát egy probléma azonosításában, megoldásában és a fejlesztések megvalósításában. Azonban, ha rosszul azonosítják be- vagy tévesen becsülték meg a problémát, a tanácsadó csapdába kerül és nem a probléma gyökerére irányul a figyelme. Ilyen esetekben nem megfelelő eredmények születnek, amelyek negatívan befolyásolják a tanácsadói iparág megítélését is. (KUBR 2002).

Az ügyfélszervezetek a tanácsadókra az új lehetőségek, innovációk és tudás gyarapításának forrásaként tekintenek. Az ügyfelek egyrészt azért fordulnak tanácsadóhoz, hogy egy azonosított problémára megoldást találjanak, másrészt a cél a tanácsadó speciális tudásának a megszerzése. Az így megszerzett korszerű tudás biztosítja számukra a képességet a problémák azonosítására, megoldására, végrehajtására. Ez azt jelenti, hogy a tanácsadás célja a változások megértése, amely edukálja a szervezeteket a változások kezdeményezésére, elfogadására, amely egyben a sikernek a kulcsa.

4.4.2. A tanácsadás igénybevétel okai

A tanácsadás folyamata, egy értékteremtési folyamat, amely tudást, technikákat és eszközöket használ fel a végeredmény létrehozására. A tanácsadó munkájának igénybevételét különböző tényezők befolyásolják és motiválják. A tanácsadó, tanácsadási szolgáltatás igénybevétele egy összetett folyamat eredménye, amely különböző okokra vezethető vissza, lehetnek külső okai, a vállalkozás belső motivációjából fakadó okok, speciális- vagy a vállalkozás életciklusához kötődő okok.

A tanácsadási szolgáltatás igénybevételére KUBR (2002) öt okot nevez meg:

1. segítségnyújtás a szervezetek céljainak elérése érdekében,
2. vezetési és üzleti problémák megoldása,
3. új lehetőségek azonosítása,
4. szervezeti tanulás elősegítése,
5. a változások megvalósítása (POÓR et al. 2010).

Napjainkban, a technológiai, a globalizáció, a pandémia és a gazdaság válság okozta változások és az ügyfelek növekvő igényei alapján, a hatékonyság és növekedés kapott nagyon fontos szerepet a vállalkozások életében, amely indokolja a fenti 5 pont alapján történő szolgáltatás igénybevételt. A tanácsadó és tanácsadási szolgáltatás igénybevételének külső okai lehetnek:

- Jogszabályi előírások például felszámolásnál a felszámoló biztos, a vállalkozások mérlegének auditálása, könyvvizsgálat.
- Külső szervezetek, akik leendő ügyfeleik részére meghatározzák független tanácsadók igénybevételét például projektfinanszírozó nemzetközi cégek.
- A vállalkozás méretéből adódóan, nem minden funkciót tud ellátni saját erőből.

A tanácsadó/tanácsadási szolgáltatás igénybevételének belső okai lehetnek, hogy

- a külső tanácsadók objektíven vizsgálják a vállalkozás folyamatait, nem elfogultak a vállalkozással kapcsolatban,
- a tanácsadó olyan speciális tudással rendelkezik, amelyet cégen belül megszerezni drágább, kevésbé hatékony és hosszabb folyamat,
- a szervezeten belül hiányzik a megfelelő szakember, a kisebb erőforrásokkal rendelkező vállalkozásoknál, hiányzik a megfelelő munkaerő állomány,
- a tanácsadó ismeri az új tudományos eredményeket, összeköti az elméleti tudásalkalmazást a gyakorlattal,
- a vállalkozáson belül keletkező hibák és zavarok okainak feltárásában segít,
- a globalizáció és technológiai fejlődés változásaira szükséges a gyors reagálás és a versenyképesség megtartásához szükséges összes információval nem rendelkeznek a vállalkozások.

A MCKINSEY (2016) tanácsadó cég egyik publikációja szerint a tanácsadó igénybevételét a következő okok indokolják:

- a tanácsadó független, olyan kompetenciákkal rendelkezik, amelyekkel az ügyfél nem rendelkezik, például a másoknál sikerrel alkalmazott módszerek ismeretével,
- elegendő időt szán a vizsgált probléma tanulmányozására, megfelelő szakmai háttérrel rendelkezik és képes a javaslat megvalósítását elősegítő akciók megfogalmazására (BOWER 1982).

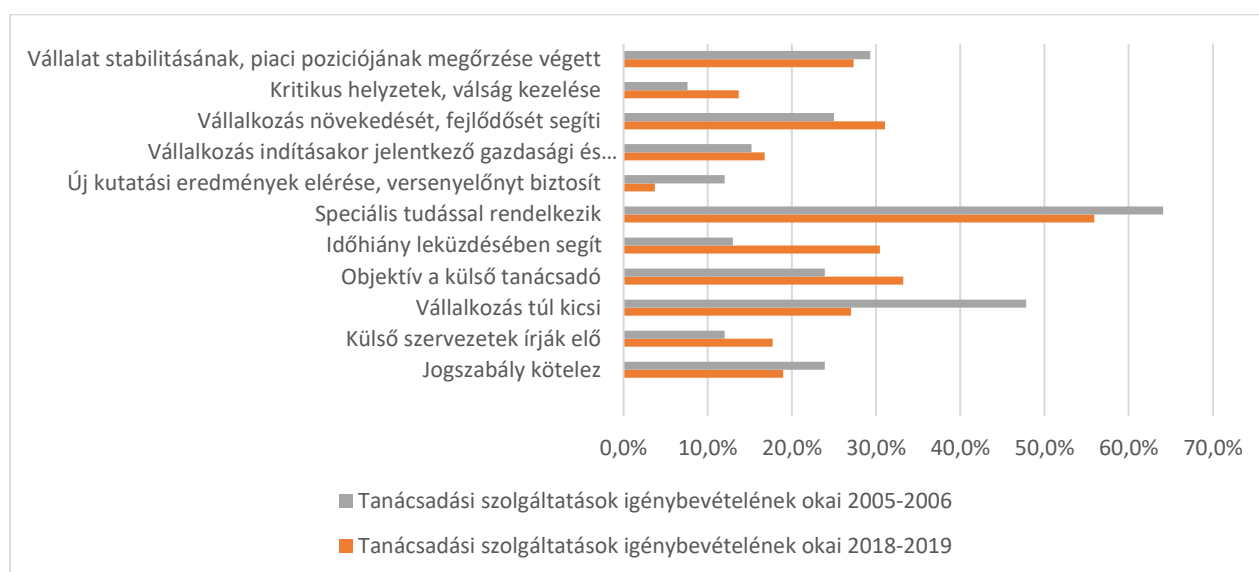
A tanácsadás igénybevételének speciális okai közé tartozik a gazdaság általános állapota. A vállalkozások konjunktúra idején rendelkeznek azzal a pénzügyi erőforrással, amellyel igénybe veszik a tanácsadók szolgáltatásait, segítenek pénzüik befektetésében. Recesszió, válság időszakában a szervezetek a költségeik csökkentése érdekében fordulnak a tanácsadókhöz, akik

segítik az átszervezést és a működés optimalizálását, annak érdekében hogy túléljék a válság okozta hatásokat és megfelelő tőkével rendelkezzenek az új beruházások és fejlesztések megvalósításához, amelyet a piacverseny generál (POÓR et al. 2005). A speciális okok közé tartozik a szervezetek életciklusához kötődő tanácsadási szolgáltatás (VÉKÁS 1996). A vállalkozások indításakor sok akadályba ütközik a szervezet, a tanácsadó ebben az esetben segíti és gyorsabbá teszi a vállalkozás elindítását pl.: piackutatás, üzleti terv elkészítése, eszközök és források, várható bevételek és költségek összeállítása, jogi eljárások koordinálása. A növekedési szakaszban a vállalkozó nem ismeri fel, hogy szükség van a működési és irányításhoz kötődő belső szabályozásra, a vállalkozás piaci jelenlétének megerősítésére, hosszúlejtatú kölcsönökre az értékesítés növelése érdekében. Az érett, felnőtt korban lévő szervezetek részére a tanácsadók különböző területeken kínálnak megoldásokat pl.: hatékonyság javítás, tőzsdei bevezetés, pénzügyi tervezés. A kritikus helyzetek kezelésében, a válság megfelelő menedzselésében és megelőzésében jelentős szerepet kapnak a külső szakemberek (VÉKÁS 1996).

4.4.3. A tanácsadás okai a kutatási felmérések tükrében

A tanácsadás szolgáltatások igénybevételének okait vizsgáltam a kutatás folyamán, a kutatási eredmények összehasonlításra kerültek TOKÁR-SZADAI (2010) által folytatott kutatás eredményeivel.

A korábbi TOKÁR-SZADAI (2010) kutatás eredményei és a jelenlegi 2018-19-es kutatási eredmények hasonló eredményeket mutatnak, mint a korábbi kutatás. Továbbra is a legfontosabb ok, amiért a szervezetek tanácsadóhoz fordulnak, az a tanácsadó speciális tudása, mellyel a tanácsadók rendelkeznek. Szakosodott külső tanácsadók igénybevétele három okra is visszavezethető az eredmények alapján, egyrészt olcsóbb megoldást jelent a kisebb szervezetek számára szaktanácsadók igénybevétele, másrészt a külső szakember objektíven ítéli meg a problémát, nem szenved vakságban, továbbá segítséget nyújtanak az időhiány leküzdésében. További fontos érv a tanácsadó alkalmazásra a vállalkozások növekedésének és fejlődésének elősegítése, továbbá a vállalat stabilitásának és piaci pozíciójának megtartása (19. ábra). Jelentősebb keresletváltozást generál a szervezetnél jelentkező időhiány kezelése, az objektivitás és a növekedést elősegítő szaktanácsadás. A globalizált piacok megjelenése, az ICT terjedése intenzív piaci versenyt generál, amely arra készteti a vállalatokat, hogy komoly lépéseket és intézkedéseket tegyenek piaci pozíciójuk megtartása és zavartalan működésük fenntartása érdekében.



19. ábra: Tanácsadás igénybevételének célja

Forrás: saját kutatás (2021) és TOKÁR-SZADAI (2010)

A jelen kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a szervezetek 1/5-e jogszabályi kötelezettség véget vesz igénybe külső szolgáltatót. A megkérdezett szervezetek közül minden 4. vállalkozás megjelölte kiemelt okként a vállalkozás túl kicsi mérete miatti külső szaktudás igénybevételét.

A válaszadó szervezetek közül a tanácsadási szolgáltatások igénybevételének tervezése esetében a fontos érv a gazdasági környezetváltozás és a fokozódó piaci verseny hatása miatt speciális tudással rendelkező külső szakemberek bevonása, akik segítik tanácsaikkal és intézkedési terveikkel a vállalatok piaci helyzetének stabilitását, pozíciójának megerősítését és növekedését, a szervezeten belül kialakult válsághelyzet kezelését. A válaszadó szervezetek közel fele a vállalat növekedése miatt tervez igénybe venni külső tanácsadót. Minden harmadik szervezet azért tervez igénybe venni külső szakmai tudást, mivel a cég mérete nem engedi meg, hogy a cég működéséhez kapcsolódó minden funkciót, feladatot saját szervezeten belüli szakemberrel lássa el.

4.5. Menedzsment tanácsadás területei

A vezetési tanácsadás a szervezetek számára értékteremtő tevékenység, mely tudást, modelleket, technikákat, és eszközöket használ. A tanácsadási szakma elnevezése a hazai és nemzetközi szakirodalomban nem egységes, számos megközelítési mód, és meghatározás létezik. A gazdasági, technológia, politikai változások a tanácsadási szolgáltatások területeinek bővülését eredményezték, a következőkben a menedzsment tanácsadás tevékenységének eltérő megközelítéseit és területeinek kapcsolatrendszerét bemutatásra.

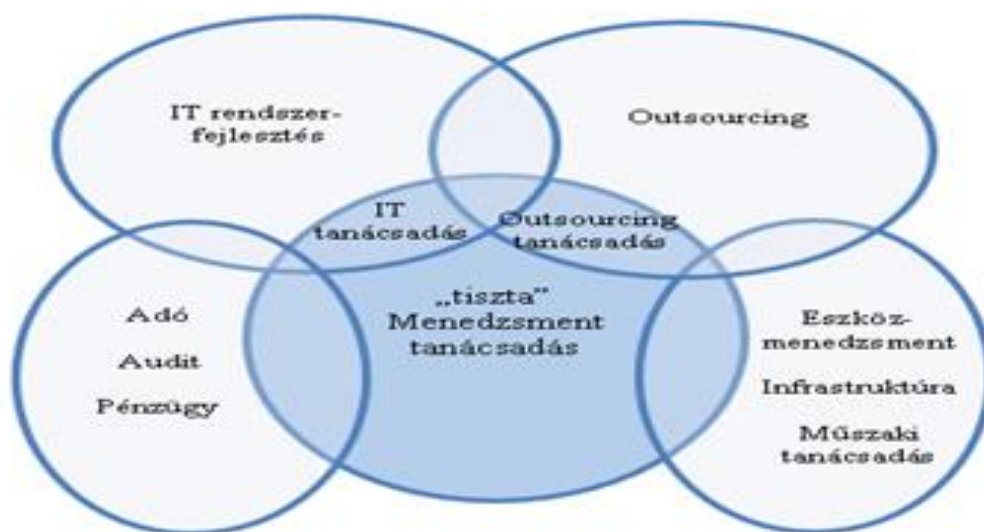


20. ábra: A menedzsment tanácsadás határ területei Milan KUBR megfogalmazásában

Forrás: saját szerkesztés KUBR, 1993 alapján

Elsőként KUBR (1993) által meghatározott területeket (20. számú ábra), majd O'MAHONEY (2010) által létrehozott és jelentős részben alkalmazott területeket mutatom be (21. számú ábra). Mind két megközelítés rámutat a különböző szolgáltatási területek kapcsolatrendszerére és a területek közötti együttműködés fontosságára az értékteremtés folyamataiban. KUBR (2002) 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)



21. ábra: Menedzsment tanácsadási tevékenység határai

Forrás: saját szerkesztés O'MOHONEY, 2010 alapján

A tanácsadás területei az elmúlt közel 20 év alatt átalakult és kiegészült. A FEACO a 2005-2019 között alkalmazott kategóriarendszerének bizonytalanságait kiküszöbölte, 2014-ben alapvetően visszatért a 2005 előtti kategória rendszeréhez (FEACO 2014) apró módosítással. A korábbi öt tanácsadási kategóriából hét kulcs terület alakult ki és a tanácsadási területek tartalma is jelentősen megváltozott. Az outsourcing-ot nem tekinti önálló tanácsadási területnek, míg a korábban stratégiai tanácsadás részét képező pénzügy-kockázatkezelést, valamint az értékesítés-marketing területeket önállóan tartja nyilván (2. számú táblázat).

2. táblázat: Tanácsadás területi változásai 2005 és 2019 között

Tanácsadás területei 2005	Tanácsadás területei 2019
Üzleti tanácsadás <ul style="list-style-type: none"> • Stratégiai tervezés • Szervezetfejlesztés • Fúziók, felvásárlások • Piackutatás • Marketing és cégkommunikáció • Pénzügyi tanácsadás 	Stratégiai tanácsadás <ul style="list-style-type: none"> • Stratégiai tervezés • Üzleti tervezés • Fúziók, felvásárlások • Piackutatás, piac elemzés • Szervezet- és működés irányítás
Működési (operatív) tanácsadás <ul style="list-style-type: none"> • Üzleti folyamatok átszervezése • Változáskezelés • Projektvezetés • Ellátási lánc irányítása 	Működési tanácsadás <ul style="list-style-type: none"> • Beszerzés és ellátáslánc menedzsment • K+F • Ellátáslánc menedzsment • Folyamatátalakítás (BPR, CRM)
Outsourcing (tevékenység kihelyezése, tevékenység kiszervezése)	Humán erőforrás tanácsadás <ul style="list-style-type: none"> • HR és változásmenedzsment tanácsadást • Oktatás, tehetségfejlesztés

	<ul style="list-style-type: none"> • Jövedelem, jutalmazás, juttatások, nyugdíj és kompenzációs tanácsadás • Outplacement • Executive coaching
Informatikai tanácsadás <ul style="list-style-type: none"> ▪ Általános informatikai tanácsadás ▪ Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció 	Technológiai tanácsadás <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informatikai stratégiai tanácsadás, ▪ IT biztonsági tanácsadás ▪ Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció
Humán erőforrás tanácsadás <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fejlesztés ▪ Oktatás ▪ Jövedelem, jutalmazás, juttatások ▪ Outplacement 	Értékesítési és marketing tanácsadás <ul style="list-style-type: none"> ▪ Értékesítés marketing tanácsadás, ▪ Értékesítési csatorna kezelés ▪ Termékportfólió és branding tanácsadás ▪ Digitális marketing tanácsadás
Egyéb tanácsadás	Pénzügyi és kockázati tanácsadás <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pénzügyi és piaci elemzések tanácsadása ▪ Szabályozási tanácsadás ▪ Pénzügyi kockázati tanácsadás ▪ Adótanácsadás
	Egyéb tanácsadás <ul style="list-style-type: none"> ▪ Outsourcing ▪ Egyéb szakmai tanácsadás

Forrás: FEACO (2005-2019)

A kihelyezett feladatok (outsourcing) azok a tevékenységek, amelyeket az ügyfél korábban maga végzett szervezetén belül, saját erőforrásaiból, kiszervezés után viszont egy tanácsadó vagy más szolgáltató cégnek ad rá megbízást (HUBA 1999). Meg kell jegyezni, hogy az outsourcing nem tartozik a klasszikus értelemben vett vezetési tanácsadás fogalmába, annak határterületként értelmezhető. A kiszervező (ügyfél) átadja a folyamat feletti ellenőrzést a külső szolgáltatónak. Szerződésben rögzítik az elvárt eredményt, azt, hogy mit kell megkapnia az ügyfélnek, de a megvalósítás a szolgáltató feladata, a szervezésbe, a konkrét munkavégzésbe az ügyfél nem szól bele (BÖGEL 2002). A kutatók véleménye megoszlik abban, hogy lehet (szabad-e) tanácsadói tevékenységnek tekinteni az outsourcingot (NÁDORI 2005). Álláspontjuk szerint (TOKÁR-SZADAI 2012), bizonyos vetületben ugyan értelmezhető tanácsadásként, de általános értelemben nem. A FEACO évente megjelenő jelentései, és az ezt felhasználó, erre épülő elemzések 2000 és 2005 között az outsourcingot a tanácsadási feladatkör részének tekintették. Az outsourcing (kiszervezés, feladat kihelyezés) a következő típusú tevékenységeket tartalmazza: IT menedzsment szolgáltatások - a 2014-es meghatározásban az IT/Technológiai szolgáltatások területére került át - alkalmazott menedzsment szolgáltatások (AMS –Applied Management Services) és az üzleti folyamatok kiszervezése (BPO-Business Process Outsourcing). Meg kell említeni azonban, hogy számos országban (például Magyarországon, Svájcban, Finnországon, Portugáliában, az Egyesült Királyságban) nem értékelhető önálló tanácsadási területként, részaránya rendkívül alacsony (FEACO 2008-09). Ez nem azt jelenti, hogy ezekben az országokban egyáltalán nem jellemző, sokkal inkább, hogy a vállalkozók (akik körében a FEACO a tanácsadási szolgáltatás igénybevételéről felmérését évente elkészíti) köztudatában sem szerepel önálló kategóriaként, inkább más területekhez kapcsolódóan jelenik meg (különösen informatikai, illetve működési tanácsadás).

A klasszikus értelemben vett, szigorúan értelmezett vezetési tanácsadás (management consulting) jelentése az elmúlt évtizedekben jelentősen kibővült, és a kereslet az újabb területek irányába tolódott el. A tanácsadási piacon jelenlévő tendenciákat figyelembe véve változtatta meg a FEACO kategóriáit 2005-ben és 2014-ben egyaránt (FEACO 2005-06). A korábban informatikai tanácsadás 2014-ben kiegészült technológiai tanácsadás meghatározással. A korábbi két kategória az informatikai tanácsadás (szervezeteknek segít az IT stratégia kialakításánál) és rendszerfejlesztés, az integráció (alkalmazások fejlesztése és bevezetése) kiegészült információbiztonsági tanácsadással.

A korábban önálló üzleti tanácsadás a stratégiai és működési tanácsadás része lett. A működési területen nyilvántartott projekt és változás menedzsmentet az üzleti tanácsadáson belül szintén önállóan tartják nyilván, sőt kiegészült a K+F tanácsadással és az ellátáslánc menedzsment feladataival is.

Az értékesítési és marketing tanácsadás területe kibővült a digitális marketing tanácsadással és az értékesítési csatornához kapcsolódó tanácsadással.

A pénzügyi tanácsadás is immár nagyobb tevékenységi kört érint, így pl. segíti az ügyfélszervezeteket a hazai és nemzetközi számviteli standardoknak történő megfelelésnek és az IFRS standardjaihoz való igazodáshoz.

A VTMSZ (2019) meghatározásban azok a szervezetek tekinthetők vezetési tanácsadóknak, amelyek éves tevékenységük több mint 60%-ban a vezetési tanácsadás négy fő területét ölelik fel (3. számú táblázat), vezetési kérdésekben független személyek által nyújtott tanácsadási tevékenység, amely magában foglalja a problémák és lehetőségek felismerését, elemzését, megfelelő javaslatok kidolgozását és megvalósítását.

3. táblázat: Tanácsadási szolgáltatások területei

Stratégiai tanácsadás	Vállalati működési folyamatok
<ul style="list-style-type: none"> • Stratégiai tervezés és szervezetfejlesztés • Vállalati összeolvadások és felvásárlások • Piac- és konkurenciaelemzés • Értékesítés, marketing és vállalati kommunikáció • Pénzügyi tanácsadás • Egyéb, pl. piackutatás 	<ul style="list-style-type: none"> • BPR • Változásmenedzsment • Vevői és szállítói kapcsolatrendszer kezelése • Projekt menedzsment • Munkaszervezés és költségcsökkentés • Beszerzés és ellátás menedzsment • Outsourcing • Egyéb, pl. minőségmenedzsment, benchmarking, logisztika
Emberi erőforrás menedzsment tanácsadás	Informatikai tanácsadás

<ul style="list-style-type: none"> • HR stratégia és HR marketing • Vezetői coaching • Toborzás, kiválasztás, vezető keresés • Fizetések, juttatások és nyugdíjazási programok • Teljesítményértékelés és –menedzsment • Tréning, oktatás • Karriertervezés és –menedzsment • Egyéb, pl. támogató leépítés 	<ul style="list-style-type: none"> • IT tanácsadás • IT rendszerek elemzése, rendszertervezés, -fejlesztés, -integráció • Egyéb
--	--

Forrás: VTMSZ (2019)

4.5.1. Menedzsment tanácsadás, mint tudásintenzív szolgáltatás

A tudásintenzív szervezet működésének alapja a 21. században a tudásgenerálás, a transzfer, az értékteremtés, amely által új eljárások, gyakorlatok kerülnek bevezetésre tanácsadók segítségével. A tudás-intenzív üzleti szolgáltatások meghatározása a knowledge intensive business service-ként kerül megfogalmazásra (MOGYORÓSI et al. 2009; FEJES 2015). A tudás-intenzív üzleti szolgáltatások szabványosítása egy nagyon nehéz feladat, a fő feladata a tudás megteremtése, összegyűjtése és megfelelő módon történő felhasználása, valamint a külső tudást beépítésének képessége. Ez alapján a tanácsadás „olyan vezetési és közgazdasági kérdésekben független személyek által nyújtott tevékenység, amely magában foglalja a problémák és a lehetőségek felismerését és elemzését, megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításukhoz nyújtott segítséget” (BAJMÓCZY 2007) A menedzsment tanácsadó szervezetek tudásintenzív szervezetek közé sorolódnak, melynek rövidítése KIBS (LEMUS – AGUILAR et al. 2015; HERTOOG 2000; MULLER - ZENKER, 2000), hiszen a fő tőkéjük a munkatársak szaktudása és kompetenciái, akik a vállalat motorját képezik, szaktudást generálnak a tacit és explicit tudásuk ötvözeteként létrehozott tanácsadói ajánlatban (KOTTLER - RATHGEBER 2016). A KIBS alapvető funkciója az innováció előállítása, tudás alapú termékek és szolgáltatások létrejötte (HERTOOG 2000). A vezetési tanácsadó vállalatokkal szembeni elvárások és követelmények folyamatosan változnak, amelyhez a tanácsadó vállalatoknak igazodniuk kell az ügyfélkörük és ügyféligények változása végett. A tanácsadók által nyújtott szolgáltatások köre állandóan módosul, összetettebbé válik mivel technikai/technológiai fejlődés következtében egyes területek elavulnak, új innovatív tanácsadási területek fejlődnek ki, új szakmák jönnek létre. A vezetői tanácsadó vállalatok feladata a rendelkezésre álló tudás transzferálása, amely folyamatok eredménye az innováció. Ez egyben kapcsolatot jelent, és generálja az új tudás létrejöttét a kutatói és a primer, a másodlagos és a terciér szektor között. A technológiai fejlődésnek köszönhetően, a tanácsadó módszertanok, továbbá az ügyfelekkel történő kommunikáció is megváltozik, előtérbe kerül a digitális tanácsadás, mint lehetőség.

A tudásintenzív szolgáltatások tekintetében megkülönböztetünk emberhez, illetve technológiához kötött szolgáltatásokat (4. számú táblázat).

4. táblázat: Tudás-intenzív szolgáltatások kategorizálása

Hagyományos tudás-intenzív üzleti szolgáltatások	Új technológiákhoz köthető tudás-intenzív üzleti szolgáltatások
Marketing, hirdetés	Számítógépes hálózatok/telematika
Képzés	Egyes telekommunikációs szolgáltatások
Design	Egyéb IT szolgáltatások

Irodai szolgáltatások	Bizonyos pénzügyi szolgáltatások
Építési szolgáltatások	Irodai szolgáltatások
Menedzsment tanácsadás	Menedzsment tanácsadás
Könyvvitel	Környezeti szolgáltatások
Jogi tanácsadás	IT rendszerek kiépítése
Környezeti szolgáltatások	Technikai tervezés
Pénzügyi szolgáltatások	K+F tanácsadás
	Design

Forrás: BAJMÓCY (2007)

SVEIBY (2001) megállapításai alapján a tudásintenzív szervezet szolgáltatásait, termékeit négy szempont alapján határozhatjuk és különböztethetjük meg: a termék nem standardizálható, kreatív megoldás, magas függőség az egyén teljesítményétől és komplex probléma-megoldó képesség alkalmazása. CLARK és FINCHAM (2002) a tudást úgy különböztette meg az adatok és információk halmazától, hogy a tudás a szakértelemnek egy olyan tárháza, ahol az adatokból információt hoznak létre (JAMIESON et al 2016). Tudásgyárosoknak nevezzük azokat a tudásintenzív vállalatoknak az alkalmazottait, amely szervezetnél a kimagasló, exkluzív tudás a legfontosabb input a termelési vagy szolgáltatási folyamatban. (CLARK – FINCHAM 2002).

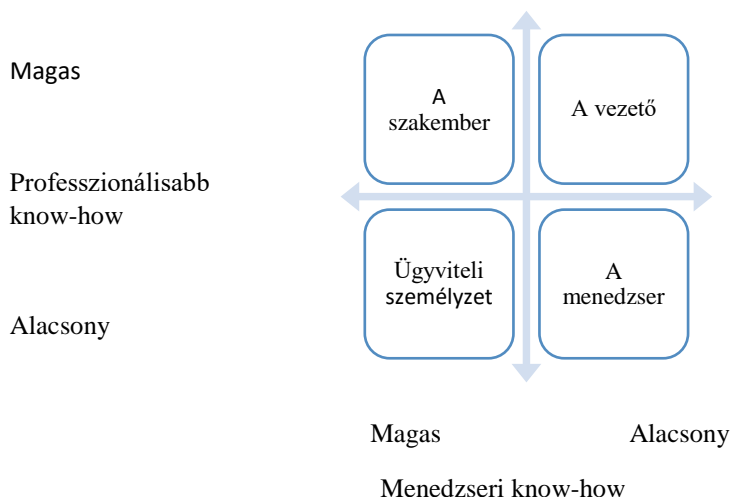
SUDDABY és GRENNWOOD (2001) fogalmazta meg azt a felfogást, hogy a menedzsment tudás is idővel elavul ahogy a tanácsadó cégek elkezdik az új tudás generálás területi lehatárolásának azonosítását, mely folyamat a tanácsadói tevékenység skálájának a kiszélesedéséhez vezet. Az „up-or-out” előmeneteli szervezeti szemlélet, mely az asszisztensek partnerré válását írja le, eredménye egyértelműen a szervezeti tudás növekedéséhez vezet. Az újonnan kinevezett partnerek elsődleges feladata, hogy megfelelő reputációt építsenek ki a piacon, amely alapfeltétele, hogy megrendelést hozzanak a vállalat számára. A többlet feladatok egyenes következménye, hogy megnő a vállalaton belül az új belépők iránti igény. A diverzitás alapjellemezője a hatékony tanácsadó szervezetnek, hiszen folyamatosan új tudás generálásán alapuló rendszereket kell kidolgozniuk, hogy a piac számára is innovatívak maradjanak. Jellemző tulajdonságai a következők:

- magas színvonalú tudás szükséges a szolgáltatás nyújtásához,
- speciális értékteremtés,
- önszabályzó tevékenység,
- a tudásteremtés a felhasználó bevonásával történik (ANAND et al. 2007).

Ezen ismérvek a stratégiai tanácsadás területére, az üzletviteli-, a mérnöki tanácsadásra és tevékenységekre, a pénzügyi tanácsadásra, az IT tanácsadásra és a piac- és közvélemény kutatásra jellemző (SZALAVETZ 2008).

LIPPIT (1986) munkája szerint a tanácsadók tevékenységének hozzáadott értéke, hogy új gyakorlatot és megoldásokat generálnak. Ezek az új gyakorlati területek a tanácsadó szervezeten belül is részegységenként meghatározhatóvá válnak. Ezekhez a részterületekhez kapcsolódnak a vezetési tanácsadók egy közös azonosító alapján, amely lehet a szaktudásuk, a hátterük, az eddig tapasztalatuk, milyen típusú ügyfeleknek dolgoztak, illetve, hogy milyen területen dolgoztak ki beavatkozási módszereket (KUBR 2002). A sikeres innováció feltétele, hogy gondos kapcsolódások alakuljanak ki a belső erőviszonyok figyelembevételével. Egyéb professzionális szolgáltató szervezethez hasonlóan, a menedzsment tanácsadó szervezetek is általában a partneri tulajdonlással összekötött szervezeti felépítést preferálják. A partnerek funkciójukat tekintve, mint

termelési menedzserek működnek, akik aktívan részt vesznek az üzletben, mint kulcsszereplők. A menedzsment tanácsadó vállalatok kifejezetten érzékenyek a környezeti változásokra, az ügyfelek reagálására, illetve sikeres működésük erősen kitett a konzultánsaik hozzáállásának és szakértelmének. Éppen ezért kiemelkedően fontos a tanácsadó szervezeten belül, hogy a tacit tudást milyen mértékben sikerül kodifikálni és a szervezet tagjai számára elérhetővé tenni, hogy a tanácsadási munkafolyamatban szakszerűen alkalmazni tudják. SVEIBY (1992) kidolgozta a menedzsment tanácsadókra is érvényesíthető modelljét, amelyben a személyzetre vonatkoztatva határozza meg a tudás percepcióját (22. ábra).



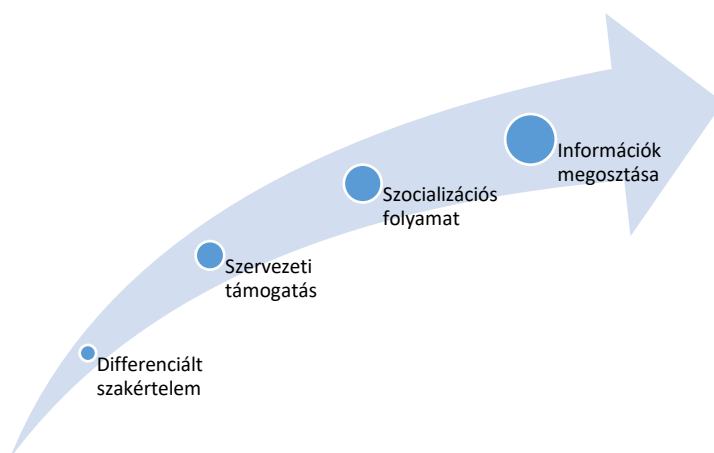
22. ábra: A menedzsment tanácsadó szervezet személyzeti típusai

Forrás: SVEIBY (1992)

A korábban már idézett SVEIBY (1992) a vertikális tengelyen a professzionális know-how-t ábrázolja, mely a menedzsment tanácsadás alapját szolgálja, mivel ez képezi a szolgáltatást előállító szervezet tőkéjét és a know-how ügyfelek részére történő leszállítása termeli a bevételt. A menedzsmeri know-how a horizontális tengelyen található, amely a menedzsment, a vezetés és az ügyvitel tevékenységeit foglalja magában. A tanácsadók többsége professzionális, mivel nagyon magas know-how-val rendelkeznek a szakértelm és a szakmaiság területén, de a menedzsmeri és vezetési tudásuk szerény. A tanácsadókra jellemző, hogy egy szakterületre specializálódnak (ez lehet stratégiai tanácsadás, IT tanácsadás, marketing, HR tanácsadás). Ezért a vezetési tanácsadó szervezetek egyik legnagyobb emberi erőforrás menedzselési kihívása, hogy megtalálják a megfelelő, optimális egyensúlyt a különböző szakterületekre specializálódott tanácsadók között, a tanácsadó szervezet hierarchiájának minden szintjére. Az így kialakult projektek esetében a projekt partnerek felelőssége és feladata egy szakember csoport létrehozása, amelynek tagjai egy jól azonosítható gyakorlati területhez szükséges képességekkel, kompetenciákkal, szaktudással és releváns tapasztalattal rendelkeznek. Ezen a tevékenységen felül a partnerek felelnek a tanácsadó szervezet általános menedzsmeri feladatainak ellátásáért is. A partnerek függetlenség iránti igénye és magasfokú autonómiája, valamint az ügyfelekkel kialakított kapcsolat feletti hatalom, meglehetősen kiegyensúlyozatlan hatalmi viszonyokat teremt a tanácsadó cég szervezetén belül. A partnereknek tisztában kell lenniük az ügyfelek aktuális igényeivel, illetve a piacon kialakuló új lehetőségekkel. A tanácsadó szervezetek működési elvüknél fogva kitűnő táptalaját képezik a folyamatos szervezeti fejlődésnek és innovációnak. Egy tudásalapú szervezet perspektívája kiemeli a rendszer fontosságát, hogy a mindennapi rutinokat, eljárásokat, gyakorlatokat kodifikált tudássá alakítsa, hogy ezáltal is a szakértelmet és az innovációs készséget erősítse a szervezeten belül. Az implicit folyamatok azonosítása, a tacit tudás kézzel foghatóvá tétele, a legjobb gyakorlatok kodifikálása képezi a tudásalapú innováció erősítésének alapját. A menedzsment

tanácsadó szervezet legfontosabb versenyelőnye, hogy új tudást generáljon és azt az ügyfél számára képes legyen hatékonyan transzferálni (ANAND et al. 2007).

A tanácsadó szervezet is professzionális szolgáltató szervezeteként működik, ahol a szervezeti fejlődés elsősorban a szervezet tagjainak a személyes fejlesztésén keresztül valósulhat meg. A tanácsadók tipikusan jelentős szakmai szocializációs folyamaton mennek keresztül, amely már az asszisztensi szintre történő belépéskor megkezdődő, és egészen a menedzsment tanácsadó szervezet hierarchiájának csúcsáig, a partneri szint eléréséig folyamatosan végbemenő folyamat. Ez a fejlődési és szocializációs folyamat magas egyéni elkötelezettséget követel meg a tanácsadó részéről. Előfeltétele, hogy a tanácsadó személyes fejlődése a menedzsment tanácsadó szervezet stratégiai céljaival összhangban történjen. A 23. ábra bemutatja a tudás létrehozásának folyamatát a menedzsment tanácsadó szervezeteknél. A folyamatban a tudás differenciáltan van jelen, hiszen a tanácsadók egy-egy területre fókuszáló specializált tudással rendelkeznek. Ezért az első lépés a differenciált szakértelem összefogása, megosztása és kiterjesztése, a tudás fejlesztése. A következő lépés a tudás a szervezeti tudás létrejöttének és a szocializációs folyamatok végbemenetelének támogatása. A tudás létrehozás utolsó lépése az új tudás megosztása.



23. ábra: Tudásgenerálás útja a menedzsment tanácsadó szervezetben

Forrás: LAHTI – BEYERLEIN (2000)

Az ügyfél szervezeténél javasolt változtatások sikeres implementálásában a tanácsadónak kulcsszerepköre van. CRUNOW és REUVID (2003) 10 pontban határozta meg a tanácsadó felelősségét és feladatait:

1. Elvárások helyes azonosítása: minden változtatás megköveteli, hogy a változás által az összes érintett bevonásra kerüljön a folyamatba, és siker egyik kulcsa, hogy az érintettek megértsék, a változás a régi szokások és eljárások újra cserélését is jelenti.
2. A folyamatok fejlesztése és nem minden esetben szervezetfejlesztés: a tanácsadónak nem a szervezeti struktúra újra tervezése az elsődleges feladata, hanem a szervezetben lezajló folyamatok azonosítása, megértése és azok hatékonyságának növelése és az újra szervezés.
3. A célok azonosítása, kiterjesztése: a tanácsadó feladata, azonosítani minden szervezeti cselekvés célját és hasznosságát, hogy biztosítsa a tanácsadás folyamatában a valós probléma megoldásán dolgozik. Ezentúl a tanácsadó feladata a tágabb célok és hasznosságok meghatározása, hogy a megoldási javaslatoknak nagyobb teret nyújtson.
4. Mérhető célok meghatározása segít a tanácsadót a szervezeti hasznosság növelésének elérésében.
5. Ügyfél központúság: elsődleges szempont helyesen beazonosítani az ügyfelet és az elvárásokat.

6. Stakeholderek bevonása a változtatás egyik legfontosabb eleme. A tanácsadó feladata, hogy helyesen azonosítsa a változás által érintettek csoportjait és a csoportok elköteleződését a változás implementálásához.
7. Támogatók toborzása: a változtatási folyamat támogatásának a szervezeten belül „top-down” kell elindulnia és végbe mennie.
8. Fejlesztés a múltban, a jövőre vonatkozólag: a sikeres változtatás mindig az elérendő cél, az ideális állapot meghatározásával kezdődik, és ezt követi a jelenlegi üzleti folyamatok áttekintése és azok átrendezése az új állapot elérése érdekében.
9. A szervezet tagjainak felkészítése az egyik legkritikusabb pontja a változtatás sikeres véghezvitelének. A tanácsadó feladata kifejezetten meghatározó ennél a pontnál, figyelnie kell, hogy az általános szervezeti egyensúlyt gyorsan helyreállítsa, megtalálja azokat az utakat, módszereket, amelyek segítik az alkalmazottakat az irányítás közben tartása érzés megtartásában.
10. Monitorozás és kockázatkezelés: a tanácsadó feladata, hogy menedzselje a projekt megvalósításával járó kockázatokat. Fontos szem előtt tartania, hogy a változás által érintettek gyakran ellenállnak, ezek az információs és sorozatos problémafelvetések nem szabad, hogy eltérítsék a tanácsadót a meghatározott cél elérésében.

4.5.2. A tanácsadó szervezet működése

LOWENDAHL (1997) megállapításai alapján a tipikus tanácsadó szervezetek egyedül a gazdasági és pénzügyi szervezésben és vállalati célokban egyeznek meg az általánosságban vállalatként definiált szervezetek stratégiai céljaival. A tanácsadó szervezetek működésének feltételeit, az optimális erőforrás felhasználás határozza meg, amely egyben garantálja, a szervezet sikeres működését.

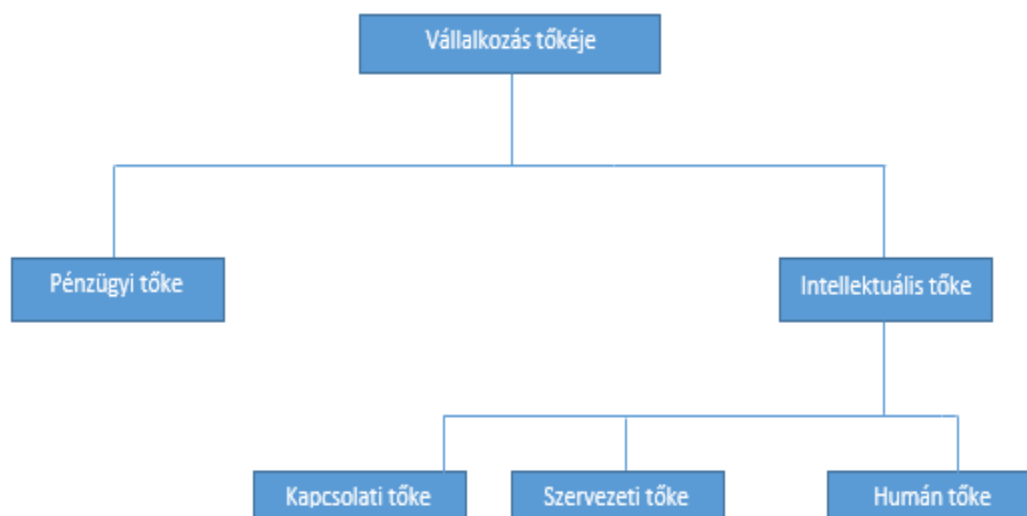
A tanácsadó cég működésének megkülönböztető jegyei az alábbiakban foglalhatók össze:

- a tanácsadó vállalat nem kézzelfogható terméket hoz létre, hanem egy szolgáltatást, amely a tanácsadási folyamat végterméke,
- projekt típusú megbízások jellemzik a szakmát,
- az alkalmazottak többsége magasan kvalifikált,
- a tanácsadó szervezet költségstruktúrájának legnagyobb része a személyi költségekhez kapcsolódik (POÓR et al. 2016).

A tanácsadó szervezetnek sikeres működéséhez és tevékenységéhez négy tényező helyes kombinációja szükséges, amely a pénz és pénzügyi eszközök, a piac, a működési módszerek és az emberi erőforrás megfelelő kombinációja. A menedzsment tanácsadás szakirodalma régóta feladatának tekinti a különböző erőforrások optimális kombinációjának meghatározását, mértékét, elősegítve ezzel a tanácsadó szervezet hatékony és sikeres működését. A tanulmányok közös eredménye szerint a vezetési tanácsadás sikerességének kulcseleme maga az ember, az emberi erőforrás minőségi ismérve. Ezeknek a szervezeteknek a versenyelőnye a szakmailag kifogástalan tanácsadók tudásában rejlik, akik képesek új tudás generálására és átadására is az adott tanácsadási folyamatban. Ezért a tanácsadó szervezetek alapvető jellemzője, hogy kiemelt erőfeszítéseket tesznek a megfelelő alkalmazottak megszerzésére és megtartására, mivel a humán erőforrás menedzselése már nem csak egy vezetési feladat, de a menedzsment tanácsadó vállalat versenyképességének kulcskompetenciáját is képezi (POÓR et al. 2010).

A menedzsment tanácsadó szervezetek tőke szerkezete eltérő a hagyományos vállalatokétól, az intellektuális tőke képezi a szervezet működésének alapjait (24. ábra), mely a szellemi tevékenység eredménye, az emberek tudásának és képességeinek összetétele. Az intellektuális tőke három alkotóelemre bontható kapcsolati-, szervezeti- és humán tőke. A kapcsolati tőke tartalmazza a vevőkkel, ügyfelekkel és egyéb külső partnerekkel kialakított kapcsolatokat, melyet a vállalat tagjai hoznak létre, mely hosszú időn keresztül elérhető a vállalat számára. A szervezeti tőke

tartalma, olyan elemek összessége, amely a vállalat korábbi működésének eredményeképpen jött létre, egyik elme a vállalat immateriális javai, a másik eleme a vállalat infrastrukturális eszközei. A humán tőke legfontosabb elemei a tanácsadó munkával kapcsolatos tudása és tapasztalatai, a tanácsadó képzettségi szintje, az egyéni kompetenciák, a tanácsadók innovációs képessége, munkamorálja (GYÖKÉR 2001).



24. ábra: Menedzsment tanácsadó szervezetek tőke szerkezete

Forrás: GYÖKÉR (2001)

BISWAS - TWITCHELL (1999) a tanácsadási piacot négy fő dimenzió mentén szegmentálja. Az első dimenzió a megbízó céggel való kapcsolattartás, a második az iparágak szerinti dimenzió, a harmadik a tanácsadás feladata szerinti dimenzió és a negyedik a szektor szerinti szegmentáció. A tanácsadói piac felosztás megmutatja számunkra, hogy egyes tanácsadó cégek bizonyos iparágakra specializálódnak, amely következtében ezek a tanácsadó szervezetek az általuk preferált piaci területek összefüggéseit jobban és pontosabban megértik, ismerik és elemzik (BISWAS - TWITCHELL 2002). Ezáltal az általuk kínált szolgáltatások hatékonyabbak, mivel bevált módszereket alkalmaznak, tapasztalataikat és mély piaci ismereteiket használják fel ügyfeleik részére (5. táblázat).

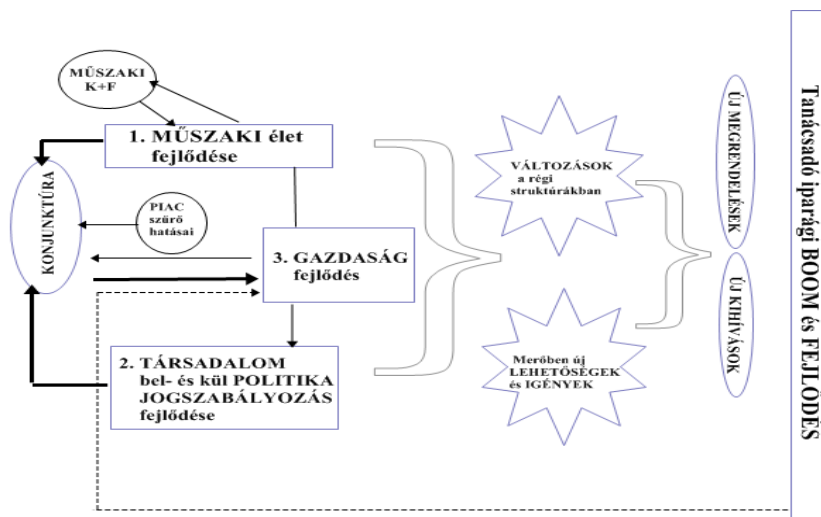
5. táblázat: BISWAS - TWITCHELL tanácsadói piac szegmentációja

Iparág	Feladat	Szektor
Kommunikáció	Vállalati stratégia	Nonprofit
Pénzügyi szolgáltatások	Emberi Erőforrás	Állami szektor
Egészségügy	Információs-technológia	Magán szektor
Biztosítás	Üzletviteli tanácsadás	
Gyártás	Reengineering	
Média és szórakozás	E-business	
Olaj és gáz	Marketing stratégia	
Kiskereskedelem	Fúzió és akvizíció	
Szállítás	Változás menedzsment	

Forrás. BISWAS-TWITCHELL (2002); p. 336

4.5.3. A tanácsadó piac fejlődési modellje

A tanácsadói piacon végbemenő változások legfontosabb mozgatórugója az adott ország gazdasági és társadalmi helyzete. A dinamikusan fejlődő nemzetgazdaság illetve világ gazdaság, akár konjunkturális, vagy dekonjunkturális, változásokra reagál, mindig új problémákat generál és fogalmaz meg, amelyekre hatékony válaszokat kell adni a további fejlődési irányok meghatározása végett. A tanácsadó iparág fejlődését a legjelentősebben az informatika és a kommunikáció területén bekövetkezett változások befolyásolják, továbbá a vállalkozások- szervezetek nemzetközivé válása, globalizációja (25. ábra). A „digitalizáció kora” új kihívásokat állít a tanácsadó iparág elé, mivel elengedhetetlen, hogy a tanácsadó ismerje az új szélesebb körben alkalmazott technológiákat, gépeket, berendezéseket és az általuk nyújtott megoldásokat.



25. ábra: A tanácsadó iparág fejlődési modellje

Forrás: POÓR et al. (2010); p.58.

A nemzetközi és multinacionális ügyfél igények, a tanácsadó cégek átalakulásához vezetett a kiéleződött versenyben. A globalizáció a professzionális tanácsadó cégektől egy új vállalati működési modellt, új feladatok és problémák felismerését igényelte és a problémákra, a megfelelő válaszokat várta.

A regionális és nemzetközi integráció, a tanácsadó vállalkozásokat tanácsadói és vállalkozói szerepkörben három féle módon érintette:

- az országuk és az országban működő szervezetek részére nyújtanak szakmai segítséget az integrációba történő sikeres belépéshez,
- a létrejött nemzetközi integráció működésében és fejlesztésében szerepet kapnak,
- a tanácsadó vállalkozásoknak is alkalmazkodni kell az integrációból eredő új gazdasági elvárásokhoz, előírásokhoz, a megváltozott piaci körülményekhez.

A tanácsadó szervezetekre változás és fejlődés szemszögéből, a környezeti tényezők és jellemzők változásainak sűrűsége, intenzitása és a konjunkturális helyzet alakulása van hatással. A konjunkturális helyzet alakulást befolyásoló tényezőket hosszabb stratégiai távon a politikai helyzet kiszámíthatósága és a K+F tevékenységek eredményessége befolyásolja. Rövid taktikai távon a piaci mechanizmusok, a konjunkturális biztonsági szerep határozza meg. A nemzetgazdaság fejlődésére, illetve fejlődőképességére akár rövid- akár hosszú távon, a makrogazdasági költségvetési egyensúly és a nemzetközi általános gazdasági és pénzügyi helyzet

alakulása fejt ki hatását. Az egyedi megoldások iránti ügyféligény fejlődésre készíti a tanácsadó szakmát (POÓR et al. 2010).

4.5.4. A menedzsment tanácsadási piac szereplői

Az üzleti tanácsadási piac szereplőit többféle szempont szerint tudjuk csoportosítani, amelyet ebben a fejezetben mutatok be. A tanácsadó szolgáltatásokat végző szervezetek sokféle jellemzővel rendelkeznek, amely alapján csoportosíthatjuk őket.

A tanácsadó cégek méretük és piaci súlyuk szerint, négyféle csoportba sorolhatók be. A nagytanácsadó cégek a világ több országában is jelen vannak, méretük országonként eltérő.

Méretük és súlyuk alapján a hazai szakirodalomban leírtak szerint (POÓR et al. 2010):

- Mamutok kategóriájába tartoznak a világ legnagyobb, első generációs cégei. Ide tartoznak a „Big Four” cégek (Deloitte, E&Y, PWC, KPMG), az üzletvitel-technológiai tanácsadással foglalkozó IBM és komplex tanácsadást nyújtó Accentura. A mamut kategóriába tartozó cégek befolyásolják és meghatározzák a tanácsadási iparág fejlődési tendenciát. Ügyfélkörükbe, a hozzájuk hasonló tőkeerős multinacionális vállalatbirodalmak tartoznak.
- Elefántok kategóriájába a második generációs tradicionális tanácsadó cégek pl.: McKinsey, BCG, és a harmadik generációs üzletviteli tanácsadó technológiával és megoldásokkal szolgáló pl.: TATA Consulting, Capgemini, vállalatok. Az elefánt kategóriába tartozó vállalatok meghatározó jellemzői: nemzetközi vállalatok, éves árbevételük 200 millió és 5 milliárd Dollár közé tehető. Ügyfélkörük a piaci élvonalba tartozó multinacionális és nemzetközi vállalatok, akik jellemzően fejlődőképeseek.
- Oroszlánok kategóriába tartoznak, azok a vállalkozások, akiknek helyi viszonylatban meghatározó szerepe van, de a nemzetközi viszonylatban alig vagy nem jegyzett vállalkozások. A meghatározó jellemzőik, hogy a belföldi tanácsadó piacon vezető szerepük van, nagyban befolyásolják a belföldi tanácsadási tendenciák fejlődését. Ügyfélkörükre jellemző, hogy a hazai nagy- és közép vállalatok, kormányzati- és önkormányzati szervek köréből kerülnek ki.
- Egerek, tücskök, bogarak, bolhák kategóriája a legnagyobb számú szereplőt tartalmazza, a kis szervezetektől az egyszemélyes vállalkozásokig. A kategóriába tartoznak mindazok, akik tanácsadást üzletszerűen vállalkozás formájában folytatnak, ügyfélkörük jellemzően a hazai kis vállalkozások. A csoportba tartoznak a hazai tanácsadó szakma kiemelkedő szakemberei (6. táblázat).

6. táblázat: Tanácsadó cégek csoportosítása

Tanácsadási szolgáltatások komplexitása/típusa alapján	Piaci súly szerint	Cégméret alapján (tanácsadó)	Ügyfélkör alapján
Teljeskörű szolgáltatások	Mamut (PWC, Deloitte, KPMG)	Nagyméretű	Nemzetközi, multinacionális, globális vállalatok
Átfogó szolgáltatások	Elefánt (McKinsey, BCG, Stratis, SDA)	Közepesméretű	kis-, közép és nagy vállalatok

Szamosodott tanácsadó szolgáltatások	Oroszlán (IFUA, Flow csoport,)	Kisméretű	Kis és mikrovállalkozások
Specializált tanácsadó szolgáltatások	Egér, bolha (egyéni tanácsadók, mikrovállalkozások)	Egyéni	Egyéni vállalkozók

Forrás: VIKOL (2016) In: POÓR et al. (2016)

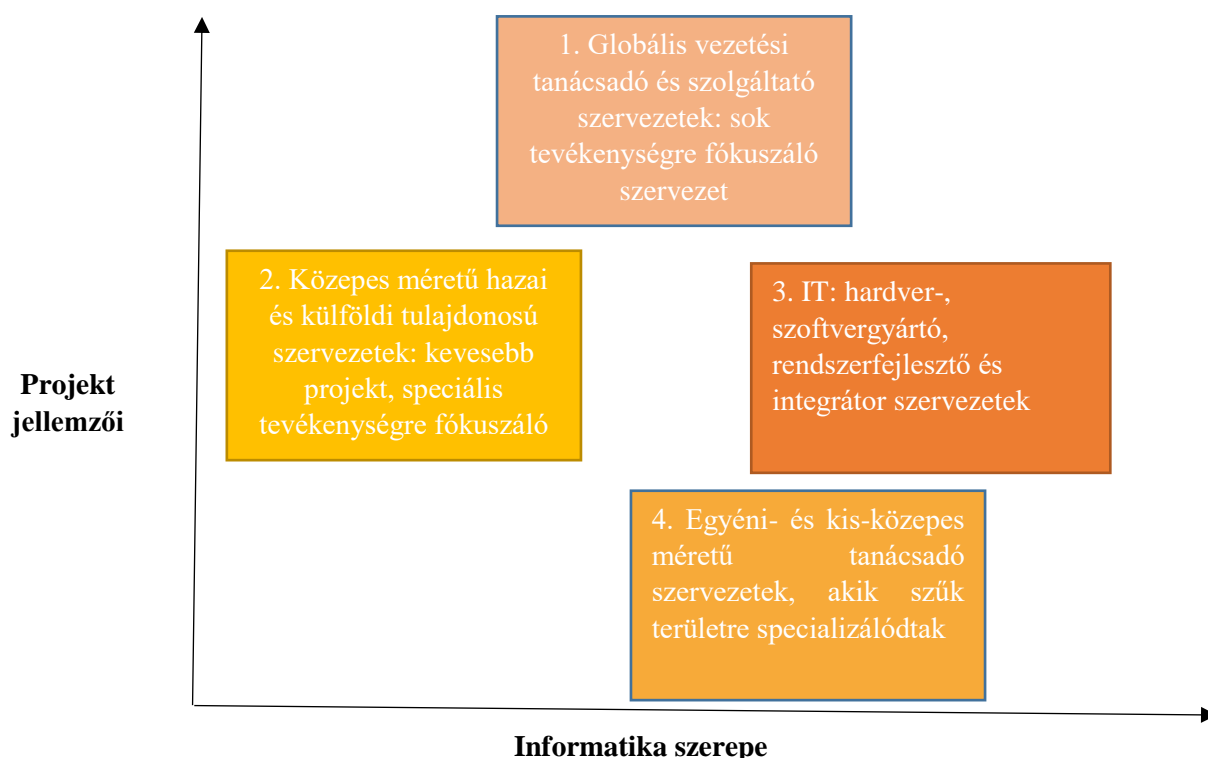
A tanácsadó szervezeteket csoportosíthatjuk szolgáltatásaik komplexitása alapján, ennek tükrében négy kategóriát állítunk fel:

- Teljes körű tanácsadási szolgáltatásokat nyújtására, csak a világ legnagyobb tanácsadó cégei képesek. A „full service” szolgáltatók az üzletviteli tanácsadás mellett, a számviteli és ehhez szorosan kapcsolódó szolgáltatásokat, valamint vezetési tanácsadási feladatokat és technológiai tanácsadással kapcsolatos feladatokat is ellátják. Ebből eredően, nagylétszámban alkalmaznak ezen feladatok ellátására megfelelő szakembereket.
- Átfogó, komplex, integrált tanácsadást nyújtó szervezetek jellemzője, hogy átfogó tanácsadási szolgáltatásokat nyújtanak, de a szolgáltatásaik portfóliójából hiányzik a számviteli és ehhez szorosan kapcsolódó tanácsadó szolgáltatások.
- Szamosodott tanácsadó szervezetek működési területe behatárolható, amely alapján egy-egy szervezet önálló vállalat-gazdaságtani területre, tanácsadási szakterületre specializálódott. Ezek a területek a következők lehetnek: tradicionális tanácsadói terület, nemzetközi személyzeti tanácsadás, stratégiai tanácsadás vagy a marketing és közvélemény kutatási szakterületek.
- Erőteljesen specializált tanácsadási szolgáltatást nyújtó szervezetek négy kategóriába sorolhatók. Az első kategória alapján a szervezet adott iparágra, vagy szakágazatra, vagy annak fontos funkciójára specializálódik. A második kategóriába tartoznak azok a szervezetek, amelyek egy adott szűk és különleges területre specializálódnak, ahol kevés nagy tudású szakember érhető el. A harmadik kategóriába tartozó szervezetek jellemzője, hogy csak egy ügyfél, speciális tanácsadási igényeire koncentrálnak. A negyedik kategóriába tartoznak azok a szervezetek, akik egy szűk – niche piacra-, de fontos tanácsadási hiányterületre vagy egy teljesen új szolgáltatás bevezetésére összpontosítanak (6. táblázat).

A tanácsadó szervezetek kategorizálhatjuk ügyfelek mérete alapján, amely megmutatja számunkra a tanácsadó szervezet szakmai tudását és kompetenciáját. Az ügyfelek csoportosításánál két nagyon fontos ismerv, hogy milyen területen működik- és milyen a mérete az ügyfélszervezetnek (6. táblázat). Az ügyfeleket méretük szerint osztályozhatjuk:

- Nemzetközi, multinacionális és globális vállalatok, melynek jellemzői: tevékenységük országhatárokon keresztül ívelő, amely más és más üzleti lehetőségeket teremt számukra és a vállalat filozófiának igazodni kell a helyi viszonyokhoz. Ezeknek a vállalkozásoknak, olyan tanácsadók tudnak szakmai segítséget nyújtani, akik saját maguk is több országban jelen vannak, és jól ismerik a nemzetközi és multinacionális vállalatok világát.
- Kis és középvállalkozások, melynek jellemzői: hogy ezek a szervezetek fejlett munkamegosztáson alapuló szervezeti struktúrában működnek. A kis és közép vállalatok általános jellemzője, hogy a vállalkozásoknál nem váltak szét egyértelműen a tulajdonosi és menedzsment funkciók és személyek, a működés a tulajdonos személye köré épül.
- Kis és mikro vállalkozások,
- Egyéni vásárlók szerinti csoportokba (POÓR et al. 2010).

A tanácsadói piac felosztását definiálhatjuk a szervezetek megvalósított tanácsadói projektjeinek típusa, a projekt mérete, díjszabása és a szervezet kompetenciája alapján.



26. ábra: Tanácsadó cég mérete és specializáció szerinti csoportosítása

Forrás: saját kutatás (2021)

Négy kategória kerül meghatározásra (26. ábra):

1. Globális vezetési tanácsadó és szolgáltató szervezetek: KPMG, IBM
2. Közepes méretű hazai és külföldi tulajdonosú szervezetek: Stratis, SDA,
3. IT: hardver-, szoftvergyártó, rendszerfejlesztő és integrátor szervezetek: SAP, Oracle, Microsoft
4. Egyéni- és kis-közepes méretű tanácsadó szervezetek, akik szűk területre specializálódtak.

4.6. Tanácsadási szerepek, készségek és a hozzáadott értékteremtés a menedzsment tanácsadás folyamatában

A fejezetben a menedzsment tanácsadó szervezetek értékteremtő folyamatát vizsgálom, melynek célja bemutatni a tanácsadó szervezetek szerepét az új tudásgenerálás és tudásátvitelen keresztül az ügyfélszervezet számára történő értékteremtésben. A kutatás folyamán vizsgálom a tényleges hozzáadott értékteremtés milyen mértékben függ a tanácsadó szervezetektől.

Az értékteremtés folyamatait igen nagymértékben befolyásolják napjaink globális megatrendjei, ezért a menedzsment tanácsadás fogalmának és területi lehatárolásának megfogalmazása után szükséges az emberközpontú tanácsadási folyamatban a vezetési tanácsadó, mint személy, feladatainak és felelősségének a definiálása, illetve hogy milyen szerepeket tölthet be a tanácsadó.

A tanácsadó olyan személy, aki helyzeténél fogva bizonyos hatással lehet egy személy, egy csoport vagy egy szervezet életére, de akinek nincsen közvetlen hatalma a változtatások

elvégzésére vagy programok megvalósítására, ezzel szemben a vezető az, aki közvetlenül felelős az akcióért (BLOCK 2005).

Az ügyfél az a személy vagy személyek, akiket a tanácsadó úgy akar befolyásolni, hogy nincsen fölöttük közvetlen hatalma. Minden tanácsadási tevékenység célja vagy terméke, hogy valamilyen változást idézzon elő. A változás kétféle alakot ölthet. Első fokon azért konzultálunk, hogy valamilyen strukturális, eljárásbeli vagy kulturális jellegű változást hozzunk létre a szervezeti egységben. A másodfokú változás akkor következik be, ha egy személy, vagy akár a szervezeti egység számos munkatársa, valami újat tanult.

A tanácsadás folyamatokban a tanácsadó arra törekszik, hogy segítse ügyfeleit új innovációk és megoldások implementációján keresztül az üzleti, szociális, szervezeti, pénzügyi, termelési vagy más irányú céljainak elérésében. A célok meghatározását nagymértékben befolyásolja, a vállalkozások tulajdonosi összetétele és működési területe. A tanácsadás időbeli kiterjedését és a tanácsadás komplexitását az elérni kívánt szervezeti célok határozzák meg. A tanácsadás biztosítja a szervezetek számára a tudás gyarapítását, korszerű ismeretek megszerzését, a megszerzett tudásnak- és ismereteknek használatát egy probléma azonosításában, megoldásában és a fejlesztések megvalósításában. Azonban, ha rosszul azonosítják be- vagy tévesen becsülték meg a problémát, a tanácsadó csapdába kerül és nem a probléma gyökerére irányul a figyelme. Ilyen esetekben nem megfelelő eredmények születnek, amelyek negatívan befolyásolják a tanácsadói iparág megítélését. (KUBR 2002)

LIPPIT (1986) definíciója szerint a tanácsadó feladata inkább az ügyvédéhez hasonló, aki ügyfélről ügyfélre járva átadja a gyakorlati tapasztalatát és közvetíti az ügyfélnek, hogy mit tegyen, azonban a tanácsadó csak egy átlagos személy, akinek a tevékenysége arra irányul, hogy segítsen másoknak a problémáik megoldásában. Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat segítő, támogató jellege arra ösztönözi az ügyfelet, hogy ne hosszú távú függőséget alakítson ki a tanácsadóval, hanem a tanácsadási folyamatban és a tanácsadási folyamat implementálásában az ügyfél aktív szerepet vállaljon. LIPPIT (1986) megközelítése alapján a tanácsadókat folyamat faszilátornak vagy technikai szakértőknek kell tekinteni. A technikai szakértő magas gyakorlati képességekkel és feladat orientáltsággal rendelkezik, míg a folyamat faszilátor tanácsadókat folyamat orientált személyekként definiálja (LIPPIT – LIPPIT 1986).

A tanácsadási folyamatban a tanácsadó alapvetően tipikusan három szerepet tölthet be (MEISTER 1993; POÓR - GROSS 2003):

- Szakértő tanácsadó, aki szakértelmére és tapasztalatára támaszkodva megoldásokat javasol, az ügyfelet meggyőzi ezek helyességéről és segíti őt a megvalósításban. A szakértő tanácsadó általában explicit tudást közvetít (POLÁNYI 1967).
- Folyamat tanácsadó, aki kreativitást serkentő eszközökkel segíti az ügyfelet és annak dolgozóit a megoldás megtalálásában, és így ők maguk képesek lesznek megvalósítani azokat (SCHEIN 2002).
- Mix tanácsadó, aki a tacit és kodifikált tudást ötvözi a siker elérése érdekében.

A tanácsadás másodlagos célja, hogy a tanácsadó tudatosan építse ki az ügyfél projekt iránti belső elkötelezettségét. Azok az igazán hatékony tanácsadói készségek, viselkedések és lépések, amelyek segítik kifejlődni a vezető belső elkötelezettségét. Az ügyfél elkötelezettsége a tanácsadói hatásgyakorlás kulcsa. Ez alapján SCHEIN (2002), az ügyfélmunka folyamán három tanácsadói szerepkör változatát írja le, amely a következők:

- Szakértői szerep: a vonalbeli vezetők az ügyfél-szakértő viszonyt szorgalmazzák a funkcionális alkalmazottakkal és a külső tanácsadókkal. A szerep által kialakult szituációban a vezető inaktív szerepet kap, amelyben a feladata az utólagos értékelés. A tanácsadó szerepe alapján felelős az eredményekért, amelyért cserében szabadon

tervezheti és kivitelezheti a változásokat. A változás folyamatának lépéseiről a tanácsadó dönt és az ő feladata a közvetlenül felmerülő problémák.

- Szakmunkás szerep alapján a vezető hadra fogható, akinek a kezében van a döntés, aki meghatározza a célt, az alkalmazható módszert és a végrehajtandó változásokat. A tanácsadó feladata ebben az esetben a vezető által meghatározott cél elérésének és módszerének a kidolgozása.
- Együttműködő szerep esetén a tanácsadó azt feltételezi, hogy a megoldásra váró kérdéseket a tanácsadó szakértelmével és a vezető tudásával együttesen lehet megoldani, amelyben a probléma megoldás egy közös vállalkozás lesz. Az együttműködő szerep esetén a tanácsadó a szakértelmét a vezető segítségére használja fel, a probléma megoldása érdekében (SCHEIN 2002).

NEES és GREINER (hivatkozva NIEDEREICHHOLZ 2010) tovább fejlesztette SCHEIN munkáját, amely alapján öt tanácsadói szerepet különböztetünk meg:

- „Mentor adventure” szerepben a tanácsadó mély elemzésen alapuló globális problémákat azonosít, amelyhez tudományos eljárásokon és metódusokon alapuló kutatási anyagokat és eredményeket használ fel. Ezekre a problémákra hosszútávon alkalmazható javaslatot tesz.
- „Stratégiai navigátor” szerepben a tanácsadó nem kifejezetten az ügyfél szempontjából vizsgálja a problémát, saját piaci és szakmai tapasztalatait a piaci történések és a versenydinamika fölé helyezi.
- „Management physican” szerepben a tanácsadó a javaslatát az ügyfélszervezet mély megértésére és dinamikájára alapozottan alakítja ki, amelynek hibája az egyén objektivitása, a valóban elérhető célokat felülírja.
- „System architech” szerepben a tanácsadó szorosan együttműködve dolgozik a folyamatokon a nehézségi súlypontok mentén, a rendszerek és eljárások átalakításán.
- „Friendly co-pilot” szerepkörben a tanácsadó szerepe a mentorhoz vagy coachhoz hasonlítható (NIEDEREICHHOLZ 2010).

MULLIGAN és BARBER (hivatkozva SANDLER 1999) véleménye szerint a tanácsadást kettősség jellemezi, mivel a tanácsadás egyszerre művészet és tudomány, amely egymást kiegészítő elemeket tartalmaz. A tanácsadó mint művész, szerepére a következő elemek jellemzők:

- puha fókusz,
- belső irányultság,
- tapasztalat útján történő felfedezés,
- érzékeny a megérzéseire, a felé közvetített érzésekre,
- kifejező és alkotó.

A tanácsadóra, mint tudós- tudományos szakértő szerepére jellemző:

- kemény fókusz,
- külvilág felé irányul,
- elméletet és szakirodalmat használ,
- tiszteli a szabályokat és a határokat,
- a cselekvés foglalkoztatja,
- diagnosztizáló, elemző és rendszerező (SADLER 1999).

A tanácsadói szerepek megkülönböztetését követően fontos megismerni, hogy a szakirodalom alapján milyen készségekkel kell rendelkeznie egy jó menedzsment tanácsadónak. A jó tanácsadó ötvözi a megfelelő technikai és interperszonális készségeket, és ezenfelül kifejezetten tanácsadói készségekkel is rendelkezik, figyelembe veszi az előzetes eseményeket és aktív résztvevője a

megvalósításnak. A tanácsadói készségeket a tanácsadási projekt fázisai alapján lehet csoportosítani:

- Technikai készségek: szakértelem, a szakterület mély ismeretére vonatkozik, amely tartalmazza a mérnöki tervezés folyamatait, a projektmenedzsmentet, a marketing-, emberierőforrás tervezés- és pénzügyi rendszerelemzéseket.
- Interperszonális készségek: az ügyféllel való kapcsolat fenntartásának készségeit tartalmazza, amely elemei az asszertivitás, támogatás, konfrontáció, a meghallgatás, a vezetési stílus és a csoportfolyamatok kezelése.

Tanácsadói készségek kialakítását befolyásolja a tanácsadási projekt öt fázisa, mely során a jól képzett tanácsadó az összes lépés végrehajtásában kompetens.

- Belépés és szerződés: Az ügyféllel történő első találkozás előkészítése, a probléma feltérképezése, az ügyfél elvárásainak tisztázása, döntés az első lépésről, amelyhez szükséges készség a vegyes motiváció tűrése, a kontrollvesztéssel kapcsolatos szorongás kezelése.
- Felfedezés és dialógus szakaszban a tanácsadó azonosítja a problémát, felállítja a csapatot, hogy ki vesz részt a probléma meghatározásában, milyen módszerrel, amelyhez szükséges a tanácsadó részéről a megfelelő tárgyalástechnika alkalmazása, a politikai légkör kezelése.
- Visszacsatolás és döntés az akcióról, amely során az adatgyűjtésből és azok elemzéséből kialakított tanácsadói ajánlat prezentálása az ügyfél számára történik. A szükséges képességek közé tartozik a különböző ellenállások felismerése és kihasználása, valamint a prezentációs képesség a személyes és szervezeti adatok bemutatásához.
- Bevonás és megvalósítás szakaszában a tanácsadó javaslatot tesz a szervezet számára az első lépések megtételére, amennyiben a szervezeten belül nagyobb változások vannak előirányozva, a tanácsadó is be van vonva a kivitelezés szakaszában. A tanácsadó szakmai kompetenciái mellett a különböző ellenállások felismerése és feloldása is feladatok közé tartozik.
- Kiterjesztés, újraindítás és lezárás szakaszában a tanácsadó része a megvalósítási eredmények értékelésének. A tanácsadó a szakmai adatok elemzése mellett a projektmenedzsment is a feladatai közé tartozik (BLOCK 2005).

A Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ)³ által meghatározott szakmai és személyes képességekre van szükség a tanácsadók részéről, amelyet három fő csoportra oszthatunk fel:

- Értékek és viselkedési módok:
 - Etikai és szakmaiság: A tanácsadó aláveti magát az etikai kódexben és ajánlásokban leírtaknak, aki szakmai integritást, konzisztenciát és átláthatóságot mutat, elszámoltatható, megbízható és felelősségvállaló.
 - Elemzőképesség: erőssége a megfigyelés és az elemzés, javaslatai objektív tényeken és elemzéseken alapulnak.
 - Személyes közreműködés: a tanácsadó megérti a működési környezet összetettségét és az általa választott cselekvési sorok másokra gyakorolt hatását. A gondolatai és elképzelései átadása érdekében, a különböző helyzetekben változatos technikákat és megközelítési módokat alkalmaz. Felelősséget vállal saját tetteiért és elkötelezett a megcélzott eredmények elérése iránt. A meghatározott eredmények elérése érdekében meggyőzően találja az elképzeléseit.

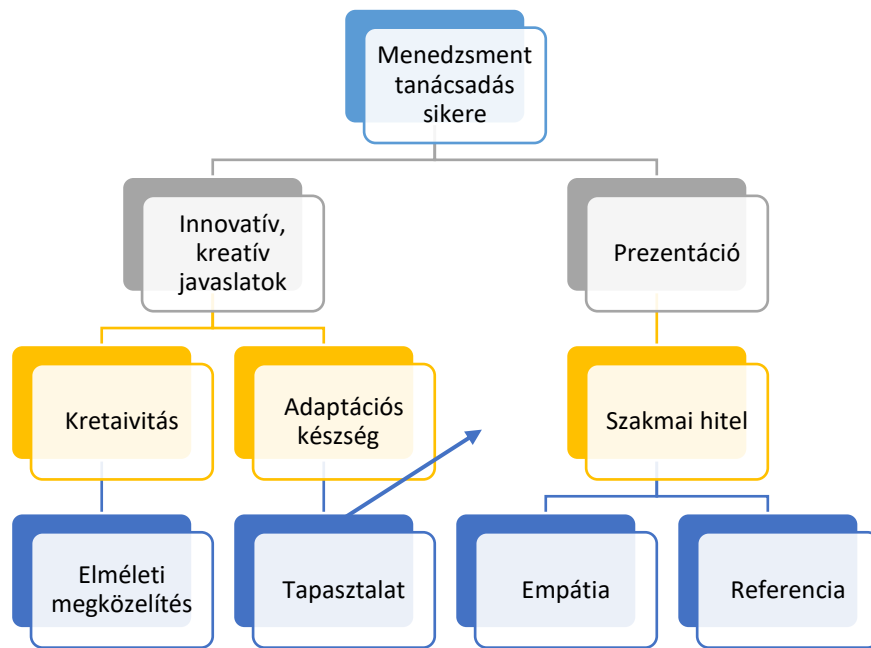
³ <http://vtmsz.hu/fileadmin/vtmsz/CMC>

- Csoportmunka: eredményesen működik együtt a csoport más tagjaival, megosztja az általa ismert információkat és aktív eszközöket is alkalmaz a csoport eredmény javítása érdekében.
 - Személyes fejlődés: a megoldásokkal határidőkre elkészül és figyelembe veszi a fontossági sorrendet. Személyes szakmai fejlődéséért mindent megtesz, tanul és használja a múltbeli munkáiban szerzett tapasztalatokat.
- Szakmai hozzáértés:
- Szakterület-választás: saját területén szakértőnek számít és szakértelmét egy vagy több ágazatban is kamatoztatja.
 - Tanácsadói képességek: Ismeri és érti a vezetési tanácsadás legfontosabb szakterületeit. Ügyfélorientált, megérti az ügyfélkörnyezet kultúráját, figyelemmel van az ügyfél elégedettségére. Az ügyféligények csoportosításával meghatározza tanácsadói tevékenységének szakmai tartalmát. Ügyfele segítségével egy vagy több projekt vonatkozásában meghatározza a projekt mozgatórugóját. Hatékonyan vezeti ügyfele projektjeit, meghatározza a célokat, határidőket és a költségeket, megfelelő projektvezetési módszereket alkalmaz. A tanácsadás folyamataiban az ügyfél aktív részvételére épülő, különböző technikákat használ. Az adott munkához illeszkedő tudást, strukturált formában alkalmazza és adja át. Hatékonyan használja a személyes kapcsolat rendszerét mások szakértelmének igénybevételére, amelyen keresztül másokat is fejleszt. Az eszközök és módszerek közül a megfelelőt választja. A tanácsadó a tanácsadási folyamatokban minőségi mutatókat, elvárásokat és kockázati tényezőket fogalmaz meg, amely által biztosítja a termék/szolgáltatás minőségét.
- Üzleti érzék:
- Tanácsadói üzleti világ ismerete: megérti a tanácsadói piac természetét, ismeri a versenytársak helyzetét és a piaci lehetőségeket. A tanácsadás folyamatában, az üzleti szempontokat figyelembe véve érti a projektek szakmai tartalmát, árazását, kockázatait és feltételeit.
 - Szerteágazó tudás: érzékeny és megérti a külső környezeti tényezők változásait. Megfelelő üzleti tudással rendelkezik az üzleti struktúráról-, folyamatokról és irányelvekről, amelyek hatást gyakorolhatnak munkájára. Megérti az ügyfelei üzleti működési elveit és terveit.

A tanácsadó személye hatással lehet egy másik személy, szervezet vagy csoport életére és nincs közvetlen hatalma a változások elvégzésére és megvalósítására, ezért a tanácsadónak speciális tulajdonságokkal is rendelkeznie kell. KUBR (1993) véleménye szerint a sikeres tanácsadónak a következő tulajdonságokkal kell rendelkeznie:

- intellektuális képesség,
- képesség emberek megértésére és közös gondolkodására,
- kommunikációs és motivációs képesség,
- érzelmi intelligencia,
- ambíció és vállalkozói képesség,
- etika, becsületesség,
- fizikai és mentális képesség.

HOVÁNYI (1997) véleménye szerint a sikeres tanácsadónak a tárgytudás mellett, új módszertani ismeretekre, empátiára, meggyőzőképességre és szakmai hitelre is szüksége van, amelyet bemutat a 27. ábra.



27. ábra: Menedzsment tanácsadó sikerének alapja

Forrás: HOVÁNYI (1997)

A tanácsadó az a személy, aki az ügyfelet szeretné befolyásolni, anélkül hogy közvetlen hatalma lenne felette. A tanácsadói tevékenység célja, hogy az ügyfélnél változás következzen be. A gazdasági, a technológiai fejlődés és a globalizáció hatásai átalakítják a tanácsadási szerepeket, megoldásokat és az együttműködés mélységét, új tanácsadási szerepek jelennek meg. A tanácsadói módszerek alkalmazását erősen befolyásolja az elérhető információk nagysága, a szervezeten belüli és kívüli tudás összetétele és a tudásátadás módszerei.

4.6.1. Az ügyfél-tanácsadó kapcsolatok fejlődése

A fejlett gazdaságok szerkezete kétségtelenül átalakult az elmúlt ötven évben. A foglalkoztatás struktúrájában egyre nagyobb szerepe van a szolgáltató szektornak, a gazdasági össztermékek egyre kisebb része származik az iparból vagy a mezőgazdaságból. 1989 és 1993 között az Egyesült Államokban a leggyorsabban fejlődő vállalatok több mint fele ún. tudásvállalat volt, amelynek tőkéjét legnagyobb részben a munkatársaik szellemi képessége adta (SVEIBY 2001, NOSZKAY 2008). Fontos figyelemmel kísérni ezeknek a vállalatoknak (iparágaknak) a helyzetét, hiszen ez aktuális képet fest a gazdaság helyzetéről és fejlődéséről. A tudásintenzív iparágak gyakorlati megismeréséhez a vezetési tanácsadási terület kitűnő példaként szolgál. A 90-es években a szolgáltató szektoron belül a távközlés után a második leggyorsabban fejlődő ágazat volt (GONDA 2006). A vezetési tanácsadókat a 2000-es évek elejéig a gazdaság egyik innovátorának tekintették (POÓR – GROSS, 2003) és az évezred elején bekövetkezett visszaesés után napjainkban is olyan területnek tekinthetjük, amely magas növekedési rátával és komoly hozzáadott értékteremtési képességgel bíró ágazat.

A tanácsadó, különös tekintettel a nyugat-európai tanácsadókra, sokkal mélyebb és szerteágazóbb szaktudással és üzleti tapasztalattal rendelkezett, mint maga az ügyfél. Azonban mára már a hazánkban és a közép-kelet-európai régióban is a menedzserek újabb generációival ezt a tudásszakadékot könnyen áthidalták az ügyfelek. Ebben a régióban a rendszerváltozások utáni recesszióban az ügyfelek kimondottan szofisztikált vevőkké váltak a menedzsment tanácsadás szolgáltatásai területén is. A piac változásával, azzal hogy kisebb tanácsadó cégek is piacra léptek, a vevők vezetési tanácsadás szolgáltatásai iránti preferenciái is változtak, ezek új piaci viszonyokat teremtettek és túlkínálatot generáltak a menedzsment tanácsadó piacon. Ezek a folyamatok

felerősítették az ügyfelek érzékenységet, illetve az ügyfelek befolyását a menedzsment tanácsadási szolgáltatások díjazásának meghatározásában. (CZERNIAWSKA 1999).

A 21. század vevői elvárásai megváltoztak a tekintetben, hogy már nem csak egyszerűen egy tanácsadói javaslat átadására szerződnek, amely lényegében a folyamatban a tudástranszfer, hanem igénylik, hogy a leszállított megoldási javaslatokat implementálják az adott szervezetnél, legyen az gazdasági társaság vagy a közsféra megrendelése. A menedzsment tanácsadó cégek elsődleges célja, hogy hosszú távú kapcsolatot alakítsanak ki és ápoljanak a legnagyobb vevőkkel, és minél hosszabb távú szerződéseket legyenek képesek kötni. A válság előtti elmúlt két évtizedre az volt a jellemző, hogy a menedzsment tanácsadási szerződések egyre hosszabb időtávra kötettek, amelynek elsődleges okai különbözőek voltak. Napjainkban a projektszerződéseknek lett egyre nagyobb szerepe. Az egyik kiváltó ok, az információs technológia alapú üzleti modellek és implementációk iránti megnövekedett piaci igény volt.

Az ügyfél-tanácsadó kapcsolatsegítő jellege is megváltozott azzal, ahogy a tanácsadási szolgáltatásokat megrendelő szervezetek igényei is változtak és növekedtek. A tanácsadást jellemző támogató kapcsolat a szervezettel együttműködő kapcsolattá változott. A tanácsadó szerepe is megváltozott. Elsődleges feladatává vált, hogy azonosítsa és tisztázza az ügyfél szervezeténél jelentkező problémákat, a nehézségek természetét és támogassa a szervezet iránti elköteleződés elmélyülését. A változtatás első lépése, hogy meghatározzák a változtatáshoz szükséges beavatkozási területeket és akciókat, majd a diagnosztizálás fázisában a tanácsadó tevékenységével felkészíti a szervezetet a változtatás bevezetéséhez. A diagnosztizálás fázisában a tanácsadó lehetőséget teremt magának a hitelessége bizonyítására és igazolja, hogy az ügyfélnek a hatékonyság növelése és a szervezet sikeressége érdekében szükséges, professzionális külső segítséget igénybe vennie (LIPPIT – LIPPIT, 1986).

7. táblázat: Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat fázisai

Fázisok	Tartalma	A kapcsolat természet
Orientáció	Bizalom kialakítása Az ügyfél világának megismerése A szerződéskötés alapjainak meghatározása	Ügyfél-központú
Identifikáció	Problémák tisztázása, azonosítása A kontextuális keret megértése Partneri kapcsolat megkötése	Probléma-központú
Exploráció	A választott stratégia implementálása Módosítások végrehajtása Megértés és ügyfélkapcsolat mélyítése	Stratégia-központú
Rezolúció	Eredmények értékelése Tanácsadási folyamat zárása Utókövetés	Minőség-központú

Forrás: SADLER (1999)

Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat egyik vizsgálati aspektusa a tanácsadás iránti kereslet változása (7. táblázat). Az ügyfél tanácsadó kapcsolat egy másik vizsgálódási aspektusát képezi, hogy miért növekedett/változott a tanácsadási szolgáltatások iránti igény, miért a tudás, a tapasztalat és a szociális kompetenciák igénybevétele iránt emelkedett a piaci kereslet. Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat változásának alapját az képezte, hogy az ügyfél és a tanácsadó tudása közötti távolság sokkal rövidebb lett, mint amilyen valaha is volt korábban. Ahhoz, hogy egy tanácsadó hitelesen

szolgáltasson és el tudja adni magát a piacon, sokkal többel kell már rendelkeznie, mint egy neves rang, egy kitűnő diploma minősítés az egyik legjobb magas presztízsű egyetemről. A piacon tiszteletet és elismerést kell magának kivívnia, a vezetési tanácsadónak a szakértelmen és üzleti tapasztalaton kívül jelentős hozzáadott értéket kell az ügyfél szervezete számára teremtenie, amelyet elsősorban az új tudás generálásán és a tudástranszferen keresztül valósít meg. A projektek és az azonosított üzleti problémák komplexitása fokozottan növekvő trendet mutatott, ugyanakkor ezzel párhuzamosan a tanácsadóra nehezedő nyomás is növekedett, mivel a projektek és a szerződések időtávja erősen redukálódott. (WOHLGEMUTH – GFRÖRER 2008)

4.6.2. Ügyfél-tanácsadó kapcsolat jellemzői

A menedzsment tanácsadó cégek elsődleges célja a hosszú távú kapcsolat kialakítása az ügyfelekkel és a legnagyobb vevőikkel. A válság előtti időszakra jellemző volt a hosszú távú menedzsment tanácsadó szerződések megkötése, amelynek okai többek között az információs technológialapú üzleti modellek és implementációk iránti piaci igény növekedése. Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat folyamat megértéshez ismernünk kell a szolgáltatás igénybevételének motivációit. Az ügyfél különböző és többféle okból veszi igénybe a tanácsadók segítségét, egyrészt a tanácsadókon keresztül a szervezetbe ideiglenesen jól képzett és nagy munkabírású emberi erőforrások kerülnek, így gyorsan, hatékonyan és magas minőségben készülhetnek el a feladatokkal. Másrészt a tanácsadók speciális képességeire és szaktudására van szükség, mely a vállalatokon belül nem áll rendelkezésre, azonban a tanácsadó tapasztalatával és tudásával meg tudja oldani a felmerült problémákat. A vezetési tanácsadók ún. tudásmunkások, akik tudás-intenzív üzleti szolgáltatásokat nyújtanak. Magasan képzett szakemberek munkája jórészt abból áll, hogy az információt tudássá változtassák (SVEIBY 2001). Az ügyféloldali igényeknél felszínre kerül, hogy a tanácsadók ideiglenesen, vagy hosszabb távon az ügyfél vállalatok tudástőkéjét gyarapítják, a legnagyobb hozzáadott értéket az immateriális vagyonban képezik. Termékük maga a szellemi tőke, amely speciális ismeretek összessége (BISWAS -TWITCHELL 2006). A tanácsadás klasszikus szolgáltató tevékenység, ahol szolgáltatásmenedzsment és – marketing elvei érvényesülnek, gyakran nehezen megfoghatóak, nehezen tárolhatóak, a minőségük az emberi teljesítménytől függően ingadozó lehet és elválaszthatatlanok az ügyféltől.

LAWRENCE - ZIETSMA (2010) megállapításai szerint a menedzsment tanácsadás egyre inkább a szervezeti munka koncepcióján belül a határterületi munka koncepciójába illeszkedik, mely célja, hogy a szervezeti tudást felhasználva a professzionális munkaerő saját határterületeit átlépve új megoldásokat alkosson, azáltal, hogy a kodifikált tudást megosztja. Minden szervezetre jellemző, hogy szakadékokat lehet azonosítani az intellektuális tőkéjében, amely szakadékok áthidalására a szervezeten belüli erőforrások használata elégtelen. Ezeket a szakadékokat töltik be a vezetési tanácsadók. Ezek alapján egy olyan dinamikus modellnek az életre hívására kerül sor, amely azt mutatja, hogy vezetési tanácsadóra mindaddig szükség lesz amíg a szervezetek működésében az intellektuális tőke hiányán alapuló szakadékok azonosíthatók (CZERNIAWSKA 2015).

Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat vizsgálatánál ismernünk kell az ügyfelek motivációját és a tanácsadási szolgáltatások igénybevételének okait, amely többféle lehet:

- Az ügyfelek azért alkalmaznak vezetési tanácsadót, hogy az intellektuális tőkéjükben keletkezett szakadékot áthidalják.
- Az üzleti életben felmerülő komplexitást, új kihívások elé állítja a tanácsadót és az ügyfelet egyaránt.
- Nehezen lehet az optimális mértékét megállapítani, hogy a tanácsadó milyen mértékig járul hozzá az adott megbízás és kidolgozott javaslat kivitelezéséhez.
- Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat a gyakorlatban sokkal komplexebb, mint ahogy azt előzetesen bármelyik fél is megítéli vagy érzékeli.

- A tanácsadási javaslat ideje nagymértékben csökkent, azonban az ügyfél intellektuális tőkéjében és erőforrásában jelentkező hiány nagyobb mértékű.
- Az ügyfelek igényeit nehezebb kielégíteni, hiszen az intellektuális tőkéjükben jelentkező szakadék egyre mélyebb és a tanácsadó hozzájárulása ellenére is növekedni fog (CZERNIAWSKA 1999).

A szervezetekre jellemző, hogy szakadék van jelen vagy alakul ki, az intellektuális tőke tekintetében, amely áthidalására a szervezeten belül található erőforrások nem elegendők, ezért a szakadék áthidalását a menedzsment tanácsadók segítségével oldják meg. Ez alapján a menedzsment tanácsadók munkájára mindaddig szükség lesz, amíg szervezeten belül az intellektuális tőke hiánya beazonosítható lesz.

A különböző kutatási eredmények igazolják, hogy a tanácsadás piac által nyújtott szolgáltatásokat a nagy és multinacionális vállalatok mellett, a mikro-, kis- és közép vállalatok, a kormányzati szektor és a non-profit szervezetek is igénybe veszik. A vezetési tanácsadási további jellemzője, hogy a tanácsadó vállalatok szoros kapcsolatban vannak az ügyfelekkel. A tanácsadói vállalatok legértékesebb tőkéje az intellektuális tőke, amelyek közül a humántőke tölti be a legfontosabb szerepet. A humántőke tevékenységének hatékonyságát nagyon nehéz mérni és értelmezni, de a tanácsadó vállalatok eredményességét mutatja meg az árbevétel, a növekedés és a profit.

4.6.3. Bizonytalanság az ügyfél-tanácsadó kapcsolatokban

A tanácsadó kiválasztását több tényező fennállása befolyásolja, amelyek együttes mérlegelését és értékelését követően kerül a tanácsadó kiválasztásra. Napjainkban a tanácsadó szervezetek arra törekednek, hogy a bizonytalanságokat kiküszöböljék és a megbízható tanácsadó (trusted advisor) státuszt érjék el (POÓR et al. 2010). STRUDY (1997) megfogalmazta, hogy vannak olyan tanácsadó szervezetek, akik fokozzák a bizonytalanságot. Az ügyfélszervezetek, a kiválasztás folyamataiban az együttműködésre koncentrálnak, amelyben meghatározható, hogy az ügyfél-tanácsadó kapcsolatokban a bizonytalanságnak milyen szerepe van (PEMER - WERR 2013). A korábbi kutatások alapján az ügyfél-tanácsadó kiválasztás folyamatában a bizonytalanságnak három típusa határozható meg:

- Teljesítménnyel kapcsolatos bizonytalanság: a tanácsadó ipar alacsony szintű intézményesítettségének következménye az iparág alacsony belépési korlátjai, amely az ügyfelek és a tanácsadók között információs szakadék hatására keletkezik. Hiszen az ügyfél kevés információval rendelkezik az adott iparégról, így nem tudja milyen teljesítmény várhat el a tanácsadótól a szakmai tudásával kapcsolatban, nem ismeri a cég szakmai hátterét (GLÜCKLER - ARMBRÜSTER 2003).
- Kapcsolati bizonytalanság: az ügyfelek nem rendelkeznek a szakmai megbízhatóságra vonatkozó információkkal a tanácsadókkal kapcsolatban, így hajlamosak elbizonytalanodni abban a tekintetben, hogy a tanácsadó az ügyfélszervezet érdekeit tartja-e szem előtt (MAISTER 2003; STURDY 1997). A kapcsolati bizonytalanság egyik fontos része került megfogalmazásra az ügyfelek által, mely szerint a kapcsolatot gyengíti, hogy megítélésük szerint érzékeny/bizalmas információk kerülhetnek ki a szervezetből (BESSANT - RUSH 1995; GLÜCKLER - ARMBRÜSTER 2003, KIPPING – ARMBRÜSTER 2002).
- Pszichoszociális bizonytalanság: az ügyfél saját (pszichológiai) és kollégáinak (szociális) az üzleti tanácsadó igénybevételével kapcsolatos interakciójából fakad, amelynek az alapja, hogy a menedzserek egy ismeretlen kívülállóval kötnek szerződést. A szerződés célja a szervezetük eredményessége, amely szerződés aggodalmat és szkepticizmust eredményezhet a szervezeten belül (BERGHOLZ 1999). A projektek kimenetelét befolyásolja, hogy a munkavállalók visszautasíthatják az együttműködést, információkat rejthetnek el, és cinikusak lehetnek (MITCHELL 1994). Ennek okán az ügyfélszervezet

menedzsmentjének a feladata, hogy saját munkavállalóikkal a tanácsadó szervezetek együttműködésének elfogadását elősegítse a bizonytalanságok kezelése érdekében (BÄCKLUND – WERR 2008).

Mindezek együttesen befolyásolják a tanácsadó kiválasztás folyamatait és az ügyfelek viselkedését. GLÜCKLER - ARMBRÜSTER (2003) szerint a tanácsadó kiválasztása a korábbi személyes bizalomra, pozitív tapasztalatokra és a tanácsadó hírnevére épít. Ez alapján a kompetencia, a lojalitás és támogatás garanciái tekinthetőek kulcsfaktornak a tanácsadók kiválasztásánál és a sikeres tanácsadói megbízás kialakításánál (PEMER - WERR 2013; KUBR 2002; SCHEIN 1999).

4.7. Menedzsment tanácsadási módszerek gyakorlati alkalmazásának fejlődése

A menedzsment tanácsadás tudásintenzív szolgáltatás, melynek célja tudásalapú termékek és szolgáltatások létrehozása az innovációk előállításán keresztül (HERTOG 2000). KUBR (1996) véleménye szerint külső vagy belső tanácsadók által nyújtott szolgáltatások a szervezeti célok elérése, a problémák feltárása, a versenyképesség megtartása érdekében. SHEIN (2002), MAISTER (2003) és BLOCK (2005) három tanácsadói modellt fogalmazott meg, melyekben a tanácsadói feladatok és szerepek közel hasonló módon kerültek meghatározásra. Az első modellben a tanácsadó szakértői szerepben van jelen a folyamatokban, ahol a tanácsadó szakértelmét, tudását adja át, amelyben a diagnosztikai képességek kapnak szerepet a tanácsadás folyamataiban. A folyamat-tanácsadó modell esetében a fókusz a probléma pontos megismerésén, feltárásán van. A harmadik modellben a célok elérése az ügyfél és tanácsadó együttes tudásán és együttműködésén alapszik.

A globalizáció, a megatrendek, a digitalizáció gazdasági hatásai és az ügyfelek szakmai ismereteinek magas szintje a menedzsment tanácsadó szervezetre is hatással van. A menedzsment tanácsadás területén kialakított új gyakorlatok kialakítását hívja életre. Ezt a folyamatot a szakirodalom eljárásként definiálja, amely egyes elemek kombinációjának sorozatát jelenti. Az új gyakorlatok kialakítása tulajdonképpen az innovatív tudásalapú szerkezet alapja a menedzsment tanácsadó szervezeten belül, tanácsadói tapasztalat tacit tudás elemeit explicitté kell alakítani. Az új tanácsadói módszerek alkalmazásának célja, hogy az ügyfelek részére egy teljesebb megoldást tudjanak nyújtani. A tanácsadásnak a probléma helyett a megoldásra kell fókuszálnia, a probléma orientációs tanácsadás folyamán, a tanácsadó meghatározza a problémát és megoldást nyújt rá. Ezzel szemben hatékonyabb módszer, ha a tanácsadó segít az ügyfélnek azonosítani a problémát és közösen elérni az eredményeket. Az új módszerek segítségével, a téves probléma megállapítást is ki lehet küszöbölni és az új tudás létrehozására lehet fókuszálni (BROOKS -EDWARDS 2014). Ebben a folyamatban a szakértői tudás nem elegendő, hiszen a szervezetben felmerülő problémákat a megfelelően feltett kérdések segítségével lehet feltérképezni, hiszen ebben a bizonytalan üzleti környezetben inkább dinamikus tudás szükséges, mind a tanácsadó, mind az ügyfélrészéről.

A különböző tanácsadói modellek alkalmazása tekintetében fontos meghatározni, hogy az egyes modellek milyen tanácsadási tevékenységekre és a vállalatoknál felmerült problémák esetében alkalmazhatóak.

- Szakértői tanácsadás: operatív pénzügyi feladatokhoz kapcsolódó esetekben nyújt hatékony megoldást.
- Folyamat tanácsadás: szervezetfejlesztés, szervezeti átalakítások megalapozása és folyamatfejlesztés esetén nyújt hatékony megoldást.

- Inquiry/kérdező tanácsadás: motivációs projektek, üzletfejlesztési feladatok meghatározásában, logisztikai projektek diverzifikálása esetében alkalmazható megfelelően.

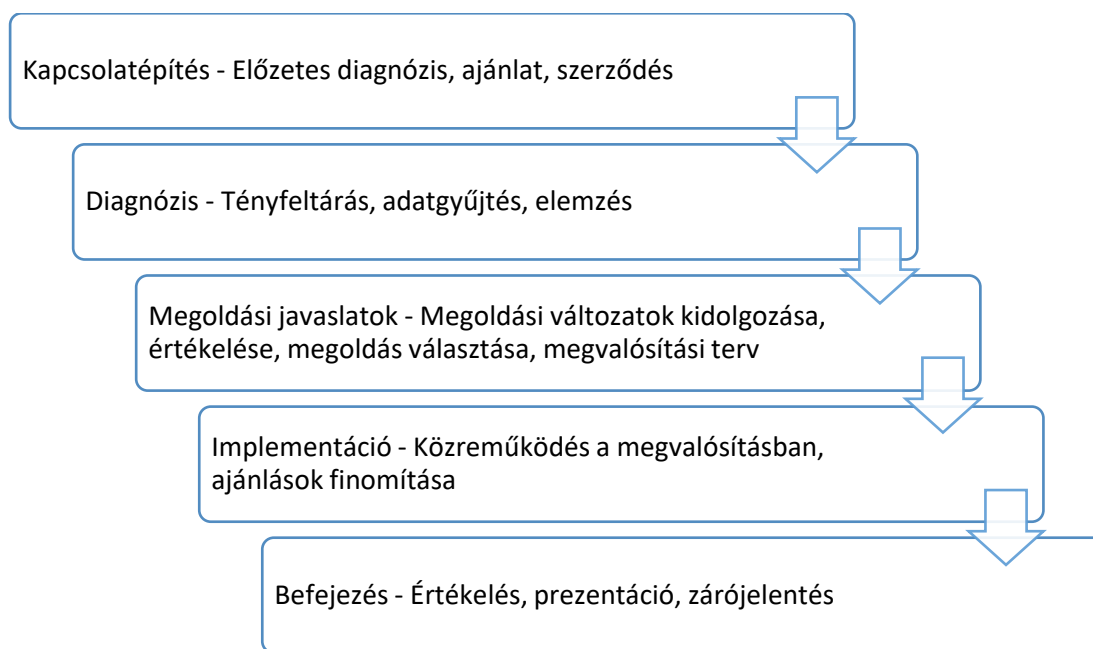
A tanácsadás folyamatait napjainkban a külső környezeti hatások nagymértékben befolyásolják, de nincs egységes jó megoldás, amelyet minden ügyfélnél alkalmazni lehet, jellemzően az implementációk egyedi megoldásokat takarnak. A tanácsadó és az ügyfelek kapcsolati viszonya is átalakul, inkább személyes kapcsolat jellemzi, mint szakmai alá-fölérendeltség. Ezek a specifikációk a tanácsadás folyamataiban egyre fontosabb szerepet töltenek be.

4.7.1. Szakértői tanácsadás

KUBR (2002) véleménye alapján, a szervezeteknek azért érdemes tanácsadók munkáját igénybe venni, mert a tanácsadók segítik a vállalatot céljaik elérésében, a vezetési és üzleti problémák megoldásában, a változások megvalósításában, új lehetőségek feltárásában és a tanulás elősegítésében. A szakértői tanácsadás igénybevételének az okai, a szervezeten belül felmerülő problémák és lehetőségek felismerése, meghatározása és a problémákra adható válaszok kidolgozása. Ezért a tanácsadás legfontosabb feladata a pontos problémafeltárás. A tanácsadás klasszikus irodalmában a szakértői tanácsadási módszer használatában, a tanácsadó, szakértői szerepet tölt be, ahol a tanácsadó speciális szaktudásával és tapasztalatával segíti az ügyfelet. A tanácsadó információkat gyűjt, új rendszereket tervez, megoldásokat javasol és meggyőzi az ügyfelet azok helyességéről, amennyiben szükséges segít a megvalósításban (POÓR et al. 2005).

A szakértői tanácsadást jellemzően a vezetés veszi igénybe és használja a mindennapi munkája során, ezért a vezetés támogatása, annak érdekében, hogy a szervezet sikeres részvevője legyen az üzleti életnek. A tanácsadó tevékenység célja a segítségnyújtás, hogy a szervezetek megértsék a változásokat, meg tanulják kezdeményezni- és együtt élni a változásokkal, hogy sikeresek, versenyképesek és nyereségesek legyenek a piacon. A tanácsadó ahhoz, hogy sikeres és elfogadott legyen a piacon, többet kell nyújtani az ügyfél számára egyszerű tanácsadásnál, olyan javaslatokat és ajánlatokat is meg kell fogalmaznia, amelyet az ügyfél elfogadhat és alkalmazhat vagy ignorál (TOKÁR - SZADAI 2010). A tanácsadás gazdasági célja a vállalkozások jövedelmezőségének javítása, technikai megoldások kidolgozása, pénzügyi, számviteli és adózási előírások ismerete és betartása. A tanácsadás társadalmi célkitűzése az életszínvonal emelése, alkalmazkodás a vállalkozás külső környezeti változásaihoz, e törekvések felhasználásával a társadalmi szintű célok elérése.

SCHWAN – SEIPEL (1999) megfogalmazásában a szakértői tanácsadás folyamataiban a tanácsadó a kész megoldásokkal segíti elő az ügyfelek problémáinak megoldását és ismeri a munkája minden apró részletét. Ebben az értelmezésben a tanácsadás egy szolgáltatás, amely kivitelezésében a tanácsadó nem vesz részt, a megvalósítás a megbízó felelőssége. A tanácsadó, az általa adott tanács megbízhatóságáért és szakmai színvonaláért felel (28. ábra).



28. ábra: Tanácsadás folyamata

Forrás: POOR et al. 2010 p. 95

A szakértői tanácsadási tevékenységet a következő jellemzőkkel határozhatjuk meg:

- A tanácsadó független és objektív, nem szabad elkötelezettséget vállalnia, mely szakmai döntéseit befolyásolhatja. A megfelelő minőségű tanácsadói tevékenység elvégzését, minden esetben a tanácsadó objektivitása és függetlensége garantálja, a függetlenség a tanácsadó kiemelkedő tulajdonsága. A tanácsadó és az ügyfél függőségét, minden esetben a szerződés határozza meg. A tanácsadónak, minden esetben elfogulatlan segítséget kell nyújtania. A tanácsadói függetlenségnek többféle oldala van: technikai függetlenség, pénzügyi függetlenség, adminisztrációs függetlenség, politikai függetlenség, érzelmi függetlenség. A tanácsadói tevékenységnek meg kell találnia a megfelelő egyensúlyt az érzelem és hatékonyság között, valamint az objektivitás és függetlenség között.
- A szakértői tanácsadás folyamatában a tanácsadó értéke a tudása és a szakmai tapasztalata.
- Szakértői tevékenység, amelyben a tanácsadó speciális ismeretekkel rendelkezik az adott területről, érzékeli a problémát, amelyről független és megalapozott véleményt tud alkotni. A tanácsadási tevékenység ellátásához a tanácsadónak szüksége van a vezetési és üzleti tudás birtoklására, folyamatos fejlesztésére, átadására, megosztására és alkalmazására. Ezeket a képességeket a tanácsadó az elméleti tanulmányából-, kollégái tapasztalataiból és a tanácsadó cég által összegyűjtött szakérteleméből tudja megszerezni. Az ügyfelekkel folytatott munkájából szerezhető a vezetési és az üzleti tapasztalat (TOKÁR-SZADAI 2010). „Minden tanácsadó tudja, hogy az ügyfelei egyben a tanárai is, és be kell szerezni a tudásukat. A tanácsadó nem tud többet, de többet látott már.”⁴
- A szakértői tanácsadási modellben a problémát a tanácsadó, a szervezet más egységeinek szempontjából is megközelíti és a probléma igazolása, a szakértői értékeléseken és adatgyűjtéseken alapszik.
- A tanácsadó a probléma megoldása érdekében ötleteket és véleményeket közvetít, adatkutatást tervez és rendszereket fejleszt az ügyfél számára, amely alapján specifikus és konkrét javaslatokat tesz az ügyfél számára. Az ügyfelek a műveletekbe a problémamegoldás szintjéig kerülnek bevonásra, amely alapján a kapcsolataikra jellemző az objektivitás, feladatorientáltság és a rövidtávú együttműködés.

⁴ http://vtmsz.hu/cmc_feltetel.htm

A tanácsadás folyamata minden esetben egy probléma megjelenésével kezdődik, amely egy sok lépcsős problémamegoldó folyamat, a tanácsadók a problémák típusától függően, más és más megoldásokkal szolgálnak a tanácsadói munka kivitelezésére. A tanácsadói munka öt lépésből áll, jellegéből és tartalmától függetlenül (28. ábra)

A probléma megjelenés és felismerését követi a tanácsadó és megbízó közötti kapcsolatfelvétel, első megbeszélés. A munkamegbeszélés alkalmával határozzák meg a problémát, de általános jellemző, hogy a tanácsadó az első megbeszélés alkalmával nem tudja, hogy mi az igazi probléma, ezért további tisztázó tevékenységekre van szükség, ezek a megbeszélések az igazi kapcsolatépítés alapjai.

A diagnózis folyamatában meghatározzuk a problémát, a problémát kiváltó okokat és tényezőket, a probléma megoldására vonatkozó döntésünkhöz előkészítjük az információkat. A diagnózis célja, az ügyfél által felvetett probléma részletes vizsgálata és elemzése. A probléma beazonosításának három típusát különböztetjük meg:

- átvilágítási célú felmérés és elemzés,
- nagyvonalú helyzetfelmérés és elemzés,
- részletes diagnózis.

A diagnózis felállítására számos módszer alkalmazása elfogadott, de az adatgyűjtésnek valósághűnek kell lennie, konkrét tényekhez kell kapcsolódnia, érvényesnek kell lenni a vizsgált problémára és gyakorlatorientálnak kell lennie. Minden esetben érdemes több eszközt felhasználni a probléma pontos megismerése végett. A javaslatok célja, hogy leírjuk a különböző szervezeti változások irányát és lehetséges módjait. A felmerülő problémára a legtöbb esetben különböző jó megoldások léteznek, ki kell választani a gyakorlatban is „best practice” megoldást.

Az implementáció a javaslat megvalósítást és kivitelezését jelenti, amely nagymértékben függ az ügyfélszervezet humán erőforrásától és a szervezet vezetőinek hozzáállásától. A tanácsadó aktív szerepet vállalhat a változás közreműködésében, megvalósításában és segíti ügyfelét, hogy az ügyfélelképzelései és a megvalósítás folyamata sikeres és fenntartható legyen. A befejezés szakaszban az értékelés alapvető feladata, hogy megállapítsák, az együttműködés, változás eredményes volt-e vagy sem. Több szempont szerint is értékelhetjük a megvalósított projekt eredményt, de a ROI mutató mellett, nagyon fontos a konzultáns és az ügyfél között kialakult jó együttműködés (POÓR et al. 2010). A szakértői tanácsadás folyamatában a tanácsadói szerep: a szakmai segítségnyújtás, értékelés, bírálat, segítségnyújtás a szervezet szakmai fejlődéséhez és döntéseik meghozatalához. A tanácsadó akkor működik hatékonyan, ha partnerét, bizonyos szakmai döntésekhez juttatja el, aki saját maga jön rá, hogy mit kell másképp és jobban csinálnia a szakmai tevékenységében.

4.7.2. Folyamat tanácsadás

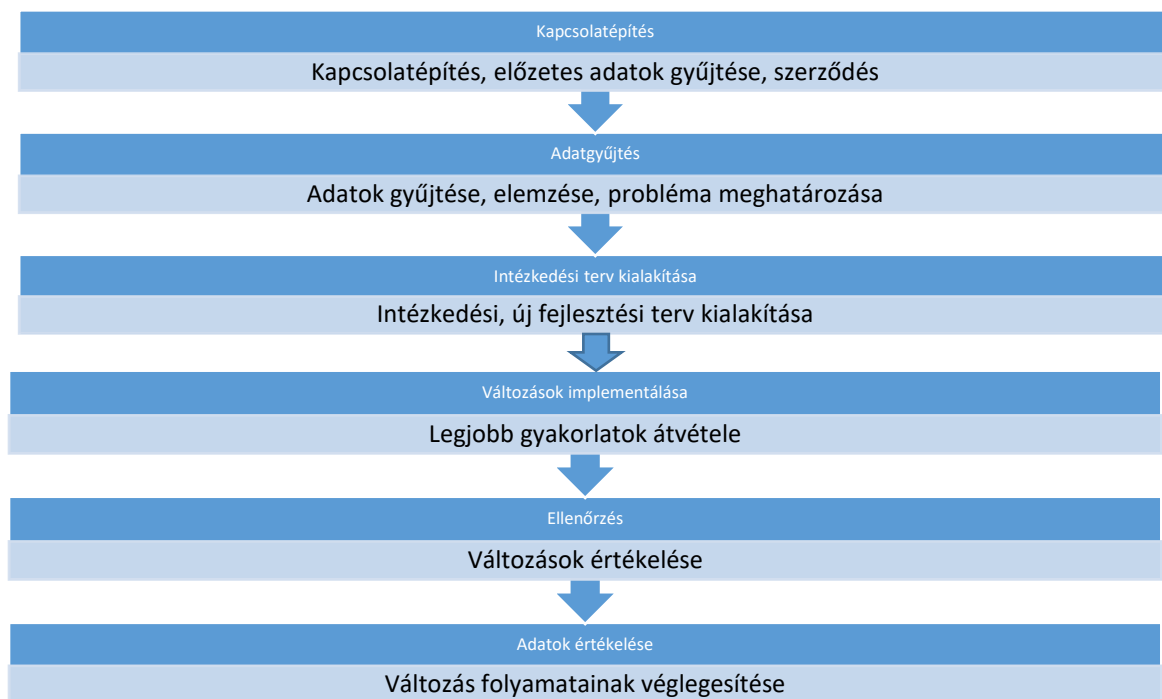
A szervezetek életében a változás, egy folyamat, amelynek meghatározott iránya van. A folyamat tanácsadás a szervezetben aktuálisan jelentkező nehézségek kezelésében nyújt segítséget. A menedzsment tanácsadás területén a folyamat tanácsadás/folyamatmenedzsment, mely egyben a változásmenedzsment fogalom köréhez kapcsolódik a szervezeti folyamatok optimalizálására, hatékony működésére és a tudáshoz kapcsolódó folyamatokra irányul. A szervezeteknek alkalmazkodni kell a külső környezeti változásokhoz, a versenyképességük megtartása érdekében. A változás menedzsment LEWIN (1948) névéhez köthető, de napjainkra számos irányzat alakult ki. SCHEIN (2002) értelmezésében, a tanácsadó elsődleges feladata az ügyfél problémamegoldásának elősegítése. További feladata a tanácsadónak: a cégnél felhalmozódott tudás feltérképezése-, felhasználása- és integrálása, a folyamatos változásokra való képesség kialakítása, továbbá a tanulási- és változási képességének fenntartása (KOTTER 2007). A meghatározás alapján a tanácsadás folyamatában, a tanácsadó olyan helyzetet alakít ki, melyben az adott kérdésre/problémára az ügyfél találja meg a megoldást és amelyben, a tanácsadó-ügyfél

partner/segítőként dolgozik a probléma feltárásában és megoldásában, a szervezetben fellelhető tudás felhasználásának integrálásával. A folyamat tanácsadás során, az ügyfél és a tanácsadó kapcsolata és a probléma feldolgozásának a menete:

- A tanácsadó és az ügyfél között megkezdődik a kapcsolatépítés. A tanácsadó az előzetes adatok gyűjtésével feltérképezi az üzyszervezet problémakörét. Ezt követően a tanácsadó és az ügyfél megkötö a szerződést.
- További adatok gyűjtése az ügyfélszervezetenél a begyűjtött adatok elemzése, amely alapján a probléma meghatározható a szervezetenél.
- A kapott adatok alapján intézkedés, új fejlesztési terv kidolgozása a szervezetre vonatkozólag.
- Változások implementálása, a legjobb gyakorlat átvétele és bevezetése. A szervezeten belüli változások bevezetése és a „best practice” alkalmazása, amely a szervezetet érő, a változások kezelésére nyújt hosszú távú megoldást és fejlődést biztosít az ügyfélszervezet számára.
- Adatok gyűjtése, változás értékelése. A bevezetett változások értékelése a szervezeten belül összegyűjtött adatok alapján történik. A kapott adatok megmutatják, hogy a bevezetett új gyakorlatok megfelelő választ biztosítanak a szervezetben felmerült problémákra.
- Új folyamat stabilitásának vizsgálata, változás folyamatainak véglegesítése. Az ügyfélszervezethez bevezetett folyamatok értékelése megmutatja, hogy a szervezet életében bevezetett változások megfelelőek-e a szervezet számára. (29. ábra).

A folyamatos környezeti változásokra történő válaszadás következtében, minden szervezetnek szüksége van a változások tudatos kezelésére, amelyek egy szervezeten belül problémát és fennakadást okozhatnak. A változások kezelése érdekében a szervezeteknek szükségük van a változásmenedzsment modellek eszköztárának alkalmazására, felhasználására, mely segítségével alkalmassá teszik a szervezetet a változásokra, a lehetőségek felismerésére, a veszélyek elhárítására és a szervezet fejlődésére.

A folyamat menedzsment a változások, új megoldások bevezetése és gyakorlati alkalmazása a szervezet életében, amelyet két oldalról szükséges megközelíteni, egyrészt a szervezet szemszögéből, másrészt az egyén nézőpontjából. A szervezeti oldalról történő változások jellemzője, hogy a jövőkép és a változás kiterjesztése a vezetőségtől indul el a szervezet alapjai felé. A szervezetben történő változás gyakorlatokra és eljárásokra épül, mely esetben a hangsúly a stratégiára-, a kommunikációra-, a munkatársak képzésére és a változás eszközeire-, folyamataira és technikáira tevődik. A célja, hogy a szervezet megértse, hogy elfogadja és elviselje a várható változásokat. A szervezeti változások kulcsfontosságú eleme a vezetői csapat, aki a fejlett változási modelleket alkalmazni tudják. A folyamat tanácsadás területén többféle gyakorlati módszer is alkalmazható a változás eléréséhez. A módszerek közül kiemelek három típust, amely megmutatja, hogy a folyamatok tervezésével és koordinálásával a szervezetek milyen eredményeket érhetnek el.

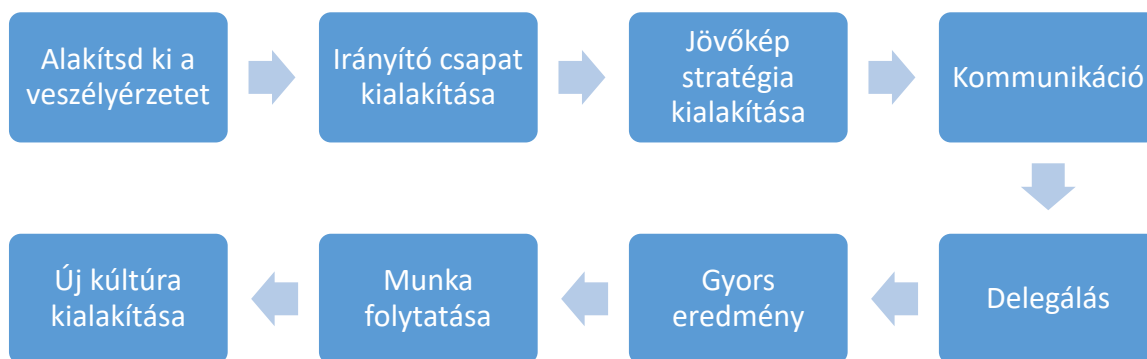


29. ábra: Folyamat tanácsadás modell alkalmazása

Forrás: saját kutatás (2021)

Az első SHEIN (2002) három lépcsős modellje, ahol az elmélet a szervezet tagjainak, a változásokra történő reagálását vizsgálja az „erőtér-analízis” segítségével. A modell segítségével egyéni vagy csoport szinten pszichodinamikai folyamat eredményeképpen jön létre az új tudás. Az ügyfélszervezetben található munkavállalók egy része a változást elfogadók táborába, másik része a változást ellenzők táborába tartozik. A változás elindításához a szervezeten belüli erővonalaknak az elfogadók tábora irányában kell nagyobb mértékben meglenni, amely alapján elindul a változás folyamata. A változás elindítását könnyebb elérni a visszahúzó erők megszüntetésével, igaz ezeknek az elérése nagyon nehéz feladat.

A második típus KOTTLER (2012) változás elmélete, ahol az egyének és csoportok eredményessége a változás kezelésében rejlik, melyet nyolc lépésben lehet elérni (30. ábra).



30. ábra: Változás és folyamat menedzsment lépései

Forrás: saját kutatás (2021)

LIPPIT és WESTLEY (1958) hétlépcsős modelljében a résztvevők a feladatokra és a változásra összpontosítanak, annak ellenére, hogy a külső információk állandóan változnak a folyamatok alatt. A modell hét lépése:

1. A változások iránti szükséglet kifejlesztése és a probléma diagnosztizálása.
2. Felmérni a szervezeten belüli motivációt és kapacitást a változásra.
3. Felmérni az erőforrásokat és a motivációt a szervezet változásaira. Ez magában foglalja a kliens szervezet változásiránti elkötelezettségét, erősségeit és állóképességét.
4. Kiválasztani az alternatív tervek közül a legmegfelelőbbet, amely folyamán cselekvési tervek és stratégiák kidolgozása együttes feladat a tanácsadó és a kliens szervezet számára.
5. A kiválasztott stratégia és változás folyamataiban minden fél számára egyértelmű a felek feladata, felelőssége és szerepe.
6. Fenntartani a változást. A változás folyamatainak elengedhetetlen eleme a kommunikáció, a visszacsatolás és a csoportok munkájának összehangolása.
7. Befejezés szakaszában a tanácsadó fokozatosan megszünteti a segítő szerepet és a kapcsolatot az ügyfélszervezettel. A változás a szervezeti kultúra részévé válik.

Lippit modellje rámutat, hogy a változások stabilak lesznek és szervezeti kultúra segítségével, a szervezeten belül elterjednek. A „best practise” vagy új módszerek alkalmazása minden szervezeti egység számára követendő példa lesz, amennyiben hasonló problémákkal találkoznak a működés folyamán. Ezeket a módszereket nem csak szervezeten belül lehet alkalmazni, hanem más szervezeteknél hasonló problémák megjelenésénél is alkalmazható. Az új módszerek szélesebb körben történő elterjedése, az alternatív megoldások mindennapi alkalmazását segíti elő.

4.7.3. Inquiry/Humble tanácsadás

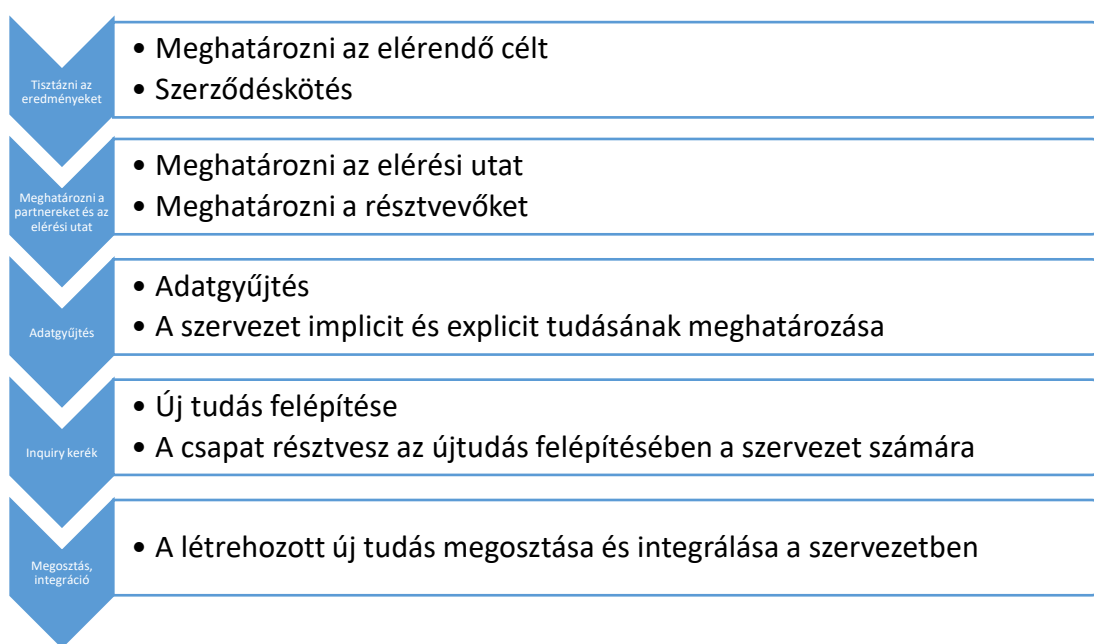
Napjainkban a globalizáció hatására a tudás gyorsan terjed és összefonódik a gazdasággal. A felmerülő problémákra adott válaszok megkövetelik a tudás újra definiálását, amely egyre kevesebb járható utat biztosít, új kihívásokat teremt, a megoldások nem állandók és a tanácsadókat kihívások elé állítja. Az inquiry/humble modell kihangsúlyozza, hogy a tanácsadás több mint a diagnózis megállapítása. A modell iránymutatás a megoldások elérése a tanácsadó és az ügyfélszervezet képességeinek felhasználásával, a bizonytalan és dinamikus fejlődő környezetben. A modell ötvözi a gyakorlati tudást a tudományos módszerekkel és képességekkel.

Az inquiry tanácsadási módszer négy hipotézisen alapszik:

1. A szakértői tanácsadói modellhez képest az inquiry tanácsadási modell megoldás központú és nem probléma orientált. Igaz, a problémát ugyan úgy címkézi, de a hangsúly a pozitív megoldást biztosító célelérésen alapszik és megkeresi a hozzávezető legmegfelelőbb utat a szervezet számára és közben elkerüli a buktatókat.
2. A modell az új tudás előállítására fókuszál és nem a bevett gyakorlat alkalmazására. Az ügyfél és a tanácsadó között informális kapcsolat alakul ki, amely egyben együttműködés az innovatív megoldások, az új tudás generálására, amelyet közösen hoznak létre az együttműködés folyamán.
3. Professzionális személyes kapcsolat. A kitűzött célok elérése érdekében az ügyfél és a tanácsadó kapcsolatára inkább a baráti/munkatársi viszony a jellemző, mint a személytelen alá-fölérendelt kapcsolat. Az együttműködés folyamán az új tudás létrehozása megköveteli az egyenlő és közeli partnervizony kialakulását az ügyfél és a tanácsadó között.
4. Az eltérő és bizonytalan környezetben a problémák kezelésére dinamikus tudásra van a nagyobb szükség, mint a statikus tudásra, amelyet nagymértékben befolyásol a szervezet kulturális és történelmi környezete. A technológia fejlődés megteremti az univerzális tudás használatát a szervezetek számára. Igaz a változó környezet eltérő megoldások megteremtéséhez vezető utat mutatja meg, amely az ügyfelek részére is megfelelő.

Az inquiry/humble modell folyamata eltérő képet mutat a szakértői és a folyamat tanácsadói modellel szemben, az ügyfél és a tanácsadó együttműködésére vonatkozóan. Az inquiry/humble folyamat vizuális megjelenítését a 31. ábra mutatja be, amely nemcsak a folyamat lépéseit tartalmazza, hanem a tanácsadás folyamat résztvevőit és munkafolyamatait.

1. Az inquiry modell fókuszában nem a probléma áll, hanem a szervezet számára szükséges megoldások kivitelezése, továbbá az implementációban az ügyfélnek aktív szerepe van. Ezért a tanácsadó kérdéseket tesz fel az ügyfélszervezet részére, amely segítségével megállapítja a szervezeten belül található problémákat. Előfordul, hogy egyszerre több probléma is felmerül, sőt olyan is, amelyről nem volt tudomása az ügyfélszervezetnek. A kérdések segítségével feltérképezi a szervezeten belül található tudást, amely használható az implementáció folyamán. A tanácsadás ebben szakaszában megkötik a szerződést, amelyben meghatározzák a határidőket, a megoldást, az együttműködés területeit, az ügyfél szervezet és a tanácsadó felelősségi köreit, költségeket és minden egyéb más határidőket és feladatokat, amelyek szükségesek a projekt sikeréhez.

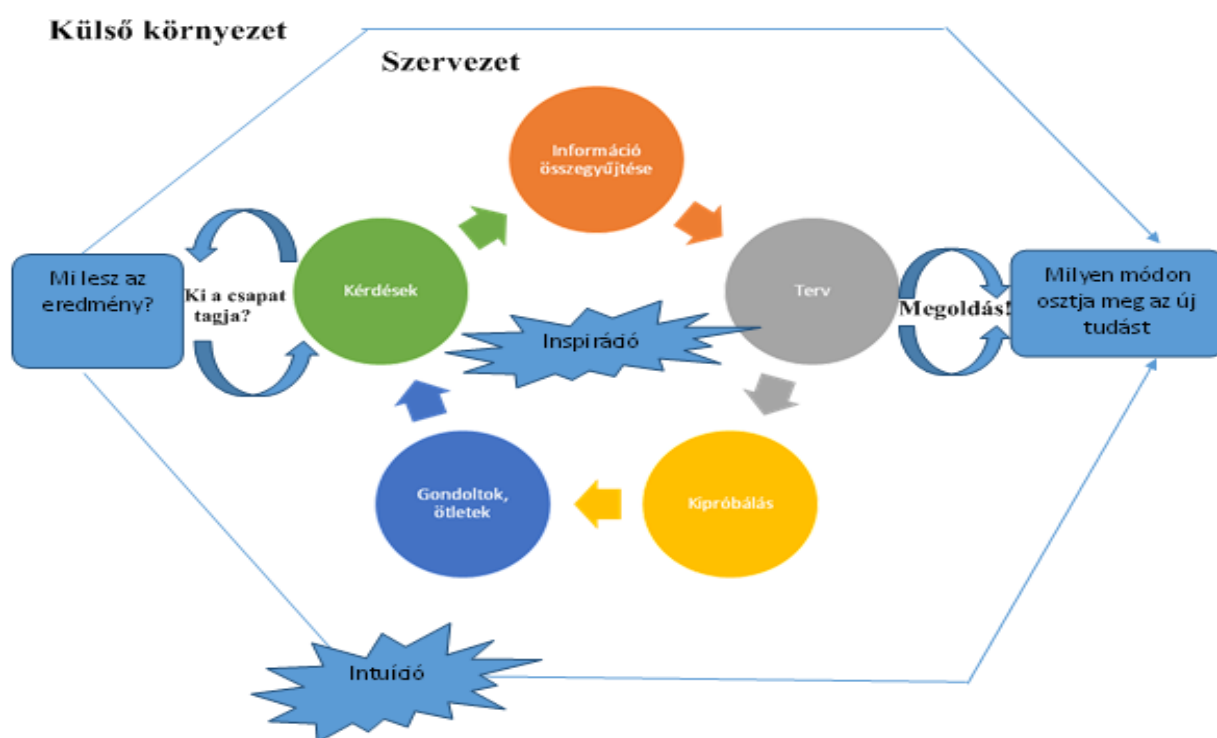


31. ábra: Inquiry/Humble modell folyamata

Forrás: saját kutatás (2021)

2. Az együttműködés folyamán sok emberrel dolgozik együtt a tanácsadó az ügyfélszervezet részéről. A tanácsadó elsőszámú partnere „primary kliens” a szervezet tulajdonosa, az a személy vagy szervezet, aki fizeti a számlát, akinek elszámolással tartozik a tanácsadó a projektekre vonatkozólag. Az ügyfélszervezet részéről, a tanácsadóval együtt dolgozó partnerek a „user kliens” –ek, ők azok, akik részt vesznek a megvalósításban, biztosítják a megfelelő tudást és rendszerek működését az implementáció folyamataiban. Az együttműködés további résztvevője „end user”, aki a végfelhasználója a változásoknak. Ez egy együttműködő csapat, akik az ügyfélszervezet részére biztosítják a megoldásokat, válaszokat adnak a felmerülő problémákra. Az együttműködés folyamán a tanácsadó azokkal a legokosabb vezetőkkel tud együttműködni a megvalósításban, akik a következő 25 évben is az ügyfélszervezetnél fognak dolgozni és integrálják a megoldásokat és az új tudást a szervezet részére.
3. Az ügyfélszervezetben található explicit és implicit tudás meghatározása, meghatározzák a csapat tagjait, a helyet és a szükséges képességeket, amelyek szükséges az implementáció folyamatához.

4. Az inquiry kerék, amely egy kreatív, konstruktív folyamat, amelyet a 32. számú ábra mutat be. A tanulási és együttműködési folyamatok része az együttműködésnek és rávilágít az ügyfélszervezetben található problémára. Az inquiry kerék, hasonló a Kurt Lewin által meghatározott tanácsadási folyamathoz.
- Meghatározni a szervezetben található tudást és az implementációhoz szükséges tudást.
 - Összegyűjteni és elemezni az adatokat, információkat és a tudást.
 - Implementáció, terv elkészítése a rendelkezésre álló adatok alapján. Egy pilot terven keresztül teszteljük az új tudás integrálását a szervezetbe, és hogy milyen módon valósítsuk meg a szervezeten belüli változásokat. Ezzel a lépéssel csökkentjük a kockázatot a tervünk megvalósíthatóságára vonatkozólag.
 - Értékelni az eredményeket és összehasonlítani az elvárt eredménnyel. A kapott adatok alapján megállapítható, hogy a tervünk életképes-e vagy sem, ennek tekintetében a következő lépés a végeredmény újratervezése vagy implementálása az ügyfélszervezetnél.



32. ábra: Inquiry modell

Forrás: BROOKS – EDWARDS (2014)

5. Új tudás megosztása és bevezetése az ügyfélszervezetbe. Nagyon fontos része az inquiry csapat munkájának az új tudás megosztása és bevezetése az ügyfélszervezetbe. Leister meghatározása alapján, a „tudás folyam” megosztása fontosabb a szervezet életében, mint a tudás menedzselése (BROOKS-EDWARDS 2014). A tudás megosztása a szervezeten belül a marketing eszközök használatával megfelelő megoldást nyújt. A folyamatok menedzselése állandó, mindig friss információkat nyújt a projekttel kapcsolatban, külső és belső elérési utakat is használ a siker érdekében, továbbá a szervezet tagjait azokon a helyeken éri el, ahol a legtöbb időt töltik. Az ügyfélszervezet számára a végleges megoldás, a változás és a kitűzött célok elérésének biztosítása a célok optimalizálásával történik. A folyamat alatt, az ügyfélszervezet egy lépésről-lépésre felépített tanulási folyamaton megy keresztül, amely segítségével a végleges célt éri el, amit akar és szeretne.

A sikeres tanácsadás folyamatához a következő feltételeket kell megteremteni:

- Munkaterület, mely egy csendes, kényelmes szoba, ahol a munkatársak részére minden technikai, technológiai és személyes szükségletekre vonatkozó felszerelés megtalálható.
- Kölcsönös tisztelet és gondoskodás, mivel minden ember különleges.
- Összinte párbeszéd az együttműködés alapját képezik, amely sajnos nagyon sok szervezetnél hiányzik. Ezek a beszélgetések biztosítják a folyamatban résztvevők számára, hogy jobban és mélyebben megismerjék a problémát
- Nyitottság az együttműködésre és az új ötletekre. Az inquiry tanácsadás folyamata, nem egy tipikus tanácsadói folyamatot és partnerkapcsolatot takar. Az inquiry együttműködés kérdése, hogy hogyan érjük el a kitűzött célokat. A tanácsadás folyamatában ezért nagyon sok kérdést kell feltenni és meghallgatni, annak ellenére, hogy nem ismerjük a válaszokat.
- Kockázatvállalási hajlandóság, mert minden ismert és minden új dolog kockázat is rejt. A közös kockázat vállalás az inquiry tanácsadás egyik része, ahol nem csak az ügyfél, de a tanácsadó is vállalja a felelősséget és a kockázatot az elért eredményekért.
- Az ügyfél-tanácsadó partnerkapcsolatát rengeteg kihívás befolyásolja, amely megkívánja mindkét fél részéről a megfelelő együttműködési út kialakítását és fejlesztését.
- A bizalom az ügyfél-tanácsadó partnerkapcsolatát kétféleképpen dimenzionálja. A bizalom egyrészt fontos a tanácsadó-ügyfél kapcsolatában, valamint a tanácsadónak bizalommal kell lennie önmagával szemben is. A bizalmon keresztül a tanácsadó olyan információkat kap, amelyek relevánsak a közös cél elérése érdekében. Az együttműködés bizalmi viszonyon alapszik.
- A pszichológiai biztonság megteremtése, biztosítja a tanácsadó és az ügyfél számára, hogy az elvárt célkitűzések sikeresek lesznek - annak ellenére, hogy az eléréséhez vezető út ismeretlen - hisznek a projekt sikerében.

A fenti feltételek megteremtése mellett, nagyon fontos megosztani az ügyféllel, hogy milyen technikai és technológiai elvárásokat kell biztosítani a sikeres implementáció elérése érdekében. Az együttműködés folyamán fontos meghatározni azokat a sarok számokat, amelyek a gerincét képezik az együttműködésnek. A partnerség és együttműködés egy építő folyamat része, a folyamatok monitoringja segít meghatározni, hogy a szervezet melyik szinten áll, mi az, amit szükséges elérnie, elkészítenie a kitűzött cél elérése érdekében. A kihívások és számos problémára adott válaszok meghatározzák a tökéletes megoldást, a szükséges technikai eszközök használatát (BROOKS - EDWARDS 2014).

4.7.4. Tanácsadási modellek összefoglalása

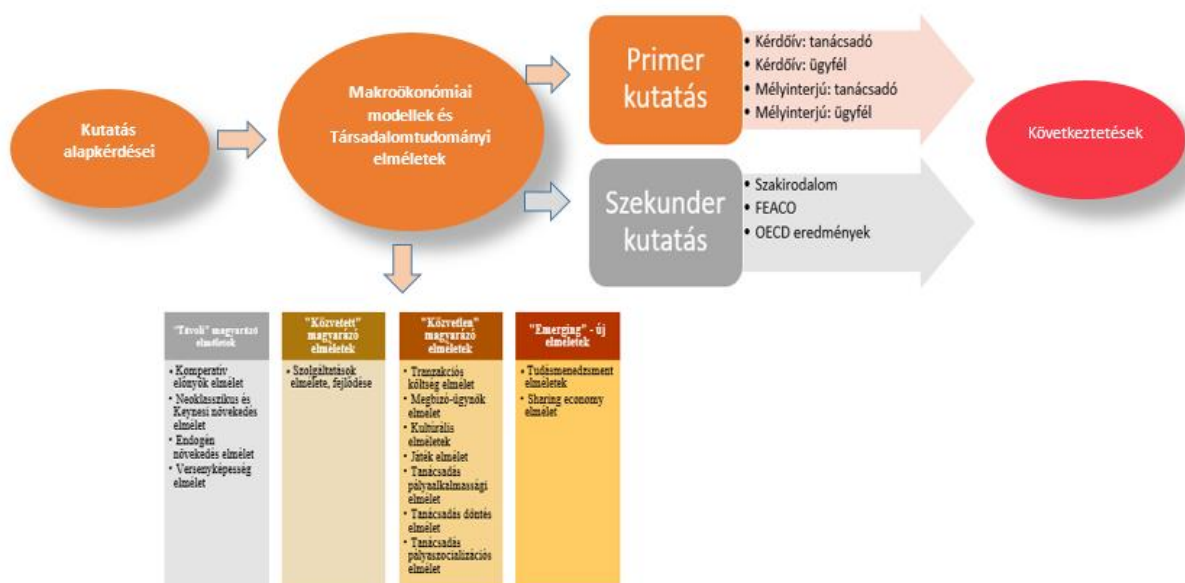
A társadalmi, környezeti és technológiai változások, a globalizáció biztosítja a tanácsadói modellek fejlődését. Napjaink egyik fontos kérdése a szervezetek versenyképessége, innovációs képessége, jövedelmezősége, amelyben a tanácsadó szervezetekben igen nagy szerepe van, mivel hozzájárulnak az új tudás létrehozásához, megosztásához és szervezetbe történő integrációhoz. A tanácsadói modellek fejlődésében megfigyelhető a tanácsadó szerepváltozása, a szakértői tanácsadásban külső partnerként, szervezeten kívülálló tanácsadóként van jelen, ezzel szemben a dinamikus tudástranszfer modellben a tanácsadó a szervezet aktív belső tagja, annak ellenére, hogy külső szervezethez tartozik. Mivel az ügyfélszervezetek részéről megjelent az igény a változások létrehozására vonatkozóan, a tanácsadási folyamat lépéseiben való aktív részvétel és a közös, egyedi új tudás létrehozása iránt.

5. ANYAG ÉS MÓDSZER

A kutatási céljaimat empirikus adatok összegyűjtésével kívánom elérni, melyet segítenek a két kérdőíves felmérés és a tanácsadókkal, ügyfelekkel készített mélyinterjúk. A kutatás során bemutatásra kerül a magyarországi vezetési és menedzsment tanácsadói iparág, valamint ügyfélköre, mely segíti kutatási céljaim elérését. A kutatásomban a szakirodalom feldolgozása, korábbi hazai és nemzetközi kutatási eredmények, tapasztalatok alapján gyűjtött információk biztosítják az általam megfogalmazott kutatási célok alapját. A dolgozat újdonságtartalma, hogy egyszerre történik meg a tanácsadói iparágak által nyújtott szolgáltatások és az ügyféligények felmérése, valamint rá kívánok mutatni a digitális technológiai változások hatására is ezen a területen.

Fontosnak tartom, hogy pontos ismeretekkel rendelkezünk mind az ügyfélszervezetek, mind a tanácsadó szervezetek tekintetében a tudás menedzselésére, átadására vonatkozó elvárásokkal, ismérvekkel és a jövőre vonatkozó terveikkel. A kutatás során vizsgálom, hogy milyen gyakorlata van a magyarországi piacon a tanácsadásnak, sikerül-e bizalmat építeni a vezetési tanácsadási szolgáltatások iránt a magyar B2B piacon.

A kutatás alapmodelljét a 33. ábra mutatja be.



33. ábra: Kutatási alapmodell

Forrás: saját kutatás (2021)

A kutatás alapkérdései, területeinek meghatározása:

- Magyarországi menedzsment tanácsadó szervezetek működésének vizsgálata
- Kutatási kérdések megfogalmazása

Szakirodalom feldolgozás:

- Makroökonómiai modellek
- Társadalomtudományi elméletek

Primer és szekunder kutatás:

- Megbízható szekunder adatforrások felhasználása: a Központi Statisztikai Hivatal, az Eurostat, az OECD, World bank, IMF, UNCTAD és a FEACO két évente elvégzett kutatási adatai. A FEACO adatai széleskörben alkalmazott hiteles forrásból származó adatok, amelyet számos kutató használ fel a téma feldolgozásával kapcsolatosan, annak ellenére, hogy vannak hiányosságai a FEACO kutatásoknak. Ilyen hiányosság, hogy Európában kevés országból származnak adatok és a kutatás struktúrája és adattartalma többször változott, amely nehézséget okoz az adatok longitudinális összehasonlítása során.
- A kvantitatív menedzsment tanácsadó kutatás, mely négy területet érintett.
- Az ügyfelekre vonatkozó kutatás kiterjed a tanácsadást alkalmazó, a tanácsadás alkalmazását tervező és a tanácsadást nem alkalmazó szervezetekre.

Kutatási eredmények értékelés, következtetések:

- kutatási hipotézisek megválaszolása,
- következtetések levonása,
- javaslatok megfogalmazása.

A kutatási alapmodellhez kapcsolódó célkitűzéseket és hipotéziseket, a kutatási eredményekhez kapcsolódó elemzési módszerek lehetőségeit és a dolgozatban belüli fellelhetőséget az 1. számú táblázat mutatja be.

5.1. Az adatgyűjtés módszere

Az adatok elemzésénél felhasznált minta, a Magyarországon működő önálló tanácsadó és ügyfélszervezetek válaszadói. A kérdőíveket kitöltését elsősorban vezető tanácsadók és cégvezetők töltötték ki a visszajelzések alapján.

Jelen kutatásnál, szakértői vagy hozzáférés alapú mintavételként ismert kutatómódszertan lett alkalmazva, nem a véletlen mintavétel módszere (SZOKOLSZY 2004).

A felmérésbe bevonásra kerültek a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, továbbá tanácsadó szervezeteket tömörítő szakmai szövetségek. Két kérdőív került kiküldésre egyrészt a tanácsadó szervezetek részére, másrészt a magyarországi vállalkozások részére. A mind két kérdőívet a LimeSurvey és a Google Survey online kérdőív programmal készítettem el, az elérés linkjét a felkérő levéllel együtt emailben küldtem el a szervezetek részére.

A téma empirikus feltárását két fázisban végeztem, melynek teljes időtartama 2017. novembertől 2020. március 30-ig tartott.

A primer kutatásomat négy területen végeztem:

- kérdőíves kutatás tanácsadási szolgáltatásokat végző szervezetek számára: 630 db értékelhető kérdőív,
- kérdőíves kutatás KKV-szektor részére, mint ügyfelek: 588 db értékelhető kérdőív,
- szakmai interjú készítése a tanácsadó iparágban dolgozó tanácsadókkal: 55 db interjú,
- szakmai interjú készítése a tanácsadási szolgáltatásokat alkalmazó ügyfelekkel: 56 db interjú.

A tanácsadók részére összeállított kérdőív a szakmai szervezeteken keresztül került kiküldésre. Magyarországon 2018-s adat alapján 5510 tanácsadó van jelen a piacon, 630 db értékelhető kérdőív került kitöltésre a szakmai szervezetek részéről, amely 11,4 %-os válaszadási arány. Az ügyfélszervezetek részére összeállított kérdőívet a Magyarországon működő vállalatok részére küldtük el a BKIK-n keresztül és a kérdőív megosztásra került a KKV Üzleti csoportban egyaránt. Jelenleg Magyarországon 1 797 000 regisztrált vállalkozás van nyilvántartva a KSH adatai alapján, az ügyfélszervezetek által használható válaszok 588 db, ezért a minta elemszáma nem éri el a

reprezentativitáshoz szükséges küszöböt. Az ügyfél szervezetekre vonatkozó kérdőív három részre bontható, ez alapján a mintában résztvevő szervezetek 54,8%-a igénybe vett tanácsadó által nyújtott szolgáltatást, amelyet a kérdőív első része tartalmazott. A második rész a tanácsadó szolgáltatás igénybevételét tervező szervezetek válaszait tartalmazza, amely a minta 8,6%-a. A válaszadók 36,6%-a nem vett igénybe és nem is tervezi a szolgáltatás igénybevételét.

A megfogalmazott hipotézisek igazolását a kvantitatív felmérés mellett a tanácsadó és az ügyfélszervezetek vezetőivel készített strukturált szakmai interjú eredményei segítik. Összesen 111 mélyinterjút készítettem, amelyből 55 db a tanácsadó vállalatok vezetőivel, szenior tanácsadóival készültek és 56 db interjú az ügyfélszervezetek vezetőivel készült. Az interjú alanyaim válaszai mélyebb ismereteket biztosítanak a tanácsadó iparág működésére, a tanácsadás igénybevételének okaira, az alkalmazott tanácsadási módszerek gyakoriságára, amely által értékelhetővé válik a tanácsadási szolgáltatások hasznossága, elérhetősége, fontossága a szervezetek számára.

A kutatás során érintett kutatási területek:

- A kvantitatív menedzsment tanácsadó kutatás során alkalmazott felmérés négy területet érint:
 1. tanácsadó szervezetek jellemzői,
 2. tanácsadó szervezetekkel lévő kapcsolatfelvétel módja, eszközei,
 3. fejlesztések és innovációk a tanácsadás területén, az Ipar 4.0 hatása a tanácsadásra,
 4. ügyfelekre vonatkozó ismeretek.
- Az ügyfelekre vonatkozó kutatás kiterjed a tanácsadást alkalmazó-, a tanácsadás alkalmazását tervező és a tanácsadást nem alkalmazó szervezetekre. A kutatás a következő témákat érinti:
 1. ügyfélszervezetek jellemzői,
 2. tanácsadási szolgáltatások alkalmazásának elvárásai, feltétele,
 3. az Ipar 4.0 és a digitalizáció hatása a szervezetekre,
 4. tudásmenedzsment típusai, megjelenése a szervezetek életében

5.2. Kutatási adatok feldolgozása

A kutatási hipotézisek vizsgálata a feltáró és következtető statisztikai módszerek alkalmazásával történt. A feltáró kutatás elsősorban a kutatási kérdéskör mélyebb megismerését biztosítja, melyben a folyamat rugalmas, kvalitatív primer kutatásra épül. Ez biztosítja a probléma meghatározását, a hipotézisek felállítását. A feltáró kutatást követően, következtető kutatás került elvégzésre, amelyen keresztül a téma hazai megismerése volt a cél. A feltáró kutatás egy próba lekérdezésen keresztül került elvégzésre, majd ezt követte a kvalitatív és kvantitatív kutatás. A következtető kutatás strukturáltabb a feltáró kutatásnál. A kutatás folyamán szerzett adatok elemzését kvalitatív módszerekkel szükséges vizsgálni (MALHOTRA 2009). A következtető kutatásból származó eredményeket következtetésnek lehet tekinteni, tudományos szempontból viszont semmi sem egyértelműen bizonyítható, ezért a kutatás tervezésekor a kutatónak választania kell a leíró vagy az ok-okozati kutatás között, annak tekintetében, hogy melyik kutatási módszer illeszkedik a legjobban a kutatás céljaihoz. Jelen kutatás leíró kutatás, melynek oka, hogy a kutatás célja az aktuális magyarországi piaci helyzet megismerése és feltárása volt. Mindez azt feltételezi, hogy a kutatónak vannak korábbi ismeretei a kutatás tárgyával kapcsolatban, mely alapján a hipotézisek megfogalmazásra kerültek. A leíró kutatás folyamán számos kutatási módszer alkalmazható a probléma feltárására, elemzésére és a következtetések levonására.

Az adatszerzés során alkalmazott módszerek:

- Interjú: előnyei közé tartozik a mélyebb információ feltárása, a nonverbális kommunikáció megfigyelése, ok-okozatok feltárása. Hátrányai, hogy az interjú készítés nagyon időigényes, költséges és az eredmény nem számszerűsíthető.
- Kérdőíves kutatás során egyszerre sok ember/vállalat lekérdezése lehetséges, amely eredményei könnyen mérhetők. A számszerűség miatt a költségek alacsonyak. Hátránya, hogy változó a kitöltési kedv, nehéz elérni a megfelelő válaszadókat, korlátozott a kérdezés lehetősége.
- Szekunder adatok elemzése esetében a költségek alacsonyak, a kapott adatok releváns információkat tartalmaznak. Az adatokhoz való hozzáférés gyors, egyszerű, amelynél fontos az adatok hitelessége. Hátránya, hogy nehéz kiszűrni a sok adat közül a kutató számára fontos információt és nagyon idő és munkaigényes.

Kutatás alapvető célja és feladata, hogy átfogó képet nyújtson a menedzsment tanácsadás (továbbiakban: MT) magyarországi elterjedéséről, a tanácsadó ügyfelek igényéről, tapasztalatairól, véleményéről a tanácsadókról és az általuk nyújtott szolgáltatások komplexitásával kapcsolatban. A témában tudományos szintű egész országra vonatkozó felmérés mindeztáig nem született, ennek okán a kutatás egy hiánypótló munka. Korábbi kutatások részleteiben érintették a menedzsment tanácsadási szakma iránti keresletre vonatkozó ismereteket VINCZE 2014-es értekezésben, SZADAI-TOKÁR 2010-es értekezésében, CSAPÓ 2015-ös Tanácsadási módszerek változása értekezésében. A kutatás benchmark jellegű, későbbi lekérdezésekhez kíván összehasonlítható alapot nyújtani. Terveim között szerepel, hogy a kutatást – menedzser tanácsadó, ügyfelekre vonatkozó – a jövőben több kelet-közép európai országra is kiterjesszük, mindegyik bevont országba országos szintű iparági felmérést bonyolítunk le. Kutatási eredményeink tudományos folyóiratokban publikálásra kerülnek.

A kvantitatív kutatás során nyert számszerűsíthető adatok feldolgozása különböző statisztikai módszerek alkalmazásával történt, amely igen sokszínű, első lépcsőben az egyszerűbb leíró jellegű statisztikai elemzések Microsoft Excel táblázatkezelő segítségével kerültek feldolgozásra. Második lépésként a számszerűsíthető adatokat az SPSS 20.0 programcsomag segítségével elemeztem a kódolást követően.

- Leíró statisztikaként átlagot (az elemek számtani átlagát) számoltam, melynek hátránya az, hogy minden érték ugyanolyan hatással van rá, azaz, ha van néhány kiugróan magas vagy alacsony érték, akkor ezek jelentős mértékben befolyásolhatják az átlagot. Ebből az okból kifolyólag variancia elemzés során az átlag mellett szórást is számoltam, amely az átlagtól való átlagos eltérést mutatja.
- A minőségi változók közötti összefüggések vizsgálatára khi-négyzet próbát alkalmaztam, az alkalmazott szignifikancia szint 0,05. A keresztátlak értelmezésében a peremeloszlások alapján számított várható értékhez viszonyított eltérést mutató korrigált standardizált reziduumok (Adj.R) segítenek (KETSKEMÉTY et al. 2011).
- A többváltozós statisztikai elemzés esetében több változó kapcsolatát vizsgáljuk egymáshoz képest (BABBIE 1995). A vizsgálandó kérdés dönti el az alkalmazott módszerek típusát, amelyeket a következőkben mutatok be. A változók közötti kapcsolat megléte – erőssége, iránya – biztosítja a strukturális vizsgálatok elvégzését, melyet korrelációs számítással lehet elvégezni. Ha az egyik változó megváltoztatása valamilyen mértékű hatással van a másik vizsgált változóra ceteris paribus, úgy közöttük kapcsolat áll fenn, amely lehet egyenes irányú és fordított irányú (SAJTOS – MITEV 2007; FIELD 2013).
- A korrelációs számítás esetében a változók egy korrelációs mátrixban kerülnek megjelenítésre számszerűleg -1 és +1 közötti értékben, amely megmutatja a köztük lévő kapcsolat esetleges meglétét, annak irányát és erősségét. A kapcsolat erősségének adatai alapján elmondható, hogy ha túl gyenge a változók közötti kapcsolat akkor korrelálatlanok és ha az összes változó közötti kapcsolat túl erős az azt jelenti, hogy azok feltehetően egy

főkomponensbe (faktorba) tartoznak. A faktorok teljes körű magyarázata 1-nek felel meg és legalább 0,5-ös értéket kell elérni. Abban az esetben, ha egy adott változó nem éri el ezt az értéket, azt érdemes a további vizsgálatból kivenni mivel nincs meghatározó szerepe a faktor magyarázatában. Az egyes változók más változókra való hatásának vizsgálatakor mesterséges dimenziók létrehozására van szükség, amely bemutatja a mintára vonatkozó egy bizonyos szempontból jellemző változóhalmazt. Az így létrehozott faktorok megmutatják, hogy mely változók, milyen mértékben és mekkora súllyal kapcsolódnak az adott faktorhoz. A faktoranalízis eredményeinek értelmezésénél fontos vizsgálni, a kapcsolat erősségét, amely során vizsgáljuk az információsűrűség mértékét. A Ward-féle eljárás segítségével megtörténik a klaszterekre osztás, amely során minden klaszterre kiszámoltam a megfigyelési egységek közti négyzetes euklideszi távolságot és az eredmények összegzése után, ahol a klaszteren belüli szórásnégyzet növekedése a legkisebb, azt egy klaszterre vontam össze. A klaszterek vizuális megjelenítése dendrogram elkészítésével történik, megmutatja hol érdemes összevonást elkészíteni (SAJTOS – MITEV 2007).

- A nyitott kérdésekre adott szabadszavas válaszok értékelése adat bányászati szoftver (Atlasz10 - szövegelemző rendszer) segítségével történt, amely eredmények alapján a válaszadók jövőbeni elvárásai kerülnek megfogalmazásra, összegzésre és értékelésre.

A kutatási eredmények értékelése folyamán nagyhangsúlyt fektettem az eljárások pontosságára és az információvesztés minimalizálására, mely hozzájárul az eredmények megismételhetőségéhez.

6. EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

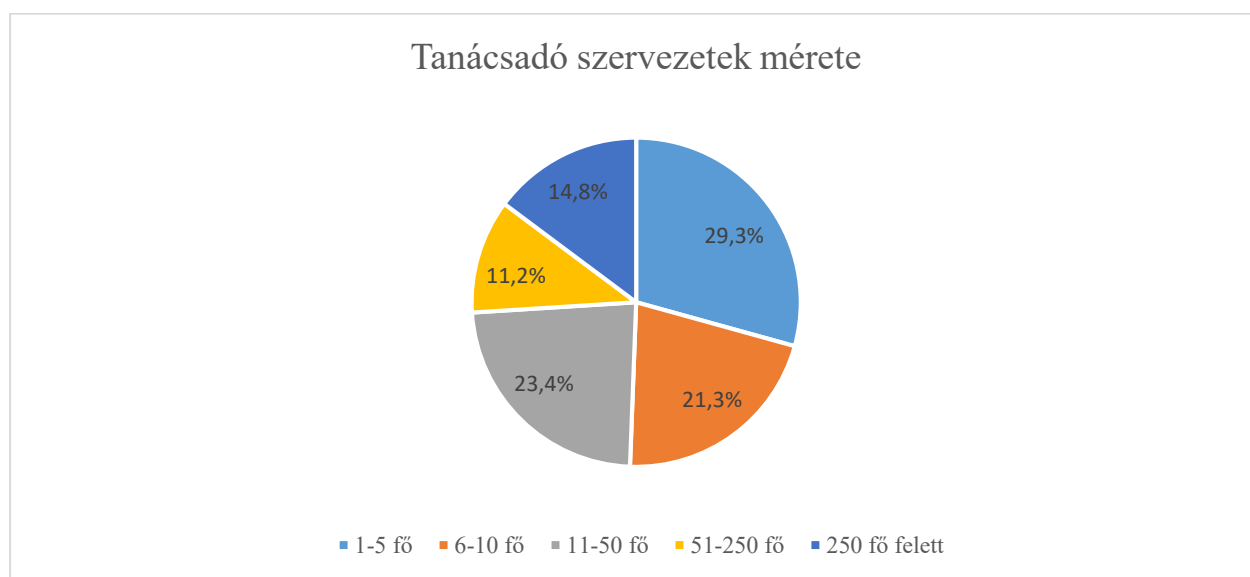
6.1. Kutatási eredmények bemutatása: tanácsadó vállalatok vizsgálata

A tanácsadó válaszadó szervezetek 85,2%-a kkv, Magyarországon és az Európai Unióban a kkv-k magasabb arányban vannak jelen a szervezeti méret alapján, Magyarországon a szervezetek 99,1-a kkv kategóriába tartozik.

6.1.1 Válaszadó jellemzői

A válaszadó szervezetek méret szerinti megoszlása

Magyarországon a nagy nemzetközi tanácsadó vállalatok hazai leányvállalatai mellett a hazai kis és középvállalkozás méretű magán tanácsadó irodák, továbbá mikro vállalkozások és szabadúszó freelancerek is képviseltetik magukat a piacon. A válaszadó szervezetek 50,6%-a mikro vállalkozás, 23,4%-a kis vállalkozás. A 250 fő felett foglalkoztató tanácsadó szervezetek 14,8%-ban vannak jelen a mintában (34. ábra). A mikro vállalkozások esetében a minta 25,9%-a 1 személyes vállalkozás.



34. ábra: Tanácsadó szervezetek mérete alkalmazotti létszám alapján

Forrás: saját kutatás (2021)

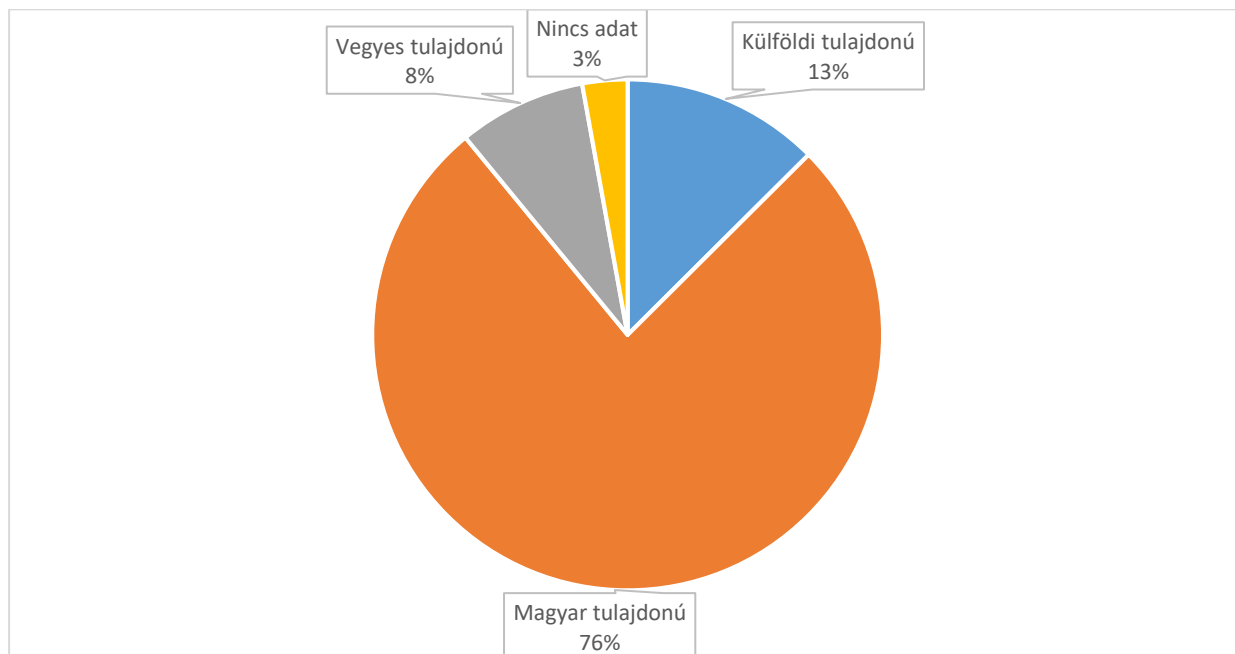
A legrégebben működő szervezet több mint 90 éve van jelen a piacon, egy nagymúltú nemzetközi tanácsadó cég, a legfiatalabb tanácsadó szervezetet 2 éve alapították.

A válaszadó szervezetek székhely szerinti megoszlása

Válaszadó szervezetek székhely szerinti megoszlása alapján megállapítható, hogy itt is érvényesül a magyarországi gazdaságra jellemző vízfej effektus, a megkérdezett vállalkozások 64,2%-a Budapesti székhelyű szervezet, a további válaszok 17 megyéből érkeztek. Igen jelentős válasz érkezett 63,4% -k Pest megyéből és Borsod-Abaúj-Zemplén megyéből 9-9%-k, a további 14 megyéből a kitöltési arány 1-2% közötti értéket mutat.

A válaszadó szervezetek tulajdonos szerkezete

A válaszadó szervezetek legnagyobb része hazai tulajdonú magánvállalkozás (76 %), külföldi tulajdonosi háttérrel a szervezetek 13%-a rendelkezik. A szervezetek 5,7%-a Betéti Társaság, 70,3%-a Kft, 7,9% Rt, Zrt, és egyéni vállalkozóként folytatja a tevékenységét (35. ábra).



35. ábra: Tanácsadó szervezetek tulajdonosi összetétele

Forrás: saját kutatás (2021)

A válaszadó szervezetek tanácsadóira vonatkozó ismeretek

A szervezetek 73,8 %-a 50 fő alatti kisvállalkozás, amelynek 33,1%-a 2-5 fő közötti tanácsadót alkalmaz és 17,9%-a 6-10 fő közötti létszámban foglalkoztat tanácsadót (8. táblázat).

8. táblázat: Szervezetben dolgozó tanácsadók megoszlása (létszám)

Szervezet alkalmazottainak létszáma	Szervezetben belüli tanácsadó létszám								Totál	Teljes minta %-os megoszlás
	1 fő	2-5 fő	6-10 fő	11-25 fő	26-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	250 fő felett		
1-5 fő	78	105	0	0	0	0	0	0	183	29,0%
6-10 fő	7	61	58	0	0	0	0	0	126	20,0%
11-50 fő	0	41	53	54	8	0	0	0	156	24,8%
51-100 fő	0	1	2	16	2	15	0	0	36	5,7%
101-250 fő	0	0	0	19	9	5	3	0	36	5,7%
250 fő felett	0	0	0	6	20	20	11	36	93	14,8%

Forrás: saját kutatás (2021)

A vizsgált szervezetek 23,3%-a 100 millió Ft alatti éves árbevétellel rendelkezik, amelyek 1-5 fő közötti mikrovállalkozások. A minta 31,1%-a esetében az árbevétel meghaladja az 1 milliárd Ft-ot, amely vállalatoknál 14,8%-ban az árbevétel több mint 90%-a tanácsadásból származik. Ez az adat elsősorban a több mint 250 főt foglalkoztató vállalatok esetében mutatható ki.

A tanácsadó szervezetek által nyújtott szolgáltatások összetett képet mutatnak, a vizsgált vállalatok közül 5 szervezet esetében a szervezet által nyújtott szolgáltatások minden tanácsadási tevékenységre kiterjednek, széles portfólióval rendelkeznek (9. táblázat).

9. táblázat: Tanácsadó szervezetek kínált szolgáltatásainak összetétele létszám tekintetében

Tanácsadás típusa	Szervezet által kínált szolgáltatások								Totál
	1 fő	2-5 fő	6-10 fő	11-25 fő	26-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	250 fő felett	
Stratégiai tanácsadás	41	92	105	91	33	29	21	65	477
Működési és operatív tanácsadás	25	71	88	64	31	23	20	56	378
HR tanácsadás, Coaching	36	64	115	95	32	21	14	66	443
Informatikai tanácsadás	24	24	32	32	11	19	28	33	203
Outsourcing tanácsadás	6	8	5	25	14	15	15	26	114
Pénzügyi tanácsadás	14	81	57	47	12	20	26	84	341
Marketing tanácsadás	11	14	10	18	9	1	6	18	87
Projekt tanácsadás	15	34	46	27	19	16	9	41	207
Logisztikai tanácsadás	1	7	0	4	3	0	3	8	26
Válságmenedzsment	1	9	8	10	2	2	2	11	45

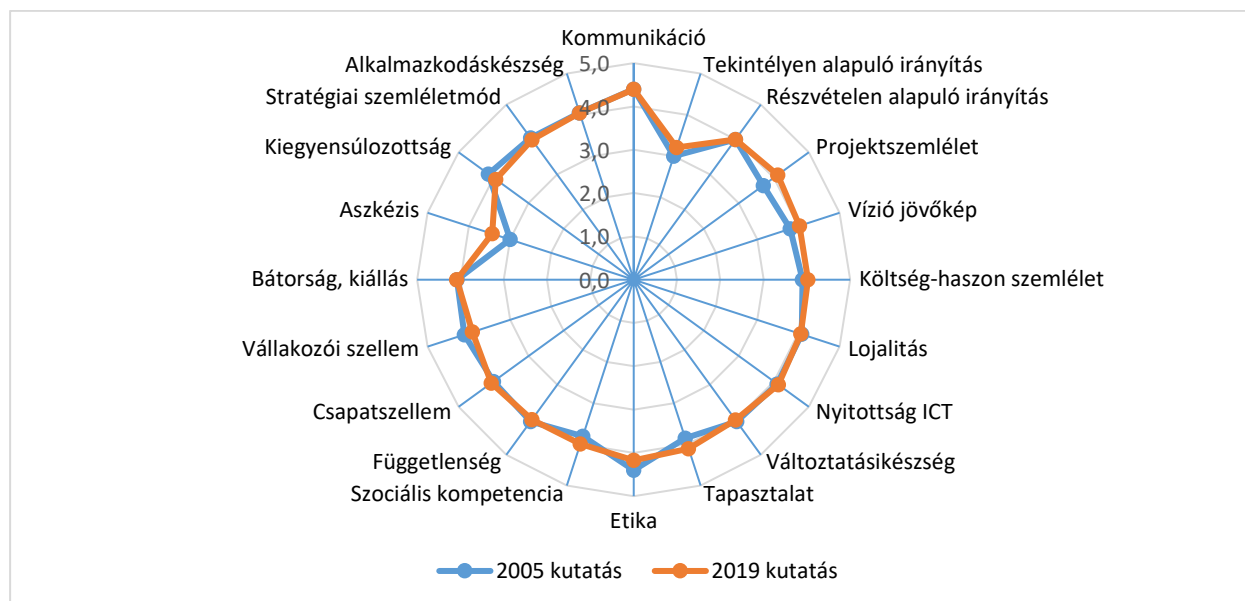
Forrás: saját kutatás (2021)

A tanácsadó szervezetek szakmai végzettség tekintetében összetett képet mutatnak, a széles portfólió miatt munkatársaik különböző szakmai végzettségekkel rendelkeznek. A mintában szereplő szervezetek tanácsadói esetében a leggyakrabban 6-10 év szakmai tapasztalattal rendelkező tanácsadók a jellemző munkatársak, ez a vizsgált szervezetek 40%-ra igaz. A szervezetek közel 20%-a alkalmaz 21 évnél több szakmai tapasztalattal rendelkező szenior tanácsadó munkatársat. A válaszadó szervezetek 20%-a alkalmaz junior tanácsadó fiatalokat, akik 1-2 év szakmai tapasztalattal rendelkeznek.

A felmérésben vizsgáltam a sikeres tanácsadó tulajdonságait, a válaszadókat arra kértük, hogy a felsorolt kiválasztási kritériumokat pontozzák fontossági sorrendben 1-től 5-ig terjedő skálán. Az eredmények megmutatják, hogy megítélésük szerint milyen tulajdonságok biztosítják a tanácsadók részére a sikerességet. A kapott eredményt összehasonlítottam egy korábbi kutatás eredményével, mely a kutatási kérdőív alapját képezte (TOKÁR-SZADAI 2010). Az eredmények szerint a válaszadók által a legfontosabbnak ítélt kiválasztási kritérium a kommunikációs készség, amely a korábbi felméréshez képest nem változott. A kommunikációs készség egy olyan alapvető tulajdonság, amely hozzájárul az ügyfél-tanácsadó kapcsolat kialakításához, a bizalom kiépítéséhez és amely biztosítja, hogy a tanácsadó megfelelő információk birtokába kerüljön.

A megkérdezett tanácsadó vállalkozások fontosnak tartják a projekt szemléletet és a részvételen alapuló együttműködést, amely biztosítja az egyes projektek sikerességét. Az információs technológia gyors fejlődése a tanácsadó szakmát is érinti, fejlődése és a fejlődéssel együtt a lépéstartás a tanácsadó szervezetek működésének záloga, hiszen aki nem tud lépést tartani az lemarad és eltűnik a konkurencia harcban.

Az ügyfelek bizalmának egyik legfontosabb alappillére az etikus viselkedés, amely meggátolja a tanácsadót, hogy ügyfelei erősségeit-gyengeségeit kihasználja és visszaéljen a bizalmukkal. Ez az érték egy kicsit csökkent, de nagyobb szerepet kapott a tapasztalat, a függetlenség és a szociális kompetenciák.



36. ábra: Tanácsadói készségek változása 2005-2019

Forrás: saját kutatás (2021) és TOKÁR-SZADAI (2010)

A két kutatás eredményei között számottevő változás nem figyelhető meg, az elmúlt közel 15 év alatt a tanácsadói tulajdonságok megítélése nem változott (36. ábra). Erősödés figyelhető meg a projekt szemlélet és a vízió, jövőkép tekintetében, amely stratégiai szemléletmód, stratégiai alkotás iránti igény erősödését feltételezi.

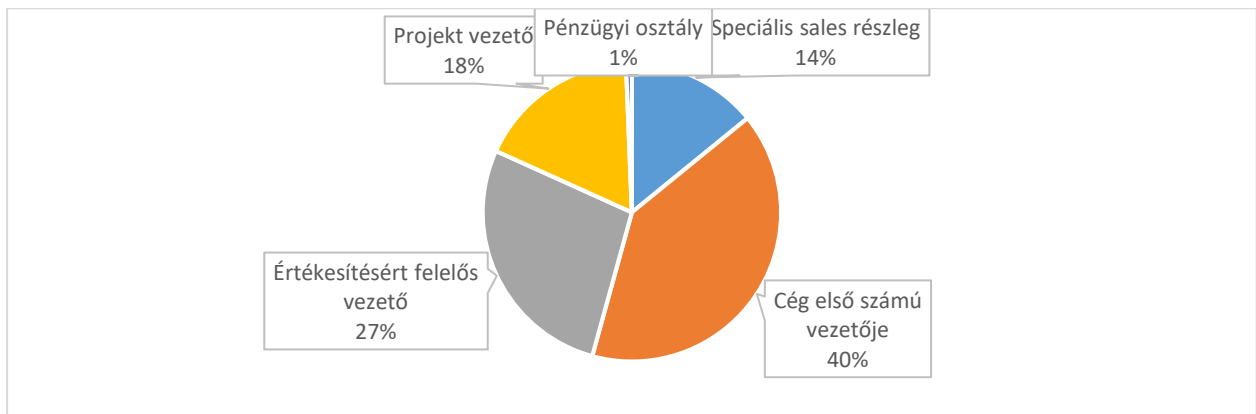
6.1.2. Tanácsadó szervezetekkel lévő kapcsolatfelvétel módja, eszközei

A kutatás rámutat, hogy a tanácsadó ügyfeleinek elérése az egyik legfontosabb szempont, ahol a marketing igen magas szerepet kap. A tanácsadói ügyfelek megtalálása és megszólítása kihívást jelent a tanácsadó szervezetek számára. A kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy a legjellemzőbb esetben a tanácsadók személyi ismeretségi kör alapján keresik meg az ügyfeleiket 56%-ban, pályázatok és tendereken keresztül az ügyfelek 26,8%-a keresi meg a tanácsadókat. A tanácsadók esetében az ügyfelek elérésénél a közösségi média használata erősödik, 24% a szakmai oldalakon keresztül lép kapcsolatba (Linkdin, Instagram).

Az ügyfelek a tanácsadó szervezetet, illetve tanácsadót – saját megítélésük, tapasztalataik alapján - a leggyakrabban a korábbi munkakapcsolat és személyes kapcsolat alapján választanak. További tényezőként van jelen a tanácsadó cég portfóliója, szolgáltatások komplexitása, kapcsolatrendszere, ismerős véleménye. A legalacsonyabb befolyásoló tényező a tanácsadó választása során a tanácsadó cég nemzetisége és hirdetési tevékenysége.

A vizsgált tanácsadó szervezeteknél az ügyfelek elérése 38,6%-ban a cégek minden munkatársának a feladata, a megkérdezett szervezeteknél 24,6%-ban a tulajdonos, szakmai vezető a felelős és a szervezetek 28,1%-ban külső cégre bízák a marketing tevékenységüket.

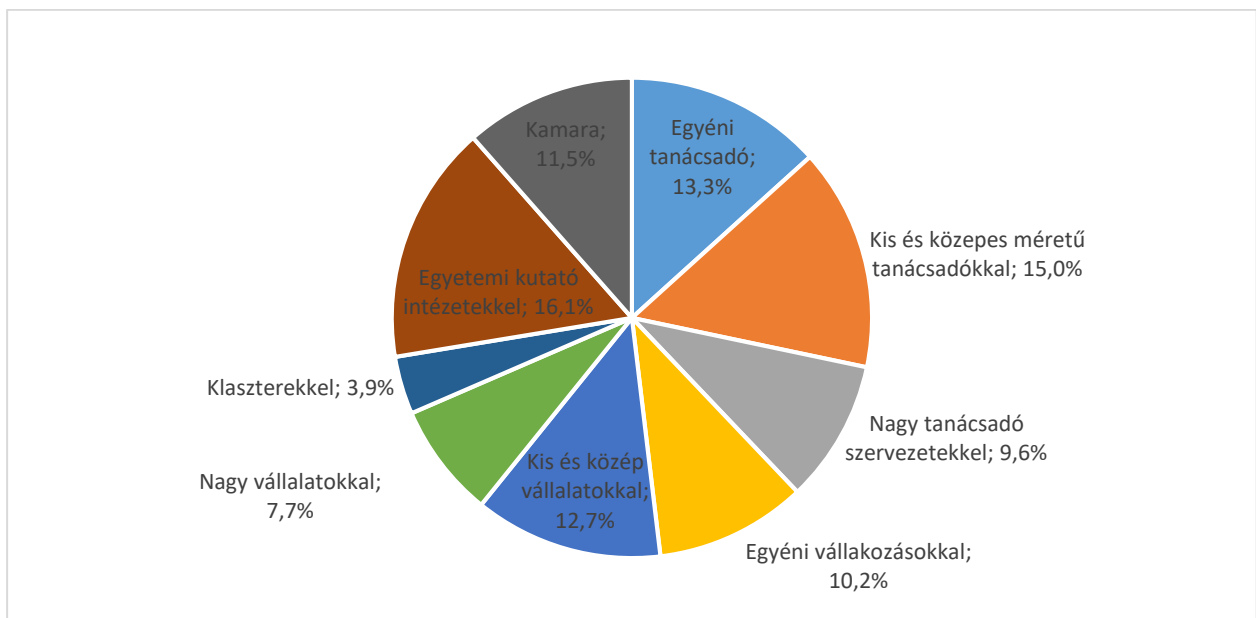
A cégen belül az értékesítési tevékenységért a tanácsadó vállalat első számú vezetője (40%) a felelős. A megkérdezett szervezetek esetében a projektértékesítés az értékesítésért felelős vezető (27%), a projektek értékesítése a speciális sales részleg (14%) feladata (37. ábra).



37. ábra: Tanácsadó projektek értékesítésért felelős részleg

Forrás: saját kutatás (2021)

A felmérésben részt vevő szervezetek 35,5%-a tagja valamilyen hálózatnak, szervezetnek, amely kamarai tagságot, klaszter tagságot jelent. A válaszadók 42,2%-a a felmérés időpontjában nem tagja egy szervezetnek vagy hálózatnak sem, de tervezi a jövőben a kapcsolat kialakítását.



38. ábra: Tanácsadók együttműködési lehetőségei

Forrás: saját kutatás (2021)

A szervezetek az együttműködés különböző formáit preferálják, a legmagasabb arányban az egyetemi kutatóintézetekkel és a kis-és közép vállalkozásokkal képzelik el (38. ábra). Ennek oka, hogy a kutató intézetek által nyújtott szolgáltatások alapját a legújabb tudományos, kutatási eredmények biztosítják és ez alapján kerülnek megfogalmazásra. Ezek az eredmények hozzájárulnak a globalizáció negatív hatásainak csökkentéséhez, elősegítik a vállalatok fejlődését, a tudás létrehozását és implementálását a szervezetbe, amelyek biztosítják a szervezetek számára a versenyelőnyt és a piaci pozíció megtartását.

6.1.3. Innováció a tanácsadásban

A tanácsadó vállalkozások tudás alapú szervezetek, ahol a tudás a legmagasabb értékkel bíró tőke és a legnagyobb szerepe van. Az állandóan frissülő szaktudás biztosítja a tudásalapú vállalkozások versenyképességét. A tudás-intenzív üzleti szolgáltatások fő feladata a tudás megteremtése, összegyűjtése és megfelelő módon történő felhasználása, valamint képesség a külső tudás

beépítésére a tanácsadási módszerébe. Ennek biztosítása az egész életen át történő tanulás folyamatán keresztül valósítható meg.

A válaszadó tanácsadó szervezetek az egész életen át tartó tanulás modelljét 58,3%-ban nagyon fontosnak tartják és alkalmazzák. Képzéseik szervezésére nagy hangsúlyt fektetnek, a szervezetek 55,2% általában 1-5 nap közötti továbbképzésen vesznek részt, a szervezetek 23,2%-a 6-10 nap közötti továbbképzésen vesz részt. A válaszadó szervezetek 3,7%-a képzési időre igen magas képzési napot biztosít 51-100 nap között, a 100 nap közeli továbbképzéssel töltött napok száma 3 szervezet esetében fordult elő (10. táblázat). A kutatás folyamán vizsgáltam a szervezeti méret és a továbbképzési napok kapcsolatának erősségét. Az eredmények alapján elmondható, hogy nagyon gyenge kapcsolat van a szervezeti méret és a továbbképzés között (Létszám-Továbbképzési idő(n). forg $r=0,084$ $p<0,001$), amely azt jelenti, hogy a továbbképzési idő nagyságát nem a szervezet mérete befolyásolja. További vizsgálatok alátámasztják, hogy befolyásoló tényezőként az adott szervezet árbevétele jelenik meg (Árbevétel-Továbbképzési idő: forg $r=0,45$ $p<0,001$), amely közepesen erős kapcsolatot mutat a két vizsgálati szempont között. A továbbképzési idő nagyságát a cég tulajdonosi szerkezete sem befolyásolja, mert a korrelációs vizsgálat eredményei alapján megállapítható, hogy nagyon gyenge negatív kapcsolat van a cég tulajdonosi eredete és a továbbképzési napok száma között (Tulaj.eredet-Továbbképzési idő (n) $r=0.109$ $p<0,001$).

10. táblázat: Továbbképzési napok száma és a vállalati méret összefüggése

Továbbképzési napok száma	Szervezet méret								Total
	1 fő	2-5 fő	6-10 fő	11-25 fő	26-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	250 fő felett	
1-5 nap	27	53	78	68	34	19	13	56	348
6-10 nap	18	26	30	36	4	10	8	27	146
11-15 nap	7	11	3	3	1	5	5	7	42
16-20 nap	3	17	7	7	2	2	4	0	42
21-50 nap	2	9	1	1	0	0	1	1	10
51-100 nap	6	3	7	0	0	0	5	2	23

Forrás: saját kutatás (2021)

Ez alapján megállapítható, hogy a továbbképzésre fordított idő nagyságát a legnagyobb mértékben az egyén preferenciája határozza meg és a szervezet árbevétele közepes hatást gyakorol a továbbképzésre fordított napok számára.

A szervezetek tanácsadói közel fele arányban vesznek részt külső és belső képzéseken. A továbbképzési idő növelést tervezi a válaszadó szervezetek 33,6%-a és mindösszesen 1,3%-a gondolja, hogy csökkenteni szükséges a továbbképzési időt. A csökkentést tervező szervezetnél a továbbképzési idő 10-25 nap között van jelenleg. A kérdőíves kutatás folyamán vizsgáltam a szervezetek tudás szervezés módszereit, melynél több válasz is megjelölhető volt. A szervezetek 59,4%-a jelölte meg az online tanulás lehetőségét, emellett az e-learning kurzusokon való részvételt, a tudásmenedzsment fejlesztését, a globális tudásmegosztást jelölték meg igen magas arányban, mint a fejlődés és a szervezeten belüli tudás növelés lehetséges forrása. További tudás megszerzésének forrásaként jelölték meg a válaszadók a hazai és nemzetközi konferenciákon-, work shopokon való részvétel lehetőségét, továbbá a személyes képzés alternatíváját.

A digitalizáció, az automatizáció, az ICT fejlődése befolyásolja a szervezetek működését. Napjainkban a Covid19 járvány nagyon erős befolyással bír, a vállalatok digitális fejlődésére, amelyben a tanácsadó szervezeteknek nagy szerepe és feladata van. A digitalizáció szerepe és befolyásoló képessége került vizsgálatra, amely során a szervezetek 51,1%-a a digitális környezetben történő munkavégzést nagyon megbízhatónak és működőbiztosnak tartja. A szervezetek véleménye szerint a digitalizáció a legnagyobb befolyásoló hatását az új kutatási eredmények elérésében, az ügyfelek elérésében és az ügyfelekre vonatkozó ismeretek megismerésében, szakemberek munkavállalók megtalálásában fejt ki.

A kutatás során vizsgáltam, hogy a tanácsadó szervezetek véleménye szerint a digitalizáció milyen új innovációkat gerjeszt és milyen szolgáltatások bevezetését teszi lehetővé. 5 fokozatú Likert-skálán kellett eldönteniük a válaszadóknak, hogy a digitalizáció milyen mértékben változtatja meg szervezetek működését és milyen területek tekintetében figyelhető meg fejlődés, változás. Az alkalmazott skála szerint az egyes egyáltalán nem befolyásolja, az ötös erősen befolyásolja. A 11. táblázat foglalja össze a tanácsadó szervezetek eredményét, melyből megállapítható, hogy az információk elérésére gyakorolja a legnagyobb hatást a digitalizáció. A digitalizáció a vállalatok működését alapjaiban változtatja meg. A folyamat által gerjesztett innováció új termékek és szolgáltatások bevezetését teszi lehetővé. Ennek a folyamatnak fő jellemzője az analóg folyamatok átalakulása digitális folyamatokra, - megfigyelhető a válaszadó vállalatok 75,8%-nál - melynek alapja az információk elérése, a kiválasztási folyamatok átalakulása (83,9%), a humántőke fejlesztése.

11. táblázat: A digitalizáció innovációs hatása a tanácsadó szervezetek működésére

	Átlag	Módusz	Szórás
Analóg folyamatok átalakulása	4,04	4,00	0,77
Információk elérésének biztosítása	4,14	5,00	0,85
Teljesítményalapú ösztönzők alkalmazása	3,52	3,00	1,01
Megfelelő emberek kiválasztása	3,70	4,00	0,97
Befektetés humántőkébe	3,73	4,00	0,94

Forrás: saját kutatás (2021)

A válaszadó szervezetek szerint a digitalizáció, az ICT eszközök alkalmazása a következő módon segíti az iparág fejlődését:

- az átfutási idők csökkennek,
- virtuális tevékenységek hatékonysága növekszik,
- információ áramlás gyorsabbá válik,
- problémára fókuszáltabb tanácsadói tevékenység valósul meg,
- a piacon maradás és fejlődés záloga,
- nemzetközi ügyfélkör kiépítését segíti elő,
- felgyorsul a tudás létrehozása, megosztása,
- a mesterséges intelligencia ellátja a rutin feladatokat,
- hiba veszteségek csökkenthetővé válnak, mivel a hibahatár csökken,
- ügyfélélegedtség növelése,
- tanácsadói tudás komplexitásának fejlesztése.

A szervezetek 20,3% tervezte bevezetni a digitális tanácsadást, amely a tanácsadás minden területét érinti. Napjainkra ez – más források (KPMG, HR kutatásjelentés 2020) szerint - magasabb, mivel a szervezetek igen magas aránya állt át a digitális tanácsadási tevékenységre a pandémia miatt.

6.1.4. Tanácsadó szervezetek ügyfeleire vonatkozó ismeretek

A válaszadó szervezetek ügyfeleinek összetételét vizsgáljuk a továbbiakban. A tanácsadó szervezetek 38,9%-nál az ügyfele száma évente 1-50 ügyfél, 22,9%-al maximum 100 ügyféllel tart munkakapcsolatot. A szervezetek 30,8%-a 100-500 ügyféllel dolgozik együtt. Igazán nagy ügyfélkörrel - több mint 10 000 ügyféllel rendelkező vállalat – 2 válaszadó szervezet rendelkezik. A tanácsadó szervezetek ügyfeleinek közel 70%-a állandó ügyfél. A megkérdezett tanácsadó szervezetek szolgáltatásait a kisebb ügyfélszervezetek veszik gyakrabban igénybe, amely ered az egyes tevékenységek kiszervezéséből, a tudás gyarapításából a versenyképesség megtartása érdekében. Az ügyfélszervezetek elősorban a saját régióban található tanácsadó szervezetek szolgáltatásait veszik igénybe. A tanácsadói szolgáltatásokat leggyakrabban a termelő vállalatok, kereskedelemmel foglalkozó szervezetek vették igénybe.

A tanácsadási tevékenység célja:

- új megoldások és lehetőségek megkeresése, alkalmazása (20,8%),
- probléma feltárás, diagnózis (19,5%),
- változások előkészítése, kivitelezése (19,1%),
- oktatás, kompetenciafejlesztés (17,4%)
- pályázati tanácsadás (12,6%)
- egyéb (10,6%), amely adóoptimalizálás, stratégai befektetések/vásárlások támogatása.

Az ügyfelek a szolgáltatásokat 61,4%-ban évente többször veszik igénybe, 23,2%-ban fordulnak évente egyszer tanácsadóhoz.

A tanácsadó szervezetek a tanácsadás folyamataiban leggyakrabban a szakértői szerepben vannak jelen és a szakértői valamint a digitális tudástranszfer tanácsadási modellt alkalmazzák. A tanácsadói tevékenység iránti kereslet az elmúlt években jelentősen javult a megkérdezettek 74,0%-a szerint. Ez a változás megfigyelhető az IT tanácsadás, a stratégia tanácsadás, HR tanácsadás területén és az információbiztonság egyre nagyobb szerepet kap.

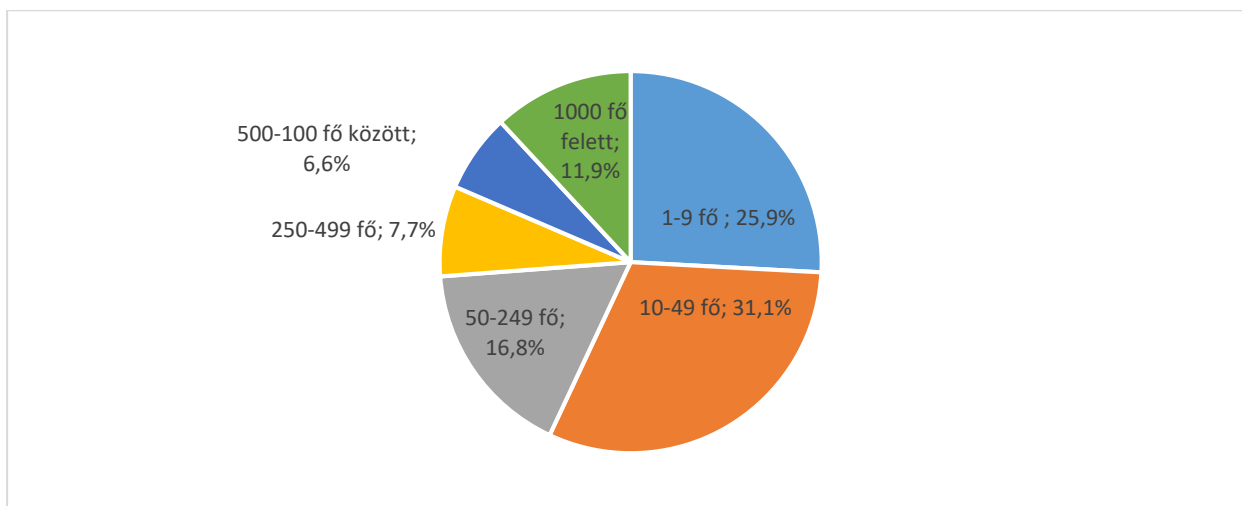
6.2. Kutatási eredmények bemutatása: ügyfél szervezetek vizsgálata

A tanácsadó ügyfelek vizsgálatára vonatkozó kérdőív a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, továbbá a Budapest Business Journal adatbázisa segítségével került kiküldésre. A kérdőívet 588 szervezet töltötte ki. A kérdőívet 3 részre bontottam, egyrészt akik igénybe veszik a tanácsadók által nyújtott szolgáltatásokat, ez a válaszadók 54,8%-a, a tanácsadók által nyújtott szolgáltatások igénybevételét a válaszadók 8,7%-a tervezi és a válaszadók 36,6%-a nem vett igénybe tanácsadási szolgáltatást és nem is tervezi igénybe venni. Ennek tekintetében az elemzést is 3 részre bontottam, a digitalizáció hatás vizsgálatát és a tudás-, tudásfejlesztésre vonatkozó információk vizsgálatát minden ügyfélszervezetenél elvégeztem egy közös elemzés során.

6.2.1. Tanácsadást igénybe vevő ügyfelek sajátosságai

A kérdőív feldolgozást követően 588 értékelhető kérdőív került feldolgozásra. Először vizsgáltam a kitöltők szociodemográfiai jellemzőit, melyből 53,9% nő és 46,1% férfi volt. A kitöltők 31,9%-a 30-35 év közötti, 24,7%-a 36-45 év közötti cégtulajdonos, menedzser, munkavállaló.

A megkérdezett ügyfél szervezetek 38,8%-a a rendszerváltást követő időszakban lett alapítva, a szervezetek alapítása 46,9%-a 2000-2010 közötti időszakra tehető. Közel 1%-a a szervezetnek több mint 50 éves múltra tekint vissza, a szervezet 13,6%-a az elmúlt 8 évben lett alapítva. A megkérdezett szervezetek 56,2%-a Kft formájában működik, 6,4%-a nagyvállalat RT, ZRT. A szervezetek 73,8%-a KKV kategóriába tartozik, 11,9%-k 1000 fő felett foglalkoztató szervezet (39. ábra).



39. ábra: Ügyfélszervezetek nagysága

Forrás: saját kutatás (2021)

A szervezetek 48,0%-a 1 milliárd forint feletti, 10,7%-a 100 milliárd feletti bevétellel rendelkezik. A válaszadó ügyfélszervezetek 23,5%-ának bevétele nem éri el a 100 millió forintot, ezek a vállalkozások mikrovállalkozás kategóriába tartoznak, szervezet létszáma maximum 10 fő (12. táblázat).

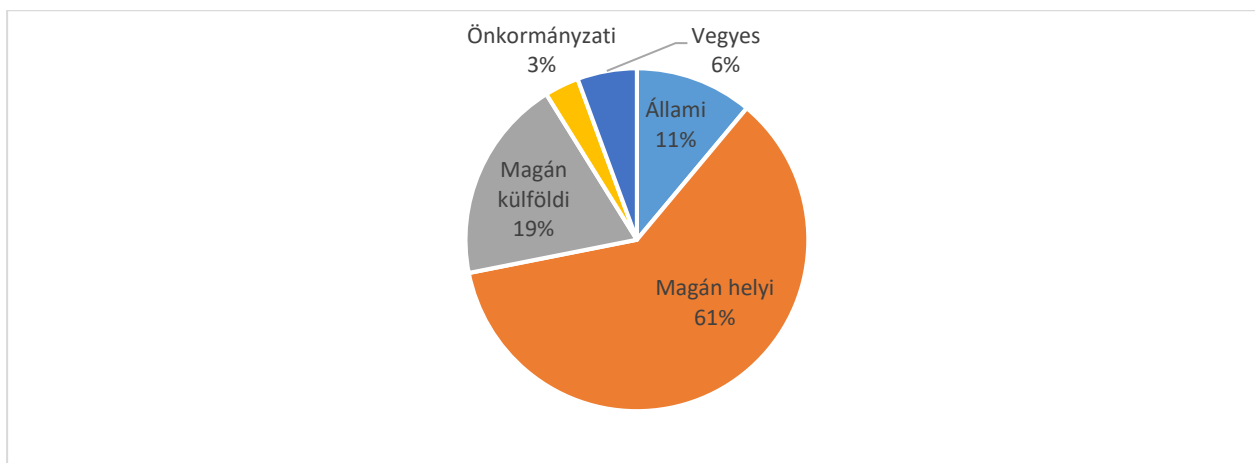
12. táblázat: Árbevétel szervezeti létszám kimutatás

Szervezeti létszám	Árbevétel							
	1-50 millió alatt	51-100 millió Ft	100-250 millió Ft	251-500 millió Ft	501-999 millió Ft	1-50 milliárd Ft	51-100 milliárd Ft	101-1000 milliárd Ft
1-9 fő	126	12	5	5	2	2	0	0
10-19 fő	0	0	0	41	29	4	0	0
20-49 fő	0	0	0	13	68	27	1	0
50-249 fő	0	0	0	0	0	43	51	5
250-499 fő	0	0	0	0	0	27	4	14
500-1000 fő	0	0	0	0	0	20	10	9
1000 fő felett	0	0	0	0	0	26	9	35

Forrás: saját kutatás (2021)

Az ország összes megyéjéből és a fővárosból érkeztek a válaszok. A válaszadó szervezetek 42,3%-a budapesti székhelyű, Pest megyében a válaszadók 9,9%-a, Borsos-Abaúj-Zemplén megyében 9,0%, Győr-Moson Sopron megyében 6,0%-a, Komárom-Esztergom megyében 5,4%-a, Heves megyében 4,3%-a működik. A további válaszadók (23,1%) az ország 14 megyéjéből érkezett.

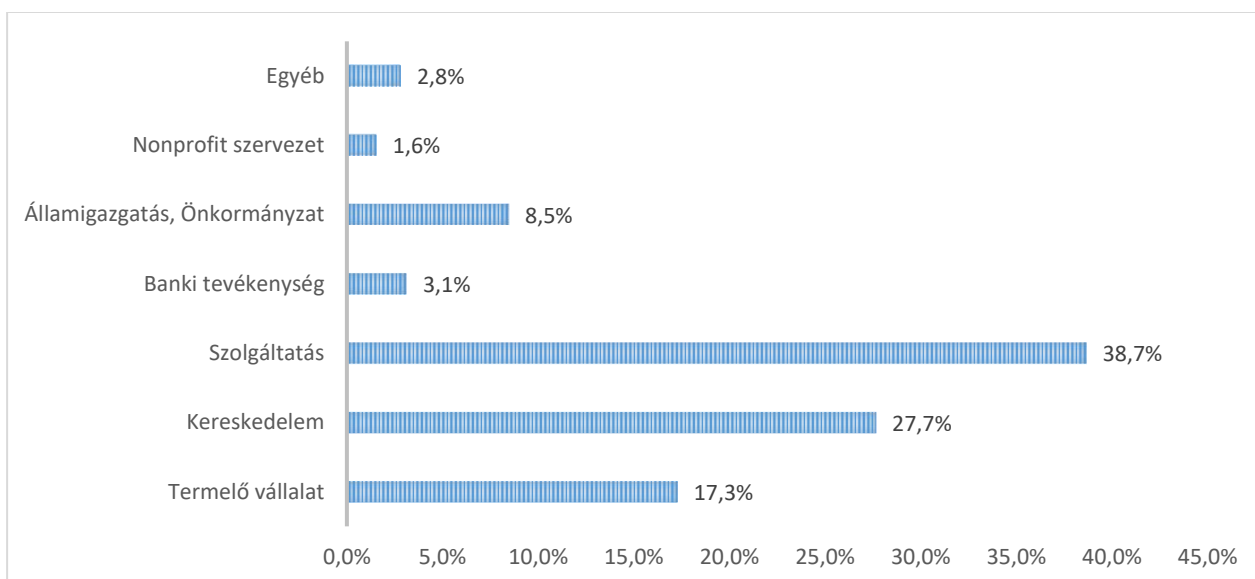
A szervezetek 79,9%-a magán vállalkozás, amelyből 19,2%-a külföldi tulajdonossal rendelkezik, a válaszadó szervezetek 14,0%-a állami, vagy önkormányzati tulajdonosi szerkezettel rendelkezik (40. ábra).



40. ábra: Ügyfélszervezetek tulajdonos szerkezete

Forrás: saját kutatás (2021)

Az ügyfélszervezetek 17,3% termelési tevékenységet folytat, 27,7%-a kereskedelemmel foglalkozik, 38,7%-a pénzügyi, banki tevékenység területén nyújt szolgáltatást (41. ábra).



41. ábra: Tevékenység szerinti megoszlás

Forrás: saját kutatás (2021)

A megkérdezett 588 szervezetből 319 szervezet igénybe vett tanácsadási szolgáltatást és 266 szervezet nem vett igénybe (13. táblázat).

13. táblázat: Tanácsadási szolgáltatások gyakorisága az ügyfélszervezeteknél

	N=588	%-os megoszlás
Igénybe vett tanácsadási szolgáltatást	319	54,5
Nem vett igénybe tanácsadási szolgáltatást	266	45,5

Forrás: saját kutatás (2021)

A kutatás során vizsgáltam az ügyfélszervezet tevékenységét és a tanácsadás igénybevételének kapcsolatát regressziós elemzéssel. A vizsgált mintánál a regressziós együttható (Tevékenység-Tanácsadás igénybevétele $r=0,97$ $p<0,001$), amely erős pozitív lineáris kapcsolatra utal. Az R^2

értéke 0,95, úgy értelmezhetjük, hogy a teljes szórás 94,6%-át képes megmagyarázni a regresszió egyenes, vagyis a szervezetek tevékenysége 94,6%-ban játszik szerepet a tanácsadás igénybevételére vonatkozóan (4. sz. melléklet). Regressziós modell jóságának vizsgálati az eredménye alapján megállapítható, hogy a minta nem homogén, mivel a csoport varianciája nem lehet nagyobb a véletlen hatás okozta varianciánál, mely alapján megállapítható, hogy a tanácsadás igénybevételét nem befolyásolja az ügyfélszervezet tevékenysége (4. számú melléklet).

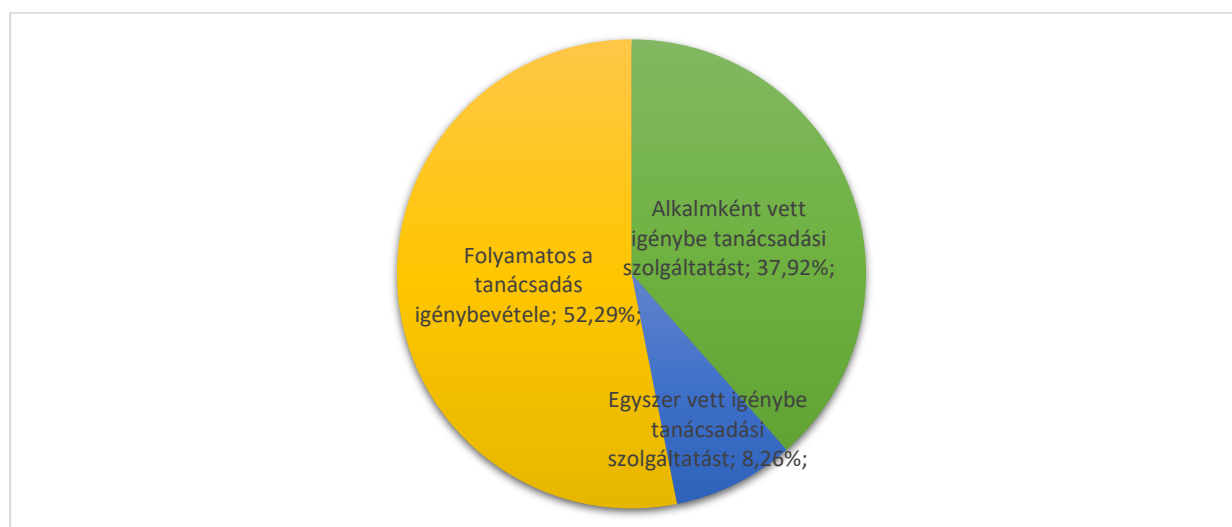
A szervezetek 14,6%-a tagja valamilyen szervezetnek, ebből 3,4%-a klaszter, 5,6%-a szövetség, 2,0%-a kistérségi társulási tagsággal rendelkezik. A szervezetek 3,6%-a egyéb társulás tagja, mint például kamara, egyesület, szakszervezet.

A megkérdezett ügyfélszervezetek 54,8%-a igénybe vett tanácsadási szolgáltatást, amelyből a szervezetek 8,26 %-a csak egyszer vette igénybe a szolgáltatást. A tanácsadó igénybevételének okai között van a tanácsadó speciális tudása és a szervezet indításakor jelentkező adminisztrációs és gazdasági feladat ellátása. A leggyakrabban igénybe vett szolgáltatás a HR- és stratégiai tanácsadás.

6.2.2. A tanácsadási szolgáltatásokkal kapcsolatos elvárások és feltételek

A tanácsadási szolgáltatást igénybe vevő szervezetek 37,92 %-a csak alkalmanként veszi igénybe a szolgáltatásokat, amelyből 16,9 %-ék alkalmanként ugyanazt a tanácsadót veszi igénybe melynek okai: a tanácsadó speciális tudással rendelkezik (14,0%), jogszabály vagy külső szervezet írja elő (22,2%) és az időhiány (12,6%) problémának leküzdése. A szervezetek a leggyakrabban a humán erőforrás tanácsadás (24,5%) miatt veszik igénybe a szolgáltatásokat, továbbá működési (21,2%), informatikai és stratégia (18,2%) tanácsadás miatt.

Az ügyfélszervezetek 52,29%-a folyamatosan veszi igénybe a tanácsadási szolgáltatásokat, amelyből 67,8%-k egy tanácsadó szervezettel van kapcsolatban és 32,2%-ék több szervezet szolgáltatásait veszi igénybe (42. ábra). Az igénybevétel területei között kiemelkedő arányban van jelen a HR (23,5%), a stratégiai (20,7%), a működési (20,7%) és az informatikai (18,9%) tanácsadás. A tanácsadás igénybevételének okai között jelenik meg a tanácsadó speciális tudása (23,9%), a tanácsadó objektivitása (11,3%), a vállalkozás mérete (10,4%).

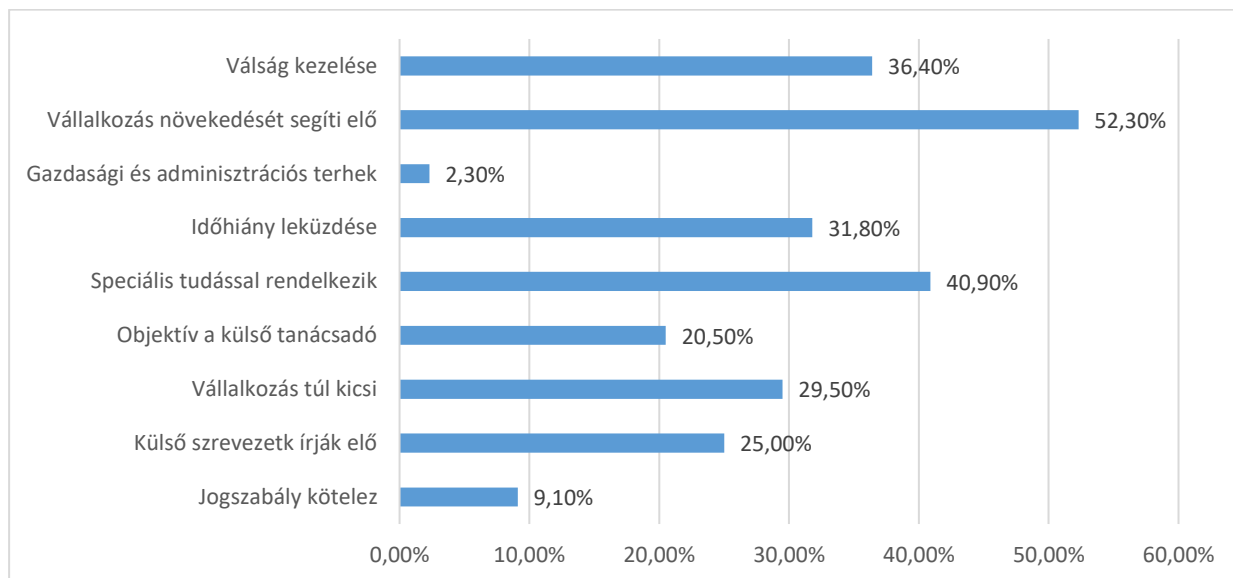


42. ábra: Tanácsadás igénybevétele

Forrás: saját kutatás (2021)

A tanácsadás igénybevételét a megkérdezett szervezetek 8,7%-a tervezi, melynek különböző okai vannak (több válasz is jelölhető volt). A leggyakrabban említett ok: a vállalkozás növekedésének elősegítése (52,3%), a szervezetből hiányzó speciális tudás pótlása (40,9%), válság kezelése

(36,4%). További okok között került megfogalmazásra az időhiány leküzdése, a tanácsadó objektivitása, jogszabály és külső szervezetek előírásainak teljesítése, továbbá a vállalkozás méretéből eredő tudáshiány pótlása (43. ábra). A tanácsadás céljai között megfogalmazták a megkérdezett szervezetek az új lehetőségek azonosítását (56,8%) és a problémák feltárását szervezeten belül (50,0%).



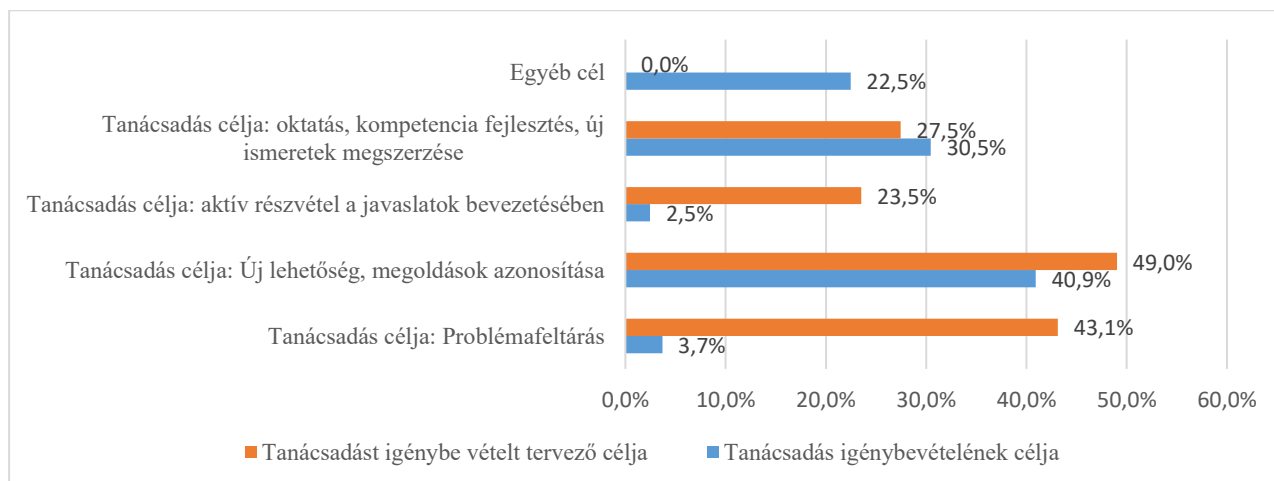
43. ábra: Tanácsadás igénybevételének tervezett okai – válaszadók %-a

Forrás: saját kutatás (2021)

A kutatás folyamán vizsgáltam a tanácsadók igénybevételének céljait, melyet a 44. ábra mutat be. A kutatás során vizsgált tényezők összehasonlítása alapján megállapítható - a már igénybe vett szolgáltatás céljai és a tanácsadó szolgáltatások iránt érdeklődő vállalatok által megfogalmazott célok -, hogy a tanácsadás igénybevételét indokolja:

- a versenyképesség megtartása,
- a termelékenység fokozása,
- az információk hatékonyabb felhasználása,
- az innovációk implementálása.

Az ügyfélszervezetek leggyakrabban az új lehetőségek, megoldások azonosítása végett vették igénybe a szolgáltatásokat. Minden harmadik szervezet új ismeretek megszerzése, oktatás és a munkatársainak kompetencia fejlesztése végett vette igénybe a szolgáltatást. A szervezetek negyedénél a tanácsadó az innovatív folyamatok bevezetésében, a változások implementálásában aktívan részt vett. A megkérdezett szervezetek közel fele a problémák feltárása, azonosítása végett és az új lehetőségek, innovációk keresése végett tervezi megkeresni a tanácsadó szervezeteket. Az oktatás és kompetenciafejlesztés a szervezetek egyharmadánál jövőbeni célként van megfogalmazva.

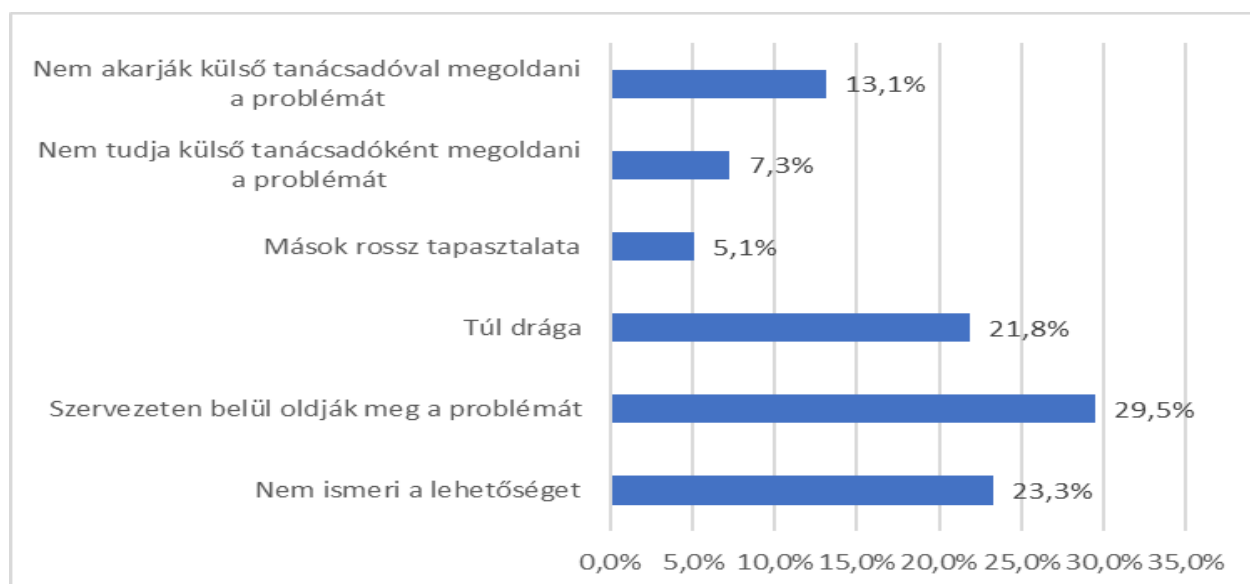


44. ábra: Tanácsadás céljai

Forrás: saját kutatás (2021)

A szolgáltatásokat a megkérdezett szervezetek 36,6%-a nem vette igénybe, amelynek okai közé tartozik, hogy a problémát szervezeten belül szeretnék megoldani (29,5%), nem ismerik a szolgáltatást (23,3%) és túl drágának tartják (21,8%), továbbá nem szeretnék külső szakembert bevonni a vállalat működésébe (45. ábra). A megkérdezett szervezetek megfogalmazták fenntartásaikat a tanácsadói szolgáltatásokkal szemben, amelyek a következők:

- nem érdekelt a folyamatok kivitelezésében (5,6 %),
- kiszivároztatja a titkokat (13,1 %),
- nehezen megy az együttműködés (8,5 %),
- mások rossz tapasztalataira alapoz (5,1%),
- illetéktelen a belső problémák megoldásában (20,7 %),
- általános sematikus tanácsot kap az ügyfél (23,0%),
- szervezeten belül oldják meg a problémát (29,5%).

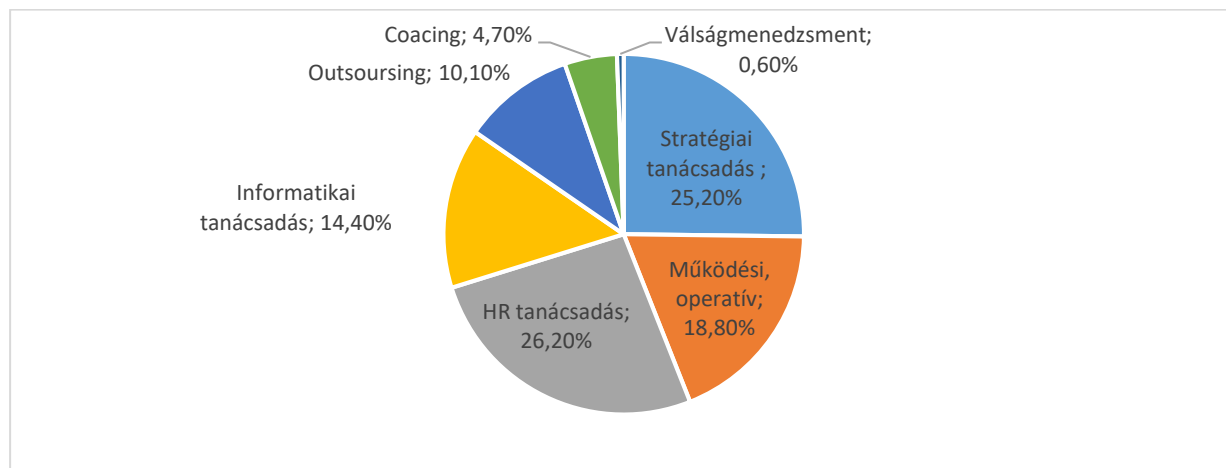


45. ábra: Igénybe nem vett szolgáltatás okai

Forrás: saját kutatás (2021)

A tanácsadást elutasító ügyfélszervezetek nem csak a személyes tanácsadást, de az online tanácsadás lehetőségétől is elzárkóznak. Véleményük szerint a tanácsadás kidobott pénz, a felmerülő problémákat saját maguk, vagy cégen belül oldják meg.

A menedzsment tanácsadási szolgáltatások széles palettáját kínálják a tanácsadó szervezetek. Az ügyfélszervezetek a HR tanácsadás (26,2%), stratégiai tanácsadás (25,2%), működési tanácsadás (18,8%) területén vették a legtöbbször igénybe a tanácsadók által nyújtott szolgáltatásokat (46. ábra)



46. ábra: Tanácsadás igénybevételének területei

Forrás: saját kutatás (2021)

A szervezeteknek több tanácsadói szolgáltatás területéről kellett eldönteniük, hogy melyik szolgáltatást vették a leggyakrabban igénybe. Az ügyfélszervezetek a menedzsment tanácsadási szolgáltatások közül a leggyakrabban az rendszerfejlesztési és rendszerintegrációs (49,2%) informatikai szolgáltatásokat vették igénybe, továbbá a humán erőforrás szolgáltatások közül a tudásmenedzsment (43,9%) és fejedáaszat (42,0%) után volt a legnagyobb a kereslet. A legalacsonyabb érdeklődés a válságmenedzsment (3,8%), a tanácsadás határterületéhez tartozó coaching, teamcoaching és az ellátás lánc menedzsment szolgáltatások iránt volt (14. táblázat).

14. táblázat: Tanácsadási szolgáltatások iránti kereslet gyakorisága (%)

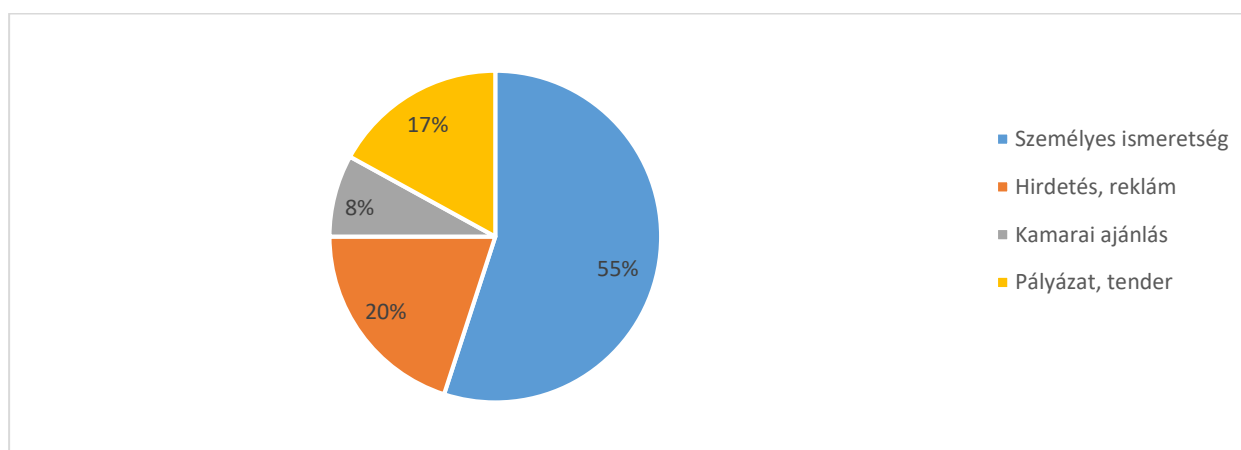
Tanácsadási szolgáltatás típusa		Szolgáltatást igénybe vevő cégek (%)
Stratégia	Stratégiatervezés	24,8
	Szervezetfejlesztés	33,9
	Fúziók, felvásárlás	15,7
	Piackutatás	15,4
	Marketing	25,4
	Pénzügyi tanácsadás	32,0
Operatív, működés	Üzleti folyamatok tervezése	24,5
	Változásmenedzsment	19,4
	Projektmenedzsment	27,9
	Ellátáslánc menedzsment	8,2
	Számvitel, pénzügy	30,4
Humán erőforrás	Fejedáaszat	42,0
	Oktatás	30,1
	Jövedelem, jutalmazás, juttatás	24,8
	Outplacement	12,5
	Tudásmenedzsment	43,9

Informatikai tanácsadás	Általános tanácsadás	34,8
	Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció	49,5
Outsourcing	IT menedzsment szolgáltatások	32,0
	Alkalmazott menedzsment szolgáltatások	10,7
	BPO üzleti folyamatok kiszervezése	16,3
Coaching	Coaching	18,2
	Teamcoaching	9,4
Válságmenedzsment	Válságmenedzsment	3,8

Forrás: saját kutatás (2021)

Az igénybe vett szolgáltatások tekintetében, az ügyfélszervezetek a leggyakoribb tanácsadói célként az új piaci lehetőségekre, innovációs fejlesztésekre vonatkozó javaslattétel végett (32,9%) keresték meg a tanácsadó szervezeteket. A tanácsadók igénybevételének további fontos szempontja, hogy az implementáció folyamatában a változások sikeres kivitelezésének érdekében a tanácsadó részt vegyen.

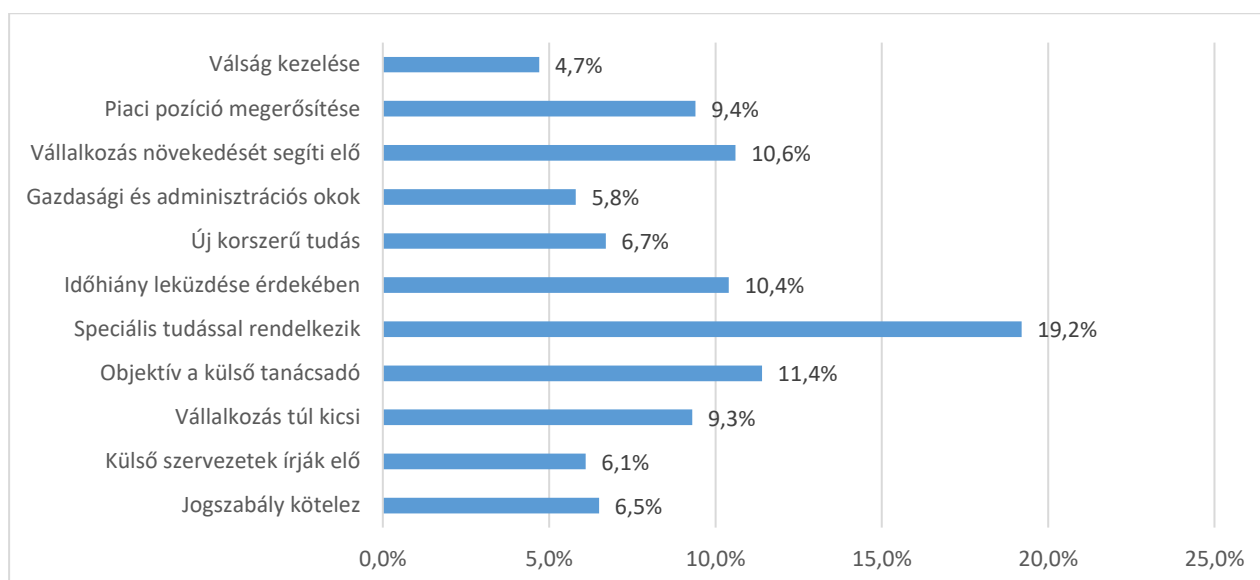
Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat kialakítását meghatározza a személyes ismeretség, mely bizalmat feltételez az ügyfél és a tanácsadó között. A kapcsolatteremtés további fontos módja a hirdetések, workshopok, konferenciákon keresztüli ügyfélelérés és a pályázatokhoz kapcsolódó speciális tanácsadás (47. ábra).



47. ábra: Ügyfél megkeresés módja

Forrás: saját kutatás (2021)

A szolgáltatások igénybevételének leggyakoribb okai a következők: a szervezetből hiányzik a működés egyes területeire vonatkozó speciális tudás, szaktudás (19,2%), a külső tanácsadó objektívan tudja megítélni a szervezet működését (11,4%) és a vállalkozás növekedését segíti elő (10,6%), többek között a munkafolyamatok optimalizálásának elősegítésével és az időhiány megszüntetésével. További okként jelenik meg a piaci pozíció megőrzése (9,4%), amely biztosítja a szervezet nyitottságát. A legritkább okok között említik meg a válaszadó szervezetek a válság kezelését, a gazdasági és adminisztrációs feladatok ellátását, továbbá külső szervezetek, jogszabályi kötelezettségek miatti okokat (48. ábra).



48. ábra: Tanácsadási szolgáltatások igénybevételének okai

Forrás: saját kutatás (2021)

Az ügyfelek tekintetében a legfontosabb a bizalom kiépítése és kialakítása. A korábbi sikeres munkakapcsolatok biztosítják a tanácsadó népszerűségét az ügyfelek körében. A tanácsadó választást a barátok, ismerősök személyes ismeretségi köre befolyásolja, ajánlás alapján az ügyfelek 55,1% választ tanácsadót. Az ügyfél szervezetek 60,3%-a saját régióban keresi meg a számára legmegfelelőbb tanácsadót és 27,6%-a nagy, multinacionális tanácsadó szervezetek tevékenységét veszi igénybe.

A felmérésben szereplő válaszadókat arra kértük, hogy a tanácsadó szervezetek kiválasztására vonatkozóan a felsorolt kiválasztási kritériumokat pontozzák fontossági sorrendben 1-től 5-ig terjedő skálán. A kapott adatok alapján megállapítható, hogy a tanácsadó szervezetek kiválasztásánál fontos szempont a korábbi személyes kapcsolat, a kínált tanácsadói szolgáltatások komplexitása, a cég hírneve (15. táblázat). Ezen belül azonban - a döntéshozatalban – relatíve kevésbé tartják jelentősnek a tanácsadó nemzetiségét és a tanácsadó regionális kirendeltségét. Az ügyfelek a tanácsadói szolgáltatásokkal kapcsolatosan jó tapasztalattal rendelkeznek, egyetlen válaszadó sem rendelkezik rossz tapasztalattal.

15. táblázat: Kiválasztás szempontjainak meghatározása 5 fokozatú Likert Skála átlaga

Kiválasztás szempontjai	Átlag	Szórás
Cég hírneve	3,93	0,82
Korábbi munkakapcsolatok	3,79	1,00
Hirdetés, reklám	3,07	1,00
Tanácsadó cég referenciái	3,68	0,91
Személyes kapcsolatok	4,00	0,96
Vállalási határidő	3,77	0,99

Nemzetisége	2,96	1,27
Regionális székhelye	3,15	1,15
Regionális kirendeltsége	3,19	1,06
Árszínvonal	3,77	0,86
Kedvező fizetési kondíciók	3,57	0,99
Cég mérete, nagysága	3,37	0,96
Kapcsolatrendszere	3,71	0,92
Szolgáltatás komplexitása	3,94	0,93
Ismerős véleménye	3,72	0,96

Forrás: saját kutatás (2021)

Összehasonlító elemzést végeztem a korábbi északkelet-magyarországi regionális felméréssel, ahol vizsgáltam a vezetési tanácsadók kiválasztására vonatkozó kritériumok változását. Az összehasonlító kutatás elkészíthető, mivel TOKÁR - SZADAI 2010-es kutatás képezi az alapját a jelenlegi kutatásnak. Mindkét felmérésben a tanácsadó választást különböző szempontok fontossága alapján vizsgáltuk, 5 fokozatú Likert skálát alkalmazva. A 16. táblázat mutatja be a benchmark eredményt.

16. táblázat: A tanácsadó választás benchmark elemzése

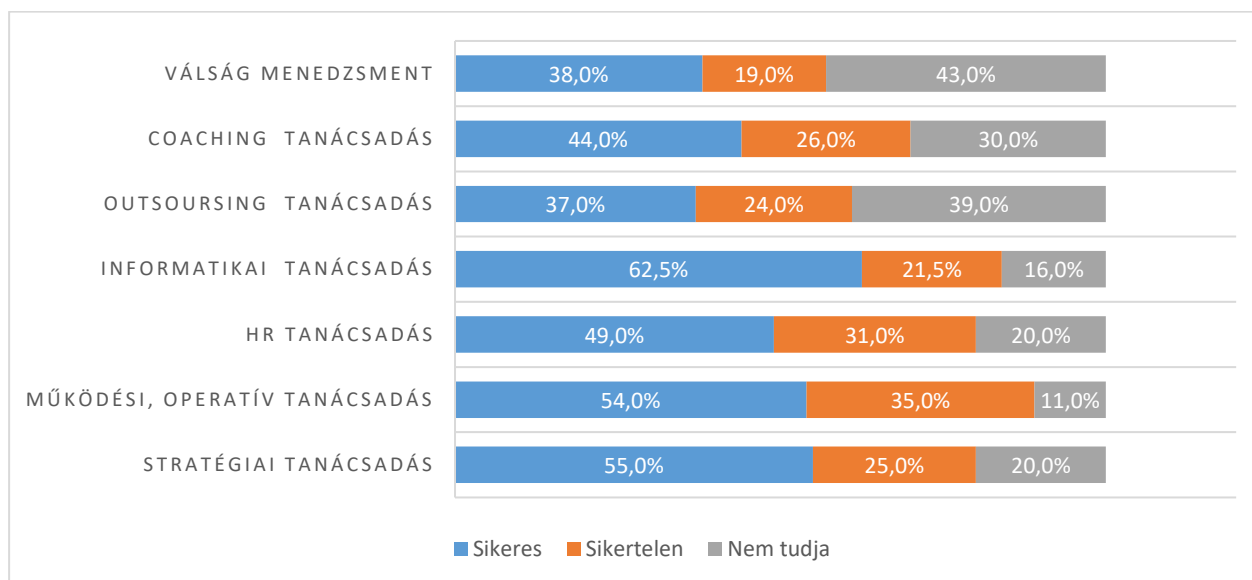
Egy mintás t-próba								
	Kutatás átlaga	Benchmark átlaga	t	df	p-érték	Átlag különbség (saját kutatás- benchmark)	95% Megbízhatósági szinten intervallum különbség	
							Felső érték	Alsó érték
Korábbi munkakapcsolatok	3,79	3,44	6,09	298	,001	,35	,24	,47
Hirdetés, reklám	3,07	3,40	-5,71	300	,001	-,33	-,44	-,22
Tanácsadó cég referenciái	3,68	1,88	34,21	298	,001	1,80	1,69	1,90
Személyes kapcsolatok	4,00	3,76	4,39	301	,001	,243	,13	,35
Vállalási határidő	3,77	4,36	-10,30	298	,001	-,59	-,70	-,48
Tanácsadó cég nemzetisége	2,96	1,67	17,58	299	,001	1,29	1,14	1,43
Tanácsadó cég regionális székhelye	3,15	3,01	2,15	302	,032	,142	,01	,27
Tanácsadó cég regionális kirendeltsége	3,19	2,96	3,80	299	,001	,23	,11	,35
Tanácsadó cég árszínvonal	3,77	3,79	-,44	301	,661	-,02	-,12	,08
Kedvező fizetési kondíciók	3,57	3,39	3,17	300	,002	,18	,07	,29
Tanácsadó cég mérete, nagysága	3,37	2,35	18,32	299	,001	1,02	,91	1,13
Tanácsadó cég kapcsolatrendszere	3,71	4,00	-5,473	300	,000	-,29	-,39	-,19
Tanácsadó cég komplexitása	3,94	4,14	-3,723	299	,000	-,20	-,31	-,09

Ismerős véleménye	3,72	3,18	9,589	294	,000	,54	,43	,65
-------------------	------	------	-------	-----	------	-----	-----	-----

Forrás: saját kutatás (2021) és TOKÁR – SZADAI (2005)

A tanácsadó cég kiválasztása alapos mérlegelés és több szempont figyelembevételével történik. A vizsgált másfél évtizedben jelentős változás az összes szempont esetében igazolható. Csökkenés figyelhető meg a hirdetések, a vállalási határidő, a tanácsadó cég kapcsolatrendszere és komplexitása területén a korábbi értékekhez képest. A kutatási eredmények összehasonlítása során 9 esetben az eltérés értéke 0,00-0,5 között van, mindösszesen csak 2 esetben van az érték 0,5-1,0 között (16. táblázat).

Az ügyfelek a megrendelt tanácsadási szolgáltatások 49,3%-át sikeresnek minősítik, mely azt jelenti, hogy minden második tanácsadási projekt eredményes volt. A legmagasabb arányban az informatika területén nyújtott szolgáltatások végződtek eredményesen 60,1%-a. Az ügyfélszervezetek részére nyújtott stratégiai, működési és HR tanácsadás közel 50,0%-a szintén sikeresnek mondható. Az outsourcing tanácsadás és a válságmenedzsment 1/3-a volt sikeres, igaz itt a válaszadók közel fele nem tudta megítélni a projekt sikerességét. A tanácsadó projektek 29,9%-a nem vezetett eredményre és az ügyfélszervezetek 20,7%-a nem tudta megítélni a projekt eredményességét. Az igénybe vett tanácsadási szolgáltatások tekintetében a válaszadók 95,9%-a jó tapasztalatokkal rendelkezik és a szolgáltatásokat mások részére is ajánlja (49. ábra).



49. ábra: Tanácsadási projektek kivitelezésének sikerességi aránya

Forrás: saját kutatás (2021)

A szolgáltatások igénybevételekor a tanácsadó a tanácsadási projektek 32,0%-ban szakértői szerepben van jelen, 48,0%-ban folyamatmentanácsadási szerepet tölt be, 15,7%-ban inquiry/kérdezési tanácsadási szerepe van, igen kis arányban 4,3%-ban jelenik meg a tanácsadó a dinamikus tudástranszfer tanácsadási modellben. Ennek oka, hogy az ügyfelek nem minden esetben tudták elválasztani a szakértői tanácsadás folyamatát a dinamikus tudás létrehozásra irányuló tanácsadástól.

Az ügyfélszervezet válaszadóit arra kértük, hogy a tanácsadási készségeket, kritériumait pontozzák fontossági sorrendben 1-től 5-ig terjedő skálán. A tanácsadó legnagyobb értéke a kommunikációs készség, a tapasztalat, a konfliktuskezelési képesség, a nyitottság, az etikus magatartás, a stratégiai szemlélet és az alkalmazkodó képesség (17. táblázat).

17. táblázat: Tanácsadói készségek

Tanácsadói készség	Átlag	Szórás
Kommunikáció	4,32	0,70
Stratégiai szemléletmód	4,10	0,83
Változás, Alkalmazkodókészség	4,03	0,75
Tekintélyen alapuló irányítás	3,21	0,98
Résztvételen alapuló irányítás	3,93	0,84
Projektszemlélet	3,98	0,85
Vízió, jövőkép	4,01	0,80
Költség-haszon szemlélet	4,05	0,82
Lojalitás	3,97	0,90
Nyitottság az információs technológiára	4,08	0,81
Változtatásikészség	4,06	0,83
Tapasztalat	4,14	0,91
Etika	4,15	0,79
Szociális, kompetencia	3,87	0,77
Függetlenség	3,82	0,90
Csapatszellem	3,85	0,87
Vállalkozói szellem	3,97	0,84
Kiegyensúlyozottság	3,66	0,98
Bátorság, kiállás, karizma	3,87	0,83
Aszkézis	3,66	0,94

Forrás: saját kutatás (2021)

A legalacsonyabb értékű szempont a tanácsadó tulajdonságainál, amely az ügyfélszervezetek együttműködését nem segíti elő, a tekintélyen alapuló irányítás és az askézis.

A kutatás során elemeztem, hogy a kutatásban részt vevő szervezetek, milyen típusú tanácsadó szervezetek szolgáltatásait vették igénybe.

18. táblázat: Tanácsadó szervezetek igénybevételének megoszlása ügyfélszervezet tulajdonosi összetétel alapján (%)

	Multi, nagy tanácsadó szervezet	Közepes méretű tanácsadó szervezet, saját székhely	Közepes méretű tanácsadó szervezet, magyar	Közepes méretű tanácsadó szervezet, külföldi	Egyéni tanácsadó, saját régió	Egyéni tanácsadó, magyar	Egyéni tanácsadó, külföldi
Magán hazai vállalkozás	12,9%	36,4%	4,7%	0,0%	20,1%	3,1%	1,3%
Magán külföldi tulajdonú vállalkozás	13,2%	8,2%	2,5%	0,9%	3,1%	0,6%	0,0%
Állami vállalat, Önkormányzat	7,3%	4,1%	0,3%	0,0%	3,4%	0,3%	0,0%
Vegyes tulajdonosi szerkezetű vállalat	1,5%	0,9%	0,3%	0,0%	0,6%	0,9%	0,0%
Összesen:	29,9%	32,6%	7,8%	0,9%	22,6%	4,9%	1,3%

Forrás: saját kutatás (2021)

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a magyar vállalkozások elsősorban a hazai közepes méretű (41,3%) és az egyéni tanácsadó szervezeteket részesítik előnyben (28,8%-ban), amelyek saját székhelyen vagy a régióban találhatók. Ennek okai között tudható, hogy a helyi szervezetek

jobban ismerik a hazai piaci viszonyokat és rugalmasabbak a változásokra. A vizsgálati mintában szereplő közszféra szervezetei elsősorban a nagy multinacionális tanácsadó cégeket részesítik előnyben, melynek magyarázata lehet a nagy szakmai, nemzetközi tapasztalat és gyakorlat (18. táblázat).

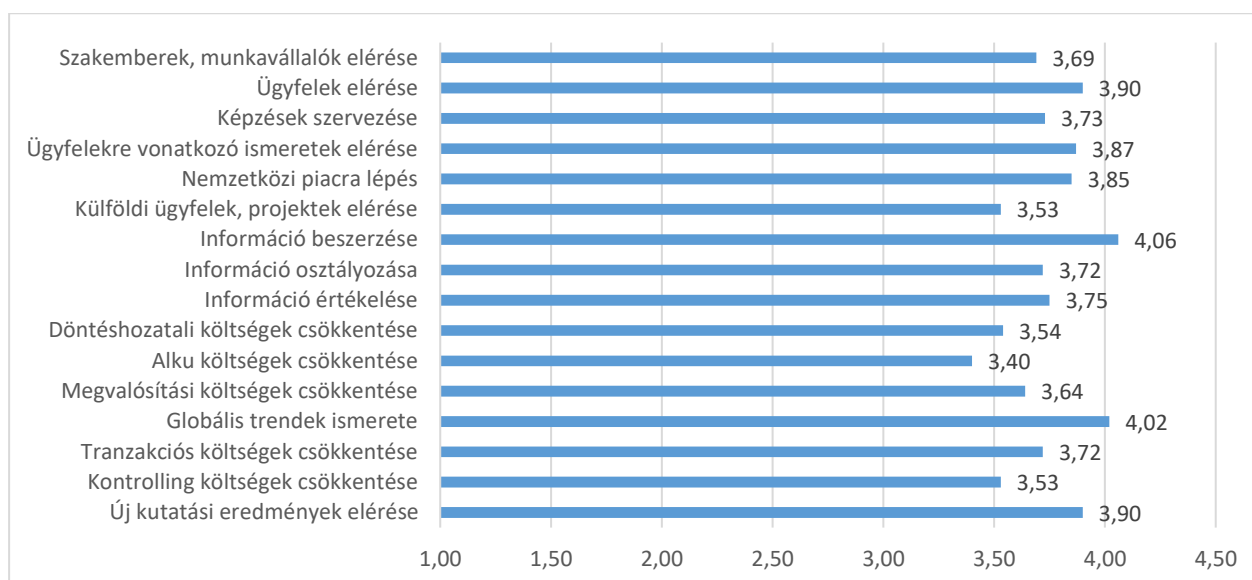
Részletesebb vizsgálatot végeztem az ügyfélszervezetek mérete és a tanácsadók igénybevételének típusa között Pearson korreláció vizsgálattal, a korrelációs együttható szignifikáns, közepes pozitív irányú kapcsolatot mutat (Ügyfél méret-Tanácsadás igénybevétele: $r = 0,43$ $p < 0,05$). További kapcsolat vizsgálatot végeztem a tanácsadók igénybevétele és a tanácsadó nemzetisége között, mely eredmény rámutat, hogy a külföldi tanácsadók igénybevétele legkevésbé jellemző, gyenge negatív irányú kapcsolat van az ügyfélszervezet létszáma és a külföldi tanácsadó szervezetek igénybevétele között (Létszám-Külföldi tanácsadó igénybevétel: $p < 0,05$, r értéke: $-0,088$). Az ügyfélszervezetek létszáma és a hazai egyéni tanácsadók által nyújtott szolgáltatások között közepes erősségű pozitív kapcsolat van, mely szerint az ügyfelek elsősorban az egyéni tanácsadók által nyújtott szolgáltatásokat veszik igénybe (Ügyfél méret-hazai tanácsadó: $p < 0,05$, $r = 0,433$). Az ügyfélszervezetek esetében a multinacionális tanácsadók által nyújtott szolgáltatásokkal negatív irányú, fordított arányú, közepes erősségű kapcsolat figyelhető meg (Létszám-tanácsadó tul.: $p < 0,05$, $r = -0,444$), mely szerint az ügyfelek kisebb arányban veszik igénybe multinacionális háttérrel rendelkező tanácsadó szervezetek szolgáltatásait.

6.2.3. Az Ipar 4.0 és a digitalizáció hatása az ügyfélszervezetekre

Napjainkban a digitalizáció minden területre hatást gyakorol. A kutatás során vizsgáltam, hogy a digitalizáció a tanácsadó szervezetek ügyfeleire milyen hatást gyakorol.

Az ügyfélszervezetek véleménye szerint a digitalizáció hatására az információ áramlás felgyorsul, költséghatékonyabbá válik a működés, a mindennapi munkavégzés korszerűbbé, hatékonyabbá válik és az információk elérése, feldolgozása gyorsabb lesz. Véleményük szerint a fent felsoroltak együttesen biztosítják a szervezetek részére a versenyelőnyt és a gazdaságos működést, amely hatással lesz a humánerőforrásra, enyhíti a munkaerőhiány okozta problémákat.

A felmérésben szereplő válaszadókat arra kértem, hogy a felsorolt kiválasztási kritériumokat pontozzák fontossági sorrendben 1-től 5-ig terjedő skálán. A kapott eredmények alapján a válaszadó szervezetek a digitalizáció hatásait a legerősebben a következő területén érzékelik: az információk elérése, az új kutatási eredmények és globális piaci trendek ismerete, ügyfelek és az ügyfelekre vonatkozó ismeretek elérése (50. ábra). A válaszok alapján megállapítható, hogy a szervezetek működésének nincs olyan területe, melyet nem érint a digitalizáció, az analóg folyamatok átalakulnak digitális folyamatokká és a szervezeten belüli és kívüli információk elérése, feldolgozása gyorsabbá, hatékonyabbá válik, amely új innovációt gerjeszt és új termékek, szolgáltatások bevezetését teszi lehetővé.



50. ábra: Digitalizáció hatása az ügyfélszervezetekre 5 fokú Likert Skála

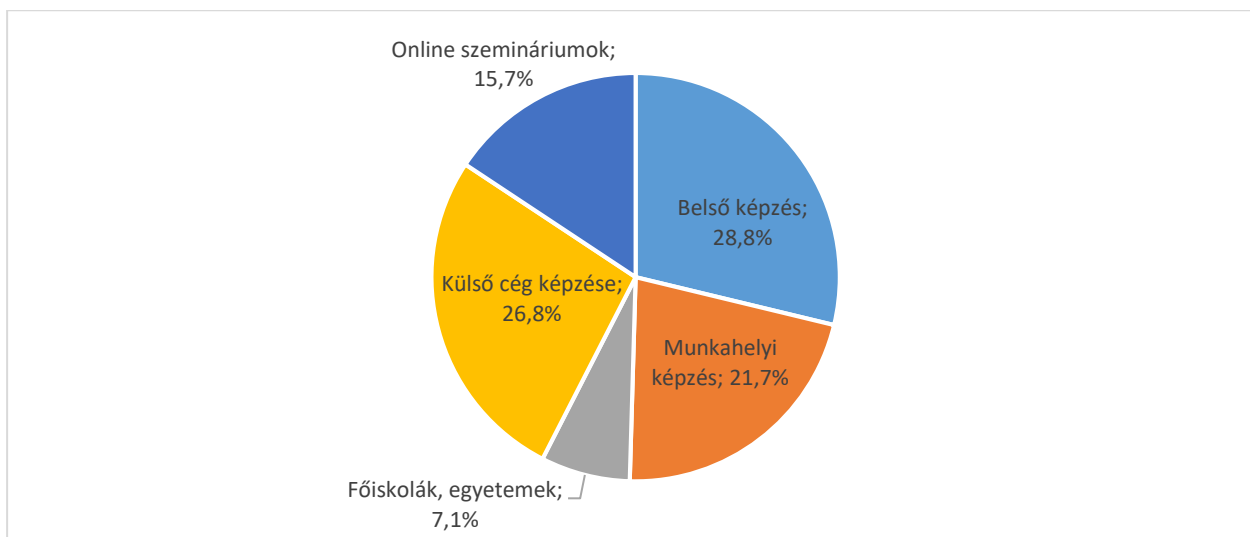
Forrás: saját kutatás (2021)

A válaszadók véleménye szerint a digitalizáció feladata a munkafolyamatok optimalizálása, költséghatékonyabbá tétele és felgyorsítása. Előnyei közé tartozik, hogy elősegíti a kommunikációt, az oktatás fejlődését, egyszerűbbé teszi a folyamatokat és a működést, átláthatóbbá teszi a szervezetek működését, a gyártás hatékonyabbá és precízebbé válik. A pozitív előnyök mellett negatív oldala is van a digitalizációnak, ilyen például az egyes munkafolyamatok lassulása és bonyolultabbá válása.

6.2.4 Tudásmenedzsment típusai, megjelenése a szervezetek életében

A tudás, a tudásszervezés minden szervezet legfontosabb értékei közé tartozik, amely alapját képezi az innovációk megteremtésének. Napjainkra jellemző, hogy a munkavállalóknak folyamatosan bővíteni kell ismereteiket, fejleszteni kell készségeiket, tudásukat. Az Európai Unió szakpolitikája az egész életen át tartó, amely biztosítja a munkavállalók részére, a gazdasági kihívások és a digitalizáció hatására szükségessé vált új készségek, kompetenciák elsajátítását, annak érdekében, hogy a munkaerőpiacon kellően képzett munkavállalóként álljon rendelkezésre.

A változó üzleti környezet, a technológia fejlődése indikálja az ügyfélszervezeteket (96,5%) az egész életen át tartó tanulás modelljének alkalmazására a szervezetben. A tudás fejlesztése, fejlődése és integrálása a szervezetbe, biztosítja számukra a versenyképesség megtartását, az innovációk hatékony alkalmazását, az információk gyors és hatékony felhasználását a döntési folyamatokban. A szervezeten belüli tudás fejlesztése mellett a képességek, kompetenciák fejlesztése is szükséges a szervezet innovációinak bevezetése érdekében. A vállalatok 50,5%-a a belsőképzést, illetve a munkahelyi képzések szervezését részesíti előnyben. Külső szervezetek által szervezett képzéseket minden 4.-dik szervezet vesz igénybe (51. ábra).

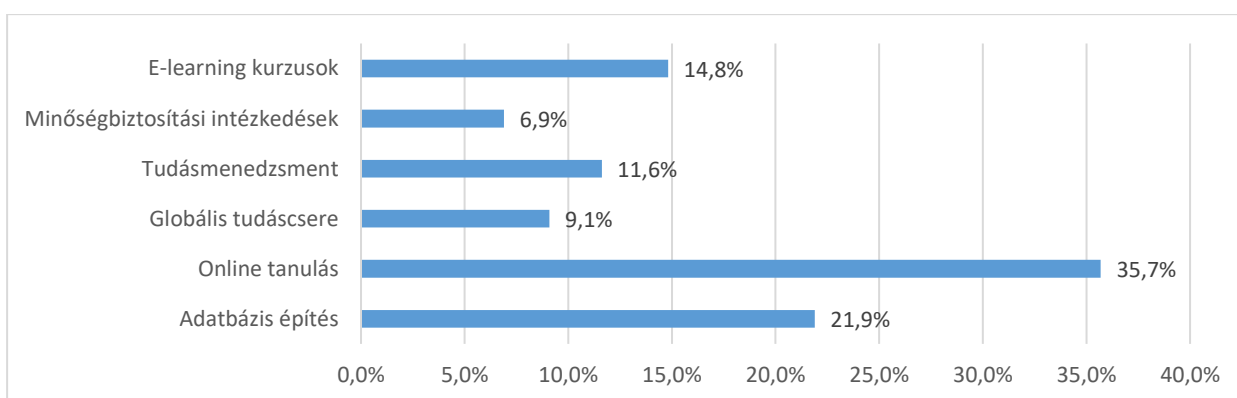


51. ábra Igénybe vett képzés

Forrás: saját kutatás (2021)

A digitalizáció által kínált, online szemináriumok a szervezetek körében még nem túl elterjedtek, mindössze 15,7%-k részesíti előnyben. A pandémia ezen a területen is átalakította a piacot, a szervezetek az online térbe tették át szolgáltatásaikat. A képzési költségek növekedése befolyásolja a továbbképzések igénybevételét, ennek ellenére a szervezetek 31,1%-a a képzések növelését tervezi, szinten tartást 62,4% és mindösszesen 1,5%-a tervezi a képzések csökkentését. A szervezetek 44,7%-a átlagosan 1-5 nap közötti időszakra tervezi a képzések időszakát, 20,1%-a 11-15 nap közötti átlagos képzési időt biztosít munkatársai részére.

A tudásszervezés, a tudás átadás területét igen erősen befolyásolja a digitalizáció, mivel az ügyfélszervezetek az online tanulás lehetőségét és az e-learning kurzusok (50,5%) biztosítását tartják a tudás létrehozásának legmegfelelőbb formájának. További fontos tudásszervezési mód alkalmazása az adatbázis építés és a tudásmenedzsment (52. ábra). Az adatbázis építést a modern vállaltirányítási rendszerek alkalmazása támogatja. A tudásmenedzsment alkalmazásának oka a belső projekt tapasztalatok menedzselése, az információk gyors elérése a döntéstámogatások elősegítése, partnerkapcsolatok értékelése.



52. ábra Tudásszervezési módszerek gyakorisága N=588

Forrás: saját kutatás (2021)

A kutatás folyamán vizsgáltam a szervezet működését akadályozó tényezők meghatározását. A kérdésre több válasz is adható volt. A kérdőív eredménye azt mutatja, hogy a szervezetek működését erősen befolyásolja a szakértelem hiánya (26,0%), a piaci árverseny, a saját tőke szűkössége, a fizetőképes kereslet hiánya, a jogszabályi környezet változása (53. ábra).

Legnagyobb gátoló tényező	Arány (%)
Szakértelem hiány	26,0%
Árverseny	14,1%
Saját tőke szűkössége	10,3%
Jogszabályi környezet változása	9,1%
Magas személyi kiadások	8,2%
Infrastrukturális elmaradás	7,9%
Adminisztrációs nehézségek	12,3%
Fizetőképes kereslet	12,0%

Forrás: saját kutatás (2021)

[illegible]

Forrás: saját kutatás (2021)

A primer kutatásomhoz a kvalitatív kutatási módszerek közül a mélyinterjú készítést választottam, mely keretén belül elemzem a hazai tanácsadók által használt gyakorlati módszerek sajátosságait és az ügyfél igények változását. A mélyinterjújuk első lépéseként, több vezető tanácsadó és ügyfél szervezetet kerestem meg e-mailben és telefonon. Az interjúra történő felkérésemet, a megkeresett

tanácsadók és ügyfelek közül mindenki elfogadta, de nehéz volt velük időpontot egyeztetni sűrű elfoglaltságaik miatt.

Az interjú elkészítése időigényes mind a készítő, mind az alany számára, ezért korlátozott a lehetőség a nagyminta lekérdezésére ezzel a módszerrel. Az interjúkat 2017. június és 2019. január között végeztem el, részben írásban rögzítve az interjúalanyaim által mondottakat, több esetben hangfelvétellel kiegészítve. A kutatás során 55 tanácsadóval és 56 ügyfélszervezettel készült szakmai interjú. Válaszaik nagyban segítik a kutatás eredményességét, hozzájárulnak a hipotézisek igazolásához és értékeléséhez.

A kutatás folyamán az elkészített interjúk elsősorban egyszemélyes kisvállalkozásokkal készültek, de nagy nemzetközi multinacionális vállalatok vezetői és szenior tanácsadói is válaszoltak kérdéseimre. Az ügyfelekkel készített interjúk alanyai - hasonlóan a tanácsadói iparág eredményeihez - a KKV vezetői és multinacionális vállalatvezetők egyaránt (19. táblázat).

19. táblázat: Mélyinterjú alanyok szervezeti méret megoszlása (%)

Tanácsadó iparág válaszadói %-os megoszlása	Ügyfélszervezetek válaszadói %-os megoszlása
<ul style="list-style-type: none">• Kis vállalkozás 47,0 %• Középvállalkozás 35,3 %• Hazai nagyvállalat 12,5%• Nemzetközi multinacionális vállalat 5,2%	<ul style="list-style-type: none">• Kis vállalkozás 14,2%• Középvállalkozás 42,6%• Államigazgatási, költségvetési szerv 3,4%• Hazai nagyvállalat 23,5%• Nemzetközi multinacionális vállalat 16,3%

Forrás: saját kutatás (2021)

A kutatás keretében vizsgáltam, hogy:

- a tanácsadó piac szereplői milyen tanácsadási módszereket alkalmaznak munkájuk folyamán és a digitalizáció hatása milyen módon jelentkezik a tanácsadás folyamatában és az új innovatív tanácsadási módszert milyen mértékben tudják alkalmazni a tanácsadók munkájuk során,
- a digitalizáció, a külső környezeti hatások milyen változásokat generálnak a tanácsadói ismeretek területén, milyen eszközöket használnak az információk megszerzése, megtartása, feldolgozása érdekében,
- a tanácsadók a hagyományos marketing eszközök mellett, az új digitális platformok szolgáltatásait is igénybe veszik-e,
- az ügyféligények változását milyen mértékben követi a tanácsadók által kínált szolgáltatások kínálata,
- mely területekre, milyen irányú és mértékű hatást gyakorol az ügyfelekre a digitalizáció és a szervezetek milyen lépéseket tesznek az Ipar 4.0 hatására.

6.3.1. Menedzsment tanácsadókkal készített interjúk elemzése

A fejezetben a kutatás folyamán elkészített interjúk eredményei kerülnek bemutatásra. A tanácsadó szervezetek véleménye megoszlik a tanácsadás jelenlegi gazdaságban betöltött szerepére vonatkozóan. A primer kutatásomhoz a kvalitatív kutatási módszerek közül a mélyinterjúkat választottam, mely keretén belül elemzem a hazai tanácsadók által használt gyakorlati módszerek sajátosságait. A mélyinterjúk első lépéseként, több vezető tanácsadót kerestem meg e-mailben és telefonon. Az interjúra történő felkérésemet, a megkeresett tanácsadók közül mindenki elfogadta, de nehéz volt velük időpontot egyeztetni sűrű elfoglaltságaik miatt.

A válaszadó szervezetek véleménye szerint a külső szakember bevonásával jelentős pozitív hatás érhető el, hiszen a külső tag szemlélete más, nincs előítélete, szakvéleménye független és nem

befolyásolható és a munkavállalók szempontjából új impulzust biztosít, ezzel megtörve a szürke hétköznapiakat. A megkérdezett tanácsadó szervezetek szolgáltatásait az esetek közel 50%-ban az új lehetőségek, megoldások megkeresése végett vették igénybe, amely köthető a gyorsan változó üzleti környezet hatásaihoz. Az ügyfelek egynegyede a szolgáltatásokat a problémák feltárása és diagnosztizálása végett vette igénybe. A tanácsadó az implementálás folyamatában aktívan részt vesz a projektek 40%-ban. Az interjú alanyaim véleménye alapján megállapítható, hogy a tanácsadó szervezetek munkatársai tekintetében a következő tulajdonságok kiemelkedően fontosak:

- stratégiai szemléletmód,
- kommunikációs készség,
- alkalmazkodási készség,
- együttműködésen alapuló irányítás,
- nyitottság az információs technológiára,
- változtatási készségtapasztalat,
- szociális kompetencia,
- konfliktus kezelési képesség,
- csapatszellem,
- bátorság, kitartás.

A tanácsadó tevékenység bizalmi munka, amely elsősorban kapcsolati tőkére épül. Ennek okán a szervezetek a személyes ismeretségi kör alapján keresik meg ügyfeleiket, megbízásaik közel 80%-át a visszatérő ügyfelek és az általuk ajánlott új megbízások teszik ki. További kapcsolat felvételi mód pályázatokhoz, tenderekhez kötött. A vállalatok marketing stratégiájáért a marketing részleg a felelős a nagyobb tanácsadó szervezetek esetében, a kisebb szervezeteknél a vezető tanácsadó és cégvezető értékesebb a projekteket, szolgáltatásaikat. A marketing stratégia alapját a rendezvényeken, vásárokon, workshopokon, konferenciákon való részvétel képezi. Kevésbé alkalmazzák a hagyományos marketing eszközöket – írott sajtó hirdetések, kül- és beltéri reklám eszközök – az ügyfelek elérése érdekében. A közösségi média hatása érzékelhető, egyre nagyobb szerepet kap.

A hazai és nemzetközi tulajdonosi szerkezettel rendelkező közepes és nagyméretű tanácsadó szervezetek esetében a tanácsadó szervezetek piaci megítélése függ a cég hírnevétől, a korábbi munkakapcsolataitól, a kínált szolgáltatások komplexitásától, a személyes kapcsolat rendszerétől és a róla kialakított véleményektől, ajánlásoktól. A tanácsadó szervezetek ügyfelei a tanácsadót, a következő tulajdonságok miatt választják:

- a cég hírneve,
- a személyes kapcsolat,
- a cég kapcsolatrendszere,
- a kínált szolgáltatások komplexitása,
- az ismerős véleménye

Kevésbé fontos szempontként jelenik meg a bemutatott referenciák, a kedvező fizetési konstrukció, a cég nagysága, árszintje.

Minden megkérdezett szervezet az egész életen át tartó tanulás modelljét tartja a legfontosabbnak, mivel a tanácsadói szakma elengedhetetlen része a folyamatos képzés, fejlődés, a legújabb piaci trendek ismerete. A válaszadó szervezetek nagyobb arányban a belső továbbképzéseket tartják megfelelőnek, de külső szakértők által nyújtott képzéseken is részt vesznek. Az oktatáshoz és a tudásszervezési módszerekhez megfelelő alapot biztosítanak az informatika által nyújtott lehetőségek: adatbázis építés, online tanulás, elearning kurzusok alkalmazása és elérése.

Véleményük szerint az IKT eszközök segítségével létrehozott digitális környezet nagyon megbízható, biztonságos és működésbiztos.

A tanácsadás gyakorlati módszereinek alkalmazása helyzetfüggő, függ az ügyféltől, a megoldandó problémától és a rendelkezésre álló információs technológia alkalmazásától. A tanácsadó egyszerre szakértő, orvos, folyamat tanácsadó, aki új tudást hoz létre és implementál, amely az ügyfélszervezet működését segíti.

Az ügyfél-központú tanácsadás alapú működés olyan erősségekre épít, mint az empátia szociális intelligencia, a tanácsadás komplex eseményekhez való igazítása. A tanácsadó szervezetek véleménye szerint a tanácsadó szakértő és folyamat tanácsadó szerepben van a jelen a projektek háromnegyedében. A szervezetek egyértelműen a specifikus, terület fókuszált szaktanácsadás vízióját vázolták fel a modern technológia felhasználásával, mely új tanácsadói módszer alkalmazását követeli meg, a modern technológia és a hagyományos tanácsadás ötvözeteként. Napjainkban egyre nagyobb teret nyer az interaktivitás, az új tudás létrehozása a sikeres implementálás folyamatában. Az interjúk folyamán, az új tanácsadási módszert a dinamikus tudástranszfer tanácsadást a szervezetek 90%-a alkalmazza, mely során az új tudás létrehozása, implementálása a szervezetben a tanácsadási folyamat legfontosabb része.

Véleményük szerint a tanácsadó egyik fontos feladata a szervezetek fejlődésének biztosítása, tudásuk folyamatos fejlesztése az informatikai rendszerek és AI támogatásával, amely biztosítja az ügyfelek részére a folyamatos fejlődést, mindehhez szükséges a tanácsadó speciális tudásának megosztása. Ennek következtében egy új tanácsadói szerep/módszer alakult ki, amely megjelenése és alkalmazása napjainkra egyre jobban elterjed, hiszen a technológia fejlődése biztosítja ezen tanácsadói módszer szélesebb körben történő elterjedését. Az új tanácsadói szerep feladata a gyorsan változó dinamikus gazdasági környezettel való lépéstartás és a fejlődés biztosítása. A tanácsadó elsődleges feladata a szervezeti igényekhez igazodó dinamikus tudás létrehozása és implementálása az ügyfélszervezet részére, amely biztosítja a szervezet számára a verseny előnyt, a folyamatos fejlődést. A megkérdezett tanácsadó szervezetek leírták az új modellt, amely alkalmazása a következő lépésekből áll:

- A fejlesztendő területek, illetve a probléma lokalizálása, feltárása és szervezet által megfogalmazott célok elérése.
- A fejlesztendő területek/probléma meghatározását követően meghatározásra kerül a szervezeten belül és kívül található releváns tudás, - adatok és információk - amely szükséges a probléma megoldásához. Felmérésre kerül a szervezeten belül elérhető tudás minősége és összetétele és meghatározásra kerülnek a projektben résztvevő külső és belső partnerek és munkatársak, a felhasznált technológia, az együttműködés állomásai.
- A következő lépés a folyamatok megtervezése, az adatok és információk feldolgozása, a külső és belső tudás felhasználása, mely együttesen teremti meg a szervezetben létrehozott új tudást. Az új ismeretek és tudás létrehozását követően ellenőrzik az alkalmazás lehetőségeit, a felhasználhatóságát és tesztelési folyamatok biztosítják a létrehozott tudás implementálását a szervezetbe.
- A létrehozott új tudás biztosítja a szervezet fejlődését. Ezért szükséges a tesztelést követően bevezetni és alkalmazni a szervezetbe az új tudást, folyamatokat, amely alkalmazásához hozzájárulnak az információs technológia nyújtotta lehetőségek, platformok és a mesterséges intelligencia alkalmazása.
- Az új tudás implementálása és alkalmazásának egyik fontos része a folyamatos ellenőrzés, amely biztosítja a hibák lokalizálását, az új tudás további fejlesztését.

Az új tanácsadási modell alkalmazásának feltételei a bizalom, a tőke, a szaktudás, a fejlődés iránti elköteleződés, az informatikai támogatottság, amely biztosítja a szervezetek részére a hosszú távú fejlődést. A tanácsadó és az ügyfélszervezetek véleménye szerint az új tanácsadói modell legfontosabb feladata az új tudás létrehozása és alkalmazása és bevezetése. Az ügyfélszervezetek

véleménye szerint a fejlődés exponenciális mutatója és a tanácsadó agilitása fogja meghatározni a modell sikerességét. Ennek oka, hogy a szakértői- és folyamatirányítási feladatok támogatását biztosítja az információs technológia alkalmazása és az AI támogatása. A tanácsadók a tanácsadás folyamatában minden esetben partnerként kezelik az ügyfelet, ahol az ügyfél aktív szerepet tölt be. Munkájuk kiterjed az információk összegyűjtésén és elemzésén kívül az ügyfélszervezet gazdasági adatainak, folyamatainak, működésének elemzésére. A szükséges információkhoz interjúk és beszélgetések segítségével jutnak hozzá, ahol az ügyfélszervezet munkatársaival folytatott beszélgetések folyamán fontos szerepet kap a verbális és nonverbális kommunikáció, az intuíció, attitűdök és érzések. Az összegyűjtött adatok és információk elemzését követően minden esetben felhívják az ügyfél figyelmét a szervezetben található problémákra. A tanácsadás teljes folyamatába bevonják az ügyfeleket és az ügyfélszervezet részéről aktív részvétel szükséges a sikeres implementációhoz, ahol a tanácsadó tudást közvetít termék vagy szolgáltatás formájában. Mindezt nagyon fontos, hogy a tanácsadó ismerje az ügyfélszervezetben található implicit és tacit tudást. Az általuk nyújtott megoldások egyediek, ügyfélre szabottak, amelyre a szellemi minőség és megbízhatóság a jellemző.

A digitális technológia gyors ütemű fejlődése egyrészt munkahelyeket számol fel, például a pénzügyi tanácsadás területén megjelentek a robot tanácsadók, másrészt a technológiai fejlesztések egy új sokkal mélyebb tudással rendelkező rétegnek biztosítanak teret. A digitális forradalom alapjaiban forgatja fel az iparágat, a felgyorsult információáramlás miatt. A digitalizáció erősen befolyásolja az ügyfelek elérését, az ügyfelekre vonatkozó ismeretek, információk megismerését, képzések szervezését, az piaci és egyéb információk beszerzését, elősegíti a nemzetközi piacra lépést, biztosítja a külföldi ügyfelek elérését, hatására csökkennek az információhoz kapcsolódó költségek. A digitalizáció hozzájárul a döntéshozatali költségeket csökkentéséhez és remek lehetőséget biztosít a kritikus szituációk kezelésére. Ennek oka az adatok, információk, piaci ismeretek gyors elérése, mely biztosítja a szervezetek számára az azonnali gyors reagálást és döntéshozatalt. A megkérdezett tanácsadók 65%-a szerint, az Ipar 4.0, a robotizáció a stratégiai, a működési és a HR folyamatokra gyakorol erős hatást, továbbá a tanácsadás egyes területeit és a tanácsadói portfóliót kibővítette, átalakította digitális tanácsadással például az ügyvédi tanácsadás folyamatait. Véleményük szerint a szolgáltatások során előtérbe kerültek a virtuális termékek és szolgáltatások, továbbá az online értékesítés, amelyet a hatékonyság és a versenyképesség megőrzése és növelése indokol. A digitalizáció a marketingre is igen erős hatást gyakorol a megkérdezett szervezetek 80%-a szerint, képesek vagyunk egymást célzottan befolyásolni és egymást irányítani az online felületek felhasználásával a tudás bővítésére és megosztására. A digitalizáció árnyoldalaként feltétlenül fontos foglalkozni az adatbiztonsággal, hiszen publikus és szenzitív adatok tömege található az interneten. Továbbá nagyon jellemző, hogy az analóg folyamatok digitális folyamatokká alakulnak át. Az ügyféligények átalakulásában is megfigyelhető a digitalizáció, hiszen a tanácsadás egyes területein az ügyfelek az online elérést, azonnali válaszokat várnak kérdéseikre, amely teljesítésére elkerülhetetlen robot-tanácsadók alkalmazása. Az interjú válaszai alapján megállapítható, hogy a szervezetek egyharmada szerint a digitalizáció nem befolyásolja a teljesítmény alapú ösztönzők terjedését, a kiválasztás folyamatait, ezzel szemben a válaszadók nagyobb aránya szerint a kiválasztás folyamatai digitalizálhatóak.

A tanácsadás jövőjére vonatkozóan megoszlanak a vélemények, mivel a digitális technológiák terjedése minden iparág működését és jövőjét érintik. A tanácsadó szervezetek közel 90%-a szerint a tanácsadás imázsa jelentősen javul a jövőben, szignifikánsan növekedni fog a stratégiai tanácsadás, a működési tanácsadás és az IT tanácsadás iránti kereslet. A digitális technológiák alkalmazásával a stratégiai tervezés, tanácsadás kibővül digitális stratégia kialakítására vonatkozó tanácsadással.

A szervezetek kétharmada szerint a tanácsadói iparág fejlődése előrevetíthető, amelyet nagyban segít a digitalizáció. Az interjú alanyaim egyharmada szerint a jelenlegi Magyarországi piac szűknek tekinthető, ennek okán kiélezett verseny figyelhető meg, amely nem csak az ügyfelek

megszerzésére irányul, hanem a meglévők megtartására is. A piac szűkössége több okra vezethető vissza. Egyrészt a magyar társadalom jelentős része szkeptikus a tanácsadói iparral kapcsolatban, ennek okán nem látják a lehetőséget, melyet a tanácsadói szolgáltatások biztosítanak. A kis és mikro vállalkozások kerülnek a szolgáltatásokat, ezzel szemben a közép és multinacionális szervezetek felismerik a speciális tudás értékét, mivel működésük során speciális területre fókuszálnak, ahová elengedhetetlen a kiemelt, speciális tudás. A piac igénye teljesítményorientált és adatalapú, azaz a szolgáltatásokért cserébe maximális megtérülési rátát vár el az ügyfél. Jellemzője a folyamatok egyszerűsítése, modernizálása, mely központjában a hatékonyság és termelékenység növelése, továbbá a meglévő erőforrások optimális elosztása kap kiemelt szerepet. A specifikus tudást igénylő területek - amelyeket interjú alanyaim megfogalmaztak – kimagasló tudású és referenciákkal rendelkező szervezetek szolgáltatásait veszik igénybe, amelyek a következők:

- Modernizáció: gyors kommunikáció, azonnali adatcsere, automata gépegységek telepítésének támogatása, melynek célja az egyszerűsített, monoton, repetitív munkaerő visszaszorítása.
- Változásmenedzsment: összetett szervezeti változások megtervezése, végrehajtása és felügyelete, melynek célja a hatékonyság növelése, az extra kapacitások felderítése.
- Egyéni illetve csoportos képzések: az esetek nagy százalékában a vezetői réteg tudásának bővítése valamint új perspektívák, normák bemutatása.

6.3.2. A tanácsadók ügyfeleivel készített interjúk elemzése

Az ügyfélszervezetekkel folytatott interjúk során az egyik fontos megállapítás volt, hogy a digitalizáció a munka világában nagy sebességgel bontja le a hagyományos struktúrákat, ennek következtében lesznek nyerteseik és vesztesei, melyekre a munkavállalóknak és a munkáltatóknak egyaránt fel kell készülni.

A megkérdezett szervezetek igénybe vesznek tanácsadók által nyújtott szolgáltatásokat, amelyek a gazdasági és üzleti tanácsadás többértékes és komplex szolgáltatásait tartalmazza. A tanácsadók igénybevételenek különböző okai vannak, ilyen például a kapacitás hiánya, a vállalat működéséhez kapcsolódó speciális szaktudás hiánya. A megkérdezett szervezetek közel kétharmada szerint külső tanácsadókat a fejlődésorientáltság, a vállalkozás mérete, a tanácsadó speciális tudása és a piaci pozíció megtartása, fejlesztése érdekében rendszeresen vesznek igénybe. A szervezetek véleménye szerint a külső tanácsadó igénybevétele stratégiai és operatív szinten is hozzájárul a szervezet fejlődéséhez. Hiszen stratégiai szinten előnyös a külső megfigyelő által tett javaslatok alkalmazása a fejlődés és felzárkózás tekintetében.

Az ügyfelek a tanácsadás különböző területei által kínált szolgáltatásokat veszik igénybe, ahol kiemelkedő fontosságú a működési-, az IT -, a minőségbiztosítási és a HR tanácsadás.

A válaszadók véleménye szerint a tanácsadó legfontosabb tulajdonságai közé tartozik a kommunikációs készség és a tapasztalat útján szerzett tudás, amely szükséges ahhoz, hogy a tanácsadó hiteles legyen. További fontos tulajdonsága a tanácsadónak a stratégiai szemlélet, a változások kezelése, az együttműködésen alapuló irányítás, a tapasztalat, a költség-haszon szemlélet, a függetlenség és konfliktuskezelési képesség. A tanácsadó rugalmassága és értő hallgatása a kulcs az ügyfelek problémáinak pontos megismeréséhez. Ezek a tulajdonságok biztosítják a tanácsadó sikerességét és a hosszútávú kapcsolat kialakítását az ügyfelekkel. Az ügyfélszervezetek a tanácsadó kevésbé fontos tulajdonságai közé sorolták a kiegyensúlyozott családi légkör kialakítását és az aszkézist, mivel ha a tanácsadó az ügyfélre koncentrálna és nem a feladatra kisebb eséllyel éri el a célját a tanácsadási tevékenység.

A megkérdezett szervezetek véleménye szerint a digitalizáció soha nem látott sebességgel alakítja át a vállalatokat, cseréli le a hagyományos struktúrákat, építi fel a rugalmas munkakörnyezetet.

Napjainkra a mindennapi munka része lett - az ügyfélszervezetek több mint a fele szerint - a mesterséges intelligencia, az IT technológia, mely segíti a napi munkafolyamatokat. Véleményük szerint a tanácsadók legfontosabb feladata a digitalizáció és robotizáció miatti változásokra való felkészítés, amely érinti a gazdaság, a társadalom, az oktatás területeit és a gazdálkodó szervezeteket – mérettől függetlenül - egyaránt.

A változások egyik eleme, hogy új munkahelyek, munkakörök jönnek létre és kiemelt szerepet kap a megszűnő munkahelyek miatti átképzések tömeges irányítása, az új és a korábbiaktól eltérő tudást és képességeket igénylő munkahelyek létrejöttének ösztönzése, továbbá a fejlődés megtartásához szükséges humán vagyon és tudásszint létrehozásában való kezdeményező szerepvállalás betöltése. A szervezetek részére ajánlott az új business modellek alkalmazása, a fejlődésre és digitalizációra vonatkozó forgatókönyvek elkészítése annak érdekében, hogy biztos, stabil üzleti modellt alkalmazzanak a bizonytalanságok elkerülése érdekében. A digitalizáció egyben segíti a szervezeteket a fontos információk elérésében, biztosítja új modellek, tudás elérését, létrehozását és megosztását. Igaz az is megállapítható, hogy rövidtávon a szervezetek elektronikus ügyintézésre való átállása nem jelent költségcsökkenést, hiszen amit ezidáig papírra fordítottak most szoftverfejlesztésre és üzemeltetésre használnak fel. Egyes vállalati vezetők véleménye szerint egyre nagyobb teherként jelenik meg a digitalizáció a vállalatok életében, hiszen folyamatosan fejlődni kell és lépést tartani a fejlődéssel, amely igen magas költségekkel jár, igaz csökken a környezetre gyakorolt negatív hatásuk. Véleményük szerint, a digitalizáció egy elkerülhetetlen folyamat és aki nemet mond, nagy kockázatot vállal, lemarad a versenytársaktól. Hiszen mind a nemzetközi, mind hazai tapasztalatok azt mutatják, hogy a digitalizáció szignifikáns növekedése várható az informatika területén, amely befolyásolja a szervezetek működését minden területen. A digitalizáció pozitív hatásai erősebben jelennek meg a következő területekre vonatkozóan: a nemzetközi piacra lépés, a külföldi projektek elérése, az információk beszerzése és osztályozásának biztosítása az ügyfélszervezetek részére. A szervezetek egyharmada az analóg folyamatok digitalizációjának ötvöztetésében hisz, azonban az információk elérésében rendkívüli nagy szerepe van a digitális tartalmaknak.

Az ügyfélszervezetek 41,5%-a nem venne igénybe digitális tanácsadást, de a jövő megoldásának tartják, mivel a technológia segíti a legújabb trendek, adatok, információk és ügyfelek elérését, de nem helyettesíti az embert és a személyes kapcsolatokat. Ez az átalakulás a megkérdezett szervezetek szerint egyben a szakma felhígulását is eredményezheti. Az ügyfélszervezetek egy harmada információs technológia területén vesz igénybe digitális tanácsadást, amelynek oka, hogy a tanulás és a tanulásfolyamata nagyobb örömet okoz, mint a készen kapott megoldások elfogadása és felhasználása.

Az ügyfélszervezetek sikeres munkahelynek tartják azokat a szervezeteket, amelyek az „egy életen át tartó tanulás” modelljét bevezették és alkalmazták működésük során. Mindennek az oka, hogy az „egész életen át tartó tanulás” modellje napjainkra már megkérdőjelezhetetlen a vállalatok számára. A technika, a technológia, a piaci környezet és a vevői igények változása olyan mértékben fejlődött, hogy a modell alkalmazása létfontosságúvá vált a szervezetek életében. Ennek keretén belül a tanulási folyamatot és a tanuló egyéni szükségleteit és képességeit helyezi a középpontba a képzési stratégia kialakítása folyamán. A digitalizáció erősen befolyásolja a képzések szervezését és a szervezetek folyamatos tanulási és tudásmegosztási kényszerben vannak. A digitális oktatás alkalmazása az egyik fontos követelménye az egész életen át tartó tanulásnak, amelynek része a munkatársak képzése, képességek fejlesztése a naprakész ismeretek megismerése, amelynél fontos az egyensúly megteremtése a technológia és a tudásba való befektetés között. Az ügyfélszervezetek véleménye szerint az egyik legnépszerűbb oktatási forma az elearning kurzusok, amelyeket az online, a felhőalapú alkalmazások és a digitális csatornákon történő elérés biztosít. Az agilis, dinamikus tudásmenedzsment eszközei az adatbázis építés, az e-learning kurzusok támogatása és a know-ledge menedzsment.

A megkérdezett ügyfélszervezeteknél a tanácsadók szakértői, orvosszerepben vannak jelen, akinek projekt szemlélete van és látja a folyamatok egymásra gyakorolt hatását. A szervezetek közel fele szerint a tanácsadás folyamatában a tanácsadó új szerepet tölt be, amely során a hangsúly az új tudás létrehozásán, megosztásán van, melynek oka, hogy minden üzleti folyamat fejleszthető és javítható. Mindez köszönhető a projektek jelentős átalakulásnak, ahol erős az informatikai támogatottság követelménye, a pontos és átlátható működés feltételeinek biztosítása. Célja a szervezet működési folyamatainak feltárása, meghatározása, javítása és a felmerülő problémák beazonosítása, amely gátolja a szervezet fejlődését. Véleményük szerint az új tanácsadói modell biztosítja az ügyfélszervezetek fejlődését, a gazdaságváltozásra adott megfelelő válaszokat, a versenyképesség megtartását és a megfelelő munkaerő megtartását. A tanácsadási modell alkalmazása esetében érdemes átgondolni, hogy milyen új lehetőségek elérését jelenti a modell alkalmazása a kriptoforradalom időszakában.

Az ügyfélszervezetek a tanácsadókkal elsősorban személyes ismeretségi körön keresztül lépnek kapcsolatba, hiszen a tanácsadás bizalmi kapcsolaton alapuló folyamatok összessége. A nemzetközi szakirodalom is meghatározza a szervezetek egyik tőkéje a kapcsolati tőke, amelyet az interjúk során minden szervezet kiemelt, véleményük szerint a kapcsolati tőke a legjövedelmezőbb vagyon.

A tanácsadási szolgáltatásokkal kapcsolatosan a szervezetek jó tapasztalatokkal rendelkeznek, amelynek oka, hogy a tanácsadási projektek eredményei sikeresek voltak. A legsikeresebb területnek az IT tanácsadás és a humán erőforrás tanácsadás területeit tekinti az ügyfelek több mint 80%-a.

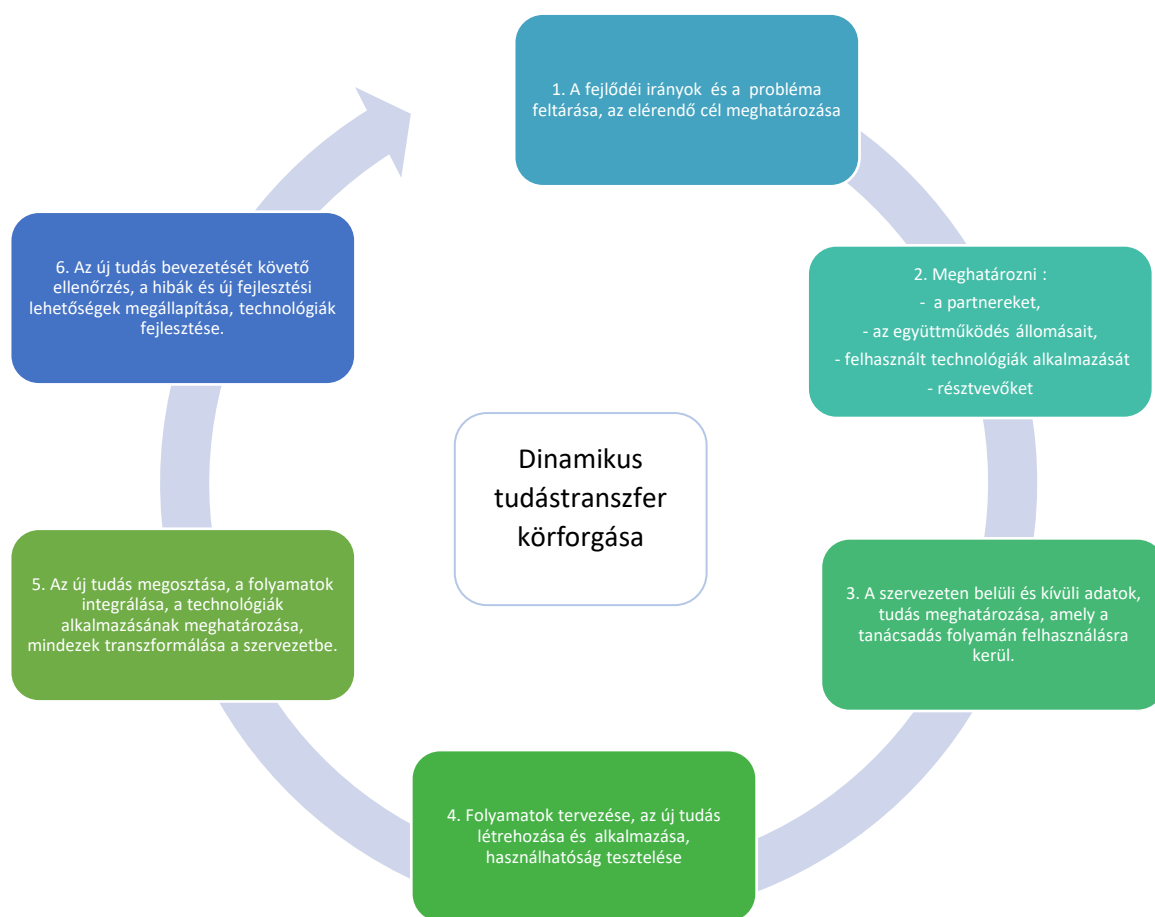
6.4. Új tanácsadói modell – Dinamikus tudástranszfer tanácsadási modell

A *Dinamikus tudástranszfer tanácsadási modell* terminológiai meghatározása kerül bemutatásra ebben a fejezetben, amelynek alapjait a szakirodalom kutatás teremti meg és a személyes interjúk során megfogalmazott válaszok. A turbolens üzleti környezet hatására, a korábban alkalmazott tanácsadói működési modellek átalakulnak, új működési modell kerül használatra. A vállalati folyamatok közül a tudás, az adatok és információk kerülnek fókuszba. Fontossá válik az információ feldolgozó képesség, a tudásszervezés, tudásmegosztás, tudásfejlesztési technikák, az innováció és az emberi kreativitás. A tudás, a stratégia és az adatok teljeskörű ismerete a fejlődés és az innováció egyik fundamentuma. Az új tanácsadási modell alkalmazása a tanácsadó szervezetek munkájának része, melynek meghatározása és bemutatása a fejezet témája. A modell a tanácsadás minden területén alkalmazható, kiemelten a stratégia kialakítási feladatok, IT projektek és rendszerek kiépítésében és integrációjában, HR tanácsadási témakörökben és üzletfejlesztési koncepciók összeállításában.

A tanácsadás folyamatában, a tanácsadó és az ügyfél között különböző együttműködési kapcsolatok alakulnak ki, melyet szerződésekkel deklarálnak. Az együttműködés függ az ügyfél típusától, a szervezet nagyságától, a működési területétől, a probléma típusától és forrásától. Kiemelt cél a hatékony kapcsolat kialakítása. A tanácsadás folyamatában a prekondíció az együttműködés, a közös tudás létrehozása és tudásmegosztása. A kapcsolat egy „Win-win” típusú partnerkapcsolat a tanácsadás folyamatában, melyben mindkét fél hatást gyakorol a másikra és együtt dolgoznak. Ennek oka, hogy „mi” együtt eredményesebbé tudunk válni, mint „én” vagy „te” egyedül. Az együttműködés folyamán mind a tanácsadó, mind az ügyfél felkínálja a tudást és a jó gyakorlatot, melyet addig megszerzett. Igaz a folyamat eredménye meghatározásra kerül, de senki nem ismeri a folyamatok alatt felmerülő problémákat, kihívásokat. Ebben a kapcsolatban a tanácsadó szaktudása, szakmai tapasztalata, kompetenciája a domináló, amelyet több ügyfélszervezetnél is használni tud.

Együttműködés, a legfontosabb hívószó a modellben, mint a partner típusú partnerkapcsolatban, ahol az ügyfél és a tanácsadó együtt dolgozik a tanácsadás folyamatában, mint partner melynek az eredménye az egyedi megoldások létrehozatala. Célja a gyors, hatékony, kiforrott, egyedi megoldások létrehozása, melyben a tanácsadó és az ügyfél együtt fejleszti ki a tudást, amelyet megosztanak egymással. A dinamikus és kreatív együttműködés alapvető feltétele az ügyfélszervezet mélyebb megismerése, a jól feltett kérdések és válaszok, az emocionális képességek, a kreatív munkaterület biztosítása, és adatok használata az együttműködés folyamán. A partnerség és együttműködés, több mint építő és ellenőrző folyamat. Ennek oka, hogy bemutatásra kerül a résztvevők számára az elérendő cél és a feladatok a célok megvalósítása érdekében. A folyamat fontos eleme a digitalizáció és ICT technológiák által kínált lehetőségek és a mesterséges intelligencia alkalmazása. A megvalósítás folyamatához meghatározásra kerülnek a projekt résztvevői, a tudás és az alkalmazott technikai eszközök a kitűzött cél elérése érdekében.

A dinamikus tudásmegosztási modell nem egy zárt hurkú folyamat, részben hasonló képet mutat a három tanácsadói modellhez és a PDCA modellhez (55. ábra). A folyamat eredménye a fejlődés, az új tudás létrehozása, megosztása és új gyakorlatok alkalmazása és bevezetése.



55. ábra: Dinamikus tudástranszfer folyamat

Forrás: saját kutatás (2021)

1. A Dinamikus tudástranszfer modell fókuszában a fejlődés lehetséges irányai, az új tudás létrehozása, implementálása és a felmerülő problémák megoldása áll. A folyamat első lépéseként meghatározásra kerülnek az ügyfélszervezet által kitűzött elérendő célok, a szervezet számára szükséges scenáriók meghatározásával. Ezért nagyon fontos az ügyfélszervezetnél a fejlődés irányának, az elérendő cél és a probléma pontos

meghatározása területi szinten, kapcsolat rendszerében és hatásgyakorlatában. A modell legfontosabb lépése a folyamatok feltárása, mely rámutat a szervezetben felmerülő problémákra és a hibásan működő folyamatokra. A modell ezen szakaszában az ügyfél és a tanácsadó között előszerződés kerül megkötésre, amely a folyamatok és a probléma feltárására, meghatározására irányul.

2. A tanácsadási folyamat következő lépése a keretek és szabályok meghatározása. Továbbá a folyamatban résztvevő belső és külső partnerek, az alkalmazott technikai eszközök és technológiák, továbbá az együttműködés állomásainak meghatározása. A problémák és folyamatok feltárása az ügyfélszervezet működésnek megismerésével, vezetői, középvezetői és operatív munkatársai bevonásával készült megbeszéléseken keresztül kerül meghatározásra. A folyamatban meghatározásra kerülnek az együttműködés állomásai és az egyes lépések szereplői. A feltárásban résztvevő külső és belső szakemberek és az alkalmazott technológia műszaki paraméterei, típusai, felhasználásuk területei.
3. A keretek és a szabályok meghatározását követően elindul az adatgyűjtés, amely a vállalaton belüli és kívüli adatokra vonatkozik. Ez biztosítja, hogy a szervezet stratégiai kérdésekben felelős és megalapozott döntést tudjon hozni. A tanácsadás ebben a szakaszában a tanácsadó szervezet feladata az ügyfélszervezet szervezeti-, közösségi, hálózati és csoport folyamatainak, összefüggéseinek, kapcsolatrendszerének pontos megismerése, a szervezetben található tudás meghatározása és a témához kapcsolódó benchmark adatok összegyűjtése. Továbbá meghatározásra kerül az adatgyűjtés módszere, részvevői, az adatfeldolgozás technológiai és módszertani háttere.
4. A következő lépés az előző lépésben feltárt belső és külső adatok feldolgozása, összehasonlítása, és a kapott eredményekből a probléma és a szervezet folyamatainak működését akadályozó tényezők meghatározása. Ezt követően a feladat a lehetséges szcenáriók elkészítése. Az ügyfélszervezet feladata a szervezet törvényes és optimális működését legjobban kiszolgáló megoldások elfogadása és a létrehozott új tudás bevezetésének, alkalmazásának feltételeinek biztosítása. Ezen feltételek teljesülése biztosítja a szervezet számára az új tudás és jó gyakorlatok vállalat specifikus létrehozását, alkalmazását.
5. A modell következő lépése a külső és belső tanácsadók által létrehozott új tudás transzformálása az ügyfélszervezet működésében, mely a tanácsadói projekt sikerének kulcsa. Ezért nagyon fontos a tudás menedzselése, melynek részei:
 - biztosítani a megfelelő technológiákat, programokat, alkalmazásokat, ICT eszközöket,
 - megválasztani a tudás szétosztásának módszereit,
 - résztvevők kiválasztása a tudás felhasználás produktivitásának biztosítása érdekében.

Ez a szervezet fejlődésének az egyik legkonstruktívabb folyamata. A dinamikus tudástranszfer modellben az ügyfélszervezet lépésről-lépésre felépített tanulási folyamaton megy keresztül. A folyamatot az integráció, a virtualizáció jellemzi, amelyhez a technológiai háttér az információs technológia, az AI robotok alkalmazása és a felhő alapú technológia biztosítják.

A technológiai támogatás biztosítja a tudás transzformálását és menedzselését a szervezetbe, mely öt tényező által határozható meg. A tényezők hatékonyságát befolyásolja az innováció, az alkalmazott technológia, melynek mérhető piaci eredménye van az ügyfélszervezeteknél. (20. táblázat).

20. táblázat: Tudás létrehozását befolyásoló tényezők kapcsolata

Tudás létrehozását, az innovációt befolyásoló tényező	Technológia alkalmazása	Piaci hatás
Egyéni, ügyfélszervezetre szabott megoldások,	Érzékelést, működést, kapcsolatot biztosító technológia	Változatos fogyasztói preferenciák kiszolgálása
Zárt láncú működés: biztosítja a visszacsatolás eredményének folyamatos fejlesztését	Ügyfélszervezetre optimalizált technológia alkalmazása (AI, Big Data, robotics)	<ul style="list-style-type: none"> - Igénynövekedés a termék és szolgáltatások iránt - Előállítási költségek növekedése - Magasabb szintű szabályozottság
Tudás megosztás	<ul style="list-style-type: none"> - Optimalizált technológia alkalmazása - Mobil és felhőalapú technológia 	<ul style="list-style-type: none"> - Magas szintű szabályozottság - Igénynövekedés a termékek és szolgáltatások iránt
Együtműködés az ökoszisztémával és a piaci szereplőkkel	<ul style="list-style-type: none"> - Optimalizált, szervezetre szabott technológia alkalmazása 	<ul style="list-style-type: none"> - Piaci igénynövekedés a termék és szolgáltatás iránt - Csökkenő piaci költségek - Piaci kockázat csökkentése
Agilis, adaptív szervezet	<ul style="list-style-type: none"> - Optimalizált technológia alkalmazása - Mobil és felhőalapú technológia 	<ul style="list-style-type: none"> - Piaci költségek csökkentése - Piaci igénynövekedés a termék és szolgáltatás iránt - Változatos fogyasztói igények kiszolgálása

Forrás: saját kutatás (2021)

6. Az ügyfélszervezetbe bevezetett tudás implementálását követően a tudás alkalmazása és ellenőrzése a következő lépés. Az ellenőrzés célja az új tudás eredményességének megállapítása normatív, stratégiai és operatív szinten. Az ellenőrzés és az adatok értékelése során választ kapunk, hogy a tanácsadási munka első lépésében megfogalmazott célok megvalósításra kerültek-e. A folyamatosan változó üzleti környezet határozza meg a fejlődés és piaci pozíció megtartása érdekében az újabb célokat, melyek az eredmények alapján kitűzésre kerülnek. Mindez együttesen biztosítja a szervezet folyamatos fejlődését, az új technológiák és innovációk hatékony alkalmazását.

Dinamikus tudástranszfer tanácsadási modell jellemzői

A dinamikus tudástranszfer tanácsadási modellben a tanácsadó feladata a szervezet tanítása, az új tudás létrehozása és integrálása, a kitűzött célok elérése és a bevezetett tudás folyamatos támogatása és fejlesztése. Az új tudás létrehozásának következménye tanuló szervezetek létrejötte. A folyamatban a tanácsadó az adatok és információk összegyűjtésével, elemzésével és a kapott eredmények alapján az adatok feldolgozásán keresztül állítja elő a tudást, amely biztosítja a szervezet számára a szervezeti célkitűzések elérését, a versenyképességet, az innovációt. A sikeres tudás létrehozásához a szervezetnek szükséges a tanácsadók és az ügyfelek személyes tulajdonságainak és tudásának megfelelő kombinációja, melynek eredményét a teljesítménymutatók által azonosított eredmények határozzák meg (21. táblázat).

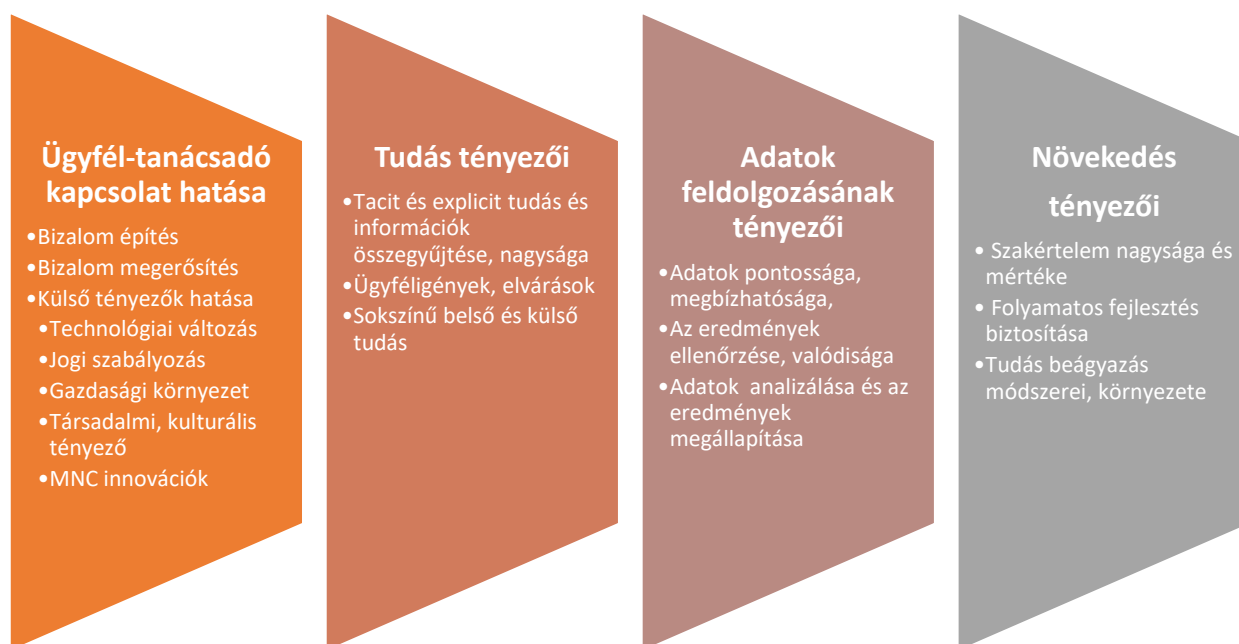
21. táblázat: Teljesítménymutatók a tanácsadói modellben

Ügyfelek által meghatározott teljesítménymutatók	Tanácsadók által meghatározott teljesítménymutatók
A tudás létrehozására vonatkozó megállapodás	A létrehozott tudás bevezetését követő ügyfél elégedettség
A tudás bevezetését követő ügyfél elégedettség	Bevétel növekedés
Megfelelő mennyiségi és minőségi idő a megvalósításra	Tanácsadó cég ügyfélszám növekedése, állandó ügyfelek számának emelkedése
Költségek csökkentése, bevételek növekedése	Tanácsadói gyakorlat, vállalat specifikus szakmai gyakorlat
Együttműködés folyamán kialakított informális és formális csatornák használata	Ügyfelek száma és összetétele
Innovatív, adaptív és energikus üzleti környezet kialakítása	Szakmai múlt, személyes és szakmai sikerek
Szakmai támogatás és magas felhasználó élmény biztosítása, komplexitás a megvalósításban	Tudásmegosztás, speciális szaktudás létrehozása
Innovációs és versenyképességi mutatók növekedése a célcsoportokon	Referencia
ROI mutató, tanulás költségeinek csökkentése	Költségek csökkenése, jövedelmezőségi mutatók növekedése

Forrás: saját kutatás (2021)

A tanácsadó-ügyfél kapcsolatot sokféle tényező alakítja. A gyakorlati tapasztalatok szerint, a tanácsadó legfontosabb eszköze a sikeres tanácsadói projekt kivitelezésben a partnerként való együttműködés, a felmerülő kihívásokra történő közös válaszadás, a kölcsönös bizalom és a közös tudás innovatív felhasználása. Ezért a tanácsadás folyamatát a következő hatások befolyásolják (56. ábra).

A dinamikus tudástranszfer modellben, hasonlóan a korábbi modellekhez, az együttműködés alapját az ügyfél-tanácsadó közötti bizalom kiépítése, megerősítése biztosítja. Ez teremti meg a kapcsolatot, mely eredménye az információk összegyűjtése, az explicit és tacit tudás meghatározása, az ügyféligények és elvárások pontos meghatározása. A tanácsadó a szervezeten belüli tudás és ügyfél igények pontos megismeréséhez interjúkat, beszélgetéseket folytat a szervezet felső vezetésével, a stratégiai és operatív célokért felelős munkatársakkal. A beszélgetések folyamán a kérdésekre kapott válaszok és a szervezet gazdálkodására vonatkozó adatai biztosítják a szervezet pontos megismerését és az ügyfelek pontos megértését.



56. ábra: Dinamikus tudástranszfer tanácsadási modellre ható tényezők

Forrás: saját kutatás (2021)

Az ügyfél igények pontos megismerését és az adatok összegyűjtését követően, az adatok pontosságának, megbízhatóságának és felhasználhatóságának az ellenőrzésére kerül sor. Az adatok valósága biztosítja a tanácsadó projekt sikerét és eredményességét. Az ellenőrzött adatok analízise, a kapott eredmények benchmark összehasonlítása és a következtetések megállapítása segíti a tanácsadót a megfelelő tanácsadói implementáció kidolgozásában.

Az ügyfélszervezet részére a külső és belső tanácsadók által kezelt projekt biztosítja a tanácsadási folyamatban a magas szintű szakmai tudást, a folyamatos fejlesztést és az új tudás integrálását és megszilárdítását az ügyfélszervezetben.

A tanácsadás folyamatában a tanácsadónak a következő tulajdonságokkal kell rendelkeznie:

- megértés,
- odafigyelés, értő figyelem,
- türelem, nyugalom,
- nyitott gondolkodás és a gondolatok megosztása,
- koordinálás, szervezés,
- szakértelem,
- rendszerszemlélet,
- kérdezési képesség,
- szakmai tudás, az adott szakterület magasszintű ismerete,
- partnerség, együttműködés,
- őszinte párbeszéd,
- kockázatvállalási hajlandóság.

A legfontosabb tulajdonságok közül a megértést, a kérdezés művészetét emelném ki, amely biztosítja a széleskörű és mély adatgyűjtést, az ügyfél igények pontos megismerését. Ennek okán a tanácsadó egyik legértékesebb tulajdonsága az egyensúly megteremtése a kérdezés és az értő hallgatás között. A célirányosan megfogalmazott formális és informális kérdésekre kapott válaszok biztosítják az ügyfélszervezet mély és pontos megismerését. A pszichológiai tényezők

mellett a technológiai/technikai elvárások pontos ismerete és meghatározása is alapvető feladat, amely biztosítja a tanácsadásfolyamatának sikerességét.

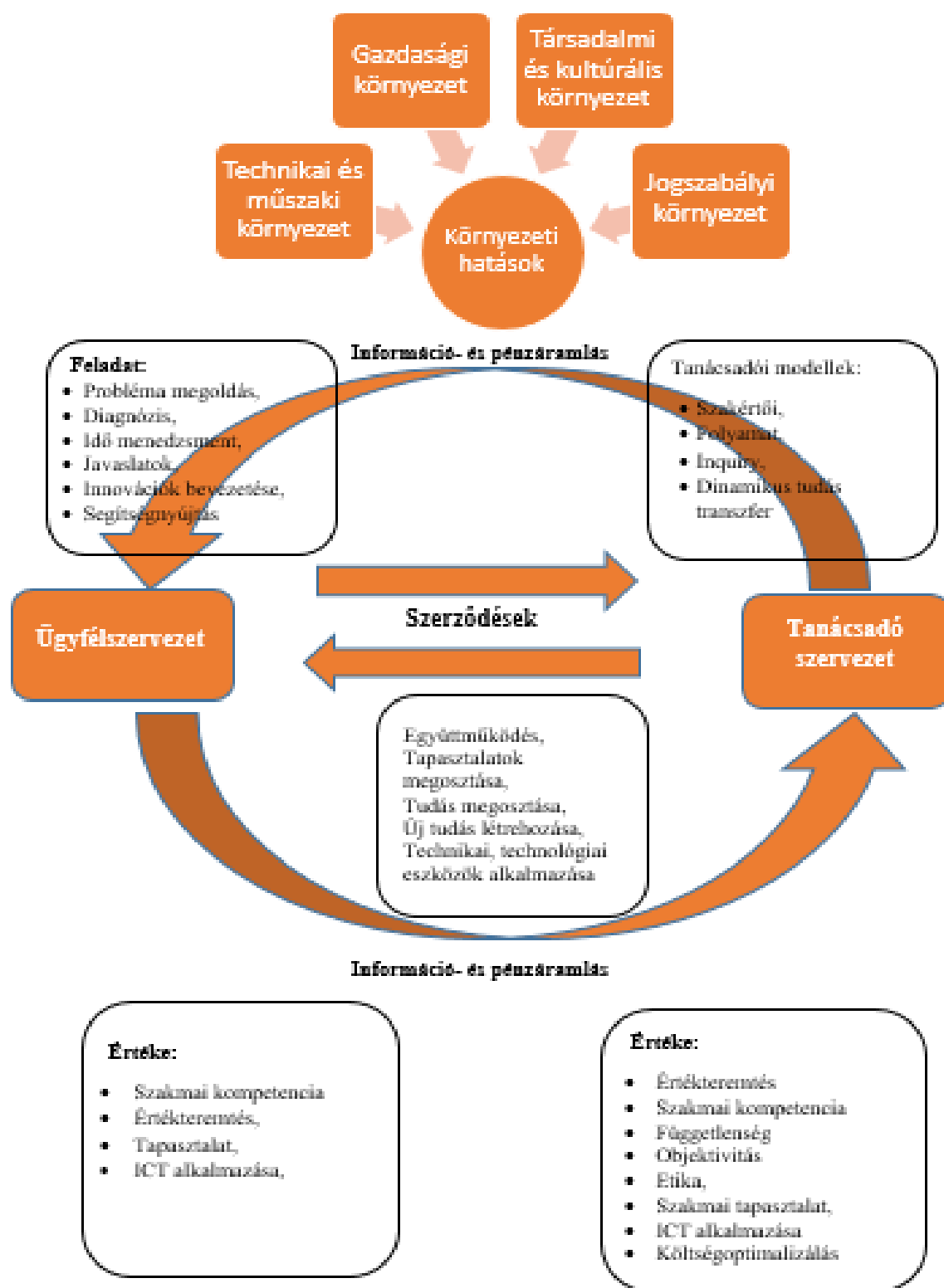
6.5. Tanácsadás üzleti modellje

A tanácsadás elméleti és gyakorlati megközelítései alapján, a tanácsadás a következő módon definiálható: az üzleti tanácsadás olyan független, objektív szolgáltatás, amely az ügyfelek részére értéket teremt, amely érték megteremtéséhez a szervezeten belül és a szervezeten kívüli tudás, technológia alkalmazása kerül felhasználásra a teljesítmény, a versenyképesség, a termelékenység növelése és szervezeti célok elérése érdekében. A definíció és a különböző elméleti megközelítések alapján az üzleti tanácsadás modelljét a 57. ábra mutatja be.

A szakirodalom és a gyakorlat alapján a bemutatott üzleti modell hét különböző szempont alapján közelíti meg a tanácsadás folyamatában résztvevők közötti kölcsönhatásokat.

- **Tanácsadói megközelítés:** a tanácsadó szervezetekben általában több tanácsadó dolgozik. A szervezetek feladata az értékteremtés, amely alapja a szakmai kompetencia, a speciális tudás, függetlenség, objektivitás, lojalitás, etika. A szervezetben található speciális tudás a tanácsadók szakmai tudásának összessége, amely a korábbi sikeres projektek módszertanát, tapasztalatait tartalmazza pl.: tevékenységelemzés, forgatókönyv tervezés. A folyamatban a tanácsadó kevés információval rendelkezik az ügyfélszervezetről ennek ellenére mégis tud értéket teremteni, melyet az objektivitásának, függetlenségének, továbbá szakmai tapasztalatainak köszönhet, melyek együttesen biztosítják az eredményt. A felsorolt érvekkel kiegészül a tanácsadó adott területre vonatkozó speciális tudása, mely alapját képezi a külső és belső tanácsadó által biztosított tudásnak és különbségének.
- **Módszertani megközelítés:** a tanácsadó az értékteremtés folyamatiban projekt függő tanácsadói módszereket alkalmaz és eltérő szerepekben van jelen. Módszertanát tekintve a tanácsadás célja határozza meg az alkalmazott modellt, módszert és szerepet. A legfontosabb cél az ügyfélszervezetek részére megoldásközpontú, fejlődést biztosító javaslatok megfogalmazása, innovációk létrehozása és a projektek implementálása.
- **Eszköz irányú megközelítés:** a két szervezet közötti együttműködést szerződések határozzák meg. A szerződés a két szervezet közötti kölcsönös bizalmon alapuló együttműködés, amely segítségével meghatározásra kerülnek a fejlődés lehetőségei, a problémák, az elvárt eredmény és a cél, továbbá közösen biztosítják az információkat és a technikai eszközöket a folyamatokhoz. A kategória fontos, virtuális eszköz eleme a kölcsönös tanulás és a rávezetés folyamata, mely az együttműködés feltétele. A tanácsadás materiális eszköz elemei a folyamatok kivitelezését biztosító technikai és technológiai eszközök, mely tartalmazzák az ICT eszközöket, AI, AO technológiákat és a felhő alapú szolgáltatásokat egyaránt.
- **Ügyfél irányú megközelítés:** az ügyfélszervezetet rendszernek kell tekinteni, melynek célja a probléma dimenzióinak meghatározása és megoldása, mind e mellett értékteremtés, új üzleti lehetőségek azonosítása, a fejlődés biztosítása és a változások kivitelezése. Az ügyfél szervezetnél megjelenő értékteremtési cél biztosítja a tanácsadási folyamat működését.
- **Külső környezeti megközelítés:** az ügyfél és a tanácsadó külső környezeti feltételek között folytatja tevékenységét, amely hatással van működésére. A jogszabályi környezet szabályozza a két szervezet együttműködését, felelősségét a szerződéseken keresztül. Továbbá biztosítja a szervezetek törvényes működését és a jogszabályból eredő lehetőségek kihasználását, amely a tanácsadási tevékenységek között is megjelenik. A gazdasági környezet, a gazdaság általános állapota befolyásolja a tanácsadási szolgáltatások igénybevételének okait, célját, gyakoriságát. Az együttműködés a két szervezet között gazdasági alapokon nyugszik. A műszaki, technikai környezet határozza meg a tanácsadás folyamán alkalmazható módszereket, hiszen az adott szervezet infrastruktúrája erősen befolyásolja az együttműködést. A társadalmi, kulturális környezet

tekintetében az adott ország demográfiai mutatói, az oktatás általános színvonala hatással van a szervezetekre, mivel a tanácsadó tudáson alapuló szolgáltatásokat biztosít az értékteremtés folyamataiban, ezért számára nagyon fontos a magasan képzett munkaerő megszerzése és megtartása.



57. ábra: A tanácsadás üzleti modellje

Forrás: saját kutatás (2021)

- Gazdasági irányú megközelítés: a neoklasszikus közgazdasági megközelítés alapján az üzleti tanácsadás modellje a pénz és termék - ebben az esetben a tanácsadó ideje a termék – cseréje. A New Economy elmélet közé sorolt megbízó-ügynök elmélet fogalomrendszere biztosítja a tanácsadás folyamatmodelljének működését, amelyben a két szervezet által megkötött szerződés biztosítja az együttműködést. Ennek tekintetében a megbízó-ügynök elméletbe illesztettem a tanácsadás gyakorlatát.
- Eredmény szemléletű megközelítés: a tanácsadás folyamata a két szervezet együttműködésének eredménye, amelyben értéket hoznak létre. A szakemberek véleménye megoszlik az értékteremtés folyamataiban történő közreműködésre vonatkozóan. Egyes tanácsadók a tanácsadás folyamatát lezártnak tekintik a javaslatok kidolgozásával és az ügyfélre bízják a kivitelezést, megvalósítást. Ezzel szemben más tanácsadók kifejezetten részt kívánnak venni az implementálás folyamataiban, az értékteremtésben. Az ügyfél felelőssége a tanácsadás eredményeinek implementálása, a megvalósítás, továbbá, hogy milyen mértékben vonja be a tanácsadót megvalósítás rendszerébe.

6.6. Hipotézisek statisztikai vizsgálata

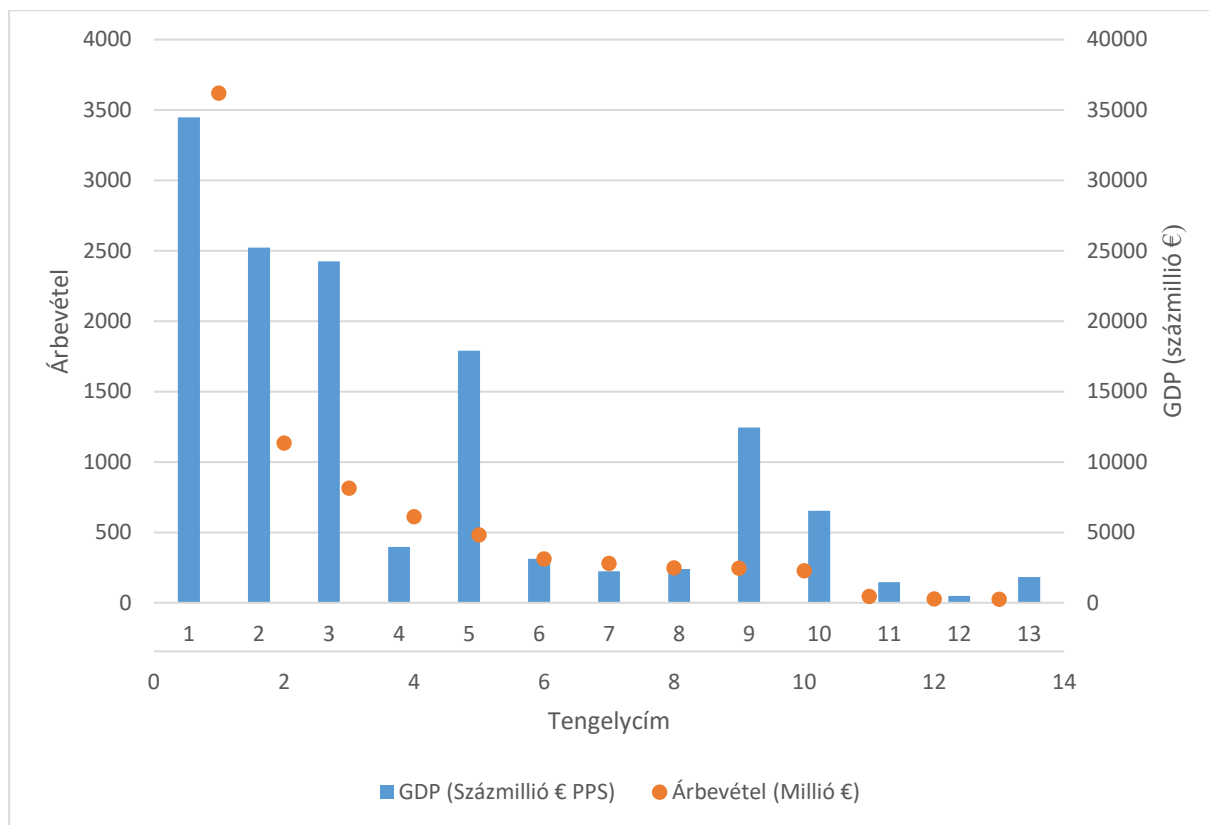
A kutatás során bemutatásra került szakirodalmi áttekintés biztosítja a menedzsment tanácsadáshoz kapcsolódó fogalmak meghatározását és a gyakorlati tapasztalatok alapján megfogalmazható hipotéziseket. A következőkben a kutatás elméleti és gyakorlati tapasztalatai alapján megfogalmazott hipotézisek kerülnek igazolásra szekunder és primer adatok feldolgozásán keresztül.

H1: Az országok gazdasági fejlettsége jelentős mértékben befolyásolja a vezetési és menedzsment iránti keresletet.

A hipotézis igazolását szekunder statisztikai adatokkal támasztom alá, amelyhez az Európai Tanácsadó Szövetség a FEACO felmérések eredményei, a 2000-ben készült németországi felmérés és a globális kutatóhálózatok friss eredményei, mint a SOURCE GLOBAL RESEARCH és az IBIS jelentés szolgálja az alapot.

A hipotézis megfogalmazását indokolja az Amerikai Tanácsadó Mérnökök Szövetségének (1986) megfigyelése, mely szerint a tanácsadás iránti keresletváltozást nem befolyásolják a gazdasági élet változásai.

A hipotézis, mely szerint a tanácsadás iránti keresletet befolyásolja az országok gazdasági fejlettsége, korábban már említett FEACO éves jelentések adatai alapján vizsgálható. A jelentések kiterjednek az európai tanácsadás piaci forgalmának országokénti megoszlására, amely alapján összehasonlíthatóvá válnak a fejlett és kevésbé fejlett országok adatai. Az 58. ábra a GDP és a tanácsadó cégek forgalmának alakulását mutatja be országoként 2019-es időszakban. Ez alapján megállapítható, hogy a gazdasági fejlettség nem befolyásolja a tanácsadás igénybevételét, gyakoriságát.



58. ábra: Menedzsment tanácsadó piac forgalom változása országoként és GDP alakulása 2019

Forrás: saját szerkesztés FEACO, 2018-2019 és Eurostat, 2020 alapján

A Pearson korreláció elemzést elvégezve (GDP-Tan. forg $r=0,82$ $p<0,001$) erős, pozitív irányú kapcsolat mutatható ki a két változó között, amely jelentése szerint a GDP növekedésével növekszik a tanácsadás iránti kereslet gazdasági fejlettségtől függetlenül. (22. táblázat)

22. táblázat: Regressziós statisztika

<i>Regressziós statisztika</i>	
r értéke	0,82
r-négyzet	0,67
Korrigált r-négyzet	0,64
Standard hiba	683,28
Megfigyelések	13

Forrás: saját kutatás (2021)

A 2008-2009-es gazdasági világválságot követően a menedzsment tanácsadás iránti kereslet is folyamatosan növekszik. A 23. táblázat bemutatja 2017-től az európai országok árbevétel változását és a GDP változását, valamint a változás nagyságának különbségét. A táblázat alapján megállapítható, hogy a menedzsmenttanácsadás árbevétel változásának átlaga az European panel növekedési átlaga 7,6%/év volt, amely 12 európai országot tartalmaz, ezzel szemben a GDP növekedése csak 2,3%-k/év volt, amelyből megállapítható, hogy az iparág növekedési üteme nagyobb mint a gazdaság növekedése. Az iparág tekintetében kiemelkedően magas árbevétel növekedést mutat Franciaország, Ausztria, Magyarország, UK, Görögország és Olaszország az elmúlt három évben.

23. táblázat: Árbevétel és GDP változás 2017-2019. között (%)

	2017		2018		2019		Árbevétel átlaga 2017-19.	GDP átlaga 2017- 19	Különbség: Árbevétel átlag és GDP átlag
	GDP változás %	Árbevétel változás %	GDP változás %	Árbevétel változás %	GDP változás %	Árbevétel változás %			
Ausztria	3,1%	12,3%	4,2%	12,9%	2,6%	7,9%	11,0%	3,3%	7,7%
Dánia	2,0%	7,9%	2,0%	5,7%	2,3%	7,0%	6,9%	2,1%	4,8%
Finnország	3,3%	4,3%	1,5%	0,0%	1,1%	4,0%	2,8%	2,0%	0,8%
Franciaország	2,3%	10,2%	1,8%	12,3%	1,5%	11,5%	11,3%	1,9%	9,5%
Németország	2,6%	8,6%	1,3%	7,3%	0,6%	7,1%	7,7%	1,5%	6,2%
Görögország	1,5%	7,1%	1,9%	9,3%	1,9%	10,0%	8,8%	1,8%	7,0%
Magyarország	4,3%	6,3%	5,1%	8,8%	4,9%	12,0%	9,0%	4,8%	4,3%
Olaszország	1,7%	7,8%	0,8%	8,6%	0,3%	7,9%	8,1%	0,9%	7,2%
Szlovénia	4,8%	1,2%	4,1%	7,5%	2,4%	3,0%	3,9%	3,8%	0,1%
Spanyolország	2,9%	8,0%	2,4%	6,5%	2,0%	5,0%	6,5%	2,4%	4,1%
Svájc	1,8%	5,7%	2,8%	4,9%	0,9%	6,1%	5,6%	1,8%	3,7%
Egyesült Királyság	1,9%	1,4%	1,3%	18,3%	1,5%	7,5%	9,1%	1,6%	7,5%
Európai panel	2,7%	6,7%	2,4%	8,5%	1,8%	7,4%	7,6%	2,3%	5,2%

Forrás: saját kutatás FEACO (2018) és Eurostat (2020) alapján

A táblázat eredményei rámutatnak, hogy az országok gazdasági fejlettsége nem befolyásolja a tanácsadás iránti keresletet, hiszen az iparág éves árbevétel növekedés átlaga magasabb, mint a GDP átlagnövekedése. Az eredmények alapján megfigyelhető, hogy egyes fejlett országok tekintetében hasonló iparági árbevétel növekedés figyelhető meg, mint a gazdaságilag fejletlenebb országok tekintetében. Ilyen példa Magyarország vagy Görögország, ezzel szemben a gazdaságilag fejlett Svájc vagy Finnország esetében a növekedés üteme alacsonyabb szintű. A fenti tényezők alapján a hipotézis elutasításra kerül, mivel az iparág növekedését nem befolyásolja az adott ország gazdasági helyzete.

H2. Jelentős különbségek vannak a tanácsadók alkalmazását illetően az európai országok között. Az országonként mutatkozó különbségek szignifikáns hatást gyakorolnak a menedzsment tanácsadó piacra.

A hipotézisnek, mely szerint jelentős különbségek figyelhetők meg a tanácsadók alkalmazását illetően területi szinten is, az 1999-ben végzett németországi kutatás biztosítja a benchmark alapját. A kutatási kérdőív összeállításnál figyelembe vettem a rendelkezésre álló külföldi kutatás eredményét, amelyet 1999-ben végeztek el (HÖSELBART 2000; TOKÁR – SZADAI 2010). A németországi tanácsadói felmérés vizsgálta a tanácsadó tulajdonságait 21 szempont alapján, egy 7 fokozatú Likert skálán. A németországi kutatási szempontok a kérdőívbe beépítésre kerültek, az összehasonlíthatóság végett a német adatokat átkonvertáltam 5 fokozatú skálára, mivel a kutatás folyamán ez került alkalmazásra, így összevethetővé válik a két kutatás eredménye. A két kutatás összehasonlítása területi szinten történt, amelynél egymintás t próbát alkalmaztam, melyben a teszt értékét a németországi tapasztalatoknak megfelelően adtam meg. A vizsgált 21 szempont szerint a kommunikációs készségek esetében mutatnak az eredmények egyezőséget a németországi értékek és a magyarországi kutatási eredmények, amely alapján a 95%-os megbízhatósági szinten a nullhipotézis elfogadható, vagyis nincsenek jelentős különbségek területi szinten a tanácsadók alkalmazását illetően. Az öt fokozatú Likert skálán a két vizsgálati eredmény között az eltérés az ügyfélszervezetek véleményes szerint 0,5 alatti a következő 12 tanácsadói tulajdonság tekintetében: a projekt szemlélet/projektmenedzsment készségek, vízió, jövőkép megteremtési

képesség, az információs technológiára való nyitottság, változási készség, a szociális kompetencia, a függetlenség, a konfliktuskezelési készség, a csapatszellem, bátorság kiállás. Öt kritérium esetében az eltérés 0,5-1 közötti: a változás és alkalmazkodási készség, a részvételen alapuló irányítás, a költség-haszon szemlélet, a lojalitás és az aszkézis esetében. Három tanácsadói tulajdonság esetében az érték 1 feletti: tapasztalat, az etika és a kiegyensúlyozottság tekintetében. Egy tanácsadói tulajdonság különbsége igen magas eltérést mutat, ez a tekintélyen alapuló irányítás, ám ez a tulajdonság mindkét területen a legkevésbé jellemző tulajdonság, de napjainkra dominálásban van jelen a tanácsadó választás tekintetében. Az egymintás t próba eredményeinek értékelése alapján a H2 hipotézis első részét el kell vetni, mivel területi szinten nem mutatható ki jelentős különbség a tanácsadók tulajdonságaiban a vállalkozók értékítélete szerint (24. táblázat).

24. táblázat: Benchmark - két kutatás eredményének összehasonlítása Egymintás t-próbával

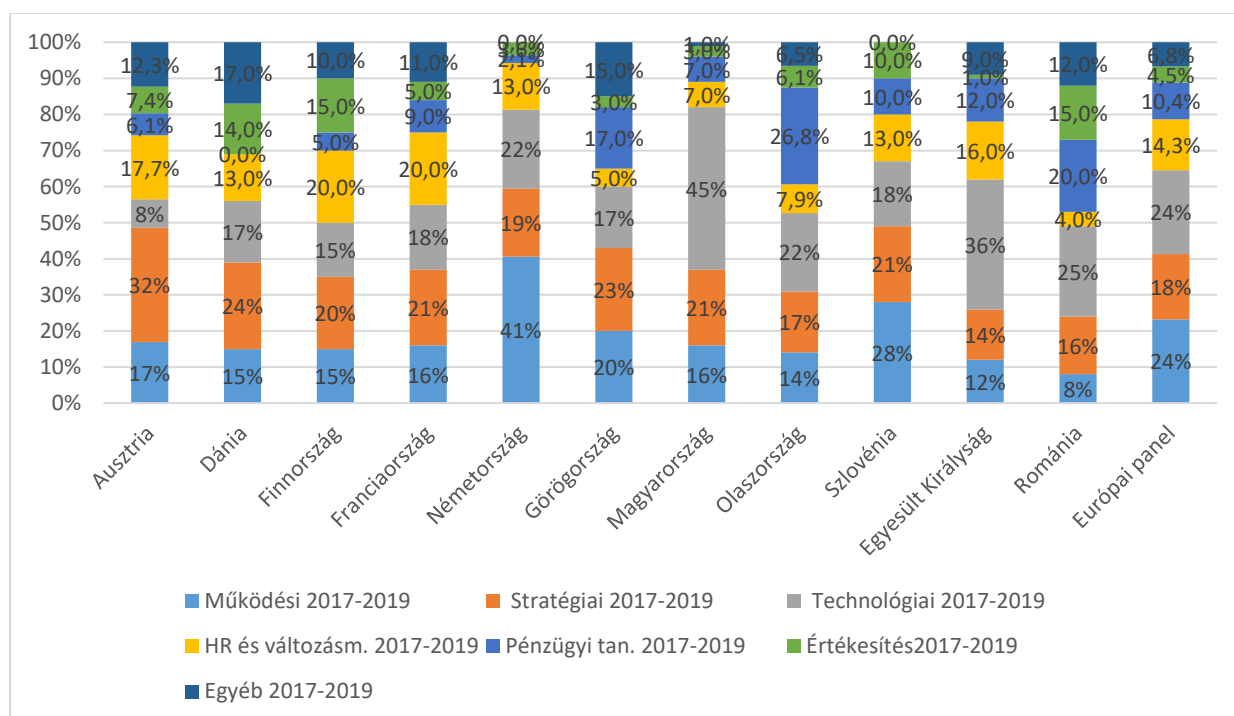
Egy mintás t-próba								
	Kutatás Átlaga	Benchmark átlaga	t	df	p- érték	Átlag különbség (saját kitatás – benchmark)	95% Megbízhatósági szinten intervallum különbség	
							Felső érték	Alsó érték
Kommunikáció	4.32	4.43	-2,87	347	,004	-,11	-,18	-,03
Stratégiai szemléletmód	4.10	4.00	2,15	344	,033	,10	,01	,18
Változás, Alkalmazkodási-készség	4.03	3.21	20,15	346	,001	,82	,74	,90
Tehtintélyen alapuló irányítás	3.21	1.43	33,68	344	,001	1,78	1,67	1,88
Részvételen alapuló irányítás	3.93	3.21	15,83	341	,001	,72	,63	,81
Projektsszemlélet	3.98	4.36	-8,29	342	,001	-,38	-,47	-,29
Vízió, jövőkép	4.01	3.79	5,18	346	,001	,22	,14	,31
Költség-haszon szemlélet	4.03	3.50	12,01	345	,001	,53	,44	,62
Lojalitás	3.97	3.36	12,48	340	,001	,61	,51	,71
Nyitottság az információstechnológiára	4.08	4.21	-3,01	345	,003	-,13	-,22	-,05
Változtatási-készség	4.06	3.86	4,48	345	,001	,20	,11	,29
Tapasztalat	4.14	2.93	24,63	344	,001	1,21	1,11	1,30
Etika	4.15	3.14	23,46	343	,001	1,01	,92	1,09
Szociális kompetencia	3.87	3.64	5,57	344	,001	,23	,15	,31
Függetlenség	3.82	4.00	-3,75	345	,001	-,18	-,28	-,09
Konfliktuskezelés	4.05	3.57	10,74	344	,001	,48	,39	,56
Csapatszellem	3.85	3.57	5,94	345	,001	,28	,19	,37
Vállalkozói szellem	3.97	3.71	5,70	346	,001	,26	,17	,35
Kiegyensúlyozottság	3.66	2.57	20,58	344	,001	1,09	,99	1,20
Bátorság, kiállás	3.87	3.50	8,31	343	,001	,372	,28	,46
Aszkézis	3.66	3.14	10,19	339	,001	,52	,42	,62

Forrás: saját kutatás (2021)

A regionalításban mutatókozó különbségek szignifikáns hatást gyakorolnak a menedzsment tanácsadási piacra, ami a FEACO éves jelentéseinek összegzésével magyarázható. Az Európai tanácsadó piac nem tekinthető homogén piacnak, a szolgáltatások összetételében nagy különbségek figyelhetők meg, melynek oka, hogy a tanácsadók a nemzetgazdaság fő

kulcsiparágaira koncentrálnak és szolgáltatásaik kínálatát az iparági igényekhez igazítják (5. számú melléklet).

Ennek tekintetében megfigyelhető, hogy Németországban a járműipar és a feldolgozóiparhoz kapcsolódó tanácsadói szolgáltatások vannak felül reprezentálva, a működési és ellátáslánc menedzsment szolgáltatásokhoz kapcsolódó tanácsadással együtt. Stratégiai szolgáltatások iránt Ausztriában nagyobb a kereslet, melyet befolyásol a modernizáció és a digitális transzformációk bevezetése a kis- és közép vállalatok működésében, amely ezen a szinten stratégia döntésként jelenik meg. A tanácsadás által kínált szolgáltatások közül a technológiai szolgáltatások iránti kereslet Magyarország 45% és az Egyesült Királyság 36% területén kiemelkedő. Számos vállalat infrastruktúra fejlesztése, továbbá az innováció és az innovatív technológiák iránti érdeklődés, bevezetés biztosítja a technológiai tanácsadás nagyarányú piaci részesedését. Mindez köszönhető a hosszú-távú IT fejlesztési projektek megvalósításának, amely a jövőben is meghatározó tényezőként lesz jelen a piacon mind a KKV-k, mind az államigazgatás tekintetében. Az 59. ábra szemlélteti, hogy szignifikáns különbség figyelhető meg területi szinten a tanácsadási szolgáltatások iránti kereslet területeire vonatkozóan, amely azt feltételezi, hogy országonként eltérő a tanácsadó vállalkozások/szervezetek portfólió kínálata.



59. ábra. Tanácsadási szolgáltatások kínálata Európa 12 országában 2017-2019 (%)

Forrás: FEACO, 2015-2019

A hipotézis vizsgálat alapján megállapítható, hogy a H2 hipotézis részben elfogadott, mivel nem figyelhetők meg jelentős különbségek a tanácsadók alkalmazására vonatkozóan. Az eredmények arra mutatnak rá, hogy a tanácsadó szolgáltatások kínálata a helyi piaci igényekhez igazodik. Ennek tekintetében a H2 hipotézis második része elfogadásra kerül, mivel az országonként eltérő kínálat a helyi piaci és nemzetgazdasági igényekhez igazodik.

H3. Kulturális különbségek figyelhetők meg a gazdaságilag fejlett országok társadalma és a közepesen fejlett országok társadalmi között. A magyarországi köz és versenyszféra szervezetei nyitottak menedzsment tanácsadók által nyújtott szolgáltatások irányába a kulturális dimenziók alapján, mely keresletet befolyásolja a társadalom nyitottsága az új

dolgokra, szolgáltatásokra, amelynek eredményessége a nem ismert és bizalmi viszonyon alapszik.

A 2.3.3. fejezetben bemutatásra kerültek a HOFSTEDE kulturális dimenziói, amely alapján szükséges vizsgálni, az egyes országok kulturális dimenziók mentén történő befolyásolásának lehetőségét és társadalmának nyitottságát az új szolgáltatások igénybevételére vonatkozóan. Ennek tekintetében vizsgálom és összevetem Magyarországot és a korábban vizsgált országokat kiegészítve a Közép-Kelet-Európai régió országaival. A vizsgálat során fontosnak tartom az első hipotézisben vizsgált országok tekintetében a kulturális hatások alapján történő összehasonlítás elkészítését, hiszen a kulturális dimenziók erősen befolyásolják egy-egy iparág fejlődését és keresletét, és a Közép-Kelet-európai régióval történő kiegészítés oka a történelmi gyökerekhez vezethető vissza. Továbbá fontos vizsgálni a Magyarországgal szomszédos Ausztriát közelsége miatt és Németországot gazdasági kapcsolatrendszerének összefonódása végett, hiszen ez a tény igen erős hatást gyakorol a magyar gazdaságra, a munkaerőpiacra, a humán erőforrás fejlettségére, az oktatási rendszerre és ennek következtében a szolgáltató szektorra is (25. táblázat).

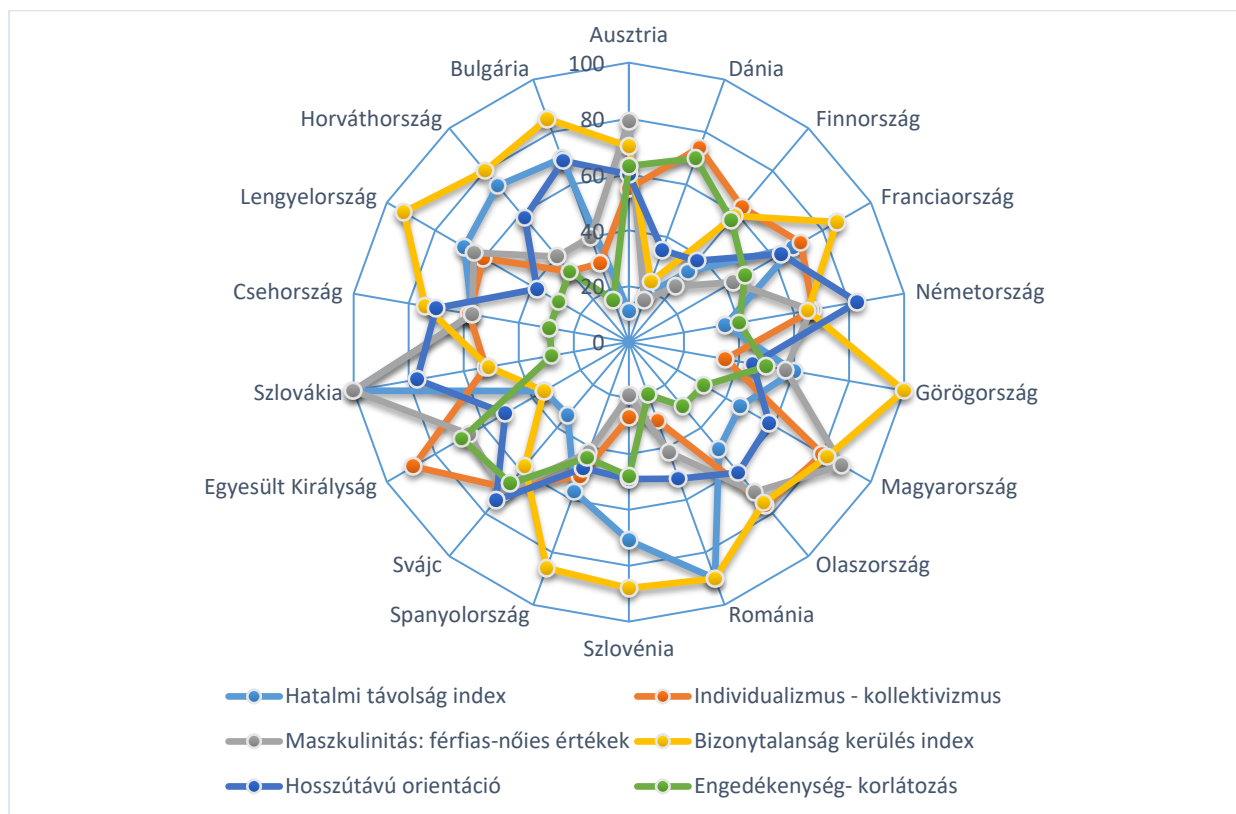
25. táblázat: HOFSTEDE kultúradimenziók alapján

	Hatalmi távolság index	Individualiz- mus - kollektívizm- us	Maszkulini- tás: férfias- nőies értékek	Bizonytalans- ág kerülés index	Hosszút- ávú orientáci- ó	Engedéken- ység- korlátozás
Ausztria	11	55	79	70	60	63
Dánia	18	74	16	23	35	70
Finnország	33	63	26	59	38	57
Franciaország	68	71	43	86	63	48
Németország	35	67	66	65	83	40
Görögország	60	35	57	100	45	50
Magyarország	46	80	88	82	58	31
Olaszország	50	76	70	75	61	30
Románia	90	30	42	90	52	20
Szlovénia	71	27	19	88	49	48
Spanyolország	57	51	42	86	48	44
Svájc	34	68	70	58	74	66
Egyesült Királyság	35	89	66	35	51	69
Szlovákia	100	52	100	51	77	28
Csehország	57	58	57	74	70	29
Lengyelország	68	60	64	93	38	29
Horvátország	73	33	40	80	58	33
Bulgária	70	30	40	85	69	16

Forrás: saját kutatás (2021)

Számos szerző és tanulmány vizsgálja a kultúra hatását a menedzsment tanácsadás gyakorlatára és az iparágra. Észak-Amerikában BARTHÉLEMY (2020), Nyugat Európában PEMER-SIEWEKE-WER (2014) végzett kutatást menedzsment tanácsadás és kultúra kapcsolatára vonatkozóan. A kutatási eredmények egységesen arra utalnak, hogy a bizonytalanságkerülési index tükrözi az adott társadalom nyitottságát azon szolgáltatások irányában, amelynek eredménye előre nem látható. Az említett szerzőktől eltérően véleményem szerint a bizonytalansági index alakulása és a jövőorientáció-hosszútávú orientáció együttes vizsgálata tükrözi a legmeghatározóbban a kulturális hatásokat. A bizonytalanság kerülési index megmutatja, hogy egy társadalom mennyire nyitott az új dolgokra, mennyire tekinti fenyegetésnek a kétes, illetve az ismeretlen helyzeteket, mennyire igényli a strukturált rendszert. A magas értékek alapján a társadalom tagjai igyekeznek elkerülni a váratlan helyzeteket, nem nyitnak az új dolgok irányába és szabálykövetőek. Az alacsonyabb skála értékek esetében a társadalom részéről elfogadott az eltérő gyakorlatok alkalmazása, nyitottak az új dolgokra. A hosszútávú orientáció esetében az alacsony érték azt mutatja, hogy a társadalom a jelenre, illetve a közeljövőre koncentrál, a magas értékkel bíró társadalmak hosszútávon gondolkodnak, a jövőre koncentrálnak. A kutatás

eredménye rámutat, hogy a gazdaságilag fejlett országok bizonytalanság kerülési indexe alacsony értéket mutat és a jövőorientációs indexe magasabb értéket mutat. A gazdaságilag fejlett országok, mint például az Egyesült Királyság, Németország, Ausztria, Dánia alacsony bizonytalanság kerülési indexel rendelkeznek és inkább a hosszútávú gondolkodás, gazdasági döntések jellemzik ezen országokat. A táblázat eredménye alapján megállapítható, hogy a Közép-Kelet Európai régiót vizsgálva Szlovákiát és Csehországot követően Magyarország kevésbé nyitott az új gyakorlatok befogadására és alkalmazására, inkább hosszútávon gondolkodik és a jövőre koncentrál (60. ábra). Ezen eredmények alapján a magyar társadalom nehezebben fogadja el a társadalmi és gazdasági döntésekre vonatkozó változásokat, annak ellenére, hogy pozitív hozzáállás és nyitottság szükséges a gyorsan változó gazdasági környezet okozta változások kezelésére. Igaz a jövőre való koncentráció biztosítja a szervezetek és a társadalom részére a fejlődést, amely megfigyelhető a magyarországi adatok esetében. Ez azt feltételezi, hogy a magyar társadalom kevésbé elfogadó a bizonytalan eredményeket biztosító tanácsadási iparág nyújtotta szolgáltatások iránt. A jövőorientáció pozitívan befolyásolja a menedzsment tanácsadási iparág iránti keresletet és a hozzákapcsolódó szolgáltatások fejlődését és elfogadottságát növeli, amely az iparág további növekedését eredményezi. Ezen megállapítás alapján a hipotézis részben elfogadott.



60. ábra: HOFSTEDE féle kulturális dimenziók értéke 18 Európai ország esetén

Forrás: saját kutatás (2021)

H4: A hazai tanácsadó szervezetek jelentős szerepet töltenek be a hazai innovációk előállításában és a különböző iparágak és ágazatok közötti tudástranszferben.

A hipotézis igazolását szekunder statisztikai adatokkal támasztom alá, amely során az innovációk létrehozása és makrogazdasági kapcsolata segíti a hipotézis igazolását. Az innováció többféle formában tud megjelenni és létrejönni. Az innovációk leggyakrabban egy szervezet termelékenységét javító eljárások során születnek meg, egy-egy nagyvállalat

kutató laboratóriumában. A folyamat célja változatlan input mellett nagyobb kibocsátási szint elérése mind vállalati, mind nemzetgazdasági szinten. Napjainkban az innovációk létrehozásának új formája jelent meg a start-up vállalatok létrejöttével, amelynek alapja valamilyen technológiai újítás létrehozása, amely következtében a szervezet dinamikus növekedése érhető el és jelentős piaci részesedés érhető el az adott iparági piacon például a Spotify, Netflix, Trivago. A start-up-k által létrehozott innovációk fontos ismérve, hogy szükséges az ötlet/innováció, a folyamat: támogató- és szakember igényes, akik biztosítják a tőkét és a szaktudást, annak érdekében, hogy az innovációból piacképes termék vagy szolgáltatás jöjjön létre. A piacképes termék vagy szolgáltatás létrehozásának folyamatába kapcsolódik be a tanácsadó, aki munkájával összekapcsolja a tőkét a start-up cégekkel. A projekt piacra jutásában a tanácsadó szektor számos szereplője részt vesz annak érdekében, hogy a létrehozott innováció piacra léphessen. Az innovációk létrehozása, a K+F kiadások alakulása között kimutatható a kapcsolat nemzetgazdasági szinten, mely szerint hosszútávon összefüggés figyelhető meg, amely a termelékenység javulását eredményezi. A magyar gazdaság egyik fő problémája az alacsony termelékenységi mutató, amely javítása a nemzetgazdaság növekedését eredményezi. A K+F kiadások eredménye megjelenik a bejelentett szabadalmak számában, amelyet hosszú távon érdemes elemezni. A hipotézis alátámasztásánál a szabadalmak számát a menedzsment tanácsadó piac árbevételét és a GDP növekedését vetem össze magyarországi összehasonlításban, a két változó közötti kapcsolatot vizsgálom regresszió statisztika segítségével (26. táblázat).

26. táblázat: Regressziós statisztika Tanácsadó árbevétel/szabadalmak száma

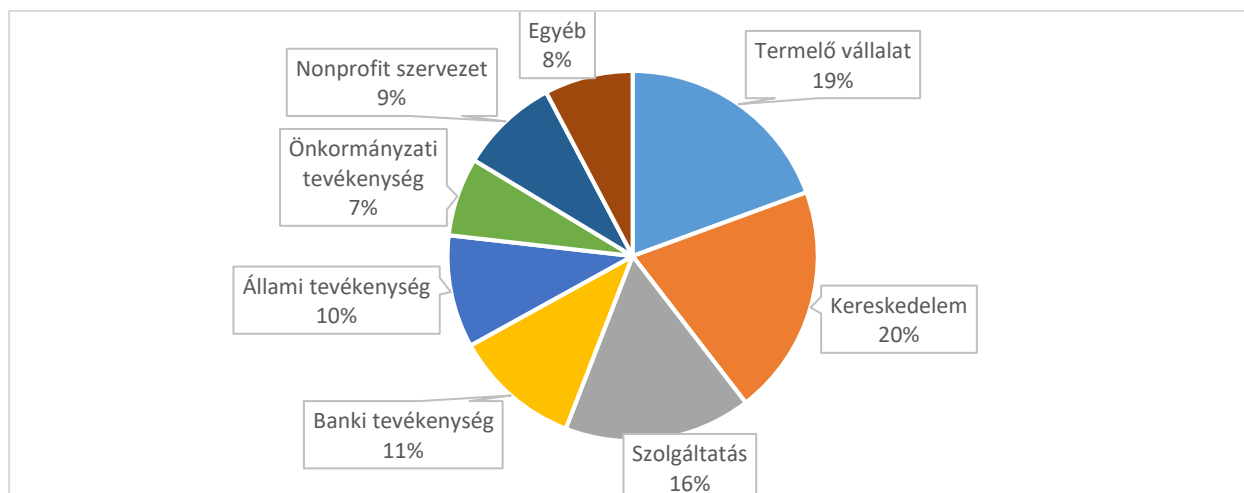
<i>Regressziós statisztika</i>					
r értéke	0,7565				
r-négyzet	0,5724				
Korrigált r-négyzet	0,5009				
Standard hiba	20721,18				
Megfigyelések	15				
	Regressziós együtthatók	Standard hiba	t érték	p-érték	F szignifikanciája
Tengelymetszet	72,68	16,79	4,33	0,0006	0,0008
Tanácsadó ipar árbevétele	0,0078	0,0018	4,33	0,0006	

Forrás: saját kutatás (2021)

A hipotézis alátámasztásához regresszió vizsgálatot végeztem el. A regressziós együttható értéke (Árbevétel-Szabadalmak száma: $r=0,76$ $p<0,001$), amely szerint a két változó között erős, pozitív kapcsolat mutatható ki. Ez alapján megállapítható, hogy a hazai tanácsadók kulcs szerepet játszanak az innovációk előállításában, és a piaci megjelenés elősegítésében, ezért a gazdaság szereplői nem zárkoznak el a tanácsadói szolgáltatások igénybevételétől. A WEF Fóruma 2019. évi versenyképességi jelentése is alátámasztja a megállapításomat, mivel Magyarország egy helyet javított a globális versenyképességi listán, melyet elsősorban az IKT (információs és kommunikációs technológiák) eszközök és adaptációk alkalmazásának köszönhető, valamint innovációs képesség tekintetében a szabadalmak bővülésének területén jelentős javulás figyelhető meg.

A hipotézis második részét, mely szerint az ágazatok közötti tudástranszfer működik az egyes iparágak között, a kutatási kérdőív és a mélyinterjúk eredményei igazolják. A kutatási kérdőívben belül megkérdezésre került a tanácsadó szervezetek ügyfeleinek szektorális megoszlása. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a tanácsadók által nyújtott szolgáltatásokat a közszféra

(államigazgatás, önkormányzat) és a versenyszférában működő vállalatok egyaránt igénybe veszik (61. ábra), a tanácsadó szervezetek többféle ügyfélszektorral is együttműködnek. Az együttműködés egyik eredménye, hogy az egyik ügyfélnél sikeresen alkalmazott jó gyakorlat elemeit szintén sikeresen lehet alkalmazni további ügyfelek esetében. Az interjúk eredményei szintén alátámasztják a hipotézist, a megkérdezett tanácsadók válaszai rámutatnak, hogy az egyes ügyfeleknél alkalmazott megoldások, sémák a különböző szektorokból kikerülő ügyfeleknél szintén alkalmazhatóak. Ezt a megállapítást a mélyinterjú alanyaim elsősorban az informatikai fejlesztése, rendszerfejlesztések területére határozták meg. Ezen megállapítások alapján a hipotézis elfogadásra kerül.



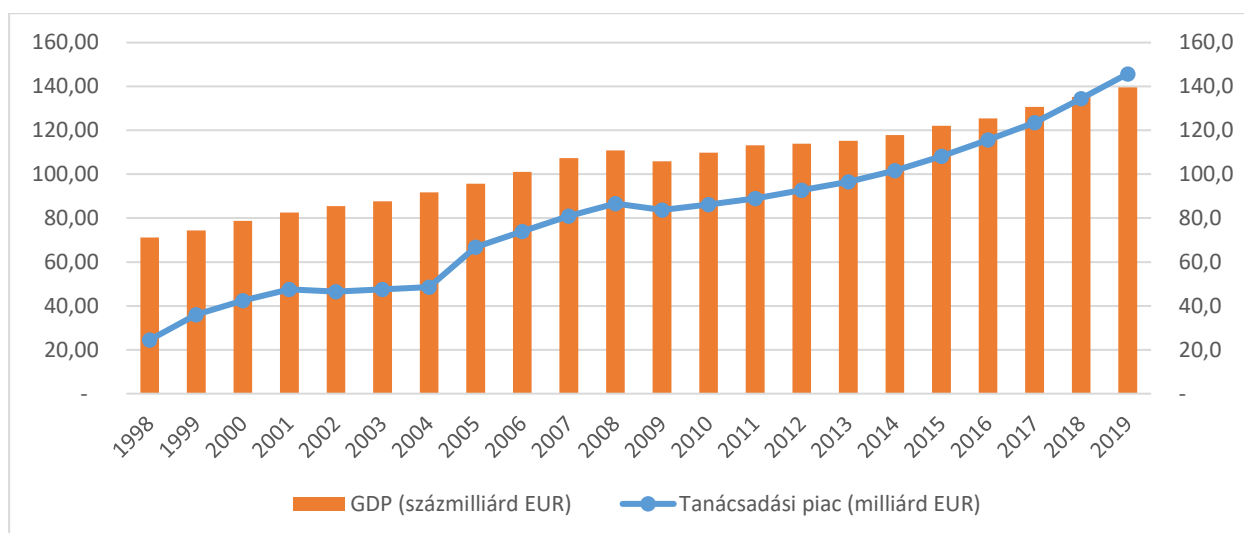
61. ábra: Tanácsadók ügyfeleinek szektorális felosztása N=628

Forrás: saját kutatás (2021)

- H5: A országok gazdasági mutató változásainak ingadozása nincs szignifikáns hatással az európai és a hazai tanácsadói szolgáltatások iránti keresletre konjunktúra és dekonjunktúra idején.

A H5 hipotézis, mely szerint a hazai és nemzetközi – versenyszféra, közsféra – általi kereslet a tanácsadási szolgáltatások tekintetében független a gazdaság ingadozásaitól, akár konjunktúra, akár dekonjunktúra időszakáról beszélünk. Jelen kutatási hipotézis vizsgálatához hosszútávú idősor elemzésére van szükség. Ehhez az adatokat a FEACO 1998 óta készített évenkénti az európai tanácsadási piacról szóló jelentés és az Eurostat által biztosított, a GDP alakulására vonatkozó adatsor biztosítja az információkat, így 21 éves idősor áll a rendelkezésre az elemzéshez.

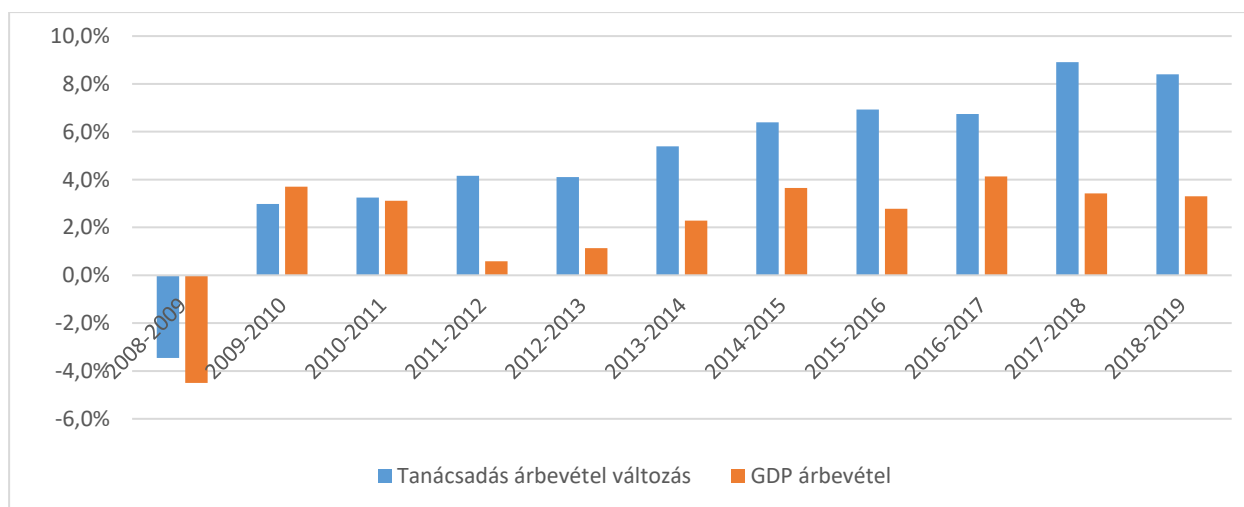
A vizsgált időszak időintervalluma alatt megfigyelhető a gazdaság konjunkturális ciklusa és recessziós ciklusa egyaránt. A vizsgált időszak meghatározó gazdasági eseménye volt a 2008-as gazdasági világválság, amely 2008-2013 közötti időszakban éreztette hatását. Az adatok elemzése rámutat, hogy az európai tanácsadó piac árbevételének tekintetében növekedés figyelhető meg konjunktúra és dekonjunktúra idején egyaránt (62. ábra). A 2008-as válság hatással volt mind a GDP változására, mind a menedzsment tanácsadási piac árbevétel változására – árbevétel tekintetében 3,5%-os csökkenés figyelhető meg 2008-2009 év között, de 2010-től a tanácsadó piac volumen növekedése figyelhető meg, 2009-s évhez képest 3%-os növekedés figyelhető meg. A GDP változása ezen időszakban 4,3%-os visszaesést mutat.



62. ábra Európai tanácsadó piac árbevétel és GDP alakulása 1998-2019

Forrás: FEACO (2019) és EUROSTAT (2020)

A tanácsadás árbevétel volumen változása 2012-től magasabb növekedése értéket mutat, mint a GDP változás. Ennek oka, hogy konjunktúra idején a tanácsadási szolgáltatások igénybevételét többen megengedhetik maguknak, amely biztosítja a szervezetek számára a további fejlődést. Dekonjunktúra idején a szervezetek a válság okozta károk enyhítése végett vesznek igénybe tanácsadókat, melynek célja az új tudás megszerzése, a piaci pozíció megtartása és a hosszú távú fejlődés biztosítása a szervezetek számára (63. ábra.)



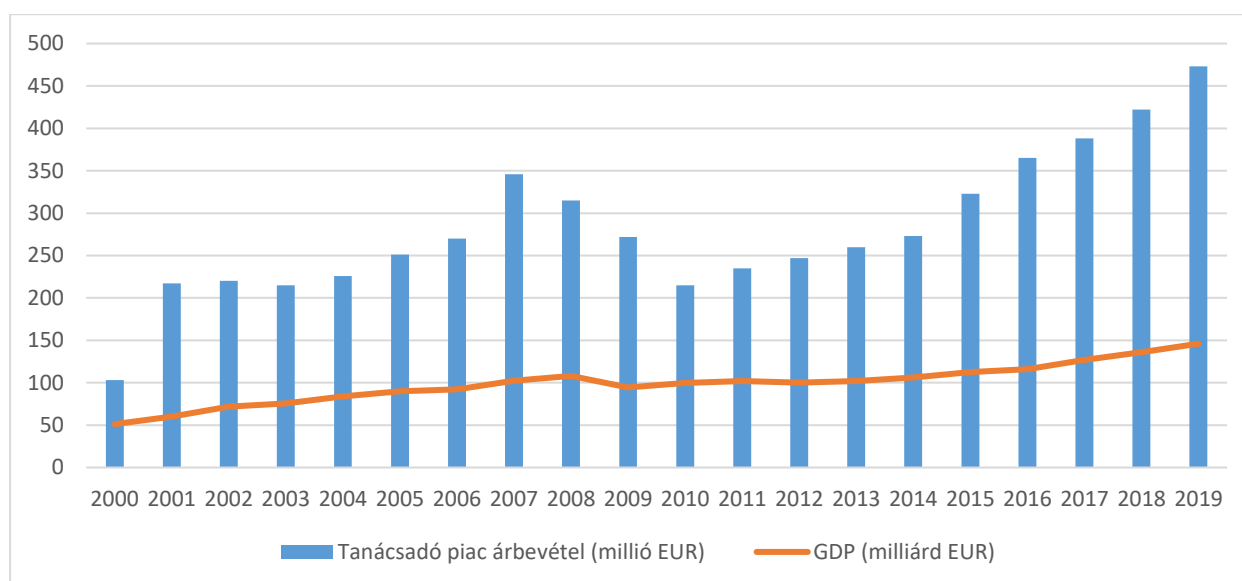
63. ábra: Az európai tanácsadó piac árbevétel és GDP volumen változása (az előző évhez képest mért változás)

Forrás: FEACO, 2019 és EUROSTAT, 2020

Regresszió elemzést elvégezve megállapítható (GDP-Tan. forg $r=0,38$ $p<0,021$), hogy gyenge kapcsolat van az árbevétel volumen változás és a GDP volumen változása között r^2 -értéke 0,1408 (6. számú melléklet).

A magyarországi adatok alapján megállapítható, hogy a gazdasági válság időszakában, 2008-ról 2009-re 12,7%-os visszaesés volt megfigyelhető a GDP változásában és 13,6%-os visszaesés volt a magyarországi tanácsadó piac árbevételének tekintetében (64. ábra). Amennyiben a tanácsadó piac volumen változást vizsgáljuk az európai adatok változása nem mutat ilyen magas ingadozást, mivel 2008-ról 2009-re 3,5%-os csökkenés volt megfigyelhető. A recessziós ciklus ideje alatt a

magyarországi tanácsadó iparág volumen változása drasztikus 2008-ról 2010-re 31,7%-os csökkenés mutatható ki.



64. ábra: A magyarországi tanácsadó piac árbevétele és GDP volumen változása (az előző évhez képest mért változás)

Forrás: FEACO, 2019 és EUROSTAT, 2020

A volumen változás mellett a kínált szolgáltatások összetételében is változás történt, szignifikáns növekedés volt megfigyelhető az IT tanácsadás (19%-ról 36%-ra növekedett) és a rendszerfejlesztési és integrációs tanácsadás területén (4%-ról 8%-ra növekedett), továbbá az outsourcing területén, amelynek ötször nagyobb lett a piaci részesedése. Ennek tekintetében állapítható meg, hogy recesszió idején a tanácsadás egyes szolgáltatásai jól eladhatók, amelyek a működési költségek optimalizálására irányulnak. A fenti adatok alátámasztják, hogy a szolgáltatások iránti keresletre nem gyakorolnak hatást a gazdaság ingadozásai az ország gazdasági fejlettségétől függetlenül. Ez alapján a H5 hipotézis elfogadásra kerül.

A hipotézis vizsgálat további szakaszában a hipotézisek igazolásának az alapját a primer kutatás eredményei biztosítják.

H6: A gazdasági, társadalmi változások új tanácsadói modell alkalmazását hívták életre, mely alkalmazása elfogadott az ügyfelek és a tanácsadók körében.

A gazdasági, technológia, társadalmi üzleti környezet változása, hatást gyakorol a tanácsadás gyakorlatára egyaránt, ezért szükséges vizsgálni az új tanácsadó modell kialakulását és életképességét milyen tényezők befolyásolták. A tanácsadás, mint szakma több mint 150 évre tekint vissza, a második ipari forradalom idején jelent meg, ezért szükséges vizsgálni, hogy egyes tanácsadó modellek létrejöttét milyen társadalmi, történelmi és gazdasági hatások befolyásolják. Az egyes országok régiók gazdasági növekedésének fejlődési ütemét a munkaerő mennyisége, a termelésbe bevonható tőke, a technológiai fejlődés, a történelmi és politikai háttér határozza meg.

Ahogy korábban is jeleztem a szakértői tanácsadási modell az iparág kialakulásával egyidős, a tudományos menedzsment képviselői TAYLOR, BABAGE és FAYOL tekinthető a vállalati tanácsadás előfutárának és ez az irány határozta meg a közel 80 évig tartó első szakaszt. A szakértői modell kialakulását erősen befolyásolja a korszak történelmi, társadalmi, technikai fejlődése és a politikai változások egyaránt. A XIX. század végi átalakulást meghatározta az emberi és polgári jogok, a demokrácia és nacionalizmus, az iparosodás és szabadpiacgazdaság fejlődése. Az ipari forradalmak egy háromlépcsős folyamaton mennek keresztül, amelyben az első

lépcső a gyors változás, a második lépcső a dinamikus fejlődés, mely szerkezeti változásokat generál. A harmadik lépésnél a gazdasági fejlődés különböző hatásai több ágazatot is elérnek (MOKYR 1998). A második ipari forradalom hatására Európában és az Egyesült Államokban beindult a gyártás, a szállítás és az információ áramlás gyorsulását hozta magával, mely hatására Európa a pénzügyi és kereskedelmi központjává vált a világnak. Az új technológiai fejlesztések az ipar-, nehézipar fejlődését indukálták, átalakultak a gyártási módszerek. A technológiai fejlesztések, a vasutak, az elektromosság és a mozgóképek fejlődésének hatására az iparosodás egyre nagyobb mértékben növekedett. A népesség, munkaerő növekedése a fogyasztói igények változását eredményezte, amely szintén hozzájárult az ipar fejlődéséhez. Az I. Világháború az első gépesített háború volt, amely mély nyomot hagyott az élet minden területén. Az I. Világháború, és az azt követő gazdasági válság megállította a gyors ipari termelés bővülését és fejlődését, a gazdaság teljesítménye a mélypontra zuhant. A válságot követő fegyverkezési verseny, a helyreállítási folyamatok a gazdaság fellendülését eredményezték. A II. Világháború, Európában a polgárháború (Spanyolország 1936-1939), a forradalmak (Magyarország 1956; Csehszlovákia 1968) a gazdaság átmeneti visszaesését eredményezte. Az újjáépítés, a hideg háborús fegyverkezés, a szociális biztonságra való törekvés a gazdasági fejlődés bővülését hozza, az országok a korábbi növekedés szintjét érték el. Ezen időszakban működő menedzser tanácsadó vállalatok ipari és kormányzati ügyfeleket szolgálnak ki, stratégia- és operatív pénzügyi feladatokhoz kapcsolódó tanácsadással.

Az 1970-es években megszakadt a gazdasági fellendülés, amelyet az általános recesszió, az energia árak hirtelen változása, az acélgyártás és a bányászat hanyatlása befolyásolt. A technológia fejlődés, a számítógépek elterjedése viszont komoly feladatok elé állította a menedzsment tanácsadó vállalatokat. A gazdasági növekedés alapja az energia hordozók, a tőke és az emberi erőforrás optimális felhasználása, áramlásának biztosítása, amely következtében a vállalatok részéről egyre nagyobb mértékű igény jelentkezett a tanácsadók munkájára. Fontos feladattá vált a vállalatok fejlődése szempontjából a folyamatos fejlesztés, vállalatok átalakulása, modernizálása, a szervezetfejlesztés, az új technológiák és folyamatok integrációja és az emberi erőforrás fejlesztése. A szocialista országok rendszerváltása átírta Európa térképét, új országok jelentek meg. A nyitott határok növekvő mobilitást, közös jogszabályokat, közös piacot eredményeztek.

A 2008-as gazdasági válság, a technológia, a digitalizáció, a globalizációs hatások a tanácsadásra is hatást gyakoroltak. A vállalatok részéről egyre nagyobb igény jelentkezett az üzletfejlesztési koncepciók kialakítására, a nemzetközi logisztikai szolgáltatások diverzifikálására és az IT tanácsadásra. A digitalizáció nyújtotta új technológiai megoldások megteremtik az alapjait az internet alapú foglalkozások terjedésének, elősegítik az alacsony tőkeigényű vállalatok és kisvállalatok elterjedését.

Napjaink 4. Ipari forradalma, a technológiai újítások alkalmazása, a globalizáció és a tőke koncentrációjának növekedése, a foglalkoztatás átrendeződése, a népesség növekedés és a fenntarthatóság, mint kulcsfontosságú figyelembevétel átstrukturálta a jövő gazdaságát és a tanácsadó ipar fejlődését eredményezte. A tanácsadó vállalatok fő feladata a vállalatok felkészítése a gazdaság átalakulására, a hatékonyság növelése, a humán erőforrás kezelése, az IT projektek, felhőalapú technológiák és szolgáltatások implementációja a vállalatok mindennapjaiban. Az Ipar 4.0 hatására jelenlegi termelési rendszerek átalakulnak, a meglévő termékek, szolgáltatások és folyamatok a digitalizált technológián keresztül kerülnek fejlesztésre, amelyek új üzleti modelleket, horizontális és vertikális értékláncok integrációját eredményezi (WANG et al., 2016). A tanácsadói modellek fejlődését befolyásoló tényezőket a 27. táblázat foglalja össze.

27. táblázat: Gazdasági és társadalmi hatások változásának összefoglalása

Tanácsadási modell	XIX. század Szakértői modell	XX. század Folyamat-Inquiry modell	XXI. század (vízió) Dinamikus tudás transzfer modell
Történelem	<ul style="list-style-type: none"> • polgárháborúk, • rasszizmus, szegregáció, • imperializmus • gyarmatosítás 	<ul style="list-style-type: none"> • I. és II. Világháború, • hidegháború, • olajválság, • Európai Unió megalakulása, • Berlini fal leomlása, 	<ul style="list-style-type: none"> • Nemzetállamok közötti kölcsönös függőség, • hatalom decentralizálása, nacionalizmus, • gazdasági világválság
Technológiai változások	<ul style="list-style-type: none"> • elektromos áram, • telefon 	<ul style="list-style-type: none"> • számítógép, • internet, • közösségi média, 	<ul style="list-style-type: none"> • Cyber technológia, • AI, • robotika,
Iparágak fejlődése, üzleti klíma	<ul style="list-style-type: none"> • olajipar, • textilipar, • tömeggyártás, • profit maximalizálás 	<ul style="list-style-type: none"> • számítógép alkalmazása, • elektronika fejlődése, • autóipar, • egyedi gyártás térnyerése, • vállalati társadalmi felelősség vállalás (CSR) 	<ul style="list-style-type: none"> • digitalizáció, • közös gazdaság, • társadalmi vállalkozás, • social média, • Internet, • fókuszban az értékteremtés, • fenntartható fejlődés
Környezet változás	<ul style="list-style-type: none"> • ember meghódítja a természetet, • termelés kulcsa: tőke, munka, föld 	<ul style="list-style-type: none"> • természetvédelem, • humántőke a fókuszban, 	<ul style="list-style-type: none"> • ember-természet szimbiózis, • fenntartható fejlődés, • zöld növekedés, zöld energia, • természet legfontosabb forrása: természeti tőke, humán tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke, • természeti erőforrások kimerülése,
Életszínvonal változás	<ul style="list-style-type: none"> • átlagjövedelem növekedés, • átlag életszínvonal emelkedés, 	<ul style="list-style-type: none"> • globalizáció, • információkhoz való hozzáférés, • átlagjövedelem növekedés, • urbanizáció, • öregedő társadalom, 	<ul style="list-style-type: none"> • hosszabb átlagéletkor, • migráció erősödése, • termelékenység csökkenés, • növekvő társadalmi egyenlőtlenségek, • klíma változás,

Munkaügyi változások	<ul style="list-style-type: none"> • munkamegosztás, • hierarchikus szervezetek, • bürokrácia, 	<ul style="list-style-type: none"> • szervezeti átláthatóság, • szervezet felelőssége, elszámoltathatósága, 	<ul style="list-style-type: none"> • szervezeti átláthatóság, elszámoltathatóság, • megosztott felelősség, • szervezeti felelősség, • lapos szervezet, • csapat munka,
Oktatási változások	<ul style="list-style-type: none"> • állami oktatás – általános és középiskolák, • felkészülés a munkaerőpiacra, • akadémiai oktatás 	<ul style="list-style-type: none"> • oktatás divergenciája (magán, egyéni tanrend), • intézmények közötti verseny a tanulókért/hallgatókért, • oktatás az egyéni kiteljesedés érdekében 	<ul style="list-style-type: none"> • feltörekvő iskolai hálózatok, • együttműködés és partnerség az intézmények között minden szinten, • személyre szabott tanulás,

Forrás: saját kutatás (2021)

A kutatási hipotézis igazolását alátámasztja a bemutatásra került gazdasági, társadalmi, technológia környezetváltozás a 27. táblázatban összefoglaltak alapján. Az elkészített mélyinterjúk eredményei szintén alátámasztják az új modell alkalmazásának területeit, a tanácsadó feladatainak meghatározását, melynek célja a problémák, hibák kiküszöbölése és a növekedés elérése. A tanácsadó és az ügyfélszervezetekkel készített interjúk alapján megállapítható, hogy a tanácsadó feladata az ügyfél által kívánt eredmény elérése a technológia által kínált lehetőségek felhasználásával. A tanácsadás folyamatában egy intenzív együttműködés és kölcsönös tudás megosztás alakul ki az ügyfél és a tanácsadó között, melynek célja a közös tudás felhasználásán keresztül az ügyfél által kitűzött cél elérése. A kutatásban résztvevő tanácsadó szervezetek véleménye szerint, ezt az új tanácsadói modellt a szervezetek elsősorban informatikai és szervezetfejlesztési (OD) tanácsadás során alkalmazzák. A tanácsadói modellek összefoglalását a 28. táblázat tartalmazza. A megkérdezett szervezetek 85%-a alkalmazza az új tanácsadói módszert, mely megjelenik a modell váltó egyetemek átalakulásánál. A kutatás során vizsgálatra került, hogy az új tanácsadási módszer milyen mértékben elfogadott az ügyfelek tekintetében. A megkérdezett ügyfélszervezetek 72%-nál már alkalmazták ezt a tanácsadói módszert, informatikai és infokommunikációs rendszerfejlesztés esetében, mely tanácsadói modell alkalmazása megfigyelhető a modellváltó egyetemek tekintetében. Az új tanácsadói módszer minden ügyfélszervezetnél elfogadott és jól alkalmazható.

Véleményük szerint megbízható, személyre szabott tanácsadást biztosít az új tanácsadási módszer és az ügyfélszervezetek megállapítása, hogy az új tanácsadási módszer biztosítja számukra a folyamatos fejlődést. Ez alapján a hipotézis elfogadásra kerül.

28. táblázat: Tanácsadói modellek összefoglalása

Fókusz	Szakértői tanácsadási modell	Folyamat tanácsadási modell	Inquiry /Humble tanácsadási modell	Dinamikus tudástranszfer tanácsadási modell
Mi a tanácsadó feladata?	Probléma megoldás	Probléma megoldás	Elérni az ügyfél által kívánt eredményt	Elérni az optimális célt és az ügyfél által kívánt eredményt a megfelelő technológia alkalmazásával
Milyen a tanácsadó és az ügyfél kapcsolata?	A tanácsadó tudást közvetít vagy ad át	A tanácsadó és az ügyfél együtt dolgozik az emberi erőforrást és a szervezeti működést érintő kérdésekben.	A tanácsadó és az ügyfél partnerként működnek együtt a változás (eredmény) műszaki és humán kérdéseiben	A tanácsadónak aktív szerepe van az implementációs és a tanácsadás folyamataiban, a tanácsadó az ügyfél és a gép együtt dolgozik az emberi erőforrást és a szervezeti működést érintő kérdésekben, egyenrangú partnerként
Mi a tanácsadó szerepe?	A tanácsadó szakértői szerepet tölt be, aki átadja tudását és jó gyakorlatokat	A tanácsadó „segítő” vagy egy folyamat szakértője.	Az ügyfél és a tanácsadó összeillesztik az eltérő tapasztalataikat a kívánt eredmény elérése érdekében.	A tanácsadó egyben segítő, tanár, doktor, aki segít az ügyfél, a tanácsadó és a gép tapasztalatainak egyesítését
Milyen módon érhető el növekedés az ügyfélnél?	Tudást közvetít termék vagy szolgáltatás formájában.	Segíti az ügyfelet, hogy megtanulja a hatékony munkavégzést.	Az ügyféltől a tanácsadó együttes tudása szükséges a célok eléréséhez.	Az együttes tudás egyesítésén keresztül, melynek célja a sikeres változás bevezetése, kezelése, fenntartása
Milyen mértékben egyedülálló az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás?	Általános, a tudás különböző kontextusban használható.	Egyedi megoldások.	Egyedi megoldások.	Egyedi megoldások

Forrás: saját kutatás (2021)

- H7: A hazai tanácsadók által kínált szolgáltatások portfóliója összhangban van a piaci igényekkel. A különböző tulajdonosi szerkezettel rendelkező szervezeteknek szükségük van a külső tanácsadók szolgáltatásaira iparágtól függetlenül, ismerik az ilyen szolgáltatások előnyeit és hátrányait, melyeket lehetőség szerint igénybe is vesznek.

A hipotézis alapján elemeztem, hogy a tanácsadó szervezetek által nyújtott szolgáltatások kínálata mennyire van összhangban az ügyfelek által igényelt tanácsadással. A kérdőívben több tanácsadói szolgáltatás területéről kellett mind az ügyfeleknek, mind a tanácsadóknak eldönteniük, hogy mit tudnak nyújtani és mit szeretnek igénybe venni. A 29. táblázat a lehetséges kínált tanácsadási területek és az igénybe vevők gyakoriságát foglalja össze.

29. táblázat: A tanácsadási területek gyakorisága ügyfél-tanácsadó (%)

Tanácsadási szolgáltatás típusa		Szolgáltatást nyújtó cégek (%)	Szolgáltatást igénybe vevő cégek (%)
Stratégia	Stratégia tervezés	31,4	24,8
	Szervezetfejlesztés	33,5	33,9
	Piackutatás	11,7	15,4
	Marketing	13,8	25,4
	Pénzügyi tanácsadás	37,3	32,0
Operatív, működés	Üzleti folyamatok tervezése	40,0	24,5
	Változásmenedzsment	25,2	19,4
	Projektmenedzsment	32,9	27,9
	Ellátási lánc menedzsment	4,1	8,2
	Számvitel, pénzügy	18,4	30,4
Humán erőforrás	Fejlesztés	41,8	42,0
	Oktatás	33,5	30,1
	Jövedelem, jutalmazás, juttatás	25,7	24,8
	Outplacement	4,9	12,5
	Tudásmenedzsment	44,6	43,9
Informatikai tanácsadás	Általános tanácsadás	67,5	34,8
	Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció	62,7	49,5
Outsourcing	IT menedzsment szolgáltatások	68,5	32,0
	Alkalmazott menedzsment szolgáltatások	4,8	10,7
	BPO üzleti folyamatok kiszervezése	1,7	16,3
Coaching	Coaching	24,4	18,2
	Teamcoaching	14,8	9,4
Válságmenedzsment	Válságmenedzsment	7,3	3,8

Forrás: saját kutatás (2021)

Az eredmények alapján elmondható, hogy a tanácsadó szervezetek leginkább az informatikai tanácsadásra, stratégiai tanácsadásra, coacholásra, projekt menedzsment tanácsadásra, a humán erőforrás gazdálkodás támogatására voltak nyitottak. Ezekben belül is a szervezetfejlesztésre, rendszerfejlesztésre, az általános informatikai támogatásra, a coachingra, a munkatársak keresésére. Az ügyfélszervezetek hasonlóságot mutatnak abban a tanácsadó cégekkel, hogy az általuk kevésbé támogatott területekre, mint az ellátási lánc támogatása, avagy a BPO folyamatok outsourcingjának kérdésében kevésbé mutattak hajlandóságot arra, hogy megkeressenek egy tanácsadó céget.

A kutatás folyamán vizsgáltam a kapcsolatot a tanácsadást nyújtó szervezetek portfóliója között és a tanácsadás iránti kereslet között. Wilcoxon-próba eredménye ($Z=-1,095$ $p=0,274$.) alapján nem igazolható jelentős eltérés a hazai tanácsadók által kínált szolgáltatások portfóliója és a piaci igények között (7. számú melléklet).

A kutatási eredmények azt igazolták, hogy a kínálati lehetőségek összhangban vannak a keresleti igényekkel. Minden második tanácsadó cég kínált: projektmenedzsmentet, informatikai általános és rendszertanácsadást, IT outsourcingot, munkatársak megkeresését, oktatás és tudásmenedzsmentet valamint coachingot. Minden második, már tanácsadást igénybe vevő szervezet igényelt: informatikai általános és rendszertanácsadást, IT outsourcingot, coachingot, tudásmenedzsmentet, fejadászatot.

A felmérési statisztikák azt is igazolták, hogy a kutatásban résztvevő tanácsadó cégek megbízásai mintegy átlagosan 20%-kal nőttek 2018-ban. Az eredmények összhangban vannak a tanácsadó iparág piaci területi megoszlásával, hiszen a technológiához kötött IT tanácsadás piaci részesedése 45%. A fenti eredmények tükrében hipotézis igazolva van.

A hipotézis második része, hogy az ügyfélszervezetek a tanácsadók által nyújtott szolgáltatásokat a környezeti változásokból eredő bizonytalanságok elkerülése végett veszik igénybe, melynek legfontosabb célja a vállalat növekedésének biztosítása, a piaci stabilitás megőrzése. A mélyinterjú – 100%-a - és a kérdőíves kutatás - 54,8%-a vett igénybe tanácsadási szolgáltatást - eredményei alapján megállapítható, hogy az ügyfelek ismerik a tanácsadók által nyújtott szolgáltatásokat és alkalmaznak külső tanácsadókat munkájuk során. A mélyinterjúk során az ügyfelek véleménye szerint a tanácsadó igénybevételének két fontos oka van, a vállalat növekedésének elősegítése, a piaci pozíció megőrzése mellett és a tanácsadó speciális tudása (65. ábra). A fenti adatok alapján az H7 hipotézis elfogadásra kerül.



65. ábra: Tanácsadás igénybevételének okai

Forrás: saját kutatás (2021)

- H8: Különbség figyelhető meg a hazai magán illetve közszféra szervezetei között a tanácsadóválasztás tekintetében. A közszféra szervezetei a hagyományos szempontok (korábbi munkakapcsolatok, ismeretségi kör, cég hírneve) alapján választanak tanácsadót. A magán szféra szervezetei esetében a tanácsadó kiválasztását befolyásolja azok szolgáltatásainak komplexitása, a vállalatainak mérete, árainak nagysága. A kiválasztás

folyamatát kisebb mértékben befolyásolja a tanácsadó cégek eredete, hirdetéseinek nagysága és regionális székhelye.

A hipotézis igazolás során vizsgáltam a kiválasztás folyamatának kapcsolati tényezőit. A kutatás során azt feltételeztem, hogy az ügyfelek a hagyományos kapcsolatteremtési módok alkalmazását részesítik előnyben, melynek oka a korábbi munkakapcsolat vagy a cég hírneve. Először vizsgáltam, hogy a különböző tulajdonosi szerkezetű vállalkozások milyen módon lépnek kapcsolatba a tanácsadó szervezetekkel, a kérdésre több válasz is adható volt. A válaszok alapján megállapítható, hogy a legjellemzőbb kapcsolatba lépési mód a személyes ajánlason alapuló szerződések létrejötte, akár állami tulajdonú szervezetről, akár versenyszférában tevékenykedő szervezetről beszélünk. A kamara általi ajánlás, illetve pályázatokon keresztül munkakapcsolat kiépítése kevésbé jellemző, ismert a vállalkozások körében és kevésbé elfogadott a hirdetések keresztül megkeresés. A tanácsadó szervezetek vizsgálata során az eredmények alapján megállapítható, hogy a tanácsadó szervezetekkel 37,0%-ban a személyes kapcsolatok képezik a megbízások alapját, amelyet a mélyinterjú eredmények is alátámasztanak. Mind a tanácsadó szervezetek, mind az ügyfelek véleménye szerint a tanácsadó bizalmi kapcsolatokon alapuló munkát végez, ahol a személyes ismeretességi kör képezi a bizalom alapját. A megkérdezett tanácsadós szervezetek 22,9%-a szerint ügyfeleiket hirdetések keresztül éri el. A tanácsadók leggyakoribb hirdetési felületét képezik a szakmai konferenciák, workshopok és speciális szaklapokban, illetve online szakmai felületeken elhelyezett hirdetések. Igen jelentős mértékben 19,7%-ban érkeznek az ügyfelek pályázatok, tenderek elérésén keresztül (30. táblázat).

30. táblázat: Kapcsolatba lépés módja %-os megoszlásban

Kapcsolatba lépés módja	Személyes ismertség alapján	Hirdetés, reklám	Kamarai ajánlás	Pályázat, tender
Magán hazai vállalkozás	38,40%	11,30%	3,20%	5,00%
Magán külföldi tulajdonú vállalkozás	12,30%	3,10%	0,90%	7,20%
Állami vállalat	5,30%	3,30%	3,10%	3,50%
Vegyes	1,10%	1,30%	0,30%	0,70%

Forrás: saját kutatás (2021)

A kutatás kitért arra, hogy milyen szempontokat tartanak fontosnak a tanácsadó szervezetek és az ügyfelek egy tanácsadó cég kiválasztásakor. Az 5 fokozatú Likert-skálán kellett eldönteniük a válaszadóknak, hogy az adott szempont mennyire volt a számukra fontos. Az egyes az egyáltalán nem fontosat, míg az ötös a nagyon fontosat jelentette. A tanácsadó cégek és az ügyfelek válaszainak eredményét a 31. táblázat foglalja össze.

31. táblázat: A tanácsadó cégek kiválasztásának szempontjai (átlag, szórás)

Szempontok	Tanácsadó cégek		Ügyfelek	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
A tanácsadó cég hírneve	4,02	0,907	3,93	0,816
Korábbi munkakapcsolatok	4,19	0,906	3,79	1,002
A tanácsadó cég hirdetése	2,98	1,235	3,07	1,003

A tanácsadó cég megjelölt referenciái	3,77	1,027	3,68	0,908
Személyes kapcsolat a tanácsadóval	4,29	0,882	4,00	0,963
A tanácsadó vállalási határideje	3,69	1,088	3,77	0,992
A tanácsadó nemzetisége	2,80	1,394	2,96	1,268
A tanácsadó regionális székhelye	3,09	1,284	3,15	1,147
A tanácsadó regionális kirendeltsége	3,11	1,315	3,19	1,064
A tanácsadó árszintje	3,64	1,003	3,77	0,862
Kedvező fizetési kondícióink	3,45	1,185	3,57	0,993
A tanácsadó nagysága	3,18	1,197	3,37	0,964
A tanácsadó cég kapcsolatrendszere	3,94	1,03	3,71	0,916
A kínált szolgáltatás komplexitása	4,05	0,904	3,94	0,931
Ismerős véleménye	4,05	0,931	3,72	0,965

Forrás: saját kutatás (2021)

Az igénybe vevők szerint a legfontosabb a tanácsadó cég személyes kapcsolata a tanácsadóval, a kínált szolgáltatások komplexitása, a tanácsadó hírneve, a korábbi munkakapcsolat és a projektek vállalási határideje és az árérzékeny piacon a tanácsadó árszintje. Ezen belül azonban - a döntéshozatalban – relatíve kevésbé tartják jelentősnek a tanácsadó nemzetiségét és a tanácsadó székhelyét, regionális kirendeltségét. A tanácsadó szolgáltatást nyújtók ugyanakkor úgy érzik, hogy az ügyfelek leginkább a következő szempontokat ítélik kardinálisnak a cég kiválasztása során: a személyes kapcsolatot, a korábbi munkakapcsolatot, a cég hírnevét, kínált szolgáltatás komplexitását, és az ismerősök véleményét. Elhanyagolható szempont a választásban a cég nemzetisége, a cég regionális helyzete, a hirdetés és a reklám. Az eredmények azt mutatják, hogy a tanácsadó cégek és az ügyfelek e tekintetben igencsak eltérő véleményen voltak. Ez utóbbi körülmény megnehezíti és meghosszabbítja a kiválasztás folyamatát.

A vizsgálatok céljából az ügyfél szempontokat faktorokba tömörítettem, valamennyi változó alkalmas volt a faktorképzésre. A faktorok rotálása Varimax eljárással történt, a magyarázott varianciarányad: 60,568% volt. A faktorsúlyok alapján a következő faktorok lettek meghatározva: (32. táblázat)

1. faktor: A tanácsadó cég földrajzi jellemzői
2. faktor: A tanácsadó cég nagysága a piacon
3. faktor: A tanácsadó cég pénzügyi kondíciók
4. faktor: A tanácsadó cég által kínált reputáció

32. táblázat: Főkomponens elemzés

	Komponens			
	Földrajzi jellemzők	Nagyság, hirdetés	Pénzügyi kondíciók	Reputáció
<i>Tanácsadó cég nemzetisége</i>	,827	-,096	-,082	,185

<i>Tanácsadó cég regionális székhelye</i>	,783	-,112	,303	,116
<i>Tanácsadó cég regionális kirendeltsége</i>	,711	,061	,345	-,037
<i>Tanácsadó cég hirdetés, reklám</i>	,362	,644	,007	-,080
<i>Tanácsadó cég mérete nagysága</i>	,422	,606	-,041	-,002
<i>Tanácsadó cég kapcsolatrendszer</i>	,205	,737	-,040	,117
<i>Tanácsadó cég hírneve</i>	,095	,680	,364	-,036
<i>Tanácsadó cég korábbi munkakapcsolatok</i>	-,066	,645	,107	,195
<i>Tanácsadó cég referenciái</i>	,265	,536	,251	,105
<i>Tanácsadó cég szolgáltatás komplexitása</i>	-,091	,170	,506	,431
<i>Tanácsadó cég árszínvonal</i>	,014	,058	,847	,109
<i>Tanácsadó cég fizetési kondíciók</i>	,392	,208	,652	,007
<i>Tanácsadó cég vállalási határidő</i>	,057	,430	,579	,081
<i>Tanácsadó cég ismerős véleménye</i>	,272	,090	,011	,857
<i>Tanácsadó cég személyes kapcsolatok</i>	-,128	,473	,163	,578
<i>Magyarázott variancia (%)</i>	29,915	15,209	8,740	6,704

KMO Bartlett teszt: 0,785 Khi-négyszet: 1413,774 df: 105 p-érték: 0,000.

Forrás: saját kutatás (2021)

A négy faktort felhasználtam, hogy homogén csoportokat hozzak létre az ügyfelekből, az adott faktorok alapján. A klaszterképzéshez a K-közép eljárást alkalmaztam és a következő klaszterközéppontok jöttek létre (33. táblázat).

33. táblázat: Végső klaszterközéppontok

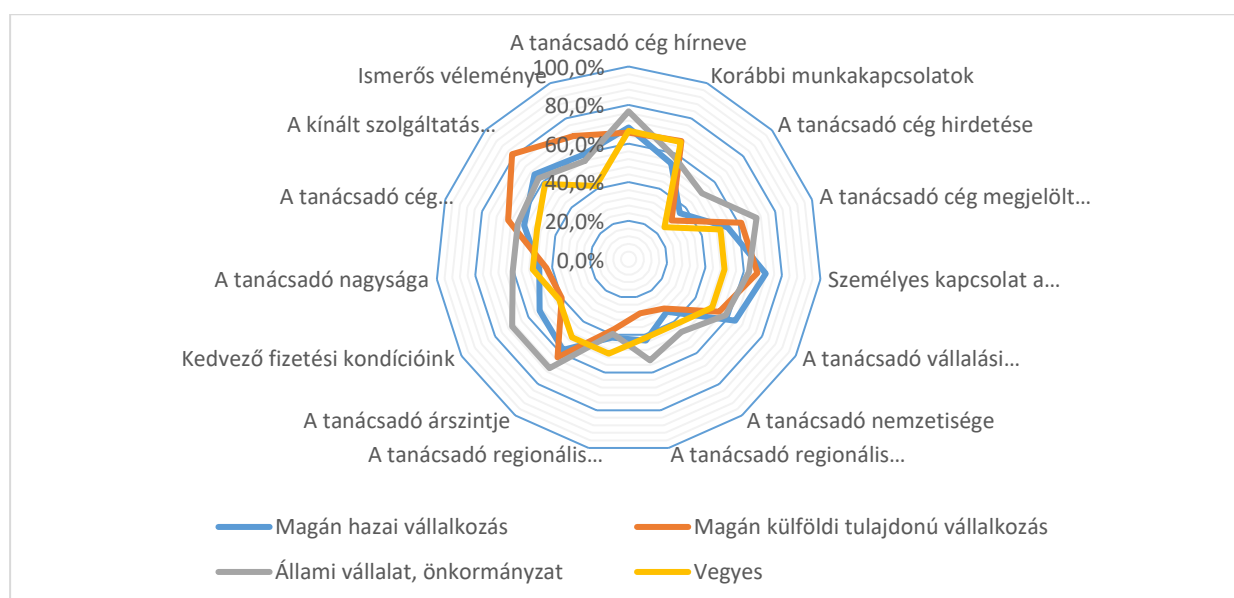
Faktorok	Klaszter		
	1	2	3
Földrajzi jellemzők	0,050	0,311	-2,709
Nagyság, piaci szerepe	0,401	-0,358	-0,214
Pénzügyi kondíciók	0,459	-0,431	-0,085
Reputáció	-0,540	0,515	-0,037

Forrás: saját kutatás (2021)

Az ügyfelek 45,9%-a az első klaszterhez, az 47,7%-a a második klaszterhez és 6,4%-a az utolsóba klaszterhez tartozik. A keresztábla-elemzések azt mutatták, hogy minden harmadik kisebb méretű szervezet az érzékenyek csoportjában található és a nagy vállalatok fele szintén ebben a csoportban található. Mindezek az eredmények arra mutatnak rá, hogy a magyar piacon működő szervezetek érzékenyek. Tevékenység alapján igen odafigyelnek a reputációra és az arra a

szolgáltató cégek (42,6%), míg például a kereskedelemben működő szervezetek közel 10%-a nem mérlegel mélyrehatóan a tanácsadók kiválasztását illetően.

Az ügyfélszervezetek közel 90%-a elégedett volt a tanácsadási szolgáltatásokkal, amelynek okai a szervezetten belül található problémák feltárása és a szervezet nehézségeinek meghatározása. További ok, a szervezet fejlődését elősegítő új üzleti és technológiai innovációk alkalmazás feltételeinek megteremtése, amelyben a tanácsadó aktív szerepet vállal. A szervezet fejlődését a technológiai fejlesztések alkalmazása mellett a szervezet humán erőforrás oktatása, kompetencia fejlesztése biztosítja, amely hozzájárul a szervezet versenyképességének növekedéséhez, a hatékony működés és termelékenység emeléséhez.



66. ábra: Tanácsadó cég kiválasztásának szempontjai eltérő tulajdonosi szerkezetű ügyfelek esetében

Forrás: saját kutatás (2021)

A közszféra szereplői számára fontos a szervezetek árszintje, árérzékenyek, amely oka az állami szabályozás (ÁHT, ÁVR), mely meghatározza a közszféra szereplői számára a tanácsadók beszerzésének folyamatát és szempontrendszerét, mely szerint a piacon a legalacsonyabb árú szolgáltatás igénybevétele biztosítja az optimális közpénzzel való gazdálkodás megvalósítását. Ezért a tanácsadó tevékenységek pályáztatása során egyik fontos szempont az ár mellett, az adott cég által nyújtott szolgáltatások komplexitása, az adott szervezet reputációja, a tanácsadó cég hírneve, referenciái (66. ábra). A hazai magánszféra szervezetinél is ezek a kiválasztás szempontjai, ezért a hipotézis nem kerül elfogadásra, mert nem figyelhető meg különbség a kiválasztás folyamatában a hazai magán illetve közszféra szervezetei között.

H9: A hazai tulajdonosi szerkezettel rendelkező szervezetek működési és egyéb költségei emelkednek a digitalizáció hatására szemben a külföldi tulajdonosi szerkezettel rendelkező vállalatokkal. Ennek okán az informatikai tanácsadás és az IT menedzsment, outsourcing szolgáltatások iránti kereslet alacsonyabb a külföldi tulajdonú vállalatok tekintetében

A hipotézis igazolását több oldalról közelítettem meg. Egyrészt vizsgáltam a tanácsadó és az ügyfélszervezetek véleményét a digitalizáció hatásaival kapcsolatban, továbbá vizsgáltam a mélyinterjú alanyok válaszait, összehasonlítva a kérdőíves kutatás eredményeivel. A H8 hipotézis alátámasztja, hogy az informatikai, illetve IT menedzsment, outsourcing iránti kereslet magas a megkérdezett szervezetek körében, amely adatot a hazai menedzsment tanácsadás területi megoszlásának fejlődése is alátámaszt. Jelen hipotézis igazolásakor arra kerestem a választ, hogy

a digitalizáció, az eltérő tulajdonosi szerkezet, illetve a szervezeti méret tekintetében milyen mértékben befolyásolja a szervezetek működését.

A kutatás során vizsgáltam, hogy a szervezetek véleménye szerint a digitalizáció milyen területen érezteti hatását. Az 5 fokozatú Likert-skálán kellett eldönteniük a válaszadóknak, hogy az adott szempont milyen mértékben befolyásolja a szervezetek működését és milyen területek tekintetében figyelhető meg fejlődés, változás a digitalizáció hatására. Az egyes egyáltalán nem befolyásolja, az ötös erősen befolyásolja. A 34. táblázat foglalja össze a tanácsadó szervezetek és ügyfelek válaszainak eredményeit.

34. táblázat: Digitalizáció hatása a tanácsadó és az ügyfélszervezetekre (átlag, szórás)

Szempontok	Tanácsadó cégek		Ügyfelek	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Szakember/szaktanácsadó elérése, mint munkavállaló	4,15	0,743	3,69	0,874
Ügyfelek elérése	4,21	0,861	3,90	0,928
Képzések szervezése	4,08	0,840	3,73	0,926
Ügyfelekre vonatkozó ismeretek elérése	4,19	0,778	3,87	0,889
Nemzetközi piacra lépés	4,05	0,967	3,85	1,000
Külföldi ügyfelek/projektek elérése	3,60	1,019	3,53	0,988
Információ beszerzése	4,39	0,831	4,06	0,870
Információ osztályozása	4,00	0,933	3,72	0,960
Információ értékelése	4,02	0,907	3,75	0,915
Tranzakciós költségek	3,93	0,936	3,72	0,953
Globális trendek ismerte	3,99	0,910	4,02	0,889
Döntéshozatali költségek	3,66	1,040	3,54	0,961
Alku költségek	3,49	1,040	3,40	1,010
Kontrolling költségek	3,60	1,019	3,53	0,988
Megvalósítási költségek	3,84	0,914	3,64	0,986
Új kutatási eredmények elérése	4,21	0,861	3,90	0,928

Forrás: saját kutatás (2021)

A tanácsadó szervezetek véleménye szerint a digitalizáció a legerősebben az információk beszerzésére, az ügyfelek és új kutatási eredmények elérésére gyakorol hatást. A legkisebb hatása a költségek tekintetében figyelhető meg, hiszen az alku-, controlling- és döntéshozatali költségekre gyakorolja a legkisebb hatását, a külföldi projektek elérése mellett. Ezen állítások tekintetében az ügyfelek is hasonlóan vélekednek. Az ügyfelek véleménye szerint is az

információk beszerzése, a globális trendek és új kutatási eredmények elérése gyorsabbá válik a digitalizáció hatására. A mélyinterjú alanyaim is ezeket a területek emelték ki és véleményük szerint a költségekre gyakorol a legalacsonyabb hatást a digitalizáció. A globális trendek és új kutatási eredmények ismerete hozzájárul a szervezetek fejlődéséhez és piaci pozíciójuk megtartásához.

Megvizsgáltam, hogy a tanácsadók és az ügyfelek az digitalizáció hatásainak tekintetében milyen csoportra bonthatók. A vizsgálat céljából a szempontokat faktorokba tömörítettem. Valamennyi változó alkalmas volt a faktorképzésre. A kapott eredmények alapján három faktor határozható meg, mert a magyarázott varianciarányad: 61,97% volt. A faktorsúlyok alapján a következő faktorok lettek meghatározva:

1. faktor: Szakemberek-, munkavállalók elérése és új piacok nyitása
2. faktor: Költségek csökkentési lehetőségei
3. faktor Az információk kezelése

35. táblázat: Faktorstruktúra a digitalizáció hatásait mérő szempontok ügyfelek esetében – Magyarázó variancia

	Komponens		
	Szakemberek-, munkavállalók elérése ¹	Költségek csökkentési lehetőségei	Információk kezelése
Szakember, munkavállaló elérése	,624	,350	-,045
Ügyfelek elérése	,529	,207	,436
Képzések szervezése	,644	,209	,069
Ügyfelekre vonatkozó ismeretek elérése	,751	,085	,269
Nemzetközi piacra lépés	,724	,170	,224
Külföldi ügyfelek projektek elérése	,814	,164	,162
Döntéshozatali költségek csökkentése	,180	,756	,269
Alku költségek csökkentése	,162	,829	,203
Megvalósítási költségek csökkentése	,228	,774	,134
Információ beszerzés	,476	-,155	,580
Információ osztályozás	,206	,282	,785
Információ értékelés	,133	,338	,770
Globális trendek ismerete	,425	,116	,606
Magyarázott variancia (%)	26,063	20,783	15,123

KMO=0,904, Bartlett-próba: $\chi^2=4538,398$ szf:1120, $p<0,001$

Forrás: saját kutatás (2021)

A fő komponens elemzés alapján három faktor csoport lett létrehozva (35. táblázat). Az első faktor az ügyfelek 55,4%-ra, a második faktor a 15,6%-ra és a harmadik faktor az ügyfelek 29,0%-ra jellemző. A második faktor, a költségek csökkentése, mind összesen a szervezetek 15,6%-a tekintetében gyakorol hatást. A keresztábla elemzéseket elvégezve megállapítható, hogy mind a magyar tulajdonú, mind a külföldi tulajdonosi szerkezettel rendelkező vállalatok esetében nincs szignifikáns különbség, a digitalizációnak a költségek csökkentésére gyakorolt hatásának tekintetében. A kapott eredmények alapján a hipotézis nem kerül elfogadásra.

7. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A kutatás széleskörű, hiánypótló, benchmarkkutatás, amely során elemzésre került a hazai tanácsadó piac tanácsadói és ügyféloldala egyaránt. A kutatás során vizsgáltam, a célkitűzéseimmel összhangban, a vezetési és menedzsment tanácsadás iránti kereslet nemzetközi és hazai befolyásoló tényezőit, a gazdasági környezetváltozás hatásait a tanácsadó piacra és a vezetési és menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciáit, lehetőségeit.

A vezetési tanácsadás a nemzetgazdaság, és a vállalatok, szervezetek versenyképessége szempontjából kiemelkedően fontos a sikeres működés és növekedés elérése érdekében. Kiemelkedően fontosnak tartom, hogy a tanácsadó szervezetek által birtokolt speciális tudás hozzáférhetővé és elérhetővé váljon a gazdaság minden szereplője részére.

A kutatás alapján megállapítható, hogy a tanácsadás különböző területeire fókuszáló szakmai szervezet dolgozik. Fontos lenne egy egységes, felügyelő szakmai szervezet létrehozása - az ausztriai tanácsadó szövetség mintájának alapján - akik felügyelik, kontrolálják a tanácsadók működését. Ez a lépés hozzájárulna a különböző ügyfélszervezetek bizalmatlanságának eloszlásához, az innovációk, a jógyakorlatok és a tudás gyors ütemű megosztásához.

A fent leírtak alapján az országos kutatás további folytatása és kiterjesztése a környező országokra biztosítja az iparág fejlődését és a tanácsadás széleskörben való elterjedését. Mind ehhez hozzájárul Dr. Poór József professzor úr által létrehozott kutatócsoport, az InterCons Research Team (ICTR).

A primer kutatás széleskörű, számos kutatási területet érintő adatokat tartalmaz, melyek feldolgozása és a kutatás további eredményeinek bemutatása részben megtörtént a megjelent kutatási jelentéseken keresztül és a témában megjelent publikációkon keresztül.

- H1: A hipotézis igazolásához nemzetközi statisztikai adatokat dolgoztam fel leíró statisztikai és regresszió elemzéssel. Az adatok feldolgozása alapján megállapítható, hogy az országok gazdasági fejlettsége nem befolyásolja a tanácsadás iránti kereslet alakulását, így a hipotézis elutasításra került. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a 2008-2009-es gazdasági világválságot követően folyamatosan növekszik a tanácsadás iránti kereslet. A vizsgált 12 európai ország tekintetében magasabb arányú iparági növekedés figyelhető meg, mint a GDP átlagnövekedése.
- H2: A hipotézis vizsgálata benchmark kutatás, melyhez a benchmark adatokat az 1999-ben Németországban végzett kutatás eredményei biztosították. A hipotézis vizsgálat alapján megállapítható, hogy a H2 hipotézis részben elfogadott, mivel nem figyelhetők meg jelentős különbségek a tanácsadók alkalmazására vonatkozóan az országok közötti összehasonlításban. Az eredmények arra mutatnak rá, hogy a tanácsadó szolgáltatások kínálata országonként eltérő, a helyi piaci igényekhez igazodik, ezért a hipotézis második része elfogadásra kerül.
- H3: A kulturális dimenziók eredményeinek összehasonlítása alapján kerül igazolásra a hipotézis. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a magyar társadalom kevésbé elfogadó a bizonytalan eredményeket biztosító tanácsadói iparág által nyújtotta szolgáltatásokkal szemben. Igaz ezt az eredményt pozitívan befolyásolja a társadalom jövőorientációja, amely biztosítja az iparág piaci növekedését, fejlődését és szolgáltatások elfogadottságát. Ezért a hipotézis részben elfogadott.
- H4: Az innovációk terjedésében, a hazai tanácsadó piac jelentős szerepet tölt be, amelyet a hazai GDP adatok, szabadalmak száma és a tanácsadó piac árbevétele alapján közelítettem

meg. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a hazai tanácsadó szervezetek kulcs szerepet töltenek be az innovációk és jó gyakorlatok elterjedésében. A tanácsadók közreműködése biztosítja az alapot az iparágak közötti tudás átadáshoz és a jó gyakorlatok bevezetéséhez, amely hosszútávon biztosítja az ügyfélszervezetek számára a fejlődést, a versenyképesség megtartását. A hipotézis elfogadásra került.

- H5: A kutatás folyamán vizsgáltam a gazdaság ingadozásainak hatását a tanácsadó szervezetekre. A kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy tanácsadók által nyújtott szolgáltatások iránti keresletet - kontjunktúra és dekonjunktúra idején – nem befolyásolják a gazdaság ingadozásai és az ország gazdasági fejlettségétől is független. Ezen okok miatt a hipotézis elfogadásra került.
- H6: A kutatás folyamán a társadalmi, gazdasági és technológiai fejlődés egy új tanácsadási módszer alkalmazását tette szükségessé, amely biztosítja a szervezetek részére a folyamatos fejlődést. A kutatás eredményei rámutatnak, hogy az új tanácsadói módszert sikeresen alkalmazzák a tanácsadó szervezetek, amely az ügyfélszervezetek elégedettségét eredményezi és biztosítja számukra a fejlődés lehetőségét. A hipotézis elfogadásra került.
- H7: A kutatási eredmények alapján a primer kutatás biztosította. A kutatás során összehasonlításra került, a tanácsadók által nyújtott szolgáltatások kínálata és az ügyfél igények kereslete. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a kereslet és a kínálat találkozik, a kínálati lehetőségek összhangban vannak a keresleti igényekkel. A tanácsadók által nyújtott szolgáltatásokat az ügyfelek ismerik és alkalmazzák is, hiszen a tanácsadó az ügyfélszervezetből hiányzó speciális tudással rendelkezik. Ez a speciális tudás hozzájárul az ügyfélszervezet fejlődéséhez, piaci pozíciójának megtartásához. A hipotézis elfogadásra került.
- H8: Az ügyfélszervezetek a tanácsadókkal elsősorban személyes ajánlás alapján veszik fel a kapcsolatot, melynek alapja a korábbi munkakapcsolat alapján kialakított imázs, reputáció. Faktoranalízist követően vizsgáltam, hogy az eltérő tulajdonosi szerkezettel rendelkező vállalkozások esetében nincs különbség a tanácsadó kiválasztását befolyásoló tényező tekintetében. Ezért a hipotézis elutasításra került.
- H9: A hipotézis során vizsgáltam a digitalizáció hatásait a tanácsadó, illetve az ügyfélszervezetekre. A keresztábra elemzéseket elvégezve megállapítható, hogy mind a magyar tulajdonú, mind a külföldi tulajdonosi szerkezettel rendelkező vállalatok esetében nincs szignifikáns különbség, a digitalizáció a költségek csökkentésére gyakorolt hatásának tekintetében. A kapott eredmények alapján a hipotézis nem kerül elfogadásra.

A kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy akár magánszférában, akár közszférában működő szervezet részére nyújtanak tanácsadói szolgáltatást, a külső szakemberek bevonásával jelentős eredmények érhetők el a szervezetek növekedése, fejlődése érdekében. Általánosan elfogadott megállapítás, mind az ügyfél, mind a tanácsadó szervezetek részéről, hogy a változások nyomon követése és változásokhoz való alkalmazkodás alapvető elvárás. A szervezetek munkatársaival szemben is megfogalmazásra kerül az az elvárás, hogy a változások kezelése és a fejlődés előidézése egy proaktív szemlélet követel a szervezet dolgozói és vezetői részéről, melyben nagy szerepe van a külső tanácsadó szervezeteknek. Hiszen rendelkeznek a szakmai gyakorlat kínálta tapasztalatokkal, amely biztosítja a fejlődést minden szervezet számára.

Külső tanácsadó cégek számára megfogalmazott javaslataim: a tanácsadó szervezetek széles szakmai tapasztalatokkal rendelkeznek, mely biztosítja komplex szakmai csomagok összeállítását, az ügyféligényekhez igazodva. Az új tanácsadói modell alkalmazása lehetőséget biztosít az eredmények nyomon követésére és folyamatos fejlesztésére, amely innovációk létrehozását, értékteremtést és ügyfélorientációt eredményez. Mind ehhez fontos a versenyképes árszintű kínálat és kedvező fizetési kondíciók biztosítása, amely elérhető a KKV-k számára egyaránt.

Ügyfélszervezetek részére megfogalmazott javaslataim: a külső tanácsadók alkalmazása segíti a szervezetek fejlődését, az optimális szervezeti felépítés kialakítását. Merjenek bátran külső, idegen tanácsadókat alkalmazni a siker elérése érdekében, hiszen kívülállóként a tanácsadó szervezetek meglátják a szervezet működését akadályozó tényezőket, szervezési problémákat és átlátják a szervezet optimális értékteremtő működését biztosít lépések alkalmazási lehetőségeit.

Kormányzati intézkedések iránti javaslataim: biztosítani olyan pályázati lehetőségeket, melyeken keresztül a KKV-k részére is elérhetővé válnak a tanácsadók által nyújtott szolgáltatások, hiszen a tanácsadó szervezetek aktívan részt vesznek az innovációk létrehozásában és terjesztésében. Továbbá, olyan programok, adókedvezmények biztosítása a KKV-k számára, amely segíti a szervezetek infokommunikációs és technológiai fejlesztések elérését, ezen keresztül javulnak a szektor termelékenységi és versenyképességi mutatói.

Oktatási intézmények irányába megfogalmazott javaslatok: olyan képzés kínálat összeállítása, amely biztosítja a fiatal frissdiplomások elhelyezkedését és napra kész tudását. Az oktatásnak nagyobb hangsúlyt kell fektetni a gyakorlati képzések jelentőségére és az új innovatív megoldások ismeretére, amely népszerűbbé teszi az intézményi karokat, igazodik a munkaerőpiaci igényekhez.

8. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

Kutatás alapján a következő új és újszerű tudományos eredményeket (E) fogalmazom meg:

- E1: Meghatároztam a gazdasági és infokommunikációs környezetváltozás hatására kialakult új tanácsadói modell terminológiáját, jellemzőit és alkalmazásának feltételeit. Az új modell napjaink tanácsadó piacán alkalmazott tanácsadói módszer. Gyakorlati alkalmazása megjelenik az államigazgatás és a versenyszférában működő ügyfélszervezetek esetében is. A gyakorlati modell hozzájárul a tanácsadói eszköztár gyarapításához, amely hatásra az ügyfélélmény növekszik.
- E2: A kutatás során feltártam, hogy a tanácsadói iparág által nyújtott szolgáltatások iránti keresletet nem befolyásolja az országok gazdasági fejlettsége és a gazdaság ingadozásainak hatása sem gyakorol hatást a tanácsadási szolgáltatásokra. A szolgáltatások iránti keresletet befolyásolja a digitális technológiák fejlődése, mely hatással van a tanácsadási módszerek fejlődésére és a tanácsadási szolgáltatások portfólió változására.
- E3: A kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy a tanácsadók alkalmazása fontos az ügyfelek számára. Az ügyfélszervezetek esetében a vezetői döntéstámogató rendszer részét képezik a tanácsadói gyakorlatok, melyek segítségével az innovációk elérhető válnak a szervezetek számára. Mindezek együttesen segítik a szervezetek versenyképességének javítását, a termelékenység fokozását, a költségeik csökkentését.
- E4: A kutatás eredményeinek vizsgálata során feltártam a magyar társadalom kulturális jellemzőit, amelyek közvetlen hatással lehetnek a tanácsadás iránti keresletre. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a magyar társadalom részben elutasító a tanácsadók által nyújtott szolgáltatások iránt, jellemzően bizonytalanság kerülő és a társadalom jövőorientációja, amely biztosítja a tanácsadói szolgáltatások iránti keresletváltozást.
- E5: A kutatás folyamán vizsgáltam a tanácsadói szektor szerepét az innovációs folyamatok elterjedésében. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a tanácsadók kulcs szerepet töltenek be az innovációk létrehozásban, alkalmazásában és implementálásában a gazdasági élet minden területén, akár közigazgatásban működő szervezetekről, akár a versenyszféra szervezeteiről beszélünk.
- E6: A kutatás vizsgálta a digitalizáció hatását a tanácsadó és az ügyfélszervezetekre egyaránt. Az eredmények alapján elmondható, hogy a digitalizáció, az információs és kommunikációs technológiai fejlődés nem kerülhető ki. Ezért fel kell készülni a változásokra kormányzati és a vállalati szinten egyaránt. Fontossá válik az oktatás fejlesztése, a munkavállalók kompetencia fejlesztése, a LLL program megvalósítása, a vállalatok digitális felkészülése, fejlesztése a versenyképesség megtartása érdekében.
- E7: A benchmark kutatás eredménye alapján megállapítható, hogy a gazdaságilag fejlett és fejletlenebb országok esetében a tanácsadókkal szemben elvárt követelmények megegyeznek és nincs különbség a magyarországi és a nemzetközi tanácsadók között.
- E8: A kutatás alapján megállapítható, hogy a tanácsadói portfólió területi szinten a regionális igényekhez igazodik, akár versenyszféra, akár közsféra tekintetében.

9. ÖSSZEFOGLALÁS

Kutatásom során feldolgoztam a hazai és nemzetközi szakirodalmat, mely alapján megfogalmaztam a tanácsadó iparhoz kapcsolódó legfontosabb hipotéziseket, annak érdekében hogy teljes képet kapjak arról, hogy a tanácsadók által nyújtott szolgáltatások mennyire elterjedtek Magyarországon. A kutatás benchmark kutatás, mely kiterjed a tanácsadói iparág képviselőire és ügyfeleikre egyaránt.

A szakirodalom feldolgozása során vizsgáltam a közgazdasági elméletek által megfogalmazott téziseket, mely alapján megállapítható, hogy a tanácsadási szolgáltatások elméleti háttérét négy közgazdasági elmélet befolyásolja és határozza meg. A szervezetek fenntartásához és racionális működéséhez kapcsolódó gazdasági döntéseket a tranzakciós költségek minimalizálása biztosítja. A vállalati működéshez kapcsolódóan a modern vállalatban a tulajdonos és a menedzsment szétválik, kapcsolatukat szerződések határozzák meg. A megbízó-ügynök elmélet a vállalati környezet kapcsolatait a szerződések hálójának tekinti. A tudásmegosztására és az új tanácsadói gyakorlat elméleti alapjait biztosítják a feltárt tudásméletek, mely hozzájárul az innovációk és a jó gyakorlatok elterjedéséhez. Ezen keresztül a szervezetek fejlődése, versenyképessége is biztosítottá válik.

A kutatási eredmények alapján megfogalmazásra került a 21. századi tanácsadói modell, ahol a környezeti, gazdasági, társadalmi és jogszabályi környezetváltozások hatására bemutatásra került az információ és pénz áramlási folyamata az értékteremtés folyamatában. A modell kialakulását alátámasztják a XXI. század történelmi, gazdasági, technológiai, környezeti változásai. A modell legfontosabb üzenete a változásokra történő gyors reagálás, az új tudás és innovációk létrehozása, mely biztosítja a szervezetek hatékony működését, az innovációk implementálását és alkalmazását, mely hosszútávon biztosítja a szervezetek részére a fejlődést.

Empirikus kutatásom során feltárássra kerültek az tanácsadóipar ügyfeleinek szükségletei, tapasztalatai és elérésének módja. E kutatás ezen része azért volt fontos, hogy valós képet kapjunk arról, hogy a tanácsadók által nyújtott szolgáltatások mennyire elterjedtek a magyar vállalkozások és a közigazgatás területén. A kutatás eredményei rámutatnak, hogy a tanácsadók által nyújtott szolgáltatások fontosak a szervezetek számára, ismerik a nyújtott szolgáltatások előnyeit és hátrányait. A tanácsadók bevonásának egyik legfontosabb akadálya az anyagi erőforrások hiánya az ügyfélszervezeteknél és a bizalmatlanság igen magas faktorként jelenik meg. Az erőforrás hiány egyik oka az információ hiány a szolgáltatások típusára, eredményességére és a lehetséges erőforrások, pályázatok felderítésére vonatkozóan. Azon vállalkozások, amelyek igénybe vettek külső tanácsadókat, nyitottak további tanácsadók által nyújtott szolgáltatások igénybevételére.

A kutatás során feltárássra kerültek a tanácsadó szolgáltatásokat akadályozó kulturális tényezők, mely alapján megállapítható, hogy a magyar társadalom kevésbé elfogadó, bizonytalanság kerülő, de pozitívan befolyásolja a társadalom jövőorientációja, mely biztosítja a tanácsadóiparág tercier szektorban nyújtott piaci növekedését és a szolgáltatások elfogadottságát. Igaz, a kormány külföldi tőkére vonatkozó gazdaságélénkítő és munkahelyteremtő intézkedéseinek fontossága felértékelődött, mely biztosítja a tanácsadó szektor szolgáltatásai iránti kereslet növekedését. Ezért szükséges olyan hazai vállalkozásokat segítő programok kialakítása, amelyek a gazdaság minden eszközével védik a hazai kis- és középvállalkozásokat, biztosítanak számukra megfelelő pénzügyi forrást a speciális tudás elérésére, eszközeik fejlesztése, a munkahelyek megtartása érdekében.

A kutatási eredményekből megállapíthat, hogy nemzetközi összehasonlításban a hazai tanácsadó szervezetek megfelelnek a nemzetközi trendek által megfogalmazott követelményeknek. A hazai szolgáltatások iránti keresletet nem befolyásolják a gazdaság ingadozásai és az iparág fejlődési mutatói nem maradnak el a fejlett országok szektorális mutatóitól. Fontos megállapítás, hogy a tanácsadók által kínált szolgáltatások összhangban vannak a piaci igényekkel.

Empirikus kutatásom eredményei alapján megállapítható, hogy az ügyfelek a szolgáltatásokat a versenyképesség megtartása, a termelékenység fokozása, az információk hatékonyabb felhasználása és az innovációk implementálása érdekében veszik igénybe.

Megállapítható, hogy mind az ügyfélszervezeteket, mind a tanácsadó cégeket a digitalizáció erősen befolyásol. A digitalizáció hatásai a legnagyobb részben az információkra, ügyfelekre vonatkozó ismeretekre vonatkoznak, amely segíti a munkafolyamatok optimalizálását, a költséghatékonyabb működés biztosítását.

Empirikus kutatásom eredményei alapján az iparágra vonatkozó következtetéseket tudtam levonni és gyakorlati nézőpontból, a későbbi kutatási irányokhoz kapcsolódóan javaslatokat fogalmaztam meg.

10. SUMMARY

During my research, I have worked through both the Hungarian and international literature and based on this work I have formulated the most important hypotheses related to the consulting industry in order to be able to get a comprehensive picture of the extent to which consulting services are established in Hungary. It is a benchmark research covering both the representatives and the clients of the consulting industry.

I have looked at the theses formulated by economic theories, based on which it can be stated, that there are four economic theories influencing and determining the theoretical background of consultancy services. Economic decisions related to the organisations' maintenance and rational operation are ensured by the minimalization of transactional costs. In relation to the operation of the company, in a modern company the roles of the owner and the management are separated, and their relationship is guided by contracts. According to the principal-agent theory, the relationships of the corporate environment constitute a network of contracts. The explored knowledge theories are providing the theoretical background of the new consulting practice and knowledge-sharing contributing to the spread of innovation and best practices. Through this, the development and competitiveness of organizations will also be ensured.

Based on the results of the research, the consultancy model of the 21st century has been formulated, in which, as a result of changes in the environmental, economic, social and regulatory environment, the flow process of information and money in the value creating process has been introduced. The development of the model is supported by the historical, economic, technological and environmental changes of the 21st century. The most important message of the model is the quick reaction to changes and the creation of new knowledge and innovation, which ensures the efficient operation of organisations and the implementation and use of innovations, thereby establishing the long-term development of the organisations.

My empirical research explored the needs, experiences, and ways to reach clients in the consulting industry. This part of the research was important in order to get a real picture of the prevalence of the services provided by consultants in the field of Hungarian enterprises and public administration. The results of the research show, that services provided by consultants are important for the organisations, and they are aware of the advantages and disadvantages of such services. One of the most important obstacles in the involvement of consultants by the client organisations is the lack of financial resources and mistrust is also an important factor. Reasons behind the lack of resources are the scarcity of information regarding the types and effectiveness of the services and regarding the available grants. Those enterprises, which have already used external consultants, are open to the services of further consultants.

The research has explored the cultural factors hindering consultancy services, based on which it can be stated, that Hungarian society is less accepting, avoids uncertainty, but is also influenced positively by its future-orientation, which ensures market growth and acceptance of services provided in the consultancy tertiary sector. The importance of the government's stimulus measures related to foreign capital and job creation has increased, ensuring the increase in demand for services provided by the consultancy sector. Therefore, it is necessary to develop programs helping domestic enterprises, protecting Hungarian small and medium-sized enterprises with all means of the economy, providing adequate financial resources to acquire the special knowledge, to develop their assets and to retain jobs.

It can be concluded from the results of the research, that in an international comparison, Hungarian consultancy organisations meet the requirements formulated by international trends. The demand of domestic services is not influenced by the fluctuations of the economy and the development rate

of the industry does not lag behind the sectoral indicators of developed countries. It is important to note that the services offered by consultants are in line with market needs.

Based on the results of my empirical research, it can be stated that customers use services in order to maintain competitiveness, to increase productivity, to use information more efficiently, and to implement innovations.

It can be seen that both client organizations and consulting firms are strongly affected by digitalization. The effects of digitalisation are mostly related to the information and the knowledge regarding the customers, which help the optimisation of work processes and the assurance of a more cost-effective operation.

Based on the results of my empirical research, I was able to draw conclusions regarding the industry, and from a practical point of view, to formulate proposals for future research directions.

11. MELLÉKLETEK

Melléklet 1. Irodalom jegyzék

1. ALDRICH J. (2004): The discovery of comparative Advantage. *Journal of the History of Economic Thought*, 26 (3), p. 379-399.
2. ANAND N. - GARDENER H. K. – MORRIS T. (2007): Knowledge-based Innovation: Emergence and Embedding of New Practice Areas in Management Consulting Firms, *Academy of Management Journal*, 2, p. 406-428.
3. ANDRÁSSY A. (1996): Az endogén növekedésmélet néhány aspektusa *Acta Universitatis Szegediensis* In: Emlékkönyv dr. Szentpéteri István egyetemi tanár születésének 70. évfordulójára (49). p. 25-43
4. ANKLAM P. (2005): The social network toolkit Building Organizational Performance through collaborate communities Ark Group, London
5. APPEL W. – BEHR R. (1996): Towards the Theory of Virtual Organizations: A description for their formation and figure. Arbeitspapiere WI, Nr. 12/1996, Hrsg.: *Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik, Johannes Gutenberg-Universität, Mainz*.
6. ARROW K. J. (1962): The Implications of Learning by Doing. *Review of Economic Studies*, 29: p. 155-173.
7. Association of Management Consulting Firms; http://amcf.org/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=15&Itemid=6 Lekérdezés időpontja: 2014.10.28
8. BABBIE E. R. (2004): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata; Budapest, Balassi Kiadó
9. BÄCKLUND J. – WERR A. (2008): Constructing the Legitimate Buyer of Management Consulting Services *Journal of Organizational Change Management* 21 (6)) p. 758-772
10. BAJMÓCY Z. (2007): Tudás-intenzív szolgáltatások és a lisszaboni célkitűzés. In FARKAS B.(szerk.): A lisszaboni folyamat és Magyarország. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2007. *JATEPress*, Szeged. p. 161 <http://www.jatepress.hu> Lekérdezés időpontja: 2015. 01.20.
11. BARABÁS A. L. (2003): Behálózva – A hálózatok új tudománya. Budapest, Helikon Kiadó
12. BARACSKAI Z. –VELENCEI J. (2006): F-tudásmegosztás. In NOSZKAY E. (szerk.): Megragadni a megfoghatatlant. N. & B. Kiadó, Budapest
13. BARRO R. J. - SALA-I-MARTIN X. (1995): Technological Diffusion, Convergence, and Growth. *NBER Working Paper No. 5151*, Issued in June 1995
14. BARRO R. J. (1990): Government Spending in a Simple Model of Endogenous Growth, *Journal of Political Economy*, 98 (5) p. 103-125.
15. BARTHÉLEMY J. (2020): The Impact of Economic Development and National Culture on Management Consulting Expenditures: Evidence from Europe and North America. *European Management Review*, 17 (1), p. 185-196.
16. BAUMOL W. J. (1986): Productivity Growth, Convergence, and Welfare: What the Long-Run Data Show. *The American Economic Review*, 76 (5), p. 1072-1085.
17. BECKER G. - MURPHY K. - TAMURO R. (1990): Human Capital, Fertility and Economic Growth, *Journal of Political Economy* 98 (október 1990), p. 12-37

18. BEN-DAVID D. (1997): Convergence Clubs and Diverging Economies. *Working Paper*. Tel Aviv University, Tel Aviv. Elérhető online: <https://www.tau.ac.il/~danib/trade-growth/convclub.pdf>. Lekérdezés időpontja: 2020.05.10.
19. BENKLER Y. (2006): The wealth of the networks. *New Haven, Yale University Press*
20. BENCSIK A (2015): A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban Akadémia Kiadó, Budapest
21. BENCSIK A. - FÜR K. (2015): Olcsó és okos – a frugal innováció és a tudásmenedzsment. *Vezetéstudomány*, 41-51.
22. BENCSIK A. – JUHÁSZ T. (2016): Szervezeti bizalom és bizalmatlanság a sharing economy szellemében. *Logisztika-Informatika-Menedzsment Nemzetközi Tudományos Konferencia, Zalaegerszeg* 2016. december 8-9.
23. Bergholz, H. (1999): Do More Than Fix My Company *Journal of Management Consulting* 10 (4)) p. 29-33
24. BESSANT J. – RUSH H. (1995): Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer *Research Policy* 24 (1) p. 97-114
25. BISWAS S. – TWITCHELL D. (1999): Management Consulting – A complete guide to the industry. New York: John Wiley & Sons, p. 287
26. BISWAS S. – TWITCHELL D. (2002): Menedzsment Tanácsadás - Teljeskörű útmutató az üzletághoz; Pécs: VHE.
27. BLASS E. (2001): What's in a name? A Corporative study of the tradicional public university and the corporate university *Human Resource development International Vol.4. 2. sz. p. 153-172*
28. BLOCK P. (2000): Flawless consulting: A guide to getting your expertise used; San Francisco, CA, Jossey-Blass/Pfeiffer, 2nd ed.;
29. BLOCK P. (2005): Makulátlan tanácsadás. Budapest: HVG Kiadó, p. 375
30. BLUM B. S. (2008): Trade, technology, and the rise of the service sector: The effects on US wage inequality. *Journal of International Economics*, Vol. 74. No. 2.
31. BOLTON et al. (2018): Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 29 (5), p. 776-808.
32. BOTSMAN R. - ROGERS R. (2010): What's mine is yours: The rise of collaborative consumption. New York, HarperCollins
33. BOWER M. (1982): The forces that launched management consulting are still at work *Journal of Management Consulting*, No. 1.
34. BÖGEL GY (2002): Veled és nélküled Outsourcing az informatikában *CEO Magazin*, 2002/2 p. 22-26
35. BROOKS A. K. – EDWARDS K. (2014): Consalting in uncertainty, Routledge New York
36. BRÜCKNER G. (2021): 955 milliárd forintnyi felsőoktatási forrás elköltését készíti elő egy friss pályázat <http://telex.hu/gazdasag/2021/03/02> Lekérdezés időpontja: 2020.03.02.
37. BUDA G. -LEHOTA J. (2016): The spreading of sharing economy and its impact on customers' behavior – A sharing economy terjedése és hatása a vásárlói magatartásra. Gyöngyös, *Eszterházy Károly Egyetem Gyöngyösi Károly Róbert Campus*
38. BUDZINSKI O.-BJÖRN A.K. (2018): Modern industrial organization teory of media markets and competition policy implications *ILLmenau Economics Discussion Papers*, No. 115 ISSN 0949-3859
39. CARLTON D.M. - PERLOFF J.M. (2015): Modern Industrial Organization Edition 4. Global Edition - Pearson
40. CHIKÁN A. (2006): A vállalati versenyképesség mérése – Egy versenyképességi index és alkalmazása *Pénzügyi Szemle* 2006/1. p. 42-56.

41. CLARK C. (1940): The Conditions of Economic Progress. MacMillan & Co. Ltd., London.
42. COASE R. H. (1937): The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (16), p. 386-405.
43. COLANDER D. (2000): The Death of Neoclassical Economics. *Journal of the History of Economic Thought*, 22 (2), p. 127-143.
44. COBB C.W. – DOUGLAS P.H. (1928): A Theory of production American *Economic Review* 18, p. 139-165
45. CSAPÓ I. –TÓTH J. (2018): A fenntarthatóságot segítő innovációk támogatása menedzsment tanácsadással *Közgazdász Doktoranduszok és Kutatók IV. Téli Konferenciája* Gödöllő ISBN 978-963-269-768-0
46. CSIRSZKA J. (1968): A munkatevékenység, mint személyiség megnyilvánulása. www.palyanet.hu/upload/article_file/csirszka1.doc Lekérdezés időpontja: 2015.02.08
47. CLARK T. – FINCHAM R. (2002): Critical Consulting. New perspective on the Management Advice Industry. Massachusetts: Blackwell Publisher p. 283
48. CURNOW B. – REUVID J. (2003): The International Guide to Management Consultancy, The Evolution, Practice and Structure of Management Consultancy Worldwide. London: Kogan Page p. 534
49. CURUKSU J. D. (2018): Analysis of the Management Consulting Industry. In: Data Driven. Management for Professionals. Springer, Cham, 1-16. Elérhető online: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-70229-2_1 Lekérdezés időpontja: 2018.10.12
50. CURUKSU J. D. (2018): Future of Big Data in Management Consulting. In: Data Driven. Management for Professionals. Springer, Cham, 17-26. Elérhető online: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-70229-2_2 Lekérdezés időpontja: 2018.07.26
51. CZERNIAWSKA F. (1999): Management Consultancy in the 21th century. London: MacMillen Business
52. CZERNIAWSKA F. – MAY P. (2004): Management Consulting in practice, London: Kogan Page, p. 303
53. CZERNIAWSKA F. (2015): Management Consultancy. What next? New York: Palgrave, p. 213
54. DEDÁK I. (2000): A gazdasági felzárkózás növekedésméleti összefüggései *Közgazdasági Szemle* XLVII. évf. p. 411-430.
55. DOMSCH M.E – ANDRESEN M. (2001): Corporate Universitaies – Strategic elemnt in global environment In: CLERMONT A. – SCHMEISSER W. – KRIMPHOVE D. (2001): Strategisches Personalmanagement in global unternehmen, Müchen Vahlen,
56. DUNNING J. H. – NARULA R. (1993): The investment development path revisited: Some emerging issues.
https://www.researchgate.net/publication/286269707_The_investment_development_path_revisited_Some_emerging_issues Lekérdezés időpontja 2017. 08.10.
57. ENNSFELNER I. – BODENSTEIN R. – HERGET J. (2014): Excellenz in der Unternehmensberatung Weisbaden: Sprienger-Gabler Verlag
58. EUROSTAT ADATOK <http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/statistics> Lekérdezés időpontja: 2020. 09.28.
59. FALAHATI K. (2013): New Paradigms in Financial Economics. How would Keynes reconstruct economics? Routledge, New York.
60. FEACO Survey 2004-2005
<http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202004-2005.pdf>
Lekérdezés időpontja: 2018. 03.10

61. FEACO Survey of the Management Consultancy market 2009-2010. Brussels: <http://www.feaco.org/en/index-action-marketInformation.html> Lekérdezés időpontja: 2015.01.21
62. FEACO Survey 2014-2015. Survey of the European Management Consultancy. <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202014-2015.pdf> Lekérdezés időpontja: 2017.06.01.
63. FEACO Survey 2015-2016. Survey of the European Management Consultancy. <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202015-2016.pdf> Lekérdezés időpontja: 2017.06.01.
64. FEACO Survey 2016-2017. Survey of the European Management Consultancy. <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey.2016-2017.pdf> Lekérdezés időpontja: 2018.05.10.
65. FEACO Survey 2017-2018. Survey of the European Management Consultancy. <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco.Survey%202017-2018.pdf> Lekérdezés időpontja: 2019.05.20.
66. FEJES J. (2015) A tudásmenedzsment fejlődési szakaszainak tettenérése a magyar üzleti tanácsadás piacán *Vezetéstudomány XLVI. évf. 8. sz.*
67. FENYŐVÁRI ZS – LUKOVICS M. (2008): A regionális versenyképesség és a területi különbségek kölcsönhatásai. *Tér és Társadalom*, 2 p. 1-20.
68. FIELD A. (2013): *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* Sage p. 916
69. FISHER A.G.B. (1935): *The Clash of Progress and Security*. MacMillan & Co. Ltd., London.
70. FLOOD, M. – DRESCHER, M. (1950): Prisoner dilemma in: <http://plato.stanford.edu/entries/prisoner-dilemma/> Lekérdezés időpontja: 2021.05.02.
71. FODOR P.– MILOVECZ Á. (2009): A vezetési tanácsadás mint tudásintenzív iparág sajátosságai Közép-Kelet Európa és Dél-Európa négy országában. In: *Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola Évkönyv*. Pécs p. 167-179
72. FOURASTI, J. (1954): Predicting Economic Changes in Our Time. *Sage Journals*, 2 (5), p. 14-38.
73. GLÜCKLER J. - ARMBRÜSTER T. (2003): Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation *Organization Studies* 24 (2) p. 269-297
74. GREINER L. E.- METZGER R. O. (1982): *Management Consulting The Missunderstood Profession* Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall,
75. GREY C. (1999): We are all managers now; We always were: on the development and demise of management *Journal of Management Studies* 36: p.561-85
76. GYÖKÉR I. (2001): *Humánerőforrás-menedzsment* Műszaki Könyvkiadó Budapest
77. GONDA GY. (2006): Hegymenetben a vezetési tanácsadási ipar. *Vezetéstudomány*. 36. 10. p. 51–56
78. HALL R. E. - JONES CH. I. (1999): Why do Some Countries Produce So Much More Output Per Worker than Others?, *The Quarterly Journal of Economics*, 114 (1), p. 83-116.
79. HAMAR J. (2005): Üzleti szolgáltatások Magyarországon *Közgazdasági Szemle*, LII. évf., 2005. november p. 881–904.
80. HÁKANSSON H. (2010): *Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete*. Budapest, Alinea Kiadó
81. HARSÁNYI J. C. – SELTEN R. (1988): *General theory of equilibrium selection in games* The MIT Press, Cambridge, Massachusetts-London
82. HAYWARD S. (2019): *Az agilis vezető* Pallas Athéne Könyvkiadó Budapest

83. HILL CH. (2003): International business: Competing in the global marketplace, 4th edition, McGraw-Hill, Irwin.
84. HERTOOG D. (2000): Knowledge intensive business service sas co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management* 4(4), p. 491-528.
85. HOEKMAN B. – BRAGA C. (1997): Protection and trade in services Survey *Open Economy Review*, 1997 Vol. 8. Issue 3 p. 285-308.
86. HOFSTEDE G. – HOFSTEDE G. J. (2008): Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere: Az interkulturális együttműködés és szerepe a túlélésben. VHE Kiadó, Pécs.
87. HOFSTEDE G. - HOFSTEDE G. J. -MINKOV M. (2010): Cultures and Organizations , McGraw-Hill Publishing New York p.281
88. HOFSTEDE G. (2011): Dimensionalizing Cultures: The Hofstede modell in Context. Online reading in Psychology and Cultura 2. <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0914.1014>
89. HOLMSTROM B. – TIROLE J. (1989): The theory of the firm. Chapter 02 in Handbook of Industrial Organization, 1, p. 61-133.
90. HOLZ H. (1988): The consultant's guide to winning clients. New York: John Wiley & Sons, p. 262
91. HOVÁNYI G (1997): Menedzsment tanácsadás JPTE Pécs, p. 397
92. HÖSELBARTH F. R. (2000): Veränderungsbereitschaft als Methode, *Managementberater* 2000. március
93. HRISTOV D. - IGNATOV E (2003): Bulgaria. In: POÓR J. - GROSS A. (Eds.) Management Consultancy in an Eastern European Context. Budapest: KJK Publishing.
94. HUBA E. (1999): Outsourcing, avagy győzzön a jobb *Vezetéstudomány* 1999.3. sz. p. 17-24
95. JAMIESON D. W. - BARNETT C. R. - BUONO A. F. (2016): Consultation for Organizational Change Revisited Information Age Publishing Inc. p. 10-25
96. JENSEN M. – MECKLING W. (2008/1976): A vállalat elmélete: menedzseri viselkedés, ügynöki költség és tulajdonosi struktúra. In. Tulajdonosok és menedzserek: A vállalatirányítás természete (szerk. KISS Zs.- NAGY E. - TRANKER B.), Alinea Kiadó, Budapest.
97. KALDOR N. (1963): Capital Accumulation and Economic Growth. Megjelent: LUTZ F. A.–HAGUE D. C (szerk.): Proceedings of a Conference Held by the International Economics Association. Macmillan, London
98. KAPÁS J. (2000): A tranzakciós költségek tana a vállalatelméletben: Összefoglalás, kritika és új megközelítések. *Vezetéstudomány*, XXXI. (7-8), p. 10-24.
99. KÁLLAY B. (2012): A vállalat elméleti megközelítése *Gazdaság & Társadalom / Journal of Economy & Society* 2012. különszám
100. KETSKEMÉTY L. – IZSÓ L. – KÖNYVES TÓTH E. (2011): Bevezetés az IBM SPSS Statistics programrendszerbe Budapest, Artéria Stúdió Kft. p. 579.
101. KIPPING M. – ARMBRÜSTER T. (2002): The Burden of Otherness: Limits of Consultancy Interventions in Historical Case Studies (In: Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry, ed. KIPPING M. - ENGWALL L. *Oxford University Press* p. 203-221
102. KIPPING M.- CLARCK T. (2012): The Oxford Handbook of Management Consulting. *Oxford University Press*, Oxford.
103. KOHLI M. (1985): Die Institutionalisierung des Lebenslaufs: Historische Befunde und theoretische Argumente *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 1985/37 p. 1-29
104. KÓNYA I. (2019): A 2018. évi közgazdasági Nobel-díj *Munkaügyi Szemle* 62. évf. 2. szám.

105. KORNAI G. (2008): Vezetési Tanácsadás *Napi Gazdaság Melléklet* 2008. december 04.
106. KOTLER P. (1998): Marketing management, Műszaki Könyvkiadó, Budapest,
107. KOTTER J. (2007): Olvad a jéghegy Trivium Budapest
108. KOTTLER J. - RATHGEBER H. (2016): That's not how we do it here! Related Books, Seattle
109. KPMG (2020): KPMG 2020 CEO outlook: Covid 19 Special editien <http://home.kpmg/xx/home/insight/2020> Lekérdezés időpontja: 2020.08.22.
110. KRONBLAD CH. (2020): How digitalization changes our understanding of professional service firms Academy of Management Discoveries Online publikáció 2020.04.27. DOI: 10,5465/amd.2019.0027 Lekérdezés időpontja: 2020.04.27.
111. KRUGMAN P. R. (1994): Competitiveness: A dangerous obsession *Forreign Affers Vol. 73. No. 2 p. 28-45*
112. KRUGMAN P. R. – OBSTFELD M. (2003): Nemzetközi gazdaságtan; Elmélet és gazdaságpolitika Panem Könyvkiadó p. 15.
113. KSH idősoros adatok https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpt002d.html Lekérdezés időpontja: 2020.02.08.
114. KUBR M. (1993): Vezetési tanácsadás: Irányelvek a szakma gyakorlásához; Budapest: Építésügyi Tájékoztatói Központ Kft.
115. KUBR M. (1996). Management Consulting: A Guide to the Profession. ILO, Geneve
116. KUBR M. (2002). Management Consulting – A guide to the profession. Geneva: International Labour Office,
117. KUZNETS S. (1955): Economic growth and income inequality. *American Economic Review*, 45 (1), p. 1–28.
118. LANDESMANN M. A. – PETIT P. (1995): International Trade in Producer Services: Alternative Explanations. In: *The Service Industries Journal*, 15 (2), p. 123—161.
119. LAHTI R. K. - BEYERLEIN M. M. (2000): Knowledge Transfer and Management Consulting, "The Firm" *Business Horizons*, 43(1), p.65-74.
120. LEMUS-AGUILAR I. – HIDALGO A. (2015): Innovation in Consulting Firms: An Area to Explore. In: Cortés P., Maeso-González E., Escudero-Santana A. (eds) *Enhancing Synergies in a Collaborative Environment. Lecture Notes in Management and Industrial Engineering*. Springer, Cham. pp. 335-342. Elérhető online: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-14078-0_38 Lekérdezés időpontja: 2020.10.02.
121. LEWIN K. (1948): Self-hatred among Jews. *Rosolving Social Conflicts* Harper and Row New York
122. LIGETI I. – SIVÁK J. (1978): Növekedés, szabályozás és stabilitás a gazdasági folyamatokban Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest
123. LIPPIT R.- WATSON J. - WESTLEY, B. (1958): The dynamics of planned change New York: Harcourt, Brace and World p. 213-220
124. LIPPIT G. - LIPPIT R. (1986). The Consulting Process in Action. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer. p. 213
125. LOWENDAHL B. R. (1997): Strategic Management of Professional Service Firms. Copenhagen: Handelsskoleens Forleg
126. LUCAS R. E. JR. (1988): On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*, 22: p. 3-42.
127. LUKÁCS E. (2005): A vállalatelméletek meghatározó csoportja – a magatartás elméletek *Gazdaságtudományi Közlemények 4. kötet 1. szám p. 35-49*.
128. MADARÁSZ A. (2000): Közgazdaságtani eszmétörténet Osiris Kiadó, Budapest, p. 32-62.

129. MAISTER D. (2003): Managing the Professional Service Firm (Simon&Schuster, London UK)
130. MALHOTRA N. K. (2009): Marketingkutató. Akadémiai Kiadó, Budapest
131. MALTHUS T. R. (1820): Principles of Political Economy. Considered with a View to Their Practical Application John Murray, London.
132. MANKIW G.D. - ROMER D.H – WEIL D.N. (1992): A contribution to the empirics of economic growth. Quarterly Journal Of Economics 107 (2), p. 407-437.
133. MCKINSLEY (2016): Organizing for breakthrough innovation McKisley Quarterly 1-11. <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insight/organizing-for-breakthrough-innovation> Lekérdezés időpontja: 2020.10.05.
134. MESCH M. (1997): Die Ursachen für die Beschäftigungsentwicklung im Dienstleistungssektor. In: Wirtschaft und Gesellschaft, 23 (1), p. 11—54.
135. MEISTER H. D. (1993). Managing the Professional Service Firm. *New York: The free press.*
136. MEISTER H. D. – GREEN H. C. – GOLFORD M. R. (2000): The trusted advisor. *New York: The free press, p. 240*
137. MÉRŐ L. (1996): Mindenki másképp egyforma. A játékelmélet és a racionalitás pszichológiája. Tericum, Budapest
138. MILLS P. K. – SNYDER K.M. (2010): Knowledge Services management Springer-Verlag US Boston MA ISBN: 978-0-387-05518-9
139. MOGYORÓSI P. – BUCSAI K. – HORNYÁK ZS.-TYETYÁK ZS. (2009): Az üzleti tanácsadói ágazat jellemzőinek és innovációs modelljének felvázolása MISZ, Budapest
140. MOKYR J. (1998): The political economy of technological change: resistance and innovation in economy history In: Berg, M.-Bruland, K. (ed): Technological revolutions in Europe Edward Elgar Published, Cheltenham
141. MÓRÉ M. (2011): Tanácsadás elméleti tananyag – Tanulói segédanyag, debreceni Egyetem, 16-30 o. <http://moremariann.webnode.hu/tantargyi-segedanyagok/eet-ma/a-tanacsadas-elmelete/> Lekérdezés időpontja: 2015.02.06.
142. MULLER E. - ZENKER A. (2001): Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. *Res. Policy* 30 (9), p. 1501–1516.
143. MULLIGAN J. – BARBER P. (1998): The client-consultant relationship Sadler, P (ed): Management consultancy: A handbook of best practice London Kogan
144. MURÁNYI I. (2006): A tanácsadás pszichológiája in. Bagdy-Klein (szerk): Alkalmazott pszichológia SHL könyvek, Budapest
145. NÁDORI É. (2005): A tanácsadás marketing rendszere –a professzionális szolgáltatások vezetési és marketing kérdései (PhD értekezés, Budapest) p. 46
146. NEMES F. (2007): Vezetési ismeretek és módszerek Szent István Egyetem Gödöllő, p. 15-95.
147. NEUMANN J. – MORGENSTERN O. (1944): Theory of games and Economic behavior *Princeton University Press*
148. NÉMETH A. O. (2017): A növekedésemélet fejlődéstörténete I. – a kezdetektől a Solow-modellig. Elérhető online: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2849/1>
149. /Kozgazdasag_2017_2_Nemeth_Andras_Oliver.pdf Lekérdezés időpontja: 2020.04.10.
150. NÉMETH GY. - NÉMETH P. - PAPP I. (2010): Szolgáltatási menedzsment Akadémia Kiadó Budapest
151. NIEDEREICHOLZ C. (1996). Management Consulting. (In German) München-Vienna: R. Oldenbourg

152. NIEDEREICHHOLZ C. (2010): Unternehmensberatung. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag,
153. NOSZKAY E. (2007): Tudás és tudásmenedzsment (Tendenciák és jelenségek a tudásmenedzsment hazai alkalmazása alapján) Miskolci Egyetem VI. Nemzetközi Konferencia „A közgazdászképzés megkezdésének 20. évfordulója alkalmából” Konferencia kötet (2007. 10.10-11 Lillafüred)
154. NOSZKAY E. (2008): A tudásmenedzsment szerepe és helye. *CEO magazin*. 2008. 9. 1. Melléklet. p. 2–8.
155. O’MAHONEY J. (2010). Management Consultancy. Oxford: Oxford University Press. p. 410
156. PÁLVÖLGYI L. (2018): Agilis gyakorlati útmutató Akadémia Kiadó, Budapest
157. PELCZNÉ G. I. – SZADAI Á. (2004): A kultúra hatása a tanácsadásra Svájc és Magyarország példáján keresztül, *Vezetéstudomány*, XXXV. (9), p. 46-53.
158. PEMER F. – SIEWEKE J. – WERR A. – BIRKNER S. – MOHE M. (2014): The cultural embeddedness of professional service purchasing — A comparative study of German and Swedish companies. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20 p. 273–285.
159. PEMER F. – WERR A. (2013): The Uncertain Management Consulting Services Client (ISSN: 0020-8825 *International Studies of Management & Organization* vol. 43, no. 3) p. 22-40
160. PENG, M. W. (2000). Business Strategies in Transition Economies. Thousand Oaks: Sage.
161. PILAT, D. (2005): Introduction and Synthesis. In: Enhancing the Performance of the Service Sector. Paris: OECD. p. 9—25.
162. POLÁNYI M. (1967). The tacit dimension. Garden City: Anchor Publishing
163. POHL H. J. (1970): Kritik an der Drei-Sektoren-Theorie. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3. p. 313—325.
164. POÓR J. - GROSS, A. (2003): Management Consultancy in an Eastern European Context. Budapest: KJK Publishing
165. POÓR J. (2005): A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái. Akadémiai Kiadó, Budapest.
166. POÓR J. (szerk.) (2010): Menedzsment tanácsadási Kézikönyv. Akadémiai Kiadó. Budapest.
167. POÓR J. et al (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben, Budapest Akadémiai Kiadó
168. POÓR J. (szerk.) (2016): Menedzsment tanácsadási-kézikönyv. Akadémiai Kiadó, Budapest
169. POÓR J. et al. (szerk) (2020): Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok Magyarország 2020 *Kutatás Jelentés* Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutatóközpont Gödöllő ISBN: 978-963-269-920-2
170. PORTER M. E. (1990): The competitive Advantage of nationals The Free Press New York
171. RAPKIN D.P. – AVERY W. P. (1995): National competitiveness in a global economy Lynne Reinner, London
172. REKETTYE G. – TÓHT T. – MALOTA E. (2016): Nemzetközi marketing Akadémia Kiadó, Budapest
173. REKETTYE G. (2018): Értékteremtés 4.0. Akadémiai Kiadó Budapest
174. RÓKUSFALVY P. (1969): Pályaválasztás, pályaelettség Tankönyvkiadó Budapest
175. ROMER P. M. (1990): Endogenous Technological Change, J.P.E. 98, October, p. 71-102.
176. QUAH D. T. (1996): Twin Peaks: Growth and Convergence in Model of Distribution Dynamics. *Economic Journal* 106 (437), p. 1045-1055.

177. SADLER P. (1999): Managing Human Resources. In: Management Consultancy. London: Kogan Page, p. 469.
178. SAJTOS L. – MITEV A. (2007): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest, Alinea Kiadó
179. SARBANES-OXLEY Act Wikipedia
http://en.wikipedia.org/wiki/Sarbanes%20%80%93Oxley_Act Lekérdezés időpontja: 2015.01.19
180. SCHEIN E. H. (2002): Consulting: What Should it Mean? in Fincham, C. T.R. (ed.) Critical Consulting. Oxford: Blackwell Business
181. SCHEIN H. E. (2002): Models and tools for stability and change in human systems http://courses.washington.edu/ilis580/readings/Schein_2002.pdf/ p. 36-39 Lekérdezés időpontja: 2015.07.20
182. SCHEIN E.H. (2004): Organizational Culture and leadership (3. rd ed.) Jossey Bass San Francisco
183. SCHEIN E. H. (2016): Humble consulting Berrett-Koehler Publisher Inc, Oakland p. 4
184. SCHWAN K. - SEIPEL K. (1999): Erfolgreich beraten. Grundlagen der Unternehmensberatung. München: Beck. p. 78.
185. SCHUMPETER J.A. (1934): The Theory of Economic Development. Cambridge, MA, Harvard
186. SCHUMPETER J. A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
187. SENGE P. (1990): The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Redfern, Currency Press
188. SIMON GY. (2001): Növekedés mechanizmus – növekedési modell *Közgazdasági Szemle* XLVIII. évf. 2001. márc. p. 185-2020.
189. SINGELMANN, J. (1978): From Agriculture to Services. The Transformation of Industrial Employment. Sage Publications, Beverly Hills.
190. SMITH A. (1999/1776): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Penguin Books, London
191. SMITH S. – JÁNOSKUTI L. – HAVAS A. – PUSKÁS P. – BÉKÉS M. (2020): Repülő rajt – A magyar gazdaság növekedési pályája 2030-ig. <https://www.mckinsey.com/hu/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Hungary/Our%20Insights/Flying%20start%20Powering%20up%20Hungary%20for%20a%20decade%20of%20growth/McK-Hungary-2030-Report-HU.pdf> Letöltés időpontja: 2021.05.02
192. SOLOW R. M. (1956): A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 70 (1), p. 65-94.
193. STEINER R. – KAISER C. – REICHMUTH L. (2018): Consulting for the Public Sector in Europe. In: Ongaro E., Van Thiel S. (eds) The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe. Palgrave Macmillan, London. p. 475-495.
194. STEENKAMP J. B. (2001): The role of national culture in international marketing research *International Marketing Review* DOI: 10.1108/02651330110381970
195. STEELE F. (1975): Consulting for organizational change Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 1975;
196. STRATIS: A.N.I.T.A. <http://stratis.hu/mesterseges-intelligencia/a-n-i-t-a> Lekérdezés időpontja: 2020. 11.02.
197. STURDY A. (1997): The Consultancy Process –An Insecure Business? *Journal of Management Studies* 34 (3): p. 389-413

198. SUDDABY R. - GREENWOOD R. (2001). Colonizing Knowledge: Commodification as a Dynamic of Jurisdictional Expansion of Professional Service Firms. In: Human Relations, 54, p. 881-887
199. SUNDARARAJAN A. (2016): The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism. Cambridge, MIT Press
200. SVEIBY K. E. (1992): Strategy formulation in Knowledge-intensive industries. In: Hussay (Ed) International Review of Strategic Management, p. 3.
201. SVEIBY K. E. (2001): Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. Budapest: KJK-KERSZÖV Kiadó, p. 300.
202. SWAN, T. W. (1956): Economic Growth and Capital Accumulation. Economic Record, 32(2), p. 334-361.
203. SZALAVETZ A. (2008): A szolgáltatási szektor és a gazdaság fejlődése Közgazdasági Szemle, LV. évf. p. 503-521
204. SZILÁGYI K. (2003): Munka-pályatanácsadás mint professzió Kollégium Kft, Budapest
205. SZOKOLSZKY Á. (2004): A kutatómunka a pszichológiában Budapest Osiris Kiadó p. 660.
206. TAPSCOTT D. - WILLIAMS A. D. (2007): Wikinómia – Hogyan változtat meg mindent a tömeges együttműködés. Ford. Garamvölgyi Andrea, Budapest, HVG Könyvek
207. TAPSCOTT D. - WILLIAMS A. D. (2012): Macrowikinomics: New solutions for a -connected planet. London, Penguin Books
208. THOMAS H. – LEE M. – THOMAS L. – WILSON A. (2014): Securing the future of the management education, Emerald, Bringley
209. TOKÁR-SZADAI Á. (2010): Tanácsadók és vállalkozók tanácsadási értékrendje Borsod-Abaúj-Zemplén megyében, PhD értekezés; Miskolczi Egyetem
210. TOKÁR-SZADAI Á. (2012): Az üzleti tanácsadási rendszer modellje ISSN: 0133-0179 Vezetéstudomány, XLIII. évf. 2012. különszám p. 66-73
211. TOKÁR-SZADAI Á. (2017): A vezetési tanácsadók kiválasztásának szempontjai Vezetéstudomány XLVIII:(6-7) p. 39-48.
212. TUCKER A. – KUHN H. (1951): Nonlinear programming, Proc. of the Second Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability. University of California Press, Berkeley
213. WOHLGEMUTH (2005-06): Unternehmensberatung Zürich, 2005/06
214. VELENCEI J. – SZEGHEGYI Á. – BARACSKAI Z. (2017): Az innovatív miliő megújulási képessége In: VILMÁNYI M. – KAZÁR K. (szerk.) 2017: Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, p. 332–344.
215. VÉKÁS I. (1996): Finanszírozás-gazdaságtan Aula Kiadó, Budapest
216. VIKOL ZS. (2016): A globális trendek hatása a menedzsment tanácsadás komplex folyamataira. (szakdolgozat) Szent István egyetem, Gödöllő
217. VINCZE G. (2014): Versenyképességi tényezők és kitörési lehetőségek a magyar szolgáltató szektorban – a vezetési tanácsadás esetében. PhD értekezés, Veszprém
218. WANG G. – GUNASEKARAN A. – NGAI E.W. – PAPADOPOULOS T. (2016): Big data analytics in logistics and supply chain management: Certain investigations for research and applications International Journal of Production Economics, 176 DOI: <http://doi.org/10.1016>. Lekérdezés időpontja: 2020.10.11.
219. VOGELPOHL A. – KLEMP F. (2018): The creeping influence of consultants on cities: McKinsey's involvement in Berlin's urban economic and social policies. Geoforum, 91, p. 39–46.

220. VTMSZ: Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége
http://vtmsz.hu/cmc_feltetel.htm Lekérdezés időpontja: 2015-01-21
221. DR. VULKOVICS G. (2019): Magyarország 2018 KSH ISSN:1416-2768 Budapest
222. WEE VAN DER H. (1986): A lefékezett jólét Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest
223. WILÉN H. (2007): R&D in enterprises. Eurostat, Statistics in focus, *Science and Technology*. No. 39.
224. WILLIAMSON O. E. (1975): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87 (3), p. 548-577.
225. WOHLGEMUTH A. C. (1996): Unternehmensberatung ist eine komplexe Dienstleistung, IO Management 7-8 / 1996
226. WOHLGEMUTH A. C. – GFRÖRER R. (2008): Management Consulting. Perspektiven am Plus des Wandels. Zürich: *Neue Züricher Zeitung*
227. ZIETSMA C. - LAWRENCE T. (2010): Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary and practice work *Administrative Science Quarterly* Vol.55
228. ZOLTAYNÉ P. Z. (2005): Döntéelmélet, Alinea Kiadó, Budapest, No.2 p. 25-65o.

Melléklet 2. Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Kutatási célokhoz és hipotézisekhez rendelt módszerek összefoglalása	6
2. táblázat: Tanácsadás területi változásai 2005 és 2019 között	48
3. táblázat: Tanácsadási szolgáltatások területei	50
4. táblázat: Tudás-intenzív szolgáltatások kategorizálása	51
5. táblázat: BISWAS - TWITCHELL tanácsadói piac szegmentációja	56
6. táblázat: Tanácsadó cégek csoportosítása	58
7. táblázat: Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat fázisai	66
8. táblázat: Szervezetben dolgozó tanácsadók megoszlása (létszám)	86
9. táblázat: Tanácsadó szervezetek kínált szolgáltatásainak összetétele létszám tekintetében	87
10. táblázat: Továbbképzési napok száma és a vállalati méret összefüggése	90
11. táblázat: A digitalizáció innovációs hatása a tanácsadó szervezetek működésére	91
12. táblázat: Árbevétel szervezeti létszám kimutatás	93
13. táblázat: Tanácsadási szolgáltatások gyakorisága az ügyfélszervezeteknél	94
14. táblázat: Tanácsadási szolgáltatások iránti kereslet gyakorisága (%)	98
15. táblázat: Kiválasztás szempontjainak meghatározása 5 fokozatú Likert Skála átlaga	100
16. táblázat: A tanácsadó választás benchmark elemzése	101
17. táblázat: Tanácsadói készségek	103
18. táblázat: Tanácsadó szervezetek igénybevételének megoszlása ügyfélszervezet tulajdonosi összetétel alapján (%)	103
19. táblázat: Mélyinterjú alanyok szervezeti méret megoszlása (%)	108
20. táblázat: Tudás létrehozását befolyásoló tényezők kapcsolata	116
21. táblázat: Teljesítménymutatók a tanácsadói modellben	118
22. táblázat: Regressziós statisztika	123
23. táblázat: Árbevétel és GDP változás 2017-2019. között (%)	124
24. táblázat: Benchmark - két kutatás eredményének összehasonlítása Egymintás t-próbával ..	125
25. táblázat: HOFSTEDE kultúradimenziók alapján	127
26. táblázat: Regressziós statisztika Tanácsadó árbevétel/szabadalmak száma	129
27. táblázat: Gazdasági és társadalmi hatások változásának összefoglalása	134
28. táblázat: Tanácsadói modellek összefoglalása	136
29. táblázat: A tanácsadási területek gyakorisága ügyfél-tanácsadó (%)	137
30. táblázat: Kapcsolatba lépés módja %-os megoszlásban	139
31. táblázat: A tanácsadó cégek kiválasztásának szempontjai (átlag, szórás)	139
32. táblázat: Főkomponens elemzés	140
33. táblázat: Végző klaszterközpontok	141
34. táblázat: Digitalizáció hatása a tanácsadó és az ügyfélszervezetekre (átlag, szórás)	143
35. táblázat: Faktorstruktúra a digitalizáció hatásait mérő szempontok ügyfelek esetében – Magyarázó variancia	144
36. táblázat: Tulajdonos tevékenysége és tanácsadás igénybevételének kapcsolata	169
37. táblázat: Regressziós modell jóságának vizsgálata	169
38. táblázat: Tanácsadási szolgáltatások iránti kereslet alakulása 2005-2019	170
39. táblázat: GDP és tanácsadói piac árbevétel volumen változásának kapcsolata	171
40. táblázat: Wilcoxon-teszt	172

Melléklet 3. Ábrák jegyzéke

1. ábra: Vizsgált gazdasági- és társadalomtudományi elméletek csoportosítása	7
2. ábra: Szolgáltatási szektor bruttó hozzáadott érték változása 1998-2018 (millió Ft)	11
3. ábra: Foglalkoztatás szektorális megoszlás változása 1995-2018 között (ezer fő)	12
4. ábra: Külkereskedelem forgalmi értéke (2010-2018)	12
5. ábra: Innováció és tudásmenedzsment modellek kapcsolata	24
6. ábra: Menedzsment tanácsadási piac geográfiai felosztása.....	32
7. ábra: Menedzsment tanácsadó piac árbevétel változása 2019-2020 (US\$ Billion)	33
8. ábra: Európai menedzsment tanácsadás piac regionális megoszlása, 2018	34
9. ábra: Az európai Menedzsment Tanácsadó piac árbevétele (milliárd €)	34
10. ábra: Tanácsadók létszám alakulása Európában (fő), 1994-2010	35
11. ábra: Menedzsment tanácsadási piac ügyfél-szektor szerinti megoszlása Európában 2007-2017	36
12. ábra: Árbevétel megoszlása a szolgáltatás típusai között 2015-2018	36
13. ábra: Porter öttényezős modellje	40
14. ábra: Menedzsment tanácsadási iparág árbevétele Magyarországon 2000-2019 között.....	41
15. ábra: A tanácsadás átalakulását befolyásoló tényezők és azok hatásai	42
16. ábra: Menedzsment tanácsadásra ható külső és belső tényezők	42
17. ábra: A tanácsadási szakma alakulására ható tényezők	43
18. ábra: Általános tanácsadási célok.....	44
19. ábra: Tanácsadás igénybevételének célja	46
20. ábra: A menedzsment tanácsadás határ területei Milan KUBR megfogalmazásában	47
21. ábra: Menedzsment tanácsadási tevékenység határai.....	48
22. ábra: A menedzsment tanácsadó szervezet személyzeti típusai	53
23. ábra: Tudásgenerálás útja a menedzsment tanácsadó szervezetben	54
24. ábra: Menedzsment tanácsadó szervezetek tőke szerkezete	56
25. ábra: A tanácsadó iparág fejlődési modellje	57
26. ábra: Tanácsadó cég mérete és specializáció szerinti csoportosítása	60
27. ábra: Menedzsment tanácsadó sikerének alapja	65
28. ábra: Tanácsadás folyamata	71
29. ábra: Folyamat tanácsadás modell alkalmazása	74
30. ábra: Változás és folyamat menedzsment lépései	74
31. ábra: Inquiry/Humble modell folyamata	76
32. ábra: Inquiry modell	77
33. ábra: Kutatási alapmodell.....	79
34. ábra: Tanácsadó szervezetek mérete alkalmazotti létszám alapján.....	85
35. ábra: Tanácsadó szervezetek tulajdonosi összetétele	86
36. ábra: Tanácsadói készségek változása 2005-2019	88
37. ábra: Tanácsadó projektek értékesítésért felelős részleg.....	89
38. ábra: Tanácsadók együttműködési lehetőségei	89
39. ábra: Ügyfélszervezetek nagysága	93
40. ábra: Ügyfélszervezetek tulajdonos szerkezete.....	94
41. ábra: Tevékenység szerinti megoszlás	94
42. ábra: Tanácsadás igénybevétele	95
43. ábra: Tanácsadás igénybevétele tervezett okai – válaszadók %-a.....	96
44. ábra: Tanácsadás céljai.....	97
45. ábra: Igénybe nem vett szolgáltatás okai.....	97

46. ábra: Tanácsadás igénybevételének területei	98
47. ábra: Ügyfél megkeresés módja	99
48. ábra: Tanácsadási szolgáltatások igénybevételének okai	100
49. ábra: Tanácsadási projektek kivitelezésének sikerességi aránya	102
50. ábra: Digitalizáció hatása az ügyfélszervezetekre 5 fokú Likert Skála.....	105
51. ábra Igénybe vett képzés	106
52. ábra Tudásszervezési módszerek gyakorisága N=588	106
53. ábra Szervezet működését akadályozó tényezők N=588	107
54. ábra Fejlődés biztosításának módjai.....	107
55. ábra: Dinamikus tudástranszfer folyamat.....	115
56. ábra: Dinamikus tudástranszfer tanácsadási modellre ható tényezők	119
57. ábra: A tanácsadás üzleti modellje	121
58. ábra: Menedzsment tanácsadó piac forgalom változása országonként és GDP alakulása 2019	123
59. ábra. Tanácsadási szolgáltatások kínálata Európa 12 országában 2017-2019 (%)	126
60. ábra: HOFSTEDE féle kulturális dimenziók értéke 18 Európai ország esetén.....	128
61. ábra: Tanácsadók ügyfeleinek szektorális felosztása N=628	130
62. ábra Európai tanácsadó piac árbevétel és GDP alakulása 1998-2019.....	131
63. ábra: Az európai tanácsadó piac árbevétel és GDP volumen változása (az előző évhez képest mért változás)	131
64. ábra: A magyarországi tanácsadó piac árbevétel és GDP volumen változása (az előző évhez képest mért változás)	132
65. ábra: Tanácsadás igénybevételének okai.....	138
66. ábra: Tanácsadó cég kiválasztásának szempontjai eltérő tulajdonosi szerkezetű ügyfelek esetében	142

Melléklet 4. Kutatási eredmények 1.

36. táblázat: Tulajdonos tevékenysége és tanácsadás igénybevételének kapcsolata

<i>Regressziós statisztika</i>			
r értéke	0,972931		
r-négyzet	0,946594		
Korrigált r-négyzet	0,928792		
Standard hiba	14,6288		
Megfigyelések	5		
	<i>Regressziós Együtthatók</i>	<i>Standard hiba</i>	<i>t-érték</i>
Tengelymetszet	-8,10827	10,37399	-0,7816
Nem vett igénybe tanácsadást	1,276267	0,175023	7,292009

Forrás: saját kutatás (2021)

37. táblázat: Regressziós modell jóságának vizsgálata

VARIANCIAANALÍZIS					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F szignifikanciája</i>
Regresszió	1	11379,19	11379,19	53,17339	0,005325
Maradék	3	642,005	214,0017		
Összesen	4	12021,2			

Forrás: saját kutatás (2021)

Melléklet 5. Kutatási eredmények 2.

38. táblázat: Tanácsadási szolgáltatások iránti kereslet alakulása 2005-2019

	Működési tanácsadás			Stratégia tanácsadás			Technológiai tanácsadás			HR és változás menedzsment			Pénzügyi tanácsadás			Értékesítési tanácsadás			Egyéb tanácsadás		
	2006-2015	2016-2017	2018-2019	2006-2015	2016-2017	2018-2019	2006-2015	2016-2017	2018-2019	2006-2015	2016-2017	2018-2019	2006-2015	2016-2017	2018-2019	2006-2015	2016-2017	2018-2019	2006-2015	2016-2017	2018-2019
Ausztria	18,0%	18,0%	17,0%	33,0%	30,0%	32,0%	7,0%	7,0%	8,0%	15,0%	16,0%	17,7%	7,0%	6,1%	6,1%	11,0%	9,7%	7,4%	9,0%	12,0%	12,3%
Dánia	N.A.	13,0%	15,0%	N.A.	20,0%	24,0%	N.A.	18,0%	17,0%	N.A.	18,0%	13,0%	N.A.	0,0%	0,0%	N.A.	10,0%	14,0%	N.A.	21,0%	17,0%
Finnország	20,0%	15,0%	15,0%	20,0%	20,0%	20,0%	10,0%	15,0%	15,0%	10,0%	20,0%	20,0%	20,0%	5,0%	5,0%	5,0%	15,0%	15,0%	5,0%	10,0%	10,0%
Franciaország	15,0%	15,0%	16,0%	21,0%	20,0%	20,0%	15,0%	18,0%	18,0%	26,0%	24,0%	20,0%	7,0%	9,0%	9,0%	3,0%	3,0%	5,0%	13,0%	11,0%	11,0%
Németország	40,0%	41,0%	41,0%	19,0%	18,0%	19,0%	22,0%	22,0%	22,0%	13,0%	13,0%	13,0%	2,0%	2,2%	2,1%	4,0%	3,8%	3,6%	0,0%	0,0%	0,0%
Görögország	24,0%	28,0%	20,0%	33,0%	30,0%	23,0%	11,0%	12,0%	17,0%	6,0%	6,0%	5,0%	10,0%	9,0%	17,0%	3,0%	3,0%	3,0%	13,0%	12,0%	11,0%
Magyarország	16,0%	17,0%	16,0%	9,0%	21,0%	20,0%	42,0%	43,0%	45,0%	8,0%	5,0%	7,0%	16,0%	7,0%	7,0%	9,0%	5,0%	3,0%	0,0%	2,0%	5,0%
Olaszország	13,0%	12,0%	14,0%	21,0%	17,0%	17,0%	18,0%	18,0%	22,0%	7,0%	19,7%	7,9,0%	24,7%	19,8%	26,8%	7,4%	6,5%	6,1%	10,1%	6,4%	6,5%
Szlovénia	32,0%	29,0%	28,0%	25,0%	22,0%	21,0%	15,0%	18,0%	18,0%	9,0%	12,0%	13,0%	8,0%	10,0%	10,0%	11,0%	9,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Egyesült Királyság	11,0%	11,0%	12,0%	8,0%	8,0%	14,0%	28,0%	28,0%	36,0%	13,0%	13,0%	16,0%	15,0%	15,0%	12,0%	1,0%	1,0%	1,0%	24,0%	24,0%	9,0%
Európai Panel	20,0%	22,0%	24,0%	18,0%	17,0%	18,0%	20,0%	21,0%	24,0%	15,0%	16,6%	14,3%	10,5,0%	9,7%	10,4%	3,9%	4,0%	4,5%	10,5%	10,2%	6,8%

Forrás: saját kutatás (2021), FEACO 2015, 2016, 2017, 2019

Melléklet 6. Kutatási eredmények 3.

39. táblázat: GDP és tanácsadópiac árbevétel volumen változásának kapcsolata

<i>Regressziós statisztika</i>			
r értéke			0,384718
r-négyzet			0,148008
Korrigált r-négyzet			0,041509
Standard hiba			0,020395
Megfigyelések			10
	<i>Koefficiensek</i>	<i>Standard hiba</i>	<i>t érték</i>
Tengelymetszet	0,037712	0,017785	2,120423
GDP változás	0,69477	0,589347	1,17888

Forrás: saját kutatás (2021)

Melléklet 7. Kutatási eredmények 4.

40. táblázat: Wilcoxon-teszt

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Szolgáltatást igénybe vevő cégek (%) - Szolgáltatást nyújtó cégek (%)	Negative Ranks	14 ^a	12,43	174,00
	Positive Ranks	9 ^b	11,33	102,00
	Ties	0 ^c		
	Total	23		

a. Szolgáltatást igénybe vevő cégek (%) < Szolgáltatást nyújtó cégek (%)

b. Szolgáltatást igénybe vevő cégek (%) > Szolgáltatást nyújtó cégek (%)

c. Szolgáltatást igénybe vevő cégek (%) = Szolgáltatást nyújtó cégek (%)

Test Statistics^a

Szolgáltatást igénybe vevő cégek (%) - Szolgáltatást nyújtó cégek (%)	
Z	-1,095 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,274

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

Forrás: saját kutatás (2021)

Melléklet 8. Menedzsment tanácsadás kérdőív – Tanácsadó

Menedzsment tanácsadói kérdőív

Magyarország – 2017

Tisztelt Hölgyem, Uram!

A Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja felmérést végez, a Menedzsment tanácsadás iparág jelenlegi helyzetével, fejlődésével kapcsolatosan a tanácsadók körében.

A kutatás folyamán vizsgáljuk, hogy az iparágra milyen jellegű hatást gyakorol a digitális technológiák gyorsütemű fejlődése, milyen módon változik az tudásmegosztása és milyen területeken jelent megoldást a digitális tanácsadás.

Jelen kutatás, a hazánkban működő 12 szakmai szövetség (EETOSZ, HSZOSZ, IVSZ, MÉT, MMSZ, OHE, PMSZ, SZMT, TANOSZT, TK, VOE és VTMSZ) támogatásával valósul meg.

Arra kérjük Önöket, hogy osszák meg a jelzett témával szakmai észrevételeiket és tapasztalataikat a következőkben olvasható kérdőív kitöltésével. A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes, az adatokat bizalmasan kezeljük. Kérjük, szakítson időt (kb. 15 percet) a kérdések végigolvasására és megválaszolására, és juttassa őket vissza hozzánk.

Az elektronikus kérdőívünk egyszerű és egyértelmű kérdéseket tartalmaz. Ahol egyszerre több válasz is adható, azt külön feltüntettük. A kérdések felett, illetve alatt található „Következő”, vagy „Előző” feliratra kattintva navigálhat a lapok között. A felsorolás formájában megadott válaszok közül kérjük, jelölje be a megfelelőt. Ha válasza nem egyezik meg a felsoroltak közül egyikkel sem, azt az egyéb pontban legyen szíves megfogalmazni. A kérdések egy részénél 1-5-ig terjedő skála segítségével lehet válaszolni, mellyel a fontosságot lehet kifejezni. Ilyenkor az adott állítás mérlegelése után kérjük, jelölje be a megfelelőnek ítélt értéket.

A kérdőív indításakor az Ön számítógépén elindul az internetböngésző program, és szükséges, hogy az internetkapcsolat aktív legyen. Amennyiben megjelenik egy belépési adatokat kérő ablak, ez csak a böngésző lassú indulása miatt történhet. Ebben az esetben NE zárja be a böngészőprogramot, hanem indítsa újra a kérdőívet. [Az indításhoz kattintson ide, majd az oldal alján a Következő gombra kattintva kezdheti meg a kitöltést.](#)

Kérjük, hogy egy online kérdőív kitöltésével segítse kutatómunkánkat!

Ha Ön nem kedveli vagy nem él az elektronikus kitöltés lehetőségével, akkor kérjük, töltsön le PDF formában a kérdőívet és válaszolja meg azt hagyományos módon, és küldje el a kitöltött kérdőívet az abban megadott címre elektronikus formában (poorjf@t-online.hu; poor.jozsef@gtk.szie.hu) vagy postai úton.

Budapest, 2017.09.15.

Dr. Poór József, egyetemi tanár
Kutatás vezetője

Csapó Ildikó, PhD hallgató
kutatás koordinátora

Szent István Egyetem, GTK TTI
Menedzsment és HR Kutató Központ
Gödöllő Práter Károly út.1. 2100

A kutatásban részvevő kutatók:

- **Dr. Noszkay Erzsébet** egyetemi tanár, Metropolitan Egyetem, Budapest
- **Dr. Tokár-Szadai Ágnes** egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézet
- **Dr. Fodor Péter** egyetemi tanársegéd, Pécsi Tudományi Egyetem, Közgazdaságtudományi Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
- **Dr. Keresztúri Orsolya**, egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és Pszichológiai Kar
- **Dr. Dajnoki Krisztina**, egyetemi docens, **Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar**, a Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet igazgatója
- **Csapó Ildikó, PhD hallgató**, Szent István Egyetem,
- **Dr. Poór József**, egyetemi tanár, Szent István Egyetem

A kutatás szakmai támogatója:

- **Drimál István**, TANOSZT elnöke, BKIK Budapest

I. Válaszadó és cégének jellemzői

1. Nem:

- Férfi
- Nő

2. Életkor:

- 25 év alatt
- 25-29 év
- 30-35 év
- 36-45 év
- 46-55 év
- 55 év felett

3. Kérjük, adja meg jelenlegi cégének alapítási idejét!év

4. Kérjük, adja meg, hogy hány éve működik cégük a menedzsment tanácsadói szakmában?.....

5. Kérjük, adja meg a cég szervezeti formáját:

- a. Egyéni vállalkozás
- b. Kft
- c. Rt
- d. Bt
- e. Egyéb:

6. Kérjük, válassza ki jelenlegi cégének létszám méretét!

- 1 fő
- 2-5 fő
- 6-10 fő
- 11-25 fő
- 26-50 fő
- 51-100 fő
- 101-250 fő
- 250 fő felett

7. Kérjük adja meg a fenti létszámból hány fő tanácsadó!

- 1 fő
- 2-5 fő
- 6-10 fő

- 11-25 fő
 - 26-50 fő
 - 51-100 fő
 - 101-250 fő
 - 250 fő felett
8. Kérjük, adja meg a tanácsadók szakmai végzettségét:
- Informatikus:fő
 - Jogász:fő
 - Jogász-közgazdász:fő
 - Mérnök-közgazdász:fő
 - Mérnök-informatikus:fő
 - Műszaki:fő
 - Informatikus-közgazdász:fő
 - Könyvelő:fő
 - Adótanácsadó:fő
 - HR tanácsadó:fő
 - Coach:fő
 - Közgazdász:fő
 - Egyéb:fő
9. Kérjük adja meg munkatársai tanácsadási gyakorlatát:
- 0-1 év:%
 - 2-5 év:%
 - 6-10 év:%
 - 11-20 év:%
 - 21 évnél több:%
10. Kérjük, határozza meg jelenlegi cégének éves árbevételét:
- 50 millió Ft alatt
 - 51-100 millió Ft
 - 100-250 millió Ft
 - 251-500 millió Ft
 - 501-1000 millió Ft
 - 1001 millió Ft felett
11. A cége jövedelmének mekkora része származik tanácsadói tevékenységből?%
12. Kérjük, határozza meg jelenlegi cégének Magyarországi központi irodájának helyét:
- Budapest
 - Baranya megye
 - Bács-Kiskun megye
 - Békés megye
 - Borsod-Abaúj-Zemplén megye
 - Csongrád megye
 - Fejér megye
 - Győr-Moson-Sopron megye
 - Hajdú-Bihar megye
 - Heves megye
 - Jász-Nagykun-Szolnok megye
 - Komárom-Esztergom megye
 - Nógrád megye
 - Pest megye
 - Somogy megye

- Szabolcs-Szatmár-Bereg megye
- Tolna megye
- Vas megye
- Veszprém megye
- Zala megye

13. Kérjük, adja meg jelenlegi cége meghatározó tulajdonosának az eredetét!

- Magyar
- Külföldi
- Vegyes

14. Milyen területeken nyújt tanácsadási szolgáltatást? (Megjegyzés: *több válasz megadható*)

a. **Stratégiai tanácsadás (ezen belül):**

- Stratégiai tervezés
- Szervezetfejlesztés
- Piackutatás
- Marketing és céggkommunikáció
- Pénzügyi tanácsadás
- Egyéb:.....

b. **Működési (operatív) tanácsadás (ezen belül):**

- Üzleti folyamatok átszervezése
- Változásmenedzsment
- Projektmenedzsment
- Ellátási lánc irányítása
- Számvitel
- Egyéb:.....

c. **Humán erőforrás tanácsadás (ezen belül):**

- Fejvadászat
- Oktatás
- Jövedelem, jutalmazás, juttatások
- Outplacement
- Tudásmenedzsment
- Egyéb:.....

d. **Informatikai tanácsadás(ezen belül):**

- Általános informatikai tanácsadás
- Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció
- Egyéb:.....

e. **Outsourcing (tevékenység kiszervezése) (ezen belül):**

- IT menedzsmentszolgáltatások
- Alkalmazott menedzsment szolgáltatások
- BPO Üzleti folyamatok kiszervezése
- Egyéb:.....

f. **Coaching (ezen belül):**

- Coaching
- Teamcoaching
- Egyéb:.....

g. **Válságmenedzsment**

h. **Egyéb:.....**

15. Milyen nagyságrendű tanácsadói szolgáltatást vesznek igénybe ügyfelei?
(Összesen 100%)

Igénybevett tanácsadói szolgáltatások nagyságrendje (Ft)	Ügyfelek aránya (%)
100 ezer Ft alatt	
100 ezer-250 ezer	
250 ezer-500 ezer	
500 ezer-1 millió	
1 millió-10 millió	
10 millió-100 millió	
100 millió Ft felett	

16. A tanácsadói megbízások száma hogyan változott 2016-ban?

- A megbízások száma nem változott;
- A megbízások száma nőtt:.....%-al
- A megbízások száma csökkent:.....%-al

17. Kérjük határozza meg, Ön mint tanácsadó mennyire rendelkezik a következő tulajdonságokkal. Ha Ön nem tanácsadóként dolgozik, akkor kérem határozza meg tanácsadó munkatársai mennyire rendelkeznek a következő tulajdonságokkal.

1: Egyáltalán nem jellemző; 5: Teljes mértékben rendelkezik

	1	2	3	4	5
Kommunikációs készség					
Stratégia szemléletmód					
Alkalmazkodási készség					
Tekintélyen alapuló irányítás					
Résztvételen, együttműködésen alapuló irányítás					
Projekt szemlélet					
Vízió, jövőkép					
Költség / haszon szemlélet					
Lojalitás					
Nyitottság az információ technológiára					
Változtatási készség					
Tapasztalat					
Etika					
Szociális kompetencia					
Függetlenség					
Konfliktuskezelési képesség					
Csapatszellem					
Vállalkozói szellem					
Bátorság, kiállás					
Aszkézis (csak az ügyfelekért élek, minden mászt hétértbe szorítok)					
Kiegyensúlyozott családi légkör biztosítása					

II. Kapcsolatfelvétel - eladás

18. Kérjük, adja meg, hogy milyen módon lépnek kapcsolatba ügyfeleivel?

Ügyfelek aránya %

- személyes ismeretségi kör
- hirdetés, reklám
- kamara ajánlotta

- pályázat, tender
- egyéb:.....
- Összesen: 100%

19. Becsülje meg, milyen arányban alkalmazzák a következő marketing eszközöket ügyfelei eléérése érdekében:

Marketing eszközök	%
Reklám (nyomtatott sajtó, hetilap, szaklap)	
közösségi média (Facebook, Instragarm, Linkdin)	
szabadtéri és beltéri reklámeszközök (reklámtábla, plakát, molinó stb.)	
direkt marketing (nyomtatott vagy elektronikus direkt mail)	
vásárlásösztönzés (tájékoztató kiadványok, oktatások)	
eseményszervezés	
vásárok kiállítások	
személyes előadások	
kiadványok, nyomtatványok (beszámolók, szórólapok, hírlevelek, prospektusok)	
személyes ajánlás	

20. Az ön véleménye szerint –cégének kiválasztásában- a következő szempontok milyen súllyal szerepeltek? Értékelje 1-től 5-ig? (Megjegyzés: több válasz megadható)

1: egyáltalán nem volt fontos,... 5: nagyon fontos volt

	1	2	3	4	5
A cég hírneve					
Korábbi munkakapcsolatok					
Hirdetés, reklám					
A tanácsadó cég megjelölt referenciái					
Személyes kapcsolat					
Cégünk vállalási határídeje					
Cégünk nemzetisége					
Cégünk regionális székhelye					
Cégünk regionális kirendeltsége					
Cégünk árszintje					
Kedvező fizetési kondícióink					
Cégünk nagysága					
Cég kapcsolatrendszer					
A kínált szolgáltatás komplexitása					
Ismerős véleménye					
Egyéb.....					

21. Az Önök cégénél kik a felelősei a marketing tevékenységért: (Megjegyzés: több válasz megadható)

- marketing részleg
- vezető tanácsadók
- projekten dolgozó tanácsadók
- egyéb.....

22. Az Önök cégénél kik adják el a tanácsadói projekteket: (Megjegyzés: több válasz megadható)

- speciális sales részleg
 - a cég első számú vezetője
 - vezető, partnerek
 - projektvezetők
 - egyéb
23. Az ön vállalkozása tagja-e valamilyen hálózatnak / együttműködésnek?
- Igen
 - Nem, de tervezzük
 - Nem és nem is tervezzük
24. Kikkel alkot / tervezi hálózat / együttműködés kialakítását? (Megjegyzés: Több válasz is megjelölhető)
- Egyéni tanácsadóval
 - Kis és közepes méretű tanácsadókkal
 - Nagy tanácsadókkal
 - Egyéni vállalkozásokkal
 - Kis és közepes vállalkozásokkal
 - Nagyvállalatokkal
 - Klaszterekkel
 - Kamarával, és más kamarai taggal
 - Egyetemekkel / főiskolával, kutató intézetekkel
 - Egyéb:.....
- III. Fejlesztés és Innováció a tanácsadásban
25. Mennyire tartja fontosnak az „egy életen át tartó tanulás” modelljét?
- Nagyon fontosnak tartom, alkalmazom, munkatársaimtól is megkövetelem
 - Fontosnak tartom, én alkalmazom
 - Közepesen fontosnak tartom, nem mindig jut rá idő
 - Nem tartom fontosnak, nincs rá idő
 - Egyáltalán nem fontos, időkidobás
26. Az elmúlt évben munkatársai hány %-a vett részt
- Külső, szervezett továbbképzésen:%
 - Belső továbbképzésen:%
27. Az elmúlt évben egy fő átlagosan hány nap továbbképzésen vett részt?
- nap
 - Nem volt továbbképzés
28. Jövőre a továbbképzési idő
- Növelését tervezem
 - Szinten tartását tervezem
 - Csökkentését tervezem
29. Milyen újfajta tudás-tudásszervezési módszereket alkalmaznak? (Megjegyzés: Több válasz is megjelölhető)
- Adatbázisépítés
 - Online tanulás
 - E-learning kurzusok
 - Globális tudáscsere (szimantikus web fejlesztések)
 - Hálózati tanulás
 - Tudásmenedzsment-knowledge menedzsment
 - Minőségbiztosítási intézkedések
 - Egyéb:.....
 - Egyiket sem

30. Mennyire tartja megbízhatónak, biztonságosnak és működésbiztosnak az IKT eszközök segítségével létrehozott digitális környezetet?

- Nagyon megbízhatónak, biztonságosnak és működésbiztosnak tartom
- Kevésbe tartom megbízhatónak, biztonságosnak és működésbiztosnak
- Egyáltalán nem tartom megbízhatónak, biztonságosnak és működésbiztosnak
- Nem ismerem

31. A Következő területeket milyen mértékben befolyásolja a digitalizáció?

	Egyáltalán nem befolyásol ja	Közömb ös nem okoz változást	Enyhén befolyásol ja	Befolyásol ja	Erősen befolyásol ja
Szakember/szaktanács adó elérése, mint munkavállaló					
Ügyfelek elérése					
Képzések szervezése					
Ügyfelekre vonatkozó ismeretek elérése					
Személyre szabott szaktanácsadás					
Nemzetközi piacra lépés					
Külföldi ügyfelek/projektek elérése					
Információ beszerzése					
Információ osztályozása					
Információ értékelése					
Tranzakciós költségek					
Információs költségek					
Döntéshozatali költségek					
Alku költségek					
Kontrolling költségek					
Megvalósítási költségek					
Új kutatási eredmények elérése					
Egyéb					

32. Mi a véleménye, a digitalizáció, az infokommunikáció és az informatikai eszközök alkalmazása még milyen módon és mértékben segíti a fentitáblázatban szereplő lehetőségeken kívül a tanácsadói iparág fejlődését?

.....

33. A digitalizáció új innovációt gerjeszt, új termék és szolgáltatások bevezetését teszi lehetővé. A következő állítások mennyire jellemzőek az Ön szervezetére, kérem értékelje 1-5-ig a következő állításokat.

1. egyáltalán nem jellemző... 5: nagyon jellemző

	1	2	3	4	5
Analóg folyamatok átalakulása digitális folyamatokra					
Információ elérésének biztosítása					
Teljesítmény-alapú ösztönzők alkalmazása					
Megfelelő emberek kiválasztása					
Befektetés a humán tőkébe					

34. Tervezi-e bevezetni digitális tanácsadási szolgáltatásokat?

- Igen
- Nem

35. Ha igen, milyen területen?.....

IV. Ügyfelek

36. Kérjük, adja meg ügyfeleinek számát:

Ebből (összesen 100%):

- állandó ügyfél:%
- eseti ügyfél:%

37. Kérjük, adja meg az ügyfelei foglalkoztatotti számának megoszlását (összesen 100%):

- 0-9 fő:%
- 10-49 fő:%
- 50-249 fő:%
- 250-499 fő:%
- 500 fő felett:%

31. Kérjük, adja meg az ügyfelei székhelyének régió szerinti megoszlását!

Ügyfelek aránya (%)

- Saját (székhely szerinti) régió:.....
- Más magyar régió:.....:
- Külföldön:.....
- Összesen: 100%

38. Kérjük, adja meg az ügyfelei tevékenységi kör/szektorális megoszlását! (Összesen 100%)

- Termelő.....%
- Kereskedelem.....%
- Bankszolgáltató.....%
- Egyéb szolgáltató.....%
- Állami tevékenység.....%
- Önkormányzati tevékenység.....%

- Nonprofit.....%
- Egyéb.....%

39. Kérjük, adja meg az ügyfelei tulajdonosi kör szerinti megoszlását! (Összesen 100%)

- Magán.....%
 - Ebből:
 - Hazai tulajdonú:.....%
 - Külföldi tulajdonú:.....%
- Állami.....%
- Önkormányzati.....%
- Non-profit.....%
- Egyéb.....%

40. Ügyfelei milyen céllal veszik igénybe tanácsadó szolgáltatását? (összesen 100%)

	Ügyfelek aránya (%)
Problémafeltárás, diagnózis	
Új lehetőség, megoldás keresése, javaslattevés	
Tanácsadóként aktívan részt veszek a javaslat bevezetésében, változtatások kivitelezése	
Oktatás, munkatársak kompetenciájának növelése, új ismeret szerzése	
Pályázat előkészítés, pályázat menedzselés	
Egyéb:.....	
Egyéb:	

41. Véleménye szerint az ügyfelei milyen gyakran alkalmaznak tanácsadót?

- évente többször
- évente egyszer
- 2-3 évente
- 4-5 évente
- 5 évnél ritkábban

42. Kérjük, adja meg, hogy milyen tanácsadói szerepben van jelen ügyfelei szervezetében? (összesen 100%)

	Ügyfelek aránya (%)
Szakértő szerepben: a diagnózis és a probléma feltárása után alternatívákat dolgozok ki, és javaslatokat adok.	
Folyamat tanácsadóként (process consultant): hatékonyan együttműködünk az ügyféllel a diagnózis felállításában és az alternatívák kidolgozásában.	
Coach szerepben (inquiry-kérdező tanácsadás): a tanácsadóként fő feladatom a tanítás, mintegy rávezetem ügyfelem a helyes megoldásra	
Egyéb:.....	

IV. Tanácsadás jövője

43. Véleménye, tapasztalata szerint hogyan változott a tanácsadók imázsa az elmúlt 1-2 évben?

- Jelentősen javult
- Javult
- Nem változott
- Romlott
- Jelentősen romlott
- Nem tudom megítélni

44. Véleménye szerint az elkövetkező 1-2 évben a menedzsment tanácsadás területei a következő változást, változásokat fogják mutatni

	Csökken a kereslet	Stagnál	Növekszik	Szignifikánsan növekszik	Nincs információ
Stratégiai tanácsadás					
Működési (operatív) tanácsadás					
HR tanácsadás					
IT tanácsadás					
Outsourcing					
Coaching					
Válságmenedzsment					
Egyéb					

Köszönjük a választ!

Kérjük, hogy a kérdőívet amennyiben papíron töltötte ki kérem juttassa el Dr. Poór József poor.jozsef@gtk.szie.hu, mobil: +36-20-464-9168))vagy Csapó Ildikó (e.mail: ildiko.csapo@uniszie-phd.hu, mobil: +36-30-525-2358) részére.

Melléklet 9. Menedzsment tanácsadás kérdőív – Ügyfél

Tisztelt Hölgyem, Uram!

A Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja felmérést végez, a Menedzsment tanácsadás iparág jelenlegi helyzetével, fejlődésével kapcsolatosan a Menedzsment tanácsadói ügyfelek körében.

A kutatás folyamán vizsgáljuk, hogy a Menedzsment Tanácsadói ügyfelekre milyen jellegű hatást gyakorol a digitális technológiák gyorsütemű fejlődése, milyen módon változik az tudásmegosztása és milyen területeken jelent megoldást a digitális tanácsadás.

Jelen kutatás, a hazánkban működő 14 szakmai szövetség (HSZOSZ, IVSZ, MATT, MCSZ, MÉT, MMSZ, MTSZ, OHE, SZMT, TANOSZT, TK, VOE és VTMSZ) támogatásával valósul meg.

Arra kérjük Önöket, hogy osszák meg a jelzett témával szakmai észrevételeiket és tapasztalataikat a következőkben olvasható kérdőív kitöltésével. A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes, az adatokat bizalmasan kezeljük. Kérjük, szakítson időt (kb. 15 percet) a kérdések végigolvasására és megválaszolására, és **2019. november 30.** juttassa őket vissza hozzánk.

Az elektronikus kérdőívünk egyszerű és egyértelmű kérdéseket tartalmaz. Ahol egyszerre több válasz is adható, azt külön feltüntettük. A kérdések felett, illetve alatt található „Következő”, vagy „Előző” feliratra kattintva navigálhat a lapok között. A felsorolás formájában megadott válaszok közül kérjük, jelölje be a megfelelőt. Ha válasza nem egyezik meg a felsoroltak közül egyikkel sem, azt az egyéb pontban legyen szíves megfogalmazni. A kérdések egy részénél 1-5-ig terjedő skála segítségével lehet válaszolni, mellyel a fontosságot lehet kifejezni. Ilyenkor az adott állítás mérlegelése után kérjük, jelölje be a megfelelőnek ítélt értéket.

A kérdőív indításakor az Ön számítógépén elindul az internetböngésző program, és szükséges, hogy az internetkapcsolat aktív legyen. Amennyiben megjelenik egy belépési adatokat kérő ablak, ez csak a böngésző lassú indulása miatt történhet. Ebben az esetben NE zárja be a böngészőprogramot, hanem indítsa újra a kérdőívet. [Az indításhoz kattintson ide, majd az oldal alján a Következő gombra kattintva kezdheti meg a kitöltést.](#)

Kérjük, hogy egy online kérdőív kitöltésével segítse kutatómunkánkat!

Ha Ön nem kedveli vagy nem él az elektronikus kitöltés lehetőségével, akkor kérjük, tölts le PDF formában a kérdőívet és válaszolja meg azt hagyományos módon, és küldje el a kitöltött kérdőívet az abban megadott címre elektronikus formában (poorjf@t-online.hu; poor.jozsef@gtk.szie.hu) vagy postai úton.

Budapest, 2019. 05.10

Dr. Poór József, egyetemi tanár
Kutatás vezetője

Csapó Ildikó, PhD hallgató
kutatás koordinátora

Szent István Egyetem, GTK TTI
Menedzsment és HR Kutató Központ
Gödöllő Práter Károly út.1. 2100

Kutatásban résztvevő kutatók:

- **Dr. Noszkay Erzsébet**, egyetemi tanár, Metropolitan Egyetem, Budapest
- **Dr. Tokár-Szadai Ágnes**, egyetemi, Miskolci Egyetem, Gazdálkodástani Intézet
- **Fodor Péter**, egyetemi tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi, Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet

Kutatás szakmai támogatója:

- **Drimál István**, TANOSZT Elnöke, BKK Budapest

I. Válaszadó és szervezetének (cégek, vállalkozások, szervezetek) adatai

1. Nem:
 - Férfi
 - Nő
2. Életkor:
 - 25 év alatt
 - 25-29 év
 - 30-35 év
 - 36-45 év
 - 46-55 év
 - 55 év felett
3. Kérjük, adja meg jelenlegi cégének alapítási idejét!év
4. Kérjük, adja meg a cég szervezeti formáját:
 - f. Egyéni vállalkozás
 - g. Bt
 - h. Kft
 - i. Rt
 - j. Egyéb:
5. Kérjük, adja meg jelenlegi szervezetének/cégének létszám méretét!
 - 0-9 fő
 - 10-19 fő
 - 20-49 fő
 - 50-249 fő
 - 250-499 fő
 - 500 1000 fő
 - 1000 fő felett
6. Kérjük, határozza meg jelenlegi cégének éves árbevételét:
 - 50 millió Ft alatt
 - 51-100 millió Ft
 - 100-250 millió Ft
 - 251-500 millió Ft
 - 501-1000 millió Ft
 - 1-50 milliárd Ft
 - 50-100 1-10 milliárd Ft
 - 100 1-10 milliárd felett
7. Kérjük, határozza meg jelenlegi cégének székhelyét:
 - Budapest
 - Baranya megye
 - Bács-Kiskun megye
 - Békés megye
 - Borsod-Abaúj-Zemplén megye
 - Csongrád megye
 - Fejér megye
 - Győr-Moson-Sopron megye
 - Hajdú-Bihar megye
 - Heves megye
 - Jász-Nagykun-Szolnok megye
 - Komárom-Esztergom megye
 - Nógrád megye
 - Pest megye

- Somogy megye
 - Szabolcs-Szatmár-Bereg megye
 - Tolna megye
 - Vas megye
 - Veszprém megye
 - Zala megye
8. Kérjük, adja meg jelenlegi cége meghatározó tulajdonosának az eredetét!
- Magán
 - i. helyi
 - ii. külföldi
 - Állami
 - Önkormányzati
 - Vegyes
9. Kérjük, adja meg a szervezet/cég jellemző tevékenységét
- Termelő
 - Szolgáltatás
 - Kereskedelem
 - Bankszolgáltató
 - Egyéb szolgáltató
 - Állami tevékenység
 - Önkormányzati tevékenység
 - Nonprofit
 - Egyéb
- A vállalkozás meghatározó tevékenységi köre (TEÁOR száma):
10. Tagja-e valamilyen szervezetnek, hálózatnak?
- Igen
 - Nem
11. Ha igen, kérem válasszon a felsoroltak közül. (Megjegyzés: *több válasz is adható*)
- Klaszter
 - Szövetség
 - Kistérségi társulás
 - Egyéb.....

II. Tanácsadási szolgáltatások

12. Igénybe vette e már tanácsadó szolgáltatását?

- Igen
 - Egyszer
 - Ugyanazt a tanácsadót bíztam meg
 - Más tanácsadót választottam
 - Ugyanazt és mást is
 - Folyamatosan
 - Egy tanácsadóval állok kapcsolatban
 - Több tanácsadóval vagyok kapcsolatban
- Nem, de tervezem (*Folytatás IV. rész 38. kérdés*)
- Nem, és nem is tervezem (*Folytatás V. rész 62. kérdés*)

III. A tanácsadási szolgáltatást igénybevevőként melyek a tanácsadással kapcsolatos tapasztalatai?

13. Miért vett igénybe tanácsadói szolgáltatását? (Megjegyzés: *több válasz is adható*)
- Tanácsadó alkalmazását jogszabály kötelezően előírja.

- Külső szervezetek (bankok, projekteket finanszírozó nemzetközi szervezetek, stb.) ajánlják, vagy előírják.
- A vállalkozás túl kicsi ahhoz, hogy minden ellátandó funkcióra saját belső kapacitást hozzon létre.
- A külső tanácsadó objektív, nem szenved üzemi vakságban.
- A tanácsadók speciális tudással rendelkeznek.
- Segít az állandóan jelentkező időhiány leküzdésében.
- Új, korszerű kutatási eredményeket alkalmazhatok, ezzel versenyelőnyre tesztek szert.
- A vállalkozás indításakor jelentkező gazdasági és adminisztratív feladatok ellátásához.
- A vállalat növekedésének, terjeszkedésének elősegítéséhez.
- A vállalat stabilitásának, piaci pozíciójának megőrzéséhez (átvilágítás, szervezetfejlesztés, hatékonyság javítás ...).
- Kritikus helyzetekben a válság szakszerű menedzselése.
- Egyéb:

14. Milyen területen vett igénybe az ön cége/szervezete tanácsadási szolgáltatást?

a. **Stratégiai tanácsadás (Ezen belül):**

- Stratégiai tervezés
- Szervezetfejlesztés
- Fúziók, felvásárlások
- Piackutatás
- Marketing és céggkommunikáció
- Pénzügyi tanácsadás
- Egyéb:.....

b. **Működési (operatív) tanácsadás (ezen belül):**

- Üzleti folyamatok átszervezése
- Változásmenedzsment
- Projektmenedzsment
- Ellátási lánc irányítása
- Számvitel
- Egyéb:.....

c. **Humán erőforrás tanácsadás (ezen belül):**

- Fejlesztés
- Oktatás
- Jövedelem, jutalmazás, juttatások
- Outplacement
- Tudásmenedzsment
- Egyéb:.....

d. **Informatikai tanácsadás(ezen belül):**

- Általános informatikai tanácsadás
- Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció
- Egyéb:.....

e. **Outsourcing (tevékenység kiszervezése) (ezen belül):**

- IT menedzsmentszolgáltatások
- Alkalmazott menedzsment szolgáltatások
- BPO Üzleti folyamatok kiszervezése

f. **Coaching (ezen belül):**

- Coaching
- Teamcoaching

g. Válságmenedzsment

h. Egyéb:.....

15. Milyen céllal vette igénybe tanácsadó szolgáltatását? (Megjegyzés: *több válasz adható*)

- Problémafeltárás, diagnózis
- Új lehetőség, megoldás keresése, javaslattevés
- Tanácsadó aktív részvétele a javaslat bevezetésében, változtatás kivitelezése
- Oktatás, munkatársak kompetenciájának növelése, új ismeret szerzése
- Egyéb:

16. Kérjük, adja meg, hogy milyen módon lépett kapcsolatba tanácsadójával?

- személyes ismeretségi kör
- hirdetés, reklám
- kamara ajánlotta
- pályázat, tender
- egyéb:.....

17. Az ön véleménye szerint a tanácsadói cég kiválasztásában a következő szempontok milyen súllyal szerepeltek? (Megjegyzés: több válasz) Értékelje 1-től 5-ig (1: egyáltalán nem volt fontos, 5: nagyon fontos volt)

	1	2	3	4	5
A tanácsadó cég hírneve					
Korábbi munkakapcsolatok					
A tanácsadó cég hirdetése					
A tanácsadó cég megjelölt referenciái					
Személyes kapcsolat a tanácsadóval					
A tanácsadó vállalási határideje					
A tanácsadó nemzetisége					
A tanácsadó regionális székhelye					
A tanácsadó regionális kirendeltsége					
A tanácsadó árszintje					
Kedvező fizetési kondícióink					
A tanácsadó nagysága					
A tanácsadó cég kapcsolatrendszere					
A kínált szolgáltatás komplexitása					
Ismerős véleménye					
Egyéb.....					

18. Az Ön véleménye szerint, milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie egy tanácsadónak?

- 5: Teljes mértékben rendelkezik; 1: Egyáltalán nem jellemző;

	1	2	3	4	5
Kommunikációs készség					
Stratégia szemléletmód					
Változási, alkalmazkodási készség					
Tekintélyen alapuló irányítás					
Résztvételen, együttműködésen alapuló irányítás					
Projekt szemlélet					

Vízió, jövőkép					
Költség / haszon szemlélet					
Lojalitás					
Nyitottság az információ technológiára					
Változtatási készség					
Tapasztalat					
Etika					
Szociális kompetencia					
Függetlenség					
Konfliktuskezelési képesség					
Csapatszellem					
Vállalkozói szellem					
Kiegyensúlyozott családi légkör biztosítása					
Bátorság, kiállás					
Aszkézis (csak az ügyfelekért élnek minden mást háttérbe szorítanak)					
Egyéb					

19. Milyen tapasztalatokat szereztek az igénybevett tanácsadói szolgáltatással kapcsolatban?

- Egyértelműen jó tapasztalatokat, másoknak is ajánlom
- Döntően jó tapasztalatokat: most is igénybe venném
- Többet vártunk, mint amennyit kaptunk
- Nem túl jó tapasztalatokat, nem venném újra igénybe
- Egyértelműen rossz tapasztalatokat: mást is lebeszelnék

20. Amennyiben nem volt elégedett a tanácsadással, illetve fenntartásai vannak a tanácsadó cégekkel kapcsolatban mi ennek az oka? (Megjegyzés: több válasz is adható)

- Konkrét, egyedi problémákra általános, sematikus tanácsot kaptunk
- A tanácsát nem tudtuk konkrétan alkalmazni, beépíteni
- A tanácsadó személye nem volt bizalomgerjesztő, nem tudtunk együttműködni
- A tanácsadó állandó kérdezősködésével zavarta a munkát
- A tanácsadó kiszivároztatja az üzleti titkot
- A tanácsadók érdekeltségi rendszere nem megfelelő
- A külső tanácsadó illetéktelen a belső problémák megoldásában
- Egyéb:

21. Milyen típusú tanácsadó cég szolgáltatásait vette igénybe? (Megjegyzés: több válasz is adható)

- Nagy, multinacionális tanácsadó céget
- Kis / középvállalkozást
 - Saját (székhely szerinti) régióban
 - Egyéb magyar:.....
 - Külföld:.....
- Egyéni tanácsadót, tanácsadó professzort
 - Saját (székhely szerinti) régióban
 - Egyéb magyar:.....
 - Külföld:.....
 - Egyéb:.....

22. A következő területeken igénybevett tanácsadás milyen eredményre vezetett? (A sikeres, sikertelen, és nem tudja megítélni igénybevételek aránya összesen 100 %)

	Sikeresnek tartott igénybevételek aránya	Sikertelennek tartott igénybevételek aránya	Sikerességét nem tudja megítélni arány
Stratégiai tanácsadás			
Működési (operatív) tanácsadás			
Humán erőforrás tanácsadás			
Informatikai tanácsadás			
Outsourcing (tevékenység kiszervezése)			
Coach			
Válságmenedzsment			
Egyéb.			

23. Az igénybevett tanácsadási szolgáltatások milyen eredményre vezettek? (Összesen 100%)

- Sikeres:%
- Sikertelen:%
- Egyértelműen sikeresnek és sikertelennek sem ítéhető:%

24. Az ön véleménye, tapasztalata szerint a tanácsadó milyen szerepben van jelen?

- Szakértő szerepben: a diagnózis és a probléma feltárása után alternatívákat dolgoz ki, és javaslatokat ad.
- Folyamat tanácsadóként (process consultant): hatékonyan együttműködünk a tanácsadóval a diagnózis felállításában és az alternatívák kidolgozásában.
- Kérdezőes szerepben (inquiry-kérdezőes tanácsadás): a tanácsadó fő feladata a tanítás, mintegy rávezet a helyes megoldásra
- Egyéb:

25. Véleménye szerint a digitalizáció milyen hatást gyakorol a jelenlegi cége működésére?

.....
.....

26. A Következő területeket milyen mértékben befolyásolja a digitalizáció?

	Egyáltalán nem befolyásolja	Közömbös nem okoz változást	Enyhén befolyásolja	Befolyásolja	Erősen befolyásolja
Szakember/szaktanács					

adó elérése, mint munkavállaló					
Ügyfelek elérése					
Képzések szervezése					
Ügyfelekre vonatkozó ismeretek elérése					
Nemzetközi piacra lépés					
Külföldi ügyfelek/projektek elérése					
Információ beszerzése					
Információ osztályozása					
Információ értékelése					
Tranzakciós költségek csökkentése					
Döntéshozatali költségek változása					
Alku költségek változása					
Kontrolling költségek változása					
Megvalósítási költségek változása					
Új kutatási eredmények elérése					
Globális trendek ismerete					

27. Véleménye szerint, igénybe venne-e digitális tanácsadást! Ha igen milyen területeken, milyen mértékben? Ha nem, miért nem?

.....

28. A digitalizáció új innovációt gerjeszt, új termék és szolgáltatások bevezetést teszi lehetővé. A következő állítások mennyire jellemzőek az Ön szervezetére, kérem értékelje 1-5-ig a következő állításokat.

1. egyáltalán nem jellemző... 5: nagyon jellemző

	1	2	3	4	5
Analóg folyamatok átalakulása digitális folyamatokra					
Információ elérésének biztosítása					
Teljesítmény-alapú ösztönzők alkalmazása					
Megfelelő emberek kiválasztása					
Befektetés a humán tőkébe					

29. Milyen képzéseket tartanak fontosnak a jelenlegi cégüknél! (Megjegyzés: Több válasz is adható)

- Belső képzés,
- Munkahelyi képzés,
- Szemináriumok
- Külső cég által biztosított képzés

- Főiskolák, egyetemek által biztosított képzés
 - On-line szemináriumok, kurzusok
 - Egyéb:.....
 - Egyiket sem
30. Mennyire tartja fontosnak az „egy életen át tartó tanulás” modelljét?
- Nagyon fontosnak tartom, alkalmazom, munkatársaimtól is megkövetelem
 - Fontosnak tartom, én alkalmazom
 - Közepesen fontosnak tartom, nem mindig jut rá idő
 - Nem tartom fontosnak, nincs rá idő
 - Egyáltalán nem fontos, időkidobás
31. Az elmúlt évben munkatársai hány %-a vett részt
- Külső, szervezett továbbképzésen:%
 - Belső továbbképzésen:%
32. Az elmúlt évben egy fő átlagosan hány nap továbbképzésen vett részt?
- nap
 - Nem volt továbbképzés
33. Jövőre a továbbképzési idő
- Növelését tervezem
 - Szinten tartását tervezem
 - Csökkentését tervezem
34. Milyen újfajta tudásszervezési módszereket alkalmaznak?
- Adatbázisépítés
 - Online tanulás
 - E-learning kurzusok
 - Globális tudáscsere
 - Knowledge menedzsment
 - Minőségbiztosítási intézkedések-
 - Egyéb:.....
 - Egyiket sem
35. A véleménye szerint az alábbi tényezők közül melyek akadályozták a cég működését?
(Megjegyzés: Több válasz is megjelölhető)
- ☐ Hiányzó, csökkenő fizetőképes kereslet;
 - ☐ Szakember/szakértelem hiány;
 - ☐ Adminisztrációs nehézségek;
 - ☐ Árverseny, versenytársak erősödése;
 - ☐ Sajáttőke szűkössége;
 - ☐ Magas személyi kiadások;
 - ☐ Helyhiány, infrastrukturális elmaradás;
 - ☐ Jogszabályi környezet gyakori változása
 - ☐ Egyéb:.....
36. Milyen tényezők/körülmények akadályozzák a cég működését?.....
-
37. Milyen körülmények/tényezők nyújtanak lehetőséget a cég továbbfejlődésére?.....
-

IV. Rész

A tanácsadás igénybevételét tervezők szempontjából

38. Munkájuk során igénybe vették-e tanácsadó cég szolgáltatásait?

- Igen, választási szempontjaink nem változtak, új szempontok nem merültek fel (vége a felmérésnek)

- Igen, de az igénybevétel tapasztalatai alapján megváltozott az értékelés szempontja, új szempontok is felmerültek;
- Nem, de tervezzük;

39. Miért tervezi igénybe venni tanácsadó szolgáltatását? (több válasz is adható)

- Tanácsadó alkalmazását jogszabály kötelezően előírja.
- Külső szervezetek (bankok, projekteket finanszírozó nemzetközi szervezetek, stb.) ajánlják, vagy előírják.
- A vállalkozás túl kicsi ahhoz, hogy minden ellátandó funkcióra saját belső kapacitást hozzon létre.
- A külső tanácsadó objektív, nem szenved üzemi vakságban.
- A tanácsadók speciális tudással rendelkeznek.
- Segít az állandóan jelentkező időhiány leküzdésében.
- Új, korszerű kutatási eredményeket alkalmazhatok, ezzel versenyelőnyre teszek szert.
- A vállalkozás indításakor jelentkező gazdasági és adminisztratív feladatok ellátásához.
- A vállalat növekedésének, terjeszkedésének elősegítéséhez.
- A vállalat stabilitásának, piaci pozíciójának megőrzéséhez (átvilágítás, szervezetfejlesztés, hatékonyság javítás ...).
- Kritikus helyzetekben a válság szakszerű menedzselése.
- Egyéb:

40. Milyen céllal tervezi igénybe venni tanácsadó szolgáltatását? (több válasz adható)

- Problémafeltárás, diagnózis
- Új lehetőség, megoldás keresése, javaslattevés
- Tanácsadó aktív részvétele a javaslat bevezetésében, változtatás kivitelezése
- Oktatás, munkatársak kompetenciájának növelése, új ismeret szerzése
- Egyéb:

41. Milyen módon tervezi a tanácsadójával való kapcsolatfelvételt?

- Személyes ismeretségi kör
- Hirdetés, reklám
- Kamara ajánlja
- Pályázat, tender
- Egyéb:

42. Az alábbi szempontok milyen szerepet játszanak a konkrét tanácsadó cég kiválasztásában? Értékelje 1-től 5-ig (1: egyáltalán nem fontos, 5: csak ezt a szempontot veszem figyelembe)

	1	2	3	4	5
A tanácsadó cég hírneve					
Korábbi munkakapcsolataim					
A tanácsadó cég hirdetése					
A tanácsadó cég megjelölt referenciái					
Személyes kapcsolat a tanácsadóval					
A tanácsadó vállalási határideje					
A tanácsadó nemzetisége					
A tanácsadó regionális székhelye					
A tanácsadó regionális kirendeltsége					

A tanácsadó árszintje					
Kedvező fizetési kondíciók					
A tanácsadó cég nagysága					
A tanácsadó cég kapcsolatrendszere					
A kínált szolgáltatás komplexitása					
Ismerős véleménye					
Egyéb szempontok:					

43. Amennyiben fenntartásai vannak a tanácsadó cégekkel kapcsolatban mi ennek az oka? (Egyszerre több válasz is választható)

- Konkrét, egyedi problémákra általános, sematikus tanácsot kapnánk
- A tanácsát nem tudnánk konkrétan alkalmazni, beépíteni
- A tanácsadóval nehezen tudnánk együttműködni
- A tanácsadó állandó kérdezősködésével zavarná a munkát
- A tanácsadó kiszivároztatja az üzleti titkot
- A tanácsadók érdekeltségi rendszere nem megfelelő
- A külső tanácsadó illetéktelen a belső problémák megoldásában
- Egyéb:

44. Milyen tanácsadó (cég) szolgáltatásait tervezi igénybe venni? (Egyszerre több válasz is választható)

- Nagy, multinacionális tanácsadó céget
- Kis / középvállalkozást
 - Saját (székhely szerinti) régióban
 - Egyéb magyar:.....
 - Külföld:.....
- Egyéni tanácsadót, tanácsadó professzort
 - Saját (székhely szerinti) régióban
 - Egyéb magyar:.....
 - Külföld:.....
- Egyéb.....

45. Munkájuk során milyen területen tervezik igénybe venni tanácsadó szolgáltatását?

- **Stratégiai tanácsadás (Ezen belül):**
 - Stratégiai tervezés
 - Szervezetfejlesztés
 - Fúziók, felvásárlások
 - Piackutatás
 - Marketing és cégekommunikáció
 - Pénzügyi tanácsadás
 - Egyéb:.....
- **Működési (operatív) tanácsadás (ezen belül):**
 - Üzleti folyamatok átszervezése
 - Változásmenedzsment
 - Projektmenedzsment
 - Ellátási lánc irányítása
 - Számvitel
 - Egyéb:.....
- **Humán erőforrás tanácsadás (ezen belül):**

- Fejlesztés
- Oktatás
- Jövedelem, jutalmazás, juttatások
- Outplacement
- Tudásmenedzsment
- Egyéb:.....
- **Informatikai tanácsadás**(ezen belül):
 - Általános informatikai tanácsadás
 - Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció
 - Egyéb:.....
- **Outsourcing (tevékenység kiszervezése) (ezen belül):**
 - IT menedzsmentszolgáltatások
 - Alkalmazotti menedzsment szolgáltatások
 - BPO Üzleti folyamatok kiszervezése
- **Coaching** (ezen belül):
 - Coaching
 - Teamcoaching
- **Válságmenedzsment**
- **Egyéb:.....**

46. Milyen székhelyű tanácsadó cég szolgáltatását tervezi igénybe venni? (Egyszerre több válasz is választható)

- Globális multinacionális tanácsadó cég
- Kis és közepes vállalkozás
 - Saját (székhely szerinti) régióban
 - Egyéb magyar:.....
 - Külföld:.....
- Egyéni tanácsadó / tanácsadó professzor
 - Saját (székhely szerinti) régióban
 - Egyéb magyar:.....
 - Külföld:.....

47. Az Ön véleménye szerint, milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie egy tanácsadónak?

5: Teljes mértékben rendelkeznek;

1: Egyáltalán nem jellemző;

	1	2	3	4	5
Kommunikációs készség					
Stratégiai szemléletmód					
Változási, alkalmazkodási, adaptációs készség					
Tekintélyen alapuló irányítás					
Résztvételen, együttműködésen alapuló irányítás					
Projekt szemlélet					
Vízió, jövőkép					

Költség / haszon szemlélet					
Lojalitás					
Nyitottság az információ technológiára					
Változtatási készség					
Idős, tapasztalt tanácsadó					
Etika					
Szociális kompetencia					
Függetlenség					
Konfliktuskezelési képesség					
Csapatszellem					
Vállalkozó szellem					
Bátorság, kiállás					
Aszkézis (csak az ügyfelekért él, minden más háttérbe szorít)					
Kiegyensúlyozott családi légkör biztosítása					

48. Az ön véleménye, tapasztalata szerint a tanácsadó milyen szerepben van jelen?

- Szakértő szerepben: a diagnózis és a probléma feltárása után alternatívákat dolgoz ki, és javaslatokat ad.
- Folyamat tanácsadóként (process consultant): hatékonyan együttműködünk a tanácsadóval a diagnózis felállításában és az alternatívák kidolgozásában.
- Coacher szerepben (inquiry-kérdező tanácsadás): a tanácsadó fő feladata a tanítás, mintegy rávezet a helyes megoldásra
- Egyéb:.....

49. Véleménye szerint a digitalizáció milyen hatást gyakorol a jelenlegi cége működésére?

.....
.....

50. A Következő területeket milyen mértékben befolyásolja a digitalizáció?

	Egyáltalán nem befolyásol ja	Közömb ös nem okoz változást	Enyhén befolyásol ja	Befolyásol ja	Erősen befolyásol ja
Szakember/szaktanács adó elérése, mint munkavállaló					
Ügyfelek elérése					
Képzések szervezése					

Ügyfelekre vonatkozó ismeretek elérése					
Nemzetközi piacra lépés					
Külföldi ügyfelek/projektek elérése					
Információ beszerzése					
Információ osztályozása					
Információ értékelése					
Tranzakciós költségek csökkentése					
Döntéshozatali költségek változása					
Alku költségek változása					
Kontrolling költségek változása					
Megvalósítási költségek változása					
Új kutatási eredmények elérése					
Globális trendek ismerete					

51. Véleménye szerint, igénybe venne-e digitális tanácsadást! Ha igen milyen területeken, milyen mértékben? Ha nem, miért nem?

.....

52. A digitalizáció új innovációt gerjeszt, új termék és szolgáltatások bevezetést teszi lehetővé. A következő állítások mennyire jellemzőek az Ön szervezetére, kérem értékelje 1-5-ig a következő állításokat.

1. egyáltalán nem jellemző... 5: nagyon jellemző

	1	2	3	4	5
Analóg folyamatok átalakulása digitális folyamatokra					
Információ elérésének biztosítása					
Teljesítmény-alapú ösztönzők alkalmazása					
Megfelelő emberek kiválasztása					
Befektetés a humán tőkébe					

53. Milyen képzéseket tartanak fontosnak a jelenlegi cégükénél! (Több válasz adható)

- Belső képzés,
- Munkahelyi képzés,
- Szemináriumok
- Külső cég által biztosított képzés
- Főiskolák, egyetemek által biztosított képzés
- On-line szemináriumok, kurzusok
- Egyéb:.....
- Egyiket sem

54. Mennyire tartja fontosnak az „egy életen át tartó tanulás” modelljét?
- Nagyon fontosnak tartom, alkalmazom, munkatársaimtól is megkövetelem
 - Fontosnak tartom, én alkalmazom
 - Közepesen fontosnak tartom, nem mindig jut rá idő
 - Nem tartom fontosnak, nincs rá idő
 - Egyáltalán nem fontos, időkidobás
55. Az elmúlt évben munkatársai hány %-a vett részt
- Külső, szervezett továbbképzésen:%
 - Belső továbbképzésen:%
56. Az elmúlt évben egy fő átlagosan hány nap továbbképzésen vett részt?
- nap
 - Nem volt továbbképzés
57. Jövőre a továbbképzési idő
- ☐ Növelését tervezem
 - ☐ Szinten tartását tervezem
 - ☐ Csökkentését tervezem
58. Milyen újfajta tudásszervezési módszereket alkalmaznak?
- Adatbázisépítés
 - Online tanulás
 - E-learning kurzusok
 - Globális tudáscsere
 - Knowledge menedzsment
 - Minőségbiztosítási intézkedések-
 - Egyéb.....
 - Egyiket sem
59. A véleménye szerint az alábbi tényezők közül melyek akadályozták a cég működését? (Több is megjelölhető)
- Hiányzó, csökkenő fizetőképes kereslet;
 - Szakember/szakértelem hiány;
 - Adminisztrációs nehézségek;
 - Árverseny, versenytársak erősödése;
 - Sajáttőke szűkössége;
 - Magas személyi kiadások;
 - Helyhiány, infrastrukturális elmaradás;
 - Jogszabályi környezet gyakori változása
 - Egyéb:.....;
60. Mely tényezők, körülmények akadályozzák leginkább a cég működését?
-
61. Melyek a továbbfejlődés lehetőségei?
-
-

Köszönjük a választ!

Kérjük, hogy a kérdőívet amennyiben papíron töltötte ki kérem juttassa el Dr. Poór József vagy Csapó Ildikó részére.

Szent István Egyetem, GTK TTI
Menedzsment és HR Kutató Központ
Gödöllő Práter Károly út.1. 2100
e-mail:poorjf@t-online.hu, Ildiko.Csapo@phd.uni-szie.hu

25. Rész

A tanácsadást nem vett és ne is tervezők szempontjából

62. Ha nem vette igénybe tanácsadási cég szolgáltatásait, mi ennek az oka? (Egyszerre több válasz is választható)

- A lehetőség nem ismert
- A problémát meg tudták oldani a szervezeten belüli
- Valószínűleg túl drága
- Mások rossz tapasztalatai miatt
- Külsők nem tudják a problémát megoldani
- A belső problémáinkat nem akarjuk külsővel megoldani
- Egyéb:

63. Amennyiben fenntartásai vannak a tanácsadó cégekkel kapcsolatban mi ennek az oka? (Egyszerre több válasz is választható)

- Konkrét, egyedi problémákra általános, sematikus tanácsot kapnánk;
- A tanácsát nem tudnánk konkrétan alkalmazni, beépíteni;
- A tanácsadók személye nem bizalomgerjesztő, nehezen tudnánk együttműködni;
- A tanácsadó állandó kérdezősködésével zavarná a munkát;
- A tanácsadó kiszivárogtatná az üzleti titkot;
- A tanácsadók érdekeltségi rendszere nem megfelelő;
- A külső tanácsadó illetéktelen a belső problémák megoldásában;
- Egyéb:

64. Véleménye szerint a digitalizáció milyen hatást gyakorol a jelenlegi cége működésére?

.....

65. A Következő területeket milyen mértékben befolyásolja a digitalizáció?

	Egyáltalán nem befolyásol ja	Közömb ös nem okoz változást	Enyhén befolyásol ja	Befolyásol ja	Erősen befolyásol ja
Szakember/szaktanács adó elérése, mint munkavállaló					
Ügyfelek elérése					
Képzések szervezése					
Ügyfelekre vonatkozó ismeretek elérése					
Nemzetközi piacra lépés					
Külföldi ügyfelek/projektek elérése					
Információ beszerzése					
Információ osztályozása					

Információ értékelése					
Tranzakciós költségek csökkentése					
Döntéshozatali költségek változása					
Alku költségek változása					
Kontrolling költségek változása					
Megvalósítási költségek változása					
Új kutatási eredmények elérése					
Globális trendek ismerete					

66. Véleménye szerint, igénybe venne-e digitális tanácsadást! Ha igen milyen területeken, milyen mértékben? Ha nem, miért nem?

.....
.....
.....

67. A digitalizáció új innovációt gerjeszt, új termék és szolgáltatások bevezetést teszi lehetővé. A következő állítások mennyire jellemzőek az Ön szervezetére, kérem értékelje 1-5-ig a következő állításokat.

1. egyáltalán nem jellemző... 5: nagyon jellemző

	1	2	3	4	5
Analóg folyamatok átalakulása digitális folyamatokra					
Információ elérésének biztosítása					
Teljesítmény-alapú ösztönzők alkalmazása					
Megfelelő emberek kiválasztása					
Befektetés a humán tőkébe					

68. Milyen képzéseket tartanak fontosnak a jelenlegi cégükénél!

- Belső képzés,
- Munkahelyi képzés,
- Szemináriumok
- Külső cég által biztosított képzés
- Főiskolák, egyetemek által biztosított képzés
- On-line szemináriumok, kurzusok
- Egyéb:.....
- Egyiket sem

69. Mennyire tartja fontosnak az „egy életen át tartó tanulás” modelljét?

- Nagyon fontosnak tartom, alkalmazom, munkatársaimtól is megkövetelem
- Fontosnak tartom, én alkalmazom
- Közepesen fontosnak tartom, nem mindig jut rá idő
- Nem tartom fontosnak, nincs rá idő
- Egyáltalán nem fontos, időkidobás

70. Az elmúlt évben munkatársai hány %-a vett részt
- Külső, szervezett továbbképzésen:%
 - Belső továbbképzésen:%
71. Az elmúlt évben egy fő átlagosan hány nap továbbképzésen vett részt?
- nap
 - Nem volt továbbképzés
72. Jövőre a továbbképzési idő
- Növelését tervezem
 - Szinten tartását tervezem
 - Csökkentését tervezem
73. Milyen újfajta tudás tudásszervezési módszereket alkalmaznak?
- Adatbázisépítés
 - Online tanulás
 - E-learning kurzusok
 - Globális tudáscsere
 - Knowledge menedzsment
 - Minőségbiztosítási intézkedések-
 - Egyéb.....
 - Egyiket sem
74. A véleménye szerint az alábbi tényezők közül melyek akadályozták a cég működését? (Több is megjelölhető)
- Hiányzó, csökkenő fizetőképes kereslet;
 - Szakember/szakértelem hiány;
 - Adminisztrációs nehézségek;
 - Árverseny, versenytársak erősödése;
 - Sajáttőke szűkössége;
 - Magas személyi kiadások;
 - Helyhiány, infrastrukturális elmaradás;
 - Jogszabályi környezet gyakori változása
 - Egyéb:.....;
75. Milyen tényezők/körülmények akadályozzák a cég működését?.....
-
-
76. Milyen körülmények/tényezők nyújtanak lehetőséget a cég továbbfejlődésére?.....
-
-
-

Köszönöm, hogy segítette munkánkat.

Kérjük, hogy a kérdőívet amennyiben papíron töltötte ki kérem jutassa el Dr. Poór József vagy Csapó Ildikó részére.

Szent István Egyetem, GTK TTI
Menedzsment és HR Kutató Központ
Gödöllő Práter Károly út.1. 2100
e-mail:poorjf@t-online.hu, Ildiko.Csapo@phd.uni-szie.hu

Köszönetnyilvánítás

Témavezetőmnek **Dr. Poór József** professzornak köszönöm a folyamatos támogatását és szakmai irányítását a disszertáció elkészítése során. Gyakorlati szakmai tapasztalatai, tudományos módszertani gondolkodásmódja segítette munkám elkészítését. Hálás vagyok, hogy része lehettem több általa vezetett kutatás előkészítésben és a munkámmal támogathattam megvalósulásukat.

Dr. Vinogradov Szergejnek köszönöm, hogy a kutatás során szakmailag segítette munkámat, időt szánt kutatásom vizsgálati eredményeinek megvitatására. Ezek a beszélgetések, találkozások a pandémia ellenére erősítették motivációmot és kutatási céljaim megvalósítását.

Köszönöm férjemnek, **Csapó Istvánnak**, hogy támogatta munkámat, mellettem állt a nehéz helyzetekben, biztatott törekvéseim és célkitűzéseim elérésben.