Doktori (PhD) értekezés tézisei

Csapó Ildikó

Gödöllő

2021

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Menedzsment tanácsadási módszerek változása a dinamikusan átalakuló környezetben

Csapó Ildikó

Gödöllő

2021

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. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEK 1
1.1. A munka előzményei 1
1.2. Célkitűzések 3
2. ANYAG ÉS MÓDSZER 6
2.1. Az adatgyűjtés módszere 7
2.2. Kutatási adatok feldolgozása 8
3. EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA 10
3.1. Dinamikus tudástranszfer tanácsadási modell 10
3.2. Hipotézisek statisztikai vizsgálata 16
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK 39
5. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK 42
6. SZAKIRODALOM 43
7. ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK 45

1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEK

1.1. A munka előzményei

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 vállnak.

Milyen típusú szolgáltatás a menedzsment tanácsadás és milyen módon alkalmazzák? A tanácsadást, mint tudásalapú üzleti szolgáltatás, régiónként 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 tudás-alapú 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 mikró, mezo és makró szinten egyaránt.

A vezetési és menedzsment tanácsadási iparág a tercier 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 imázzsal rendelkezzen és láthatóvá tegye magát, elsősorban a szakmai szervezetek, szövetségek rendezvényein keresztül (HOLZ 1988).

Disszertációm témájának a vezetési és menedzsment tanácsadói iparág és ügyfeleik 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).

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, másrészről 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.

1.2. Célkitűzések

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. novembertől 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 mutatkozó különbségek szignifikáns hatást gyakorolnak a menedzsment tanácsadó piacra.

H3. Kulturális különbségek figyelhetők meg a gazdaságilag fejlett és a közepesen fejlett országok társadalma között. A magyarországi köz és versenyszféra szervezetei nyitottak a menedzsment tanácsadók által nyújtott szolgáltatások eredményeire a kulturális dimenziók alapján. A keresletet befolyásolja a társadalom nyitottsága az új dolgokra, szolgáltatásokra, melyek eredményessége 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. Célom 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.

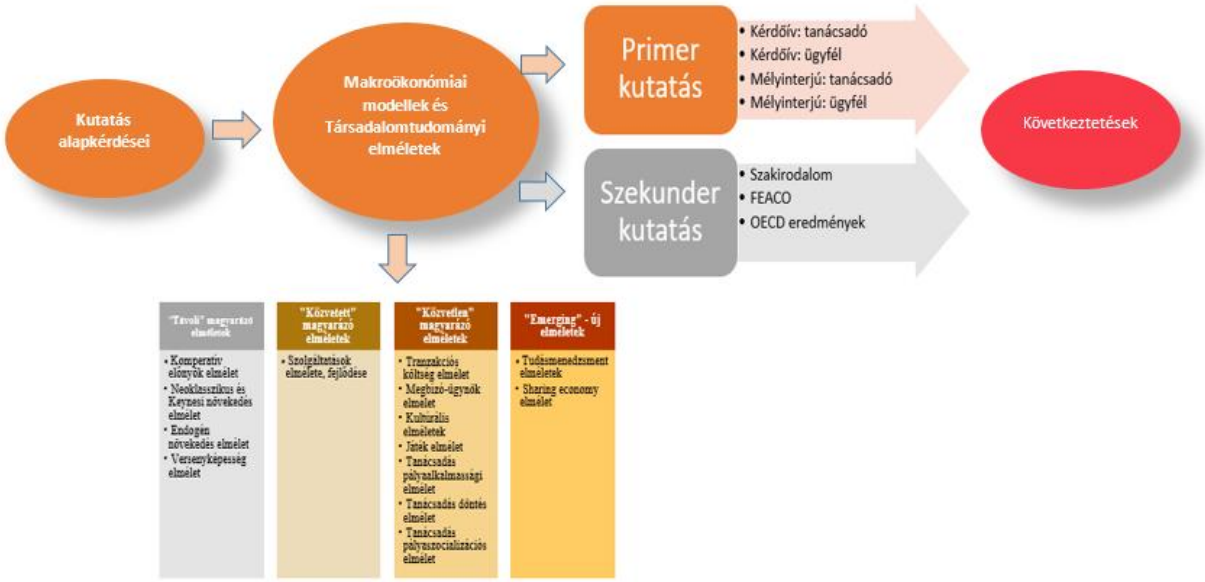
H9: A hazai tulajdonosi szerkezettel rendelkező szervezetek a működési és egyéb költségek emelkednek a digitalizáció hatására, szemben a külföldi tulajdonosi szerkezettel rendelkező vállalatokkal. Ennek okán az informatikai tanácsadás és az IT menedzsment, outsourcing szolgáltatások iránti kereslet alacsonyabb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

2. 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 rendelkezzünk 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 1. ábra mutatja be.



1. ábra: Kutatási alapmodell

Forrás: saját szerkesztés

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 kétévente 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.

2.1. 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 kutatásmódszertan 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

2.2. 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 mindezidáig 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 összehasonlító 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.

3. EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

3.1. 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.

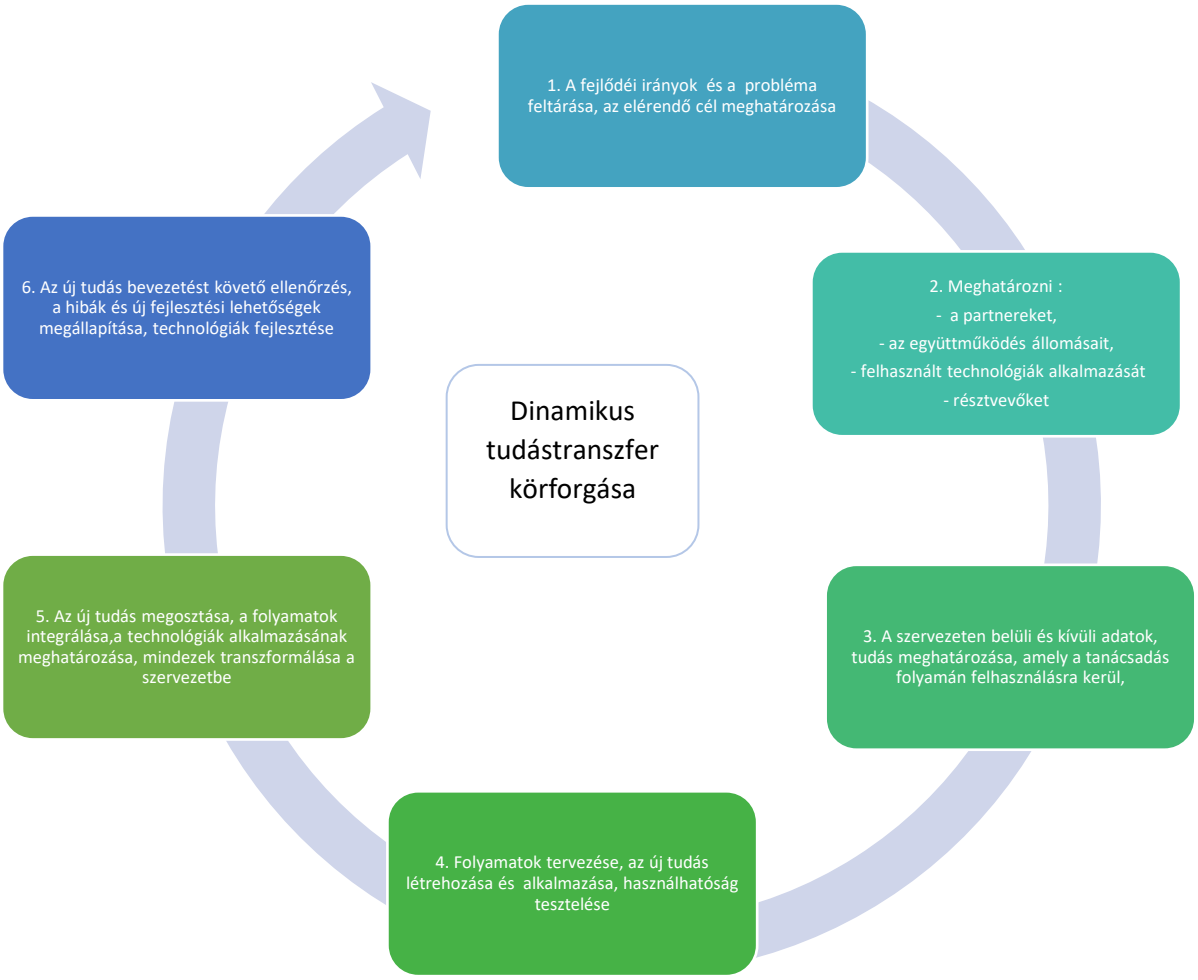
A tanácsadás folyamatában, a tanácsadó és az ügyfél között különböző együttműködési kapcsolatok alakulnak ki, melyet szerződésekkel deklarálnak. Az együttműködés függ az ügyfél típusától, a szervezet nagyságától, a működési területétől, a probléma típusától és forrásától. Kiemelt cél a hatékony kapcsolat 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.

Dinamikus tudástranszfer tanácsadási modellben a tanácsadás folyamata

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 (2. ábra). A folyamat eredménye a

fejlődés, az új tudás létrehozása, megosztása és új gyakorlatok alkalmazása és bevezetése



2. 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 szcenáriók 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 hátteret 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. (1. táblázat).

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.

1. 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)	- Igény növekedés a termék és szolgáltatások iránt - Előállítási költségek növekedése - Magasabb szintű szabályozottság
Tudás megosztás	- Optimalizált technológia alkalmazása - Mobil és felhőalapú technológia -	- Magas szintű szabályozottság - Igény növekedés a termékek és szolgáltatások iránt
Együttműködés az ökoszisztémával és a piaci szereplőkkel	- Optimalizált, szervezetre szabott technológia alkalmazása	- Piaci igény növekedés a termék és szolgáltatás iránt - Csökkenő piaci költségek - Piaci kockázat csökkentése
Agilis, adaptív szervezet	- Optimalizált technológia alkalmazása - Mobil és felhőalapú technológia	- Piaci költségek csökkentése - Piaci igény növekedés a termék és szolgáltatás iránt - Változatos fogyasztói igények kiszolgálása

Forrás: sajátkutatás (2021)

Dinamikus tudástranszfer tanácsadási modell jellemzői

A dinamikus tudástranszfer tanácsadási modellben a tanácsadó feladata a szervezet tanítása, az újtudás 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 határoznak meg (2. táblázat).

2. 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 célpiacokon	Referencia
ROI mutató, tanulás költségeinek csökkentése	Költségek csökkenése, jövedelmezőségi mutatók növekedése

Forrás: saját kutatás (2021)

A tanácsadó-ügyfél kapcsolatot sokféle tényező alakítja, a gyakorlati tapasztaltok szerint a tanácsadó-ügyfél kapcsolatot sokféle tényező alakítja. A gyakorlati tapasztaltok 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 (3. 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.

3. 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 valódisága 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.

3.2. Hipotézisek statisztikai vizsgálata

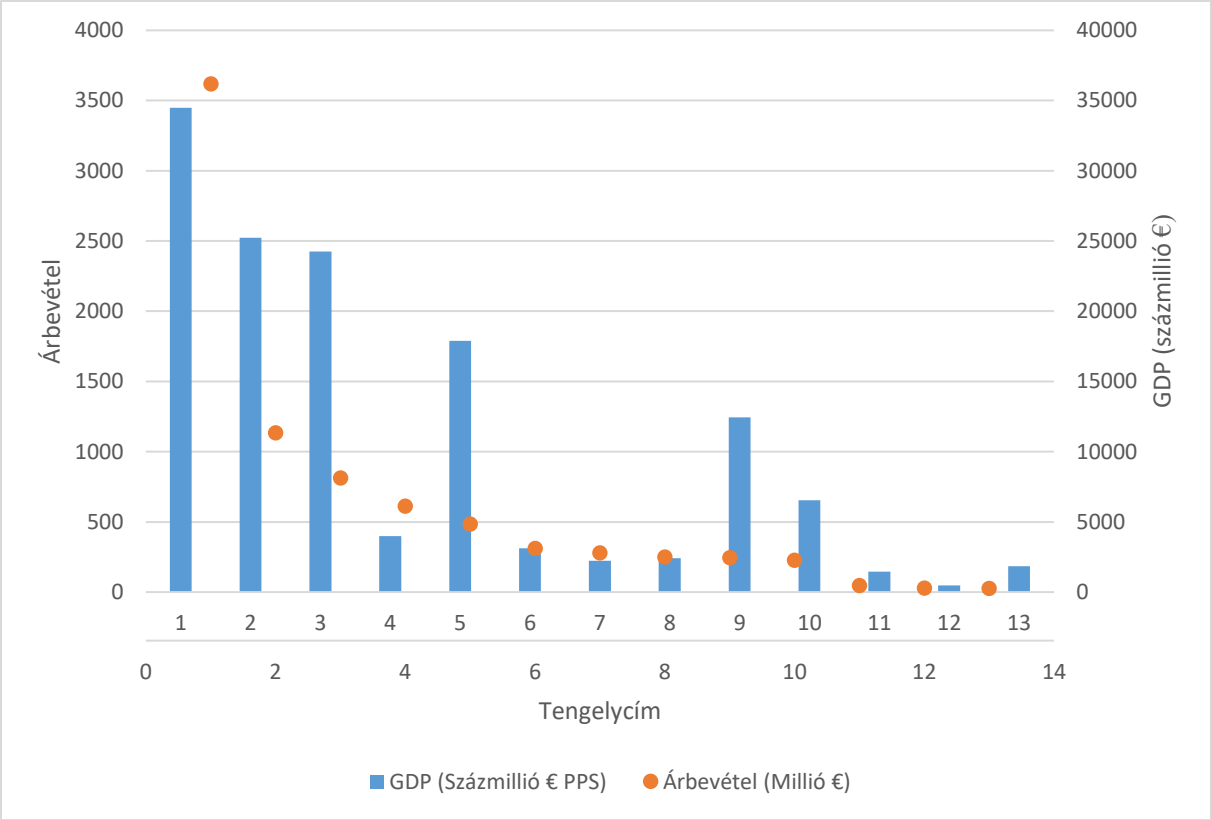
A kutatás során bemutatásra került szakirodalmi áttekintés biztosítja a menedzsment tanácsadáshoz kapcsolódó fogalmak meghatározását és a gyakorlati tapasztalatok alapján megfogalmazható hipotéziseket. A következőkben a kutatás elméleti és gyakorlati tapasztalatai alapján megfogalmazott hipotézisek kerülnek 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 országonkénti megoszlására, amely alapján összehasonlíthatóvá válnak a fejlett és kevésbé fejlett országok adatai. Az 4. ábra a GDP és a tanácsadó cégek forgalmának alakulását mutatja be országonként 2019-es időszakban. Ez alapján megállapítható, hogy a gazdasági fejlettség nem befolyásolja a tanácsadás igénybevételét, gyakoriságát.



4. ÁBRA MENEDZSMENT TANÁCSADÓ PIAC FORGALOM VÁLTOZÁSA ORSZÁGONKÉNT ÉS GDP ALAKULÁSA 2019

Forrás: FEACO, 2020 és EUROSTAT, 2020

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.. (3. tábla)

3. táblázat: Regressziós statisztika

Regressziós statisztika	
r értéke	0,816905
r-négyzet	0,667333
Korrigált r-négyzet	0,637091
Standard hiba	683,2828
Megfigyelések	13

Forrás: saját kutatás (2021)

A 2008-2009-es gazdasági világválságot követően a menedzsment tanácsadás iránti kereslet is folyamatosan növekszik. A 4. 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.

4. táblázat: Árbevétel és GDP változás 2017-2019. között

	2017		2018		2019		Árbevétel átlaga 2017-19.	GDP átlag a 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: FEACO (2018) és EUROSTAT (2020)

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 dominásában 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 (5. táblázat).

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

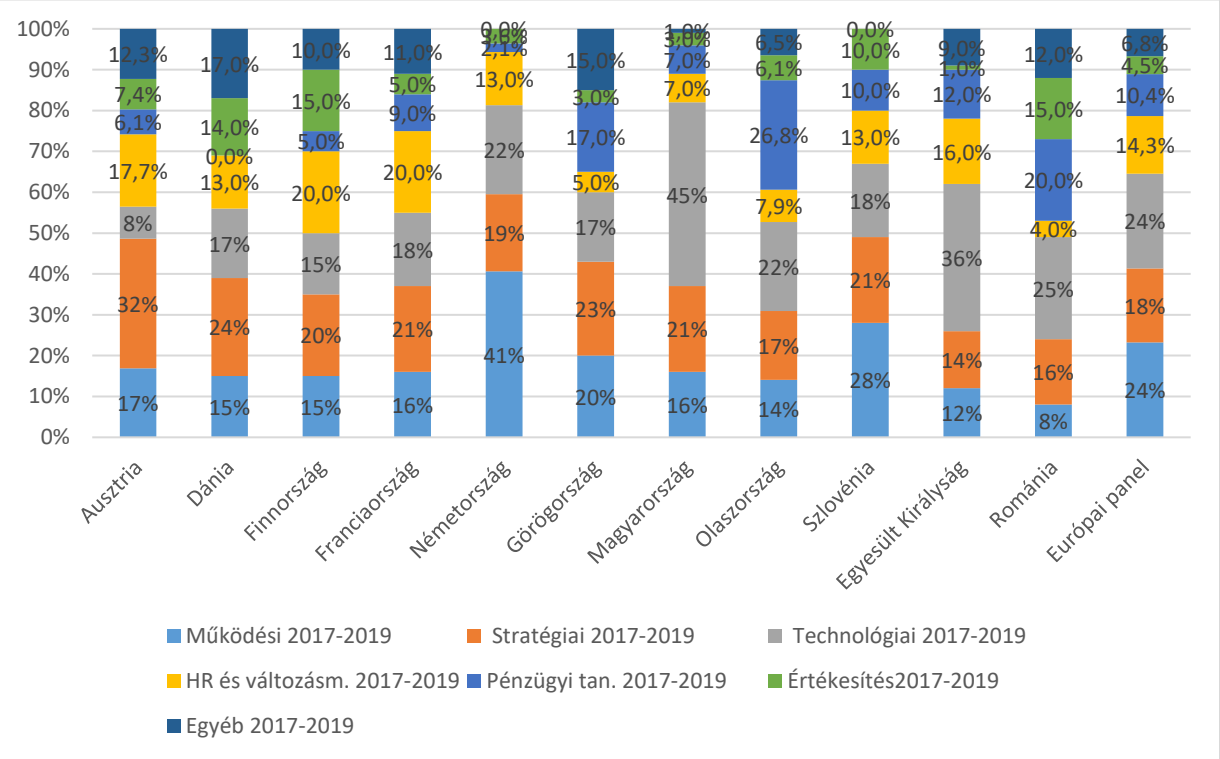
Egy mintás t-próba								
	Kutatás Átlaga	Benchmark átlaga	t	df	p-érték	Átlag különbség (saját kitatás – benchmark)	95% Megbízhatósági szinten intervallum különbség	
							Felső érték	Alsó érték
Kommunikáció	4.32	4.43	-2,87	347	,004	-,11	-,18	-,03
Stratégiai szemléletmód	4.10	4.00	2,15	344	,033	,10	,01	,18
Változás, Alkalmazkodásikészség	4.03	3.21	20,15	346	,001	,82	,74	,90
Tekintélyen 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
Projektszemlélet	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
Változtatásikészség	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 regionalitásban mutatkozó 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.

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 5. 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.



5. ábra: Tanácsadási szolgáltatások kínálata Európa 12 országában 2017-2019

Forrás: FEACO, 2015-2019

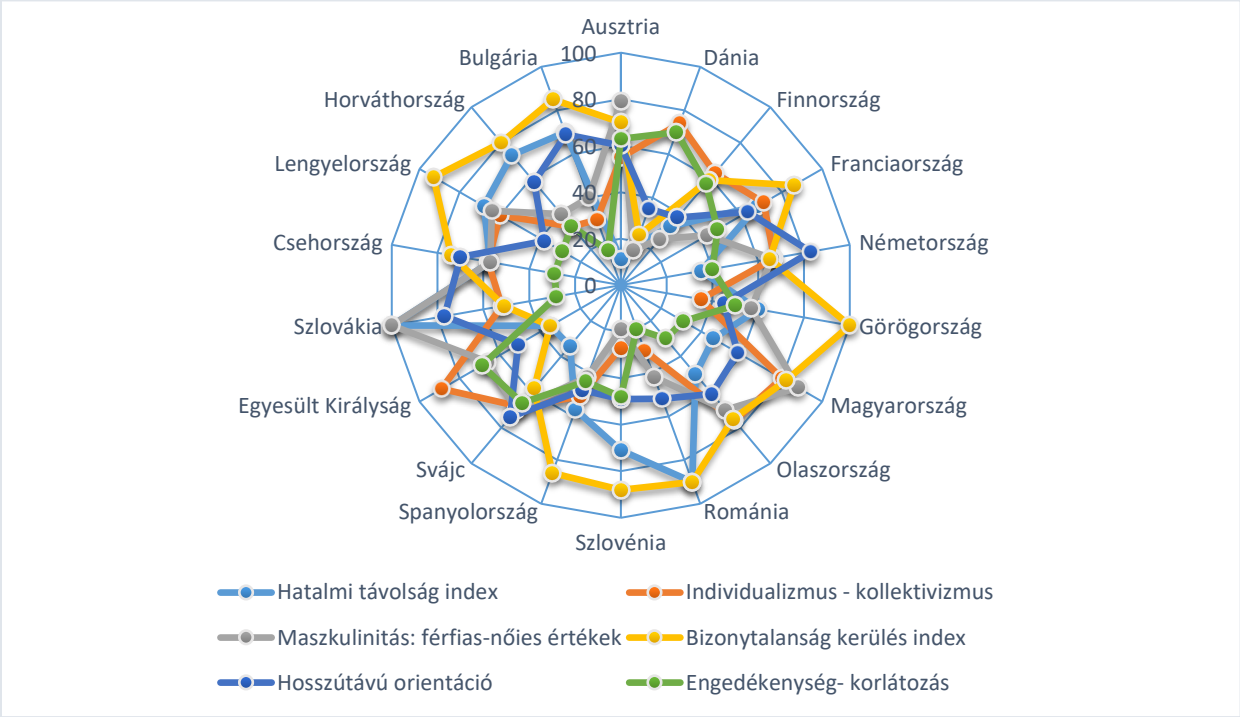
A hipotézis vizsgálat alapján megállapítható, hogy a H2 hipotézis részben elfogadott, mivel nem figyelhetők meg jelentős különbségek a tanácsadók alkalmazására vonatkozóan. Az eredmények arra mutatnak rá, hogy a tanácsadó szolgáltatások kínálata a helyi piaci igényekhez igazodik. Ennek tekintetében a 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 társadalmai 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.

HOFSTEDE (2011) kulturális dimenziói 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 humánerőforrás fejlettségére, az oktatási rendszerre és ennek következtében a szolgáltató szektorra is.

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 hosszútávu 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 régióót vizsgálva Szlovákiát és Csehországot követően Magyarország kevésbé nyitott az új gyakorlatok

befogadására és alkalmazására, inkább hosszútávon gondolkodik és a jövőre koncentrál (6. 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 koncentrálás 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.



6. 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 (6. táblázat).

6. táblázat: Regressziós statisztika Tanácsadó árbevétel/szabadalmak száma

Regressziós statisztika	
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 zárkóznak 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 kérdőíven 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, 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

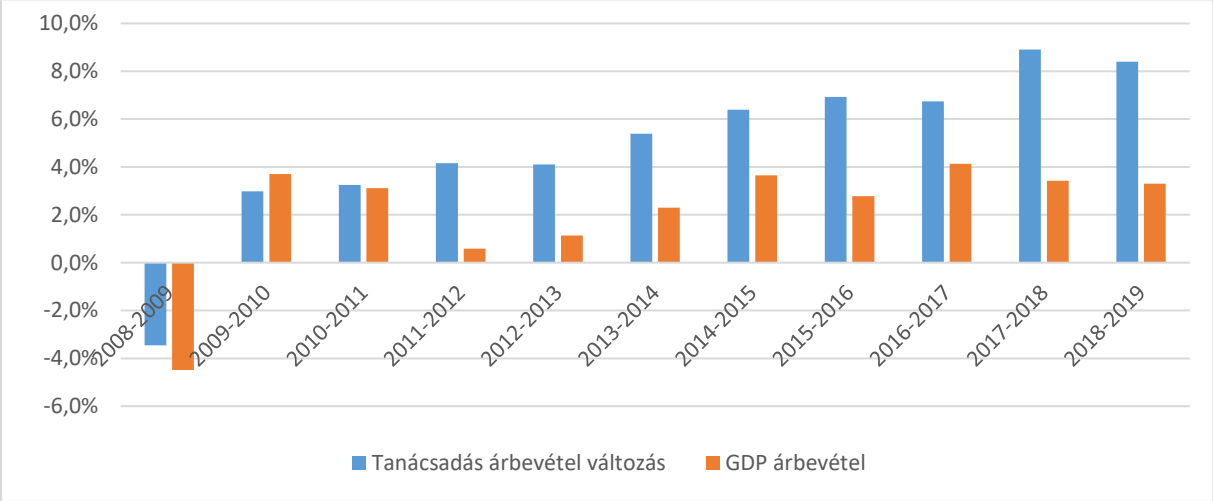
szektorokból kikerülő ügyfeleknél szintén alkalmazhatóak. Ezt a megállapítást a mélyinterjú alanyaim elsősorban az informatikai fejlesztése, rendszerfejlesztések területére határozták meg. Ezen megállapítások alapján a hipotézis elfogadásra kerül.

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, közszféra – 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. 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.

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 (7. ábra.)



7. 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.

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. 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.

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 gyáripar, 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 eredményezi. 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 kulcstényező figyelembevétele 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 humánerőforrás 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 7. táblázat foglalja össze.

7. táblázat: Gazdasági és társadalmi hatások változásának összefoglalása

	XIX. század	XX. század	XXI. század (vízió)
Tanácsadási modell	**Szakértői modell**	**Folyamat-Inquiry modell**	**Dinamikus tudás transzfer modell**

Történelem	• polgárháborúk, • rasszizmus, szegregáció, • imperializmus • gyarmatosítás	• I. és II. Világháború, • hidegháború, • olajválság, • Európai Unió megalakulása, • Berlini fal leomlása,	• Nemzetállamok közötti kölcsönös függőség, • hatalom decentralizálása, nacionalizmus, • gazdasági világválság
Technológiai változások	• elektromos áram, • telefon	• számítógép, • internet, • közösségi média,	• Cyber technológia, • AI, • robotika,
Iparágak fejlődése, üzleti klíma	• olajipar, • textilipar, • tömeggyártás, • profit maximalizálás	• számítógép alkalmazása, • elektronika fejlődése, • autóipar, • egyedi gyártás térnyerése, • vállalati társadalmi felelősség vállalás (CSR)	• digitalizáció, • közös gazdaság, • társadalmi vállalkozás, • social média, • Internet, • fókuszban az értékteremtés, • fenntartható fejlődés
Környezet változás	• ember meghódítja a természetet, • termelés kulcsa: tőke, munka, föld	• természetvédelem, • humántőke a fókuszban,	• 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	• átlagjövedelem növekedés, • átlag életszínvonal emelkedés,	• globalizáció, • információkhoz való hozzáférés, • átlagjövedelem növekedés, • urbanizáció, • öregedő társadalom,	• hosszabb átlagéletkor, • migráció erősödése, • termelékenység csökkenés, • növekvő társadalmi egyenlőtlenségek, • klíma változás,
Munkaügyi változások	• munkamegosztás, • hierarchikus szervezetek, • bürokrácia,	• szervezeti átláthatóság, • szervezet felelőssége, elszámoltathatósága,	• szervezeti átláthatóság, elszámoltathatóság, • megosztott felelősség, • szervezeti felelősség, • lapos szervezet, • csapat munka,

Oktatási változások	• állami oktatás – általános és középiskolák, • felkészülés a munkaerőpiacra, • akadémiai oktatás	• oktatás divergenciája (magán, egyéni tanrend), • intézmények közötti verseny a tanulókért/hallgatókét, • oktatás az egyéni kiteljesedés érdekében	• 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 7. 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 8. 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.

8. 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, jogász, 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 9. táblázat a lehetséges kínált tanácsadási területek és az igénybe vevők gyakoriságát foglalja össze.

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

Tanácsadási szolgáltatás típusa		Szolgáltatást nyújtó cégek (%)	Szolgáltatást igénybe vevő cégek (%)
Stratégia	Stratégiatervezés	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	Fejvadászat	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
	Teamcoacing	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 humánerőforrás gazdálkodás támogatására voltak nyitottak. Ezeken 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.

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, fejvadászatot.

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. A fenti adatok alapján az H7 hipotézis elfogadásra kerül.

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 ajánláson alapuló szerződések létrejötte, akár állami tulajdonú szervezetről, akár versenyszférában tevékenykedő szervezetről beszélünk. A kamara általi ajánlás, illetve pályázatokon keresztüli munkakapcsolat kiépítése kevésbé jellemző, ismert a vállalkozások körében és kevésbe elfogadott a hirdetéseken keresztüli 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 ismereteségi kör képezi a bizalom alapját. A megkérdezett tanácsadós szervezetek 22,9%-a szerint ügyfeleiket hirdetéseken keresztül érik 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 elérésen keresztül (10. táblázat).

10. táblázat: Kapcsolatba lépés módja %-os megoszlásban

Kapcsolatba lépés módja	Személyes ismertség alapján	Hirdetés, reklám	Kamarai ajánlás	Pályázat, tender
Magán hazai vállalkozás	42,6%	14,7%	3,8%	6,0%
Magán külföldi tulajdonú vállalkozás	13,5%	3,8%	0,9%	8,2%
Állami vállalat	6,3%	3,8%	4,1%	4,7%
Vegyes	1,6%	1,3%	0,3%	0,9%

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 11. táblázat foglalja össze.

11. 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 varianciahányad: 60,568% volt. A faktorsúlyok alapján a következő faktorok lettek meghatározva: (12. 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

12. táblázat: Főkomponens elemzés

	Komponens			
	Földrajzi jellemzők	Nagyság, hirdetés	Pénzügyi kondíciók	Reputáció
Tanácsadó cég nemzetisége	,827	-,096	-,082	,185
Tanácsadó cég regionális székhelye	,783	-,112	,303	,116
Tanácsadó cég regionális kirendeltsége	,711	,061	,345	-,037

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

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 (13. táblázat).

13. táblázat: Végső klaszterközéppontok

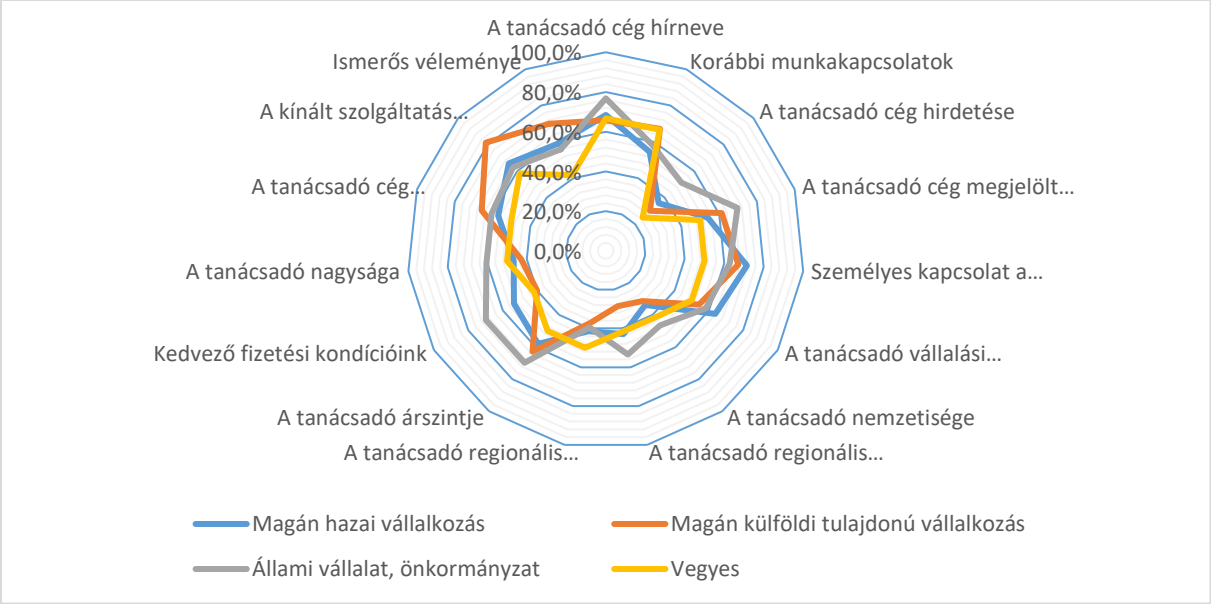
Faktorok	**Klaszter**		
	1	2	3
Földrajzi jellemzők	0,050	0,311	-2,709
Nagyság, piaci szerepe	0,401	-0,358	-0,214
Pénzügyi kondíciók	0,459	-0,431	-0,085
Reputáció	-0,540	0,515	-0,037

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 kereszttábla-elemzések azt mutatták, hogy minden harmadik kisebb méretű szervezet az árérzékenyek csoportjában található és a nagy vállalatok fele szintén ebben a csoportban található. Mindezek az eredmények arra mutatnak rá, hogy a magyar piacon

működő szervezetek árérzékenyek. Tevékenység alapján igen odafigyelnek a reputációra és az árra 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.



8. 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 áru szolgáltatás igénybevétele biztosítja az optimális közpénzzel való gazdálkodás megvalósítását. Ezért a tanácsadó tevékenységek pályáztatása során egyik fontos szempont az ár mellet, az adott cég által nyújtott szolgáltatások komplexitása, az adott szervezet reputációja, a tanácsadó cég hírneve, referenciái (8. ábra). A hazai magánszféra szervezetinél is ezek a kiválasztás szempontjai, ezért a hipotézis nem kerül elfogadásra, mert nem figyelhető meg különbség a kiválasztás folyamatiban 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 kapcsolatosan, 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 mértekben 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 14. táblázat foglalja össze a tanácsadó szervezetek és ügyfelek válaszainak eredményeit.

14. 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-, kontrolling- 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 tömöríttettem. Valamennyi változó alkalmas volt a faktorképzésre. A kapott eredmények alapján három faktor határozható meg, mert a magyarázott varianciahányad: 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

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

	Komponens		
	Szakemberek-, munkavállalók elérése1	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
Magyarázó 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 (15. 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 kereszttábla 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.

4. 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 eloszlatásához, 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 alapját 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 ismerek 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 kereszttábla 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.

5. 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 segítéségével 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 közszféra tekintetében.

6. SZAKIRODALOM

1. 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.
2. BROOKS A. K. – EDWARDS K. (2014): Consalting in uncertainty, Routledge New York
3. BRÜCKNER G. (2021): 955 milliárd forintnyi felsőoktatási forrás elköltését készíti elő egy friss pályázat http://telex.hu/gazdaság/2021/03/02 Lekérdezés időpontja: 20201. 03.02.
4. ENNSFELNER I. – BODENSTEIN R. – HERGET J. (2014): Excellenz in der Unternehmensberatung Weisbaden: Sprienger-Gabler Verlag
5. EUROSTAT ADATOK http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/statistics Lekérdezés időpontja: 2020. 09.28.
6. FEACO Survey 2004-2005 http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202004-2005.pdf Lekérdezés időpontja: 2018. 03.10
7. FEACO Survey of the Management Consultancy market 2009-2010. Brussels: http://www.feaco.org/en/index-action-marketInformation.html Lekérdezés időpontja: 2015.01.21
8. FEACO Survey 2014-2015. Survey of the European Management Consultancy. http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%20 2014-2015.pdf Lekérdezés időpontja: 2017.06.01.
9. 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.
10. 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: 2017.06.01.
11. 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: 2018.05.02.
12. 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
13. HOLZ H. (1988): The consultant's guide to winning clients. New York: John Wiley & Sons, p. 262
14. HÖSELBARTH F. R. (2000*):* Veränderungsbereitschaft als Methode, *Managementberater* 2000. március
15. JAMIESON D. W. - BARNETT C. R. - BUONO A. F. (2016): Consultation for Organizational Change Revisited Information Age Publishing Inc. p. 10-25
16. MILLS P. K. – SNYDER K.M. (2010): Knowledge Services management Springer-Verlag US Boston MA ISBN: 978-0-387-05518-9
17. 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.

18. SZOKOLSZKY Á. (2004): A kutatómunka a pszichológiában Budapest Osiris Kiadó p. 660.
19. TOKÁR-SZADAI Á. (2010): Tanácsadók és vállalkozók tanácsadási értékrendje Borsod-Abaúj-Zemplém megyében, *PhD értekezés*; Miskolczi Egyetem
20. 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.

7. ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK

Idegen nyelven megjelent folyóiratcikk:

POÓR J. - CSAPÓ I. – KOVÁCS I. É. – KAROLINY M. – AL-SULAITI K. (2019): Trends in the Management Consulting of HRM Services in the Light of Empirical Researches In: *VADYBA: JOURNAL OF MANAG*EMENT 34 : 1 pp. 47-58.

BARISIC A. F. – POÓR J. – CSAPÓ I. – ZSIGRI F. (2018): Determinants of Management Consulting in Croatia and Hungary – Similarities and Differences in Light of Market and Organisational Culture In*: JOURNAL OF INTERCULTURAL MANAGEMENT* 10 : 1 pp. 101-142. , 42 p.

CSAPÓ I. – SZŐKE B. – BALÁZS É. (2018): Globalisation tendencies and trends today *HUMÁN INNOVÁCIÓS SZEMLE 8*-9 : 1-2 pp. 107-123. , 15 p.

BLSTÁKOVA J. – KAROLINY M. – CSAPÓ I. – SZOBI Á. – POÓR J. (2018): Practices of Human Resource Management in Light of Cranet Empirical Research 2015–2016 In: *JOURNAL OF INTERCULTURAL MANAGEMENT 10* : 1 pp. 101-142.

CSAPÓ I. – POÓR J. – JUHÁSZ T. – VISZTENVELT A. (2017): Flexible Employment Forms in Different Companies Located in Budapest In: *JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS* 7 : 1 pp. 20-27.

HEGYES G. É. - CSAPÓ I. – FEKETE M. (2017): Some aspects of digitalization and sustainability in the European Union In: VADYBA: JOURNAL OF MANAGEMENT 2: 31 pp. 37-46. , 10 p

Magyar nyelven megjelent folyóiratcikk:

KAROLINY M. – POÓR J. – KOVÁCS I. É. – BALOGH G. – BORGULYA I. – CSAPÓ I. – GÁBRIELNÉ T. GY. – ILLÉS B. CS. – NEMESKÉRI ZS. – SIPOS N. – SZEINER ZS. – TÓTH K. – UGRÓSDY GY. – VINOGRADOV SZ. (2020): A közép-kelet-európai HR alakulásának empirikus bizonyítékai nemzetközi összehasonlításban (2004–2016) 1. rész [Empirical evidences of the HRM evolution in Central and Eastern Europe in international comparison (2004–2016) (Part 1) *TÉR-GAZDASÁG-EMBER* 8 : 1 pp. 9-32.

POÓR J. – JUHÁSZ T. – HÁMORI T. – KARÁCSONY P. – MACOVA R. – CSAPÓ I. (2018): A munkaerőhiány néhány kérdése a közép-magyarországi régióban – empirikus vizs*gálat* alapján *In: METSZETEK - TÁRSADALOMTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT* 7 : 4 pp. 7-23. , 17 p

Könyv:

ANTALIK I. – CSAPÓ I. - ENGLE. A. D. – IBRAHIM-HALIL E. – KARÁCSONY P. – KEREKES K. – KOVÁCS Á. – NIKOLIC M. – MOSER R. – POÓR J. – SEBEN Z. – TÓTH K. (2019): Labor shortages and labor retention in key positions in Hungary and other CEE countries 2017-2018. In: POÓR J. – ANTALIK I. ALLEN. D. E (SZERK) Komárno, Szlovákia: Univerzita J. Selyeho 70. p.

Könyvrészlet:

POÓR J.- ILLÉS B. CS. – VINOGRADOV SZ. – CSAPÓ I. (2018): *Benchmarking a HR-menedzsmentben* In: POÓR J. - KAROLINY M. - KOVÁCS I. É. - ILLÉS B. CS (szerk.) A HR gyakorlata : Hasonló és eltérő jellemzők az emberierőforrás-menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatának alakulásában Budapest, Magyarország : Wolters Kluwer (2018) *367 p. pp. 25-66. , 42*

ALLEN D. E. – POÓR J. – CSAPO I. (2017): *Theoritical* background In: József, Poór; Allen, D Engle; Chris, Brewster (szerk.) HRM in transition-practices of MNC-Subsidiaries in Central and Eastern Europe Russia and Kazakhstan (2015-2016) Komárno, Szlovákia : Janos Selye University (2017) 288 p. pp. 21-35.

CSAPÓ I. (2017): Tudatos vásárlók, avagy a "Fair Trade" Magyarországon In: PECSENYÁNSZKY M. – BÁRDOS I. K. - SZŰCS CS. - KORSÓS-SCHLESSER F. - TÓTH J. - NAGY-KOVÁCS E. - KOVÁCSNÉ S. K. – PALLÁS E. - GHAZALA O. - HANI A. - RUDNÁK I. - HÁMORI ZS. - PARAJOS N. - CSAPÓ I. - SZIRA Z. - GÁLNÉ CZÉKUS I. - KOZMA T. - VARGA E. (szerk.) Tudomány a kortárs térben (Science in the contemporaray space) : Interdiszciplinaritás mint lehetőség a kortárs tér megformálására (Interdisciplinarity as an opportunity for shaping the contemporary space) Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó, (2017) pp. 24-45.

POÓR J. – ZSIGRI F. – CSAPÓ I. – BARASIC A. (2017): M*anagement Consultancy in Hungary and in Croatia in Light of Empirical Research – Market and Human Factors* In: Takács, István (szerk.) MANAGEMENT, ENTERPRISE AND BENCHAMARKING (MEB) 2017: "Global challenges, local answers" Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar (2017) 510 p. pp. 323-334. , 11 p.

CSEHNÉ P. I. – CSAPÓ I. (2017): *Hiányszakmát* tanulók munkaerőpiaci tervei In: Dorisz, Györkő; Vivien, Kleschné Csapi; Zsolt, Bedő (szerk.) ICUBERD 2017 : Book of Papers Pécs, Magyarország : University of Pécs, (2017) pp. 302-315.

Konferencia előadás, közlemény magyar nyelven:

POÓR J.- NOSZKAY E. – TOKÁR-SZADAI Á. - CSAPÓ I. (2020): *Vezetési tanácsadás trendjei és tendenciái Magyarországon az ügyfelek és a szolgáltatók perspektíváinak tükrében a globális koronavírus-járvány előtt* In: Bilicz, Hanga Lilla; Sebestyén, Tamás Változás, újratervezés és fejlődés tudományos konferencia = Change, Redirection and Development Academic Conference : Absztraktkötet = Book of Abstracts Pécs, Magyarország : Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK) (2020) 190 p. pp. 88-89.

CSEHNÉ P.I. – CSAPO I. (2018): *A szakmunkás képzés jelene és jövője egy empirikus felmérés tükrében* In: F., Orosz Sára; Farkas, Attila (szerk.) Multikulturalitás IV. : Nemzetközi tudományos konferencia: Tanulmánykötet Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó, (2018) pp. 18-28.

TÓTH J. – CSAPÓ I. (2018): *A fenntarthatóságot segítő innovációk támogatása menedzsment tanácsadással* In: FÖLDI P. - BORBÉLY A. - KÁPOLNAI ZS. - ZSARNÓCZKY M. B. - BÁLINT CS. - FODOR-BORSOS E. - GERENCSÉR I. - GÓDOR A. K. - GUBACSI F. - NYÍRŐ A. - SZEBERÉNYI A. (szerk.) Közgazdász Doktoranduszok és Kutatók IV. Téli

Konferenciája : KonferenciakötetBudapest, Magyarország : Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ) (2018) 761 p. pp. 41-50.

POÓR J. – JUHÁSZ T. – TÓTH K. – CSAPÓ I. (2018): *Munkaerőhiány – munkaerő megtartás magyarországon 2016 2017-ben elvégzett empirikus kutatásaink tükrében* In: DOBRAI K. - LÁSZLÓ GY. - SIPOS N. (szerk.) Ferenc Farkas International Scientific Conference = Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia 2018 Pécs, Magyarország : Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet (2018) 767 p. pp. 277-289. , 20 p.

CSEHNÉ P. I. at al.(SZERK) (2017): *Megújulás és fenntarthatóság – versenyképes és tudásalapú Magyarországért:* VIII. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia, Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Budapest, Magyarország : Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara ISBN: 9789638973436

TÓTH R. – GYURCSIK P. – CSAPO I. (2017): *Tőkeszerkezet a gyakorlatban- egy kérdőíves felmérés eredményeinek bemutatása* In: GYÖRKŐ D. - KLESCHNÉ-CSAPI V. - BEDŐ ZS. (szerk.) ICUBERD 2017

Konferencia előadás, közlemény idegen nyelven:

CSAPO I. – IBRAHIM H.E. – SZEINER ZS. (2018): *The role of external service providers in HR processes : comparative analysis Hungary – Slovakia* In: *PRZEDSIEBIORCZOSC MIEDZYNARODOWA / INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP* 4 : pp. 87-100.

BLASTÁKOVA J. - POÓR J. – KAROLINY M. – CSAPÓ I. (2018): *Practices of Human Resource Management in Light of Cranet Empirical Research 2015-2016* Előadás: 5th AIB-CEE Annual Conference: International Entrepreneurship as the Bridge between International Economics and International Business,

CSEHNÉ P. I. – CSAPÓ I. (2018): *Social skills development at Szent István University* In: TÓTH P. - MAIOR E. - HORVÁTH K. - KAUTNIK A. - DUCHON J. - SASS B. (SZERK.) Kutatás és innováció a Kárpát-medencei oktatási térben : III. Kárpát-medencei Oktatási Konferencia: tanulmánykötet Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem Trefort Ágoston Mérnökpedagógiai Központ (2018) 929 p. pp. 445-461. , 17 p.

MÉSZÁROS A. – CSAPO I. (2018): *Social skills development at Szent István University* In: TÓTH P. - MAIOR E. - HORVÁTH K. - KAUTNIK A. - DUCHON J. - SASS B. (SZERK.) Kutatás és innováció a Kárpát-medencei oktatási térben : III. Kárpát-medencei Oktatási Konferencia: tanulmánykötet Budapest, Magyarország : Óbudai Egyetem Trefort Ágoston Mérnökpedagógiai Központ (2018) 929 p. pp. 445-461. , 17 p.

MÉSZÁROS A. – CSAPÓ I. (2018): III. Kárpát-medencei Oktatási Konferencia: *Social skills development subject at Szent István University* pp. 56-56. , 1 p .Konferencia helye, ideje: Nagyvárad, 2018. június 22-23.,

BARSIC A. F. – POÓR J. – CSAPÓ I. – ZSIGRI F. (2017): *Determinats of management consulting in Croatia and Hungary - Similarities and differences in light of market and organisational culture* In: Ivica, Katavič; Vitomir, Tafra; Lina, Ŝojat (szerk.) 7th International Conference on Entrepreneurial Learning – ICEL 95 p. pp. 42-43. , 2 p.

GYURCSIK P. – TÓTH R. – CSAPÓ I. (2017): *The importance of financial strategy and capital structure in the light of competitiveness SME sector, with reference to the role of financial consultancy* In: DINYA L. - BARANYI A. (szerk.) XVI. Nemzetközi Tudományos Napok: „Fenntarthatósági kihívások és válaszok" - A Tudományos Napok Publikációi Gyöngyös, Magyarország : EKE Líceum Kiadó (2018) 1 884 p. pp. 769-776

CSAPÓ I. – BALÁZS É. – SZŐKE B. (2017: *Globalizációs tendenciák és trendek napjainkban* In: Dajnoki, Krisztina; Berde, Csaba (szerk.) A globalizáció és a változás hatása az emberi erőforrás menedzsment funkcióira Debrecen, Magyarország : Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, (2017) pp. 21-21.

CSAPÓ I. – POÓR J. – ZSIGRI F. (2017): *Change of consulting methods and approaches in Hungary* SOCIAL AND ECONOMIC REVUE / SOCIALNO-EKONOMICKA REVUE 2 pp. 15-25. ,

CSEHNÉ P. I. – CSAPÓ I. (2017): L*abor market plans for apprentice: Hiányszakmát tanulók munkaerőpiaci tervei* In: II. International Conference on University-Based Entrepreneurship and Regional Development : Theory, Empirics and Practical Implementation: Book of Abstract

(2017) pp. 58-58.

CSAPÓ I. – POÓR J. – KOVÁCS I. É. – KAROLINY M. – IBRAHIM-HALAL E. (2017): *The changing role of hr in external providers practice in the light of three consecutive cranet survey* In: Matevž, Rašković; Andreja, Jaklič (szerk.) 4TH AIB-CEE CHAPTER CONFERENCE – CHANGING GLOBAL LANDSCAPE AND REGIONAL COOPERATION: FROM REGIONAL VALUE CHAINS TO CHINAS'S ONE BELT ONE ROAD INITIATIVE AND BEYOND : Conference proceedings Ljubljana, Szlovénia : University of Ljubljana (2017) 66 p.

CSAPÓ I. – ZSIGRI F. (2017): Public administration and regional development School of Economics and Management of Public Administration: Atypical jobs in Hungary and Slovakia 10 p. (2017)

CSAPÓ I. (2017): Menedzsment technikák változása a digitalizáció tükrében In: BENE SZ. (szerk.) XXIII. Ifjúsági Tudományos Fórum Konferencia helye, ideje: Keszthely, Magyarország 2017.05.26. - 2017.05.26. (Pannon Egyetem Georgikon Kar)

Kutatás jelentés:

POÓR J. – CSAPÓ I. – TOKÁR-SZADAI Á. – NOSZKAY E. (2020): *A MENEDZSMENT TANÁCSADÁS HELYZETE MAGYARORSZÁGON2018–2019* Ügyfelek válaszai: Kutatási monográfia Budapest, Magyarország : Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara ISBN: 9789632699165

POÓR J. – CSAPÓ I. – TOKÁR-SZADAI Á. – NOSZKAY E. (2020): *A MENEDZSMENT TANÁCSADÁS HELYZETE MAGYARORSZÁGON 2018–2019 TANÁCSADÓ CÉGEK VÁLASZAI*: Kutatási monográfia Budapest, Magyarország : Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara ISBN: 9789632699158

BUDAVÁRI-TAKÁCS I. – BARÁTH L. – CSAPÓ I. – FARKAS P. – KOLLÁR P. – KOVÁCS I. É. – MÉSZÁROS A. - POÓR J. – SUHAJDA CS. J. – SZABÓ K. – TÓTH K. (2019): *MAGYARORSZÁGI VÁLLALATOK ÉS INTÉZMÉNYEK KÉPZÉSI ÉS TRÉNING*

GYAKORLATA - 2019: kutatási zárójelentés Budapest, Magyarország : Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet (2019) , 60 p.

POÓR J. – KOVÁCS Á. – CSAPÓ I. – KOLBE T. (2018): *SZAKEMBERHIÁNY ÉS MUNKAERŐMEGTARTÁS A KULCSMUNKAKÖRÖKBEN 2018* (2018)