PANNON EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

Attitűd-specifikus vásárlói magatartás a tanácsadás piacán

Doktori (PhD) értekezés-tervezet

Készítette:
Varga-Toldi Katalin

Témavezető:
Prof. Dr. Veres Zoltán

Veszprém

2023

ATTITŰD-SPECIFIKUS VÁSÁRLÓI MAGATARTÁS A TANÁCSADÁS PIACÁN

Az értekezés-tervezet doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében készült a Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskolája keretében

Marketing – Menedzsment tudományágban

Írta: Varga-Toldi Katalin
Témavezető: Prof. Dr. Veres Zoltán

Elfogadásra javaslom (igen/nem)

…….
Prof. Dr. Veres Zoltán

A jelölt a doktori szigorlaton ..... %-ot ért el,
Veszprém,

…….
Prof. Dr. Michalkó Gábor
Doktori Iskola vezetője

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom:
Bíráló neve: Példa Péterné: igen/nem

…….
(bíráló)

Bíráló neve: Példa Péter: igen/nem

…….
(bíráló)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján ….....%-ot ért el.
Veszprém,

…….
(a Bíráló Bizottság elnöke)

A doktori (PhD) oklevél minősítése….....
Veszprém,

…….
(az EDHT elnöke)

Tartalom

Ábrajegyzék ... 4
Táblázatjegyzék ... 4
Diagramjegyzék ... 5
Kivonat ... 6
Abstract ... 9
Astratto ... 10
Bevezetés ... 11
1. Témaválasztás indoklása ... 11
2. Tudományos előéletem és a témaválasztás kapcsolata ... 12
3. A dolgozat szerkezete ... 13
4. A kutatás célja ... 14
5. Kutatási terület és célcsoport lehatárolása ... 14
6. A kutatási téma forrásadottsága ... 17
7. Értekezésben használt definíciók és alapfogalmak ... 21
Irodalomkutatás ... 22
1. Bibliometrikus irodalomkutatás ... 23
1.1 A bibliometrikus kutatás háttere és célja ... 23
1.2 Vezetési tanácsadás szakirodalmának klasszifikációs elméletei ... 23
1.3 Szakirodalmi elemzés módszertana ... 25
1.4 Bibliometrikus irodalomkutatás eredményei ... 30
2. Narratív irodalomkutatás ... 37
2.1 Vezetési tanácsadás definíciója és kategóriái ... 37
2.2 A tanácsadás piacának mérete és szerkezete ... 38
2.3 A tanácsadás európai és hazai sajátosságai ... 41
2.4 Tanácsadói szerepek ... 41
2.5 Tanácsadási szolgáltatások beszerzése ... 46
2.6 Megoldásminőség („solution quality”) ... 49
2.7 Kapcsolati minőség ... 51
2.8 Ügyfél-tanácsadó kapcsolat sajátosságai ... 53
2.9 A tanácsadási szolgáltatások minőségmodelljei ... 55
3. A szakirodalmi közelítésmódok hiányosságai és kritikai értékelése ... 62
Kutatási koncepció ... 65
1. Problémafelvetés és kutatási kérdések ... 65
1.1 Milyen tanácsadói szerepkörök azonosíthatók a vevők hasznossági preferenciái alapján? 65
1.2 Milyen mértékben kontextusfüggő a preferencia? ... 66

1.3 A tanácsadók kiválasztása folyamán milyen szerepet játszanak a beszerzési döntésben résztvevők személyes preferenciái? ... 66
1.4 Hogyan történik a projekttulajdonos szervezetében a tanácsadási projektek értékelése? . 66
1.5 Milyen sikerdimenziók alapján értékelik a vevők a tanácsadási szolgáltatások minőségét? 67
1.6 Mely kapcsolatminőségi komponenseket ítélik a vevők a legfontosabbnak a tanácsadási szolgáltatások minőségértékelésében? ... 67
1.7 Milyen eltérés tapasztalható a szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók minőségészlelésében? ... 68
2. Kutatási folyamat és hipotézisek ... 69
3. Alkalmazott primér kutatási módszerek ... 71
Kutatási eredmények ... 72
1. Kvalitatív kutatás ... 72
1.1 A kvalitatív kutatás célja ... 72
1.2 Mintavétel és adatgyűjtés ... 72
1.3 Tartalomelemzés ... 74
1.4 Érvényesség és megbízhatóság ... 76
1.5 Kvalitatív kutatás eredménye ... 77
1.6 Kvalitatív feltáró kutatás következtetései ... 97
2. Kvantitatív kutatás ... 99
2.1 Kvantitatív elemzés célja ... 99
2.2 Mintavételi szempontok és az adatfelvétel módja ... 100
2.3 Válaszadói profil ... 101
2.4 Indexek képzése az állításokra kapott válaszokból ... 104
2.5 Az alkalmazott statisztikai módszerek bemutatása ... 107
2.6 Kvantitatív kutatás eredményei ... 109
2.7 Kvantitatív kutatás következtetései ... 116
Összegzés ... 119
1. Kutatási eredmények összefoglalása ... 119
2. Kutatási tézisek ... 121
3. A téma kutatásának kiterjesztése, továbbfejlesztése ... 122
4. Gyakorlati hasznosíthatóság ... 123
Forrásjegyzék ... 125
Mellékletek ... 140
1.számú melléklet: Szakértői Guide ... 140
2.számú melléklet: Online kutatás kérdőíve ... 145

Ábrajegyzék

1. ábra A kutatási terület összefoglalója ... *17*
2. ábra Átirat szövegkorpuszának soronkénti feldarabolása (példa) ... *75*
3. ábra Vezetési tanácsadási szolgáltatások minőségértékelési folyamata ... *84*
4. ábra A vezetési tanácsadás észlelt minőség attribútumai (A1-A5) és minőségi dimenziói (D1-D4). *88*
5. ábra Kvantitatív koncepcionális modell logika ... *105*

Táblázatjegyzék

1. táblázat Legfontosabb nemzetközi és hazai szakirodalom ... *19*
2. táblázat Legfontosabb átfogó szakirodalmi irodalomkutatások ... *25*
3. táblázat A mintavétel kutatási szakaszai ... *27*
4. táblázat Adatelemzési lépések ... *29*
5. táblázat Publikációk eloszlása periódusonként ... *30*
6. táblázat Publikációk országonkénti eloszlása ... *31*
7. táblázat A témában legtöbbet pubikáló szerzők ... *32*
8. táblázat Leggyakrabban előforduló szavak ... *33*
9. táblázat Szakcikkek által feldolgozott témák (témamodell) ... *34*
10. táblázat A FEACO által nyilvántartott tanácsadási piacszegmensek evolúciója ... *39*
11. táblázat A tanácsadási szolgáltatások minőségértékelését és sikerkritériumait kutató tanulmányok ... *59*
12. táblázat A tanácsadási szolgáltatások projektspecifikus és szolgáltatásspecifikus jellemzői ... *68*
13. táblázat Kutatási hipotézisek ... *70*
14. táblázat Kvalitatív kvázi hipotézisek ... *72*
15. táblázat Kutatási minta profilja ... *73*
16. táblázat Szükségleti dimenziók és főbb tanácsadói szerepek ... *80*
17. táblázat Vezetési tanácsadó vállalattal és tanácsadóival szemben támasztott elvárt előnyök ... *81*
18. táblázat Szakértelem dimenzió komponensei ... *90*
19. táblázat Kapcsolat dimenzió komponensei ... *92*
20. táblázat Integráció dimenzió komponensei ... *93*
21. táblázat Teljesítmény dimenzió komponensei ... *96*
22. táblázat Kvantitatív kutatási hipotézisek ... *99*
23. táblázat Tanácsadói és ügyfél minta eloszlása ... *101*
24. táblázat Minta eloszlása szervezeti pozíció alapján ... *101*
25. táblázat Minta eloszlása iparág alapján ... *102*
26. táblázat Ügyfél minta eloszlása szakmai tapasztalat alapján ... *102*
27. táblázat Tanácsadói minta eloszlása szakmai tapasztalat alapján ... *103*
28. táblázat Minta eloszlása vezetői tapasztalat alapján ... *103*
29. táblázat Minta eloszlása korcsoport alapján ... *103*
30. táblázat Fődimenziók és attitűdállítások kapcsolata ... *106*
31. táblázat Attitűdállítások, aldimenziók és fődimenziók kapcsolata ... *106*
32. táblázat Kvantitatív koncepcionális modell ... *106*
33. táblázat Fődimenziók fontosságának index eloszlása ... *110*
34. táblázat Fődimenziók fontossága tanácsadói és ügyfél mintán ... *110*
35. táblázat Tanácsadói és Megrendelő minta eltérése az Integráció fődimenzióban ... *112*
36. táblázat Kapcsolat dimenzió komponensei ... *113*
37. táblázat Sikertényezők csoportosítása ... *113*
38. táblázat Top preferenciák ... *114*
39. táblázat Kutatási tézisek ... *122*

Diagramjegyzék

1. diagram Vezetési tanácsadás piacszegmenseinek éves árbevételi megoszlása (2022) 40

Kivonat

A tanácsadói projektek észlelt minőségének átfogó kutatása még kiaknázatlan terület. Különösen igaz ez a fix áras tanácsadói szolgáltatásokra, amelyek tipikusan projektformában kerülnek leszállításra, és a projektek terjedelme a tanácsadói szolgáltatás megkezdésekor számos esetben ismeretlen, előzetes elképzelések, nagyvonalakban felvázolt irányok jellemzőek, a részletes specifikáció és követelményjegyzék már a tanácsadási szolgáltatás igénybevétele során formálódik egy közös munka eredményeképpen. A tanácsadási szolgáltatás jelentős mértékben befolyásolhatja a vevő üzleti sikerét, ezért magas kapcsolati komplexitású szolgáltatásról van szó, ahol kiemelt szerepe van a kölcsönösségnek és a bizalomnak. Ebből kifolyólag a projekttulajdonos szervezeteknek szükségleti, piaci és tranzakciós bizonytalansággal kell szembenézniük, a szolgáltatás minőségének mérése és értékelése pedig kifejezetten nehéz és bonyolult feladat elé állítja a megrendelőket.

Az értekezés célja, hogy feltárja a projektszervezetek szükségleti dimenzióit és szolgáltatás preferencia-attribútumait, különösképpen a tanácsadók által betöltött funkciókat és szerepköröket, valamint a tanácsadói projektek sikerdimenziót.

Az értekezés narratív és bibliometrikus irodalomkutatás segítségével feltérképezi a vezetési tanácsadás tudományos ismeretanyagának intellektuális struktúráját, feltárva így a tudományterület főbb témacsoportjait, kutatási trendjeit, kiaknázatlan kutatási lehetőségeit, meghatározó kutatóit és legfontosabb tanulmányait.

A többlépcsős adatfelvétel lehetővé tette különféle módszerek együttes alkalmazását. 22 mélyinterjú kvalitatív kutatási anyagára támaszkodva azonosításra kerültek a szolgáltatást megrendelők szükségleti dimenziói, szolgáltatás preferencia-attribútumai, az ügyfél-tanácsadó kapcsolatban kialakított tanácsadói szerepkörök és funkciók, valamint a vezetési tanácsadási projektek értékelési folyamata. Az empirikus adatokra építve megalkotásra került a vezetési tanácsadási projektek észlelt minőségét leíró koncepcionális modell. A kvantitatív felmérés során alkalmazott kérdőív összhangban volt a koncepcionális modell elméleti keretével, és célja a modell dimenzióinak validálása és mélyebb megértése volt.

A kutatás megállapításai a fent bemutatott kvalitatív és kvantitatív elemzések együttes alkalmazásával kerültek megfogalmazásra. Bizonyítást nyert, hogy a vállalatok tanácsadási szolgáltatási preferenciáit erősen meghatározza az új beszerzési szituáció, és a projekt egyedisége során a tanácsadási folyamat első fázisa együtt tanulásnak minősíthető (kompetenciacsere). A résztvevők személyes preferenciái befolyásolják a tanácsadók kiválasztását, ugyanakkor a tanácsadási szolgáltatás során a hasznosság megítélése

posztranzakciós folyamatban realizálódik. A kutatás továbbá igazolta, hogy a tanácsadási szolgáltatás minőségértékelési dimenziórendszere többszintű és a sikerdimenziók fontossága között szignifikáns különbség van.

A kvantitatív kutatás célja a megelőző kvalitatív elemzés eredményeinek és feltételezéseinek validálása volt. A kérdőívben olyan kérdések és hozzá tartozó állítások kerültek megfogalmazásra, amelyek által lehetőség volt az elméleti minőségmodell keretei között meghatározott szakértelem, kapcsolatok, integráció és teljesítménydimenziók feltárására. A kvalitatív kutatáshoz hasonlóan a kvantitatív adatfelvétel kutatás célcsoportja is speciális és nehezen elérhető, ugyanis vezetői tanácsadást már igénybe vevő ügyfeleket és vezetőtanácsadókat volt szükséges elérni. Ennek eredményeképpen nem véletlenen alapuló mintavételi módszerek kerültek alkalmazásra az adatfelvétel során, és a kezdeti válaszadók megtalálását követően hólabdamódszer került alkalmazásra. A válaszadói profilról elmondható, hogy igen sokszínű és kellő méretű egy kvantitatív kutatás lebonyolítására, ugyanakkor a kvantitatív kutatás eredményei nem reprezentatívak és nem feltétlen általánosíthatók. A statisztikai eredmények a kvalitatív kutatási eredményekkel együtt értelmezhetők, és megfelelő minőségű anyagot szolgáltatnak arra, hogy a tanácsadókkal szemben támasztott elvárások, minőség preferenciák mélyebben feltárásra kerüljenek. Megállapítást nyert, hogy a vállalatok által a szakértői erőforráspótlás, projektvezetés, szervezeti stimuláció és új lehetőségek felkutatása szerepelt, mint a leggyakrabban említett szükségleti dimenziók. A kvalitatív kutatási eredmények alapján felállított vezetési tanácsadás minőségmodelljét leíró modell (ERIP) négy fődimenziójának fontossága között (szakértelem, kapcsolatok, integráció, teljesítmény) szignifikáns különbség van, a válaszadók szerint a legjelentősebb a szakértelem fontossága, ezt követi a kapcsolatok és a teljesítmény dimenzió, végezetül az integráció dimenzió. Bizonyítást nyert, hogy a tanácsadók és a megrendelők között szignifikáns eltérés van a sikerdimenziók fontosságában, ugyanakkor a kutatás azt nem tudta alátámasztani, hogy a szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók között szignifikáns különbség lenne az egyes sikerdimenziók fontosságában. A kutatás rávilágított arra, hogy a kapcsolat dimenzió egyes aldimenzióinak fontossága között szignifikáns különbség van és jelentős eltérés tapasztalható az egyes kapcsolati dimenzióhoz tartozó sikerkritériumok fontosságában. A legfontosabbnak ítélt kapcsolati aldimenzió az elkötelezettség, amelyet az etikusság és asszertivitás követ. A kutatás 14 olyan kritikus preferenciát azonosított, amely kiemelkedően fontos a megrendelők számára. A legfontosabb elvárások: (1) a projekten dolgozó tanácsadók felkészülten érkezzenek a projektre; (2) a tanácsadók etikusan, felelősségteljesen járjanak el, szem előtt tartva a megrendelő vállalat üzleti titkainak megőrzését; (3) a tanácsadók értsék a megrendelő szervezet

valós motivációját; (4) a tanácsadók teljesítsék a szerződésbe foglalt szakmai tartalommal a vállalt feladatokat; és (5) a tanácsadóknak legyen meg a szükséges tapasztalata, ne a projekten tanulja meg az adott probléma kezelését. Mindezek mellett egy tanácsadási projekt megítélésében fontos szerepet játszik még a megfelelő stratégiai illeszkedés, elkötelezettség a megrendelő céljai mellett, személyre szabottság, iparági legjobb gyakorlatok ismerete, megfelelő érdekérvényesítés, érthető és világos kommunikáció, transzparens és következetes projekt menedzsment, határidők betartása, valamint a tanácsadók elérhetősége és gyors reagálóképessége is. A kvantitatív kutatás kézzelfoghatóbbá és mérhetőbbé tette a kvalitatív kutatás során feltárt megrendelői minőség preferenciák fontosságát, és egy érthető, a gyakorlatban jól alkalmazható struktúrába helyezte ezeket az elvárásokat. A vizsgálati eredmények segítségével a professzionális szolgáltatásminőségi modellek kiegészíthetők, az empirikus eredmények pedig kiváló alapot szolgáltathatnak a business, projekt- és szolgáltatásmarketing szakmai tananyagok fejlesztéséhez, a jövő generáció közgazdasági, pénzügyi és vezetéselméleti szakembereinek gyakorlati képzéséhez.

Abstract

xxx

Astratto

xxx

Bevezetés

1. Témaválasztás indoklása

A marketing tudomány egyik izgalmas és markáns alkalmazási területe, ugyanakkor számos tudományos vitát is magában rejtő ága a business marketing. A business piacokon gyakran konkrét, kézzel fogható termék helyett üzleti problémamegoldást keresnek a vevők, különösen igaz ez az üzleti tanácsadásra, amely lényegében hivatásszerűen végzett szakértői tevékenység (Nádor, 2007a). A tanácsadás olyan professzionális szolgáltatás, amelynek célja, hogy a szolgáltatók „segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában és megoldásában, új lehetőségek azonosításában, a szükséges képességek elsajátításában és a változások megvalósításában." (Kubr, 1996). A tanácsadás az egyik legkomplexebb ügyfél-beszállító interakció, hiszen a tanácsadók az egyik legfontosabb szállítói a legújabb menedzsment ötleteknek és gyakorlatoknak (Armbrüster, 2006). Ugyanakkor az üzleti tanácsadás nagyon sok esetben egy még meg nem született, csak „papíron létező" megoldásra vonatkozik, amely valójában nem más, mint egy feltételezett kompetenciával bíró szakértő csoport által tett megoldási javaslat vagy ígéret (Nádor, 2007b). A megbízó cégek tanácsadókkal szemben támasztott követelményei az elmúlt években jelentősen megnövekedtek, komplex és sokrétű professzionális tanácsadást várnak el (Geoffroy és Schulz, 2015). A hazai menedzsmentkultúrában egyre hangsúlyosabb szerepet kapnak azok az üzleti megoldások és ún. transzformációs projektek, amelyek keretében speciális tanácsadási szolgáltatásokat vesznek igénybe nagyvállalatok vezetői a sikeres stratégiai tervezés és szakszerű implementáció érdekében. Gyakran egyszerre ugyanannál a cégnél több projektben, különböző témakörökben, más-más szakterületen jelentősen eltérő funkciókat látnak el a tanácsadók, ezért az ügyfél által elvárt kompetencia széles spektrumon mozog. A vásárolt tanácsadási szolgáltatás jelentős mértékben befolyásolhatja a vevő üzleti sikerét, megítélését, ezért kifejezetten magas kapcsolati komplexitású szolgáltatásról van szó, ahol meghatározó szerepe van a bizalomnak, az etikus viselkedésnek (Hakansson és Ford, 2002). A sikeres üzleti tanácsadói projektek előfeltétele, hogy a kiválasztott tanácsadó cég és annak szakértői a megfelelő kompetenciával rendelkezzenek, ugyanakkor a szaktudás önmagában nem elegendő. A sikeres tanácsadási projektek kulcsa valójában az, hogyan képes a kiválasztott tanácsadói „gárda" az együttműködés során a vevő által megrendelt tanácsadási szolgáltatást ügyfélreszabottan, szakszerűen és sikeresen teljesíteni (Skjølsvik, Pemer és Løwendahl, 2017).

A vezetési tanácsadás szakirodalma és a tranzakcióban résztvevők közötti kapcsolatot elemző tanulmányok száma ugyan bőséges, azonban az ügyfél által észlelt tanácsadási szolgáltatások minőségi dimenzióit feltáró empirikus kutatások száma elhanyagolható. A projektek terjedelme a tanácsadói szolgáltatás megkezdésekor számos esetben ismeretlen, csupán előzetes elképzelések, nagyvonalakban felvázolt irányok állnak rendelkezésre. A részletes specifikáció és követelményjegyzék többnyire a tanácsadási szolgáltatás igénybevétele során formálódik egy közös munka eredményeképpen, ebből kifolyólag a projekttulajdonos szervezeteknek szükségleti, piaci és tranzakciós bizonytalansággal kell szembenézniük (Ford, 2002). A megbízó szervezetek egyik legnagyobb kihívása, hogy képesek legyenek beazonosítani és megtalálni azt a tanácsadói csapatot, amelyik leginkább képes üzleti problémáik megoldására (Clark és Salaman, 1998).

2. Tudományos előéletem és a témaválasztás kapcsolata

Szolgáltatásmarketing és marketing stratégiai szakértő vagyok, jelenleg az OTB Bank Nyrt-nél dolgozom, mint ügyfél- és szegmensmenedzsment vezető. Feladatom a lakossági szegmensek, beleértve a prémium szegmens akvizíciós, aktiválási és ügyfélmegtartó és integrált értékajánlati stratégiáinak kidolgozása, végrehajtása és ellenőrzése. Korábban üzleti tanácsadóként támogattam számos hazai bank és telekommunikációs cég üzleti transzformációs projektjeit, ahol front-end és back-end folyamatok felmérésében és fejlesztésében, valamint termékkonszolidációs és üzleti követelmény-felmérési feladatokban vettem részt. Szakterületem: ügyfél-életciklus menedzsment, CRM és ügyfélérték bevezetéssel kapcsolatos projektek vezetése, termékportfólió menedzsment, szolgáltatási termékek tervezése, fejlesztése és életciklus-menedzsmentje. Kreatív gondolkodásmód, elméleti igényesség és nagyfokú szervezési, vezetési képesség jellemez. PhD tanulmányaimat 2015 őszén kezdtem annak érdekében, hogy az üzleti életben eltöltött 13 év után akadémiai karrierbe kezdhessek. Hosszútávú személyes karriercélom, hogy hazai és nemzetközi egyetemeken taníthassam a szakterületemet, oszthassam meg üzleti tapasztalatomat. Jelenleg a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karán külső óraadóként a Bevezetés a marketingbe, a Marketing Menedzsment, az Integrált marketingkommunikáció, valamint a B2B és Szolgáltatásmarketing tantárgyak tanításában veszek részt aktívan. Emellett számos külföldi magántanítványom van, valamint felkészítő kurzusokat tartok egy budapesti magántulajdonban lévő oktatási intézményben is, amely külföldi diákokat készít fel nívós egyetemek menedzsment szakjaira.

3. A dolgozat szerkezete

Értekezésem négy nagyobb szakaszból épül fel: az (1) első szakasz a téma forráselőzményeit mutatja be; a (2) második rész a kutatási kérdéseket, hipotéziseket és alkalmazott módszereket foglalja össze; a (3) harmadik blokk a feltáró kvalitatív empirikus kutatást és eredményeit tárja fel; (4) végezetül az utolsó szakaszban a kvantitatív kutatási módszer és kutatási eredmények kerülnek bemutatásra.

A disszertáció forráselőzmény háttere két nagyobb témablokkra épül fel: bibliometrikus irodalomkutatás és narratív irodalomelemzés. A bibliometrikus kutatásban 46 ország 553 intézményből, 527 szerző, 163 különböző tudományos folyóiratban 1980 és 2017 között megjelent 354 tudományos szakcikke került elemzésre a szakcikkek bibliometrikus adataira épülő metaanalízissel. A bibliometrikus irodalomkutatási módszer egyfajta tudományos leltár, olyan struktúrát képes definiálni, amely az egyes cikkek tudományos hozzájárulását objektív statisztikai módszerekkel képes mérni és feltérképezi a szakirodalom intellektuális struktúráját, a kutatási domain létező koncepciójának struktúráját és kiaknázatlan területeit. A forráskutatás második fejezete a hagyományos, narratív irodalomkutatás, amely a kutatási téma szempontjából legfontosabb tanulmányok részletes elemzését és kifejtését tartalmazza.

Az elméleti rész ismertetése után a kutatási fejezetben a kutatási probléma összefoglalása, a kutatási kérdések és hipotézisek bemutatása következik, amely kiegészül a primer kutatási módszerek leírásával.

Az értekezés következő szakaszában a feltáró kvalitatív kutatás hátterének, előzményének, alkalmazott módszerének kifejtése található, majd a kutatási eredmények kerülnek bemutatásra, amelyet számos idézet támaszt alá. Ebben a fejezetben kerül bemutatásra a kvantitatív kutatás alapját szolgáló vezetési tanácsadási szolgáltatásminőségi elméleti modell, amely modell dimenzióinak és komponenseinek részletes bemutatása követ.

Az utolsó szakasz az elméleti modell validálása céljából elvégzett kvantitatív kutatás hátterének, mintavételének és alkalmazott módszerének bemutatásával kezdődik. Ezt követi a kérdőíves kutatás eredményeinek interpretációja, különös tekintettel a felállított hipotézisek vizsgálati eredményeire. A kutatás által feltárt eredmények alapján megállapítom a hipotézisek bizonyíthatóságát, az összegzés fejezetben pedig megfogalmazom a disszertáció téziseit, a kutatás korlátait, a további kutatási irányokat, majd az eredmények gyakorlati hasznosíthatóságát.

4. A kutatás célja

Az ügyfelek lehetősége arra, hogy a tanácsadók kiválasztásában objektív és racionális döntéseket hozzanak limitált, hiszen nem rendelkeznek minden esetben a szükséges és megfelelő információval ez pedig azt eredményezi, hogy alkupozíciójuk jelentősen gyengül a tanácsadó vállalattal szemben (Werr és Styhre, 2002). Következésképpen kiválasztási preferenciáik instabilak és gyakran változnak az együttműködés során. A projekttulajdonos szervezet és a kiválasztásban résztvevők személyes preferenciáinak vizsgálata, a tanácsadási szolgáltatás minőségi dimenzióinak feltárása és a szolgáltatást igénybe vevők elégedettségére ható tényezőinek beazonosítása kihívások elé állítja a kutatókat, de izgalmas és az üzleti gyakorlatban jól használható értékes eredményekkel kecsegtető kutatási terület. Noha számos tanulmány, szakcikk, könyv és disszertáció született már a tanácsadásról, mint különálló kutatási területről, elenyésző még nemzetközi mércével tekintve is azoknak a kutatásoknak a száma, amelyek kifejezetten a tanácsadási szolgáltatások minőségét, a szolgáltatást igénybevevő vállalatok sikerdimenzióit vizsgálták volna. Célkitűzésem, hogy olyan business marketing kutatást végezzek, amely az üzleti tanácsadás általános marketing módszertanát kiegészíti és egységes keretrendszerbe foglalva összefüggéseket tár fel a vevők döntési preferenciáiról, valamint a tanácsadási szolgáltatások sikeres teljesítéséhez szükséges faktorokról. Kutatásomban széles, szekunder és több saját adatfelvétellel történt primer kutatás révén kívánom feltárni a vásárlási preferenciákat, különösképp a tanácsadási szolgáltatások sikeres teljesítését meghatározó jellemzőket.

5. Kutatási terület és célcsoport lehatárolása

A tanácsadási szektor igen sokszínű, és a nyújtott szolgáltatások köre szerteágazó. A tanácsadási szolgáltatásokon belül a vezetési tanácsadási szolgáltatások (management consulting) adják az európai tanácsadási piac bevételének 59 százalékát, a hazai tanácsadási piac 36 százalékát (FEACO iparági kutatás, 2022), ezért kutatási területemet a vezetési tanácsadási szolgáltatásokra korlátozom.

Nádor (2007) az üzleti tanácsadás marketingje könyvében az üzleti tanácsadást az alábbi definícióval írja le: „Az üzleti tanácsadás szerződés keretében, díj fejében, külső, független szakértő által nyújtott szakmai szolgáltatás, lényegében hivatásszerűen végzett szakértői tevékenység.” Nádor az üzleti tanácsadás legfontosabb területeit Poór József és szerzői kollektívája által definiált csoportosítás alapján különbözteti meg könyvében:

(1) jogi;
(2) vezetési;
(3) könyvvizsgálati;
(4) adózási;
(5) mérnöki;
(6) mezőgazdasági.

Kutatásom a vezetési, divatos szóval a menedzsment tanácsadás területét fedi le, amely vezetési kérdésekben független személyek által nyújtott tanácsadási tevékenység, mely magába foglalja a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításukhoz nyújtott segítséget." (Poór József és mts., 2016). A vezetési tanácsadáson belül megkülönböztetünk (1) működésmenedzsment-tanácsadást, amely egy szervezet hatékonyabb működését támogató folyamat-, szervezet- és rendszerfejlesztési tanácsadói megbízásokat foglal magában; (2) stratégiai tanácsadást, amely egy szervezet vállalati, divizionális, funkcionális, egyéb üzleti és növekedési stratégiáinak kidolgozásához szükséges tanácsadási szolgáltatásokat rejti magában; és (3) HR tanácsadást, amely a megbízó szervezet humánerőforrás gazdálkodásához és fejlesztéséhez szükséges tanácsadási és implementációs tanácsadási szolgáltatásokat foglalja magában.
Kutatásom szempontjából lényeges, hogy elválasszuk a tanácsadás megvalósítási formáit, amely történhet projekt alapon és a tanácsadók napidíjas elszámolásban. Kutatásomban a projektformában létrejövő vezetési tanácsadási szolgáltatást elemzem, amely tanácsadási formának a sajátosságai a következők:

(1) a beszerzés pályázatot hirdet a feladat megoldására (RFI, RFP);
(2) a tanácsadó cégek tenderezési folyamaton keresztül pályáznak a feladat elnyerésére a kiírásban szereplő szempontok alapján;
(3) a tanácsadási szolgáltatás projekt formájában valósul meg;
(4) leszállítandók és fizetési mérföldkövek jellemzik;
(5) teljesítési igazolások alapján szakaszokban történik a fizetés;
(6) a tanácsadó cég hozza a saját szakértőit, projekt csapatát;
(7) a feladat terjedelme, vállalási ára és a megfelelőségi kritériumok a szerződésben rögzítettek.

Kutatásomból kizártam a mezőgazdasági, mérnöki, jogi, adózási és könyvvizsgálói és kifejezetten átmeneti erőforrás pótlásra vagy kiszervezésre irányuló ún. „outsourcing"

tanácsadást is. Ennek oka, hogy a szakirodalom feldolgozása során a tanácsadási szolgáltatások igénybevételi okaira rámutató tudományos cikkek, szakkönyvek, valamint saját kvalitatív kutatásom eredményeit összegezve azt tapasztaltam, hogy a tanácsadási szolgáltatások igénybevételének szükségessége során megjelennek olyan „kötelező" vagy „külső kényszer" jellegű igények is, amelyek torzítják a megrendelők valós, belső preferenciáinak feltárását.

Ez a megállapítás vezetett el oda, hogy kizárjam a jogi, adózási és könyvviteli tanácsadást kutatásomból, ugyanis ezeken a szakterületeken jól megfigyelhető a külső kényszer, ráhatás elve, kötelező auditok, anyavállalati előírások, ellenőrzések, felügyeleti szervek által kezdeményezett, külső, független szakértői csapat által elvégzett átvilágítások formájában.

A mérnöki, technológiai tanácsadásban pedig olyan speciális technológiai licenc és minősítési igények jelennek meg, amelyek ugyancsak leszűkítik a lehetséges megoldási javaslatokat és egyfajta külső technológiai korlátként jelennek meg az igények definiálása során.

A mezőgazdasági tanácsadást azért zártam ki kutatásomból, mert elsősorban olyan regionális és nemzetközi pályáztatási, erőforrás allokációs és oktatási tanácsadást jelent, amelyre jelentős ráhatással vannak bizonyos makrogazdasági folyamatok, állami szervezetek, önkormányzatok, iparágat felügyelő pályázati programok és nagyban befolyásolja a hazai gazdaságpolitika aktuális programja is, hiszen a mezőgazdasági szaktanácsadás sarkalatos pontja a termelők megfelelő támogatása.

A speciális belső erőforrás szükségletek kielégítésére szakosodott, kifejezetten „outsourcing" megoldásokat is kizártam a kutatásomból, mert véleményem szerint az ilyen jellegű vevői igények kielégítésére a klasszikus tanácsadó cégektől eltérő profilú vállalkozások a jellemzőek, valamint ez esetben többnyire nem céget, hanem emberi erőforrást választ az ügyfél, a kiválasztási folyamat pedig ennek megfelelően a vállalatban alkalmazott munkaerő felvételhez hasonlatos.

Kutatásomban tehát olyan tanácsadói projektekre kívánok fókuszálni, ahol valamilyen belső, versenyképességet növelő beruházás, projekteredmény vagy átalakulás iránti belső elköteleződés kelti életre a tanácsadók bevonását és a tanácsadási szolgáltatás igénybevételéhez nem kapcsolható valamilyen külső kényszer, a vállalatok saját elhatározásukban döntenek külső tanácsadó vállalat igénybevétele mellett.

A vállalatok tekintetében is szűkítéssel éltem. A magyar statisztikai adatszolgáltatás rendszere a vállalkozásokat az általuk foglalkoztatott létszám, az árbevétel, illetve a mérlegfőösszeg nagysága alapján csoportosítja. Ennek megfelelően megkülönböztetünk:

(1) mikrovállalkozásokat: összes foglalkoztatotti létszáma tíz főnél kevesebb, és az éves nettó árbevétel vagy mérlegfőösszeg legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

(2) kisvállalkozásokat: összes foglalkoztatotti létszám 50 főnél kevesebb, és az éves nettó árbevétel vagy mérlegfőösszeg legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

(3) középvállalkozásokat: az összes foglalkoztatotti létszám 250 főnél kevesebb, és az éves nettó árbevétel legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy a mérlegfőösszeg legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg

(4) nagyvállalatokat: az összes foglalkoztatotti létszáma a 250 főt meghaladja, és az éves nettó árbevétel több mint 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy a mérlegfőösszeg több mint 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

Kutatásom célcsoportja a hazai, szolgáltató nagyvállalatok. Kutatásomból azonban kizártam a termelő vállalatokat és elsősorban olyan szolgáltató nagyvállalatokra fókuszálok (bankok, biztosítók, telekommunikációs vállalatok, energiaszolgáltatók), ahol a klasszikus vezetési tanácsadás kerül a tanácsadás fókuszába a mérnöki, technológiai tanácsadással szemben, és jelentős számú, volumenű tanácsadási projekt tapasztalható.

Kutatási területemet az 1. ábra foglalja össze.

1. ábra A kutatási terület összefoglalója

Kutatási terület: szervezeti tanácsadási piac preferenciái	
Szervezeti beszerzés (B2B)	
Szolgáltatásmarketing	
Szolgáltatáspreferenciák	
B2B Professzionális szolgáltatások	
Üzleti tanácsadás	Projektmarketing
Vezetési tanácsadás	Fix áras tanácsadói projektek

Forrás: saját szerkesztés

6. A kutatási téma forrásadottsága

A tanácsadó partnerek megítélése, értékelési és kiválasztási folyamata több tudományágat fed le. Elsősorban a szervezeti beszerzés, B2B szolgáltatásmarketing, azon belül is a professzionális szolgáltatások és projektmarketing tudományos munkái, elemzései adhatnak kiindulási alapot, azonban nem elhanyagolható a komplex terméket érintő fogyasztói döntésekben tetten érhető preferenciák szakirodalma sem. A tanácsadás története emellett összekapcsolódik a menedzsment tudomány, azon belül is a tudományos vezetés, szervezési és stratégiai menedzsment, szervezetfejlesztés, személyzetmenedzsment, szervezeti beszerzés,

szolgáltatásmarketing és projekt menedzsment tudományterületek fejlődésével és kibontakozásával.

Nemzetközi és hazai szinten viszonylag széleskörű, folyamatosan bővülő menedzsment tanácsadás témájú szakirodalom kutatható, ugyanakkor kevés a kifejezetten tanácsadási szolgáltatásokra vonatkozó preferencia-specifikus empirikus kutatás. A projekt eszközök fejlődésével olyan új módszertanok jelentek meg (például agilis projektvezetés, extrém projektvezetés), amelyek hatással vannak a tanácsadási szolgáltatás sikeres kivitelezésére, eredménytermékére. Ezek a tényezők pedig egyre fontosabb és hangsúlyosabb szerepet kapnak az előzetes kiválasztásban is. Elenyésző irodalom található kifejezetten a tanácsadási projektek sajátosságairól, az eltérő terjedelmű tanácsadási projektek közötti vevőpreferencia különbségekről, amelyek a kiválasztási folyamatban érhetők tetten.

A tanácsadás történeti fejlődését számos kutató vizsgálta, és ha nem is bőséges, de egy doktori disszertációhoz elégséges szakirodalom áll rendelkezésre a szakma történeti bemutatására. Számos management tanácsadási szakkönyv is rendelkezésre áll, amely külön fejezetet szán a menedzsment tanácsadás történeti fejlődésének (1. táblázat). Ezen felül elérhetők olyan szakkönyvek, amelyek az üzleti tanácsadási szektort, annak sajátosságait és szakmai aspektusait mutatják be.

Hazánkban Dr. Poór József, Pelczné Dr. Gáll Ildikó, Dr. Nádor Éva, Csanádi Péter, Gergely Németh Gergely, Tokár-Szadai Ágnes és Szretykó György, Milovecz Ágnes, Szügy György, Dr. Farkas Ferencné Dr. Kurucz Zsuzsanna és Dr. Hoványi Gábor munkásságát érdemes megemlíteni. A doktori értekezések számát és témáját tekintve elmondható, hogy hazánkban igen kevés disszertáció született tanácsadás témakörben, a tanácsadói szolgáltatásokat igénybe vevő vállalatok vásárlási attitűdjeit, preferenciát, és a tanácsadási projektek minőségértékelését ez idáig egyetlen PhD értekezés sem taglalta részletesen. Egy alaposan megírt doktori disszertáció született már a menedzsment tanácsadás történeti fejlődéséről (Vincze, 2014). Magyarországon a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége készít piaci tanulmányokat, elemzéseket és a tagszervezet adatbázisához is hozzáférést biztosít a szakirányú kutatási célokkal rendelkező kutatóknak.

1. táblázat Legfontosabb nemzetközi és hazai szakirodalom

Témakör	Nemzetközi	Hazai
Tanácsadás történeti fejlődése és sajátosságai	▸**Backlund J.**: Arguing for Relevance: Global and Local Knowledge Claims in Management Consulting, doktori disszertáció, Uppsala University (2004); ▸**Bergmann T.**: ASCO CEO-Umfrage: Trotz sehr zufriedener Kunden rücklaufiger Trend bei Beratereinsatz (ASCO-Studei Fakten und Trends zum management Consulting Shweiz, ASCO (2003); ▸**Biech, Elaine**: A tanácsadás világa, VHE Kft. (2006); ▸**Biswas S. – Twitchell D.**: Management Consulting: A Complete Guide to the Industry, (2002); ▸**Christopher D. McKenna**: The Origins of Modern Management Consulting, The History of Management Consulting, 1880-1980, doktori disszertáció, The Jones Hopkins University (2000); ▸**Kipping M. – Engwall L.**: Management Consulting, Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry (2002); ▸**Kitsopoulos, S.**: 'Consulting's origins', Consulting to Management, 14/1, (2003); ▸**Kubr, M.**: Management consulting. A guide to the profession. International Labour office, Geneva, (1996); ▸**Lahti, R.K. – Beyerlein, M.**: Knowledge transfer and management consulting: A look at „The firm", Vezetéstudomány, 2000/7-9., p91-99; ▸**Marc A.**: Woog und Brian Rüeger: Die Unternehmnsberatung im Umvruch, IO management 11/1997 ▸**Markham, C.**: Management consultancy, Oxford University (2010); ▸**Tonge Rob**: A sikeres tanácsadó kézikönyve, Pepper Kommunikációs Ügynökség (1999); ▸**Turner, A.N.**: Consulting is more than giving advice, Harvard Business review, Sep-Oct p120-129, (1982); ▸**Weinberg, G.M.**: The secrets of Consulting, Dorset House Publishing (1985);	▸**Andrew Gross-Poór József-Emeric Solymossy**: A nyugati menedzsment-tanácsadás változó körvonalai, HR és marketing, 43.évf. 4.szám, p20-23 (2009); ▸**Czabán János – Susánszky János**: Adalékok a vállalati tanácsadó/tanácsadás profilváltáshoz, Vezetéstudomány, 1994/7. 63-71. ▸**Hoványi Gábor**: Menedzsment tanácsadás, Pécs, JPTE KTK (1997) ▸**Farkasné Kurucz Zsuzsanna – Poór József**: A menedzsment tanácsadás fejlődése és átalakulása: hazai és külföldi trendek tükrében. In: Dienesné Kovács Erzsébet et al. (szerk.): „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben: 140 éves a vezetés és szervezés oktatása a debreceni gazdasági felsőoktatásban." Nemzetközi konferencia. Debrecen: Debreceni Campus Nonprofit Kht., 206-212p, (2008); ▸**Kurucz Zsuzsanna – Poór József**: A tanácsadás folyamata, Közgazdász Fórum, 12. évf. 2009. 85. sz. p5-22. ▸**Nádor Éva**: Az üzleti tanácsadás marketingje, Akadémiai Kiadó (2007); ▸**Nádor Éva**: A tanácsadás marketing rendszere a professzionális szolgáltatások vezetési és marketing kérdései, doktori disszertáció, Miskolci Egyetem (2005); ▸**Nádor Éva**: A professzionális tanácsadás vezetési és marketing kérdései, Vezetés és tanácsadás, 41.évf, 4-5sz., p131-140, (2007); ▸**Poór József**: A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái, Akadémiai Kiadó, (2005); ▸**Poór József, Eric J**. Sanders, Német Gergely, Varga Erika (Eds): Management Consultancy in Central and Eastern Europe. pp162-185 Akadémiai Kiadó (2022) ▸**Pelczné Dr.Gaál Ildikó – Szadai Ágnes**: Az üzleti tanácsadási tevékenység Borsod-Abaúj-Zemplén megyében, Vezetéstudomány, 2003. 6. szám ▸**Farkasné Pelczné Dr. Gáll Ildikó – Szadai Ágnes**: Az üzleti tanácsadás alapjai, Bíbor Kiadó, (2006); ▸**Poór József:** Menedzsment tanácsadás vezetőknek és konzultánsoknak, Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár 1989; ▸**Poór József (szerk)**: Menedzsment-tanácsadási kézikönyv, Akadémiai Kiadó, 2010;
Tanácsadói piac mérete, szerkezete	▸**Armbrüster T.**: The Economics and Sociology of Management Consulting (2006); ▸**Canback, S.**: The Logic of management Consulting. Journal of management Consulting, November, (1998); ▸**Curnow B. – Reuvid J.**: The International Guide to Management Consultancy. The evolution, practice and Structure of	▸**Poór József és szerzői kollektívája**: Menedzsment tanácsadás kézikönyv (2000); ▸**Póór J. – A. Gross**: Management Consultancy in an Eastern European Context, KJK Kerszöv Kiadó (2003); ▸**Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége** kiadványai és adatbázisai ▸**Vincze Gábor**: Versenyképességi tényezők és kitörési lehetőségek a magyar szolgáltató

	management Consultancy Worldwide (2001); ▸**FEACO** (European Federation of Management Consultancies Associations) - The Survey of the European Management Consultancy Market (1996-2022); ▸**Ferguson M.**: The Rise of Management Consulting in Britain, Modern Economic and Social History (2002); ▸**Fombrun J.C. – Nevins M.D.**: The Advice Business: Essential Tools and Models for Management Consulting (2004); ▸**Thommen J. - Richter, A.** (Eds.) Management Consulting Today Strategies for a Challenging Environment (2004) ▸**Wickham Philip A.**: Management Consulting: Delivering an Effective Project, (2000);	szektorban – a vezetési tanácsadás esete, doktori értekezés, Pannon Egyetem (2014)
Professzionális szolgáltatás	▸**Ford, D.**: Business marketing, KJK-Kerszöv (2002) ▸**Forsyth, P.**: Marketing Professional Services, Kogan page (1996); ▸**Kotler – Hayes – Bloom**: Marketing Professional Services, (2002); ▸**Kotler, Oh. – Connor, R.A.Jr**: Marketing professional Services, Journal of Marketing, January, p71-75 (1997); ▸**Little E. – Marandi E.**: Kapcsolati marketing, Akadémiai kiadó (2005); ▸**Lowendahl, B.R.**: Strategic Management of Professional Service Firms, Copenhagen Business school Press, 20,,32. (2000); ▸**Maister, D. H.**: Managing the professional service firm, Free Press, NY, 223-224. (1993); ▸**Maister, D.H.**: The True Professionalism, Touchstone, New York, 31. (1997); ▸**Stone, M. -Woodcock, N.**: Relationship marketing, Kogan Page, London (1995); ▸**Zeithaml, V.A.- Bitner, M.J.**: Services Marketing, New York, McGraw-Hill (1996);	▸**Veres Zoltán**: Szolgáltatásmarketing, KJK-Kerszöv, (2005); ▸**Nádor Éva**: Szolgáltatásmenedzsment, Human Telex Consulting (2006); ▸**Nádor Éva**: Marketing a szervezeti piacokon, Business marketing, in: Veres – Szilágyi szerk): A marketing alapjai, Perfekt kiadó (2005); ▸**Fehér Péter**: Tudásmenedzsment: problémák és veszélyek, Vezetéstudomány, 2002/4. p36 ▸**Tonk Emil**: Üzleti patika, Stúdium (2004)
Projekt marketing	▸**Cova B. – Ghauri P. – Salle R.**: Project marketing: Beyond Competitive Bidding, (2002) ▸**Lecoeuvre-Soudain L. – Deshayes, P.**: From marketing to project management. Project Management Journal, 37(5): p103–112. (2006) ▸**Skaates, M.A. – Tikkanen, H.**: International project marketing: an introduction to the INPM approach. International, Journal of Project Management, 21: p503–510. (2003)	▸**Mandják, T. – Veres, Z.**: The D-U-C Model and the stages of the project marketing process. in: Halinen, A. – Nummela, N. (eds.): Proceedings of the 14th IMP annual conference, Turku, Finland: p471–490. (1998); ▸**Görög Mihály**.: A projektvezetés mestersége (2. kiadás), Budapest: Aula Kiadó (2007); ▸**Görög Mihály.**: A projektalapú szervezetek projektmarketing tevékenységének sajátos kontextusa, Vezetéstudomány, 2 XLIV. Évf. 2013/11, p103–112.
Szervezeti beszerzés	▸**Dumond, E. J.**: Moving toward value-based purchasing, International Journal of Purchasing and Materials Management, No. 2. pp. 3-8. (1994); ▸**Cox Donald. F (ed., Sitk):** Taking and Information Bandling Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, (1967); ▸**Cyert R. – March J.**: A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, (1963);	▸**Dobák Miklós és munkatársai**: Szervezeti formák és koordináció, KJK, Budapest (1992); ▸**Chikán, Attila**: Az anyagi folyamatok menedzsmentje a magyar gazdaságban a nemzetközi tendenciák tükrében, doktori értekezés, (1997) ▸**Simon, Herbert A.**: A rosszul strukturált problémák problémája, in: Korlátozott racionalitás, Válogatott tanulmányok, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó (1982);

	▸**Giunipero, L. C. – Brand, R, R.**: Purchasing`s Role in Supply Chain Management, The International Journal of Logistics Management, Vol. 7, No. 1. pp. 29-38. (1996); ▸**Pearson – Gritzmacher**: Integrating Purchasing into Strategic Management, Long Range Planning, Vol. 23. No. 3. pp 91-99. (1990); ▸**Ulli A.**: A Specificity-Based Typology of Sourcing Concepts: Design of an Information-Oriented Supply Strategy Approach, Proceedings of the 7th International IPSERA Conference, London (1998); ▸**Webster-Wind**: A General Model For Understanding Organizational Buying Behaviour, Journal of Marketing, Vol.36, No.2 (April, 1972), p12-19;	

Forrás: saját szerkesztés

7. Értekezésben használt definíciók és alapfogalmak

A doktori értekezésben az alábbi fogalmakat és azok szinonimáit használom:

- Tanácsadási szolgáltatás: vezetési tanácsadás, tanácsadási szolgáltatás, tanácsadói projekt, tanácsadók bevonása, tanácsadó beavatkozás, ügyfél-tanácsadó interakció;
- A tanácsadási szolgáltatást igénybe vevő fél: vevő, ügyfél, megrendelő, megbízó, projekttulajdonos, szolgáltatást igénybe vevő;
- A tanácsadási szolgáltatást nyújtó fél: tanácsadó vállalat, tanácsadó(k), partner, projektszervezet, tanácsadási szolgáltatást nyújtó;
- Szolgáltatás dimenzió: a szolgáltatás attribútumok egy csoportja, jellemzően több szolgáltatás attribútum tartozik hozzá;
- Szolgáltatás attribútum: szolgáltatási tulajdonságok egy csoportja, jellemzően több tulajdonság tartozik hozzá;
- Szolgáltatás tulajdonság: a szolgáltatás egy jól megfogható megkülönböztető jellemzője.

Irodalomkutatás

A tanácsadó partnerek megítélése, értékelési és kiválasztási folyamata több tudományágat fed le. Elsősorban a szervezeti beszerzés, B2B szolgáltatásmarketing, azon belül is a professzionális szolgáltatások és projektmarketing tudományos munkái, elemzései adhatnak kiindulási alapot, azonban nem elhanyagolható a komplex terméket érintő fogyasztói döntésekben tetten érhető preferenciák szakirodalma sem. Ahhoz, hogy teljes képet kaphassak a téma forrásadottságáról az irodalomkutatást narratív és biblimoterikus (metaanalízis) módszerrel végeztem el. A hagyományos narratív irodalomtörténeti elemzés esetén a kutatási témához relevánsan kapcsolódó ismeretanyag feltárása manuálisan történik, a bevont források köre sok esetben igen szubjektív és a szerzők személyes preferenciáit tükrözi. Ezzel szemben a bibliometrikus irodalomkutatási módszer egyfajta tudományos leltár, olyan struktúrát képes definiálni, amely az egyes cikkek tudományos hozzájárulását objektív statisztikai módszerekkel képes mérni (Borgman és Furner, 2002; Diodato, 1994; Hunt, 1997; Schneider-Borlund, 2004; Tabah, 2001). A bibliometrikus módszer viszonylag kevés teret ad a szubjektivitásnak, hiszen a szakirodalom intellektuális struktúrájának feltérképezése kvantifikálható metaadatokra épül és statisztikai módszereket használva rajzolódik ki. A szisztematikus irodalomkutatás tehát lehetőséget ad arra, hogy egy adott kutatási terület témakörében íródott szakcikkeket olyan mérhető rendszerbe helyezzük, amely képes meghatározni a kutatási domain létező koncepciójának struktúráját és kiaknázatlan területeit (Tabah, 2001). A két irodalomkutatási módszer kiegészíti egymást, hiszen a bibliometrikus kutatás összegyűjti a releváns tanulmányokat és egyfajta tudományos „étlaplapot" nyújt. Ebből az étlapból a kutatási téma szempontjából legfontosabb tanulmányok kiszűrhetők, leválogathatók, és narratív technikával az egyes témakörök részletes elemzése és kifejtése strukturált formában elvégezhető. A tanácsadási szolgáltatás, mint önálló kutatási terület összetettége és szerteágazó jellege miatt szükségesnek láttam, hogy a tanácsadással foglalkozó szakirodalom feltárását bibliometrikus és narratív módszerekkel is elvégezzem, hogy átfogó képet kaphassak arról, hogyan alakult a tanácsadás tudományos ismeretanyagának intellektuális struktúrája ez elmúlt évtizedekben. Az elemzést tehát a tanácsadási szakirodalom forrásanyagának előkutatása érdekében volt szükséges elvégezni, amely ismeretanyag segítette a későbbi, narratív módszerekkel történő forráskutatásomat is. A bibliometrikus irodalomkutatás eredményeit bemutató szakcikk (Varga-Toldi, Veres és Rékasi, 2019) az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXV. Országos Konferencia konferenciakötetében jelent meg. Értekezésemben a kutatás eredményeit a megjelent tanulmány egyes részeinek átemelésével mutatom be. Az irodalomkutatás második

fejezetében a kutatási témámhoz kapcsolódó legfontosabb elméleteket és kutatási eredményeket a hagyományos narratív szakirodalmi elemzési módszert alkalmazva mutatom be. A narratív irodalomkutatásban kitérek a tanácsadási szolgáltatás definíciójára és értelmezési kereteire, a tanácsadási piac jellemzőire, a tanácsadók szerepklasszifikációs ismeretanyagára, majd bemutatom a professzionális szolgáltatásokra jellemző minőségmodelleket, a legfontosabb kapcsolati minőség és az ügyfél-tanácsadó kapcsolatokkal foglalkozó tanulmányok eredményeit, végül részletesen bemutatom azokat a munkákat, amelyek kísérletet tettek a tanácsadási szolgáltatások minőség- és sikerértékelésére.

1. Bibliometrikus irodalomkutatás

1.1 A bibliometrikus kutatás háttere és célja

Noha a vezetési tanácsadás tudományos szakirodalma mintegy 40 éves múltra tekint vissza, csupán néhány átfogó irodalomkutatás készült a téma forrásadottságának feltárására. A bibliometrikus kutatásban 46 ország 553 intézményből, 527 szerző, 163 különböző tudományos folyóiratban 1980 és 2017 között megjelent 354 tudományos szakcikke került elemzésre a szakcikkek bibliometrikus adataira épülő metaanalízissel. Feltáró kutatásunk során öt kutatási kérdés kerül megfogalmazásra:

(1) A nemzetközi tudományos szakirodalomban a vezetési tanácsadással foglalkozó szakcikkek száma milyen tendenciát mutat az elmúlt 37 évben?
(2) Azonosítható-e kiemelkedő szellemi műhely, amely kimagaslóan hozzájárul a vezetési tanácsadás ismeretanyagának bővítéséhez?
(3) Jellemzően milyen szakfolyóiratokban publikálnak a téma kutatói?
(4) Milyen főbb témacsoportokra osztható a vezetési tanácsadás szakirodalma?

A kutatásra 2018-ban került sor, ezért a 2017 utáni tudományos irodalmat nem ezzel a módszerrel dolgoztam fel, hanem narratív irodalomkutatási módszerrel az egyes témakörökön belül egészítettem ki a forráskutatást a legfrissebb tudományos munkákkal.

1.2 Vezetési tanácsadás szakirodalmának klasszifikációs elméletei

Engwall és Kipping (2013) szerint a vezetési tanácsadás kutatásokat három főbb menedzsment terület befolyásolta: (1) menedzsment gyakorlat, (2) menedzsment oktatás, valamint (3) menedzsment könyvkiadás. A szerzők kiemelik, hogy e három terület interakciója mozdította

elő és tette a vezetési tanácsadást önálló kutatási területté, ugyanakkor az egyes területek közötti tudásáramlás egyben "fokozatosan el is mosta a tudományterületek határait" (Engwall és Kipping, 2013, 86.o.) Ebből kifolyólag kihívásokkal teli megállapítani és egyértelműen definiálni, mi számít vezetési tanácsadási szakirodalomnak. Az elmúlt évtizedekben többnyire különböző klasszifikációs logikával néhány összefoglaló irodalomkutatás készült. Az első, említésre méltó úttörő kutatás Armenakis és Burdg (1988) nevéhez fűződik, akik a szakirodalmat tudományos szempontok szerint osztályozták. A kutatásba bevont tanulmányokat (1) tapasztalaton alapuló, (2) kvázi-tudományos, és (3) tudományos csoportokra osztották, ezt követően pedig a tanácsadási folyamat főbb lépéseihez (kiválasztás – belépés – szerződés – diagnózis – visszajelzés – tervezés – implementáció – értékelés) rendelték.

Kipping és Armbrüster (1998) teljesen más módszerrel klasszifikálta a szakirodalmat. A szerzők az alapján kategorizálták a szakcikkeket, hogy azok milyen aspektusból közelítik meg a vezetési tanácsadást, ez alapján pedig (1) empirikus-leíró, (2) funkcionális, (3) kritikus, (4) történeti, vagy (5) hermeneutikai megközelítésű munkákra osztották fel az irodalmat. Mások a klasszikus kronológiai logikára építettek és a vezetési tanácsadás evolúciós szakaszai mentén strukturálták a forrásokat (Engwall és Kipping, 2013; Fincham és Clark, 2002; Kipping és Clark, 2012) a vezetési tanácsadás szakirodalmát (1) iparág, (2) vállalat és (3) projekt szinten értelmezi. Az iparági csoportba olyan tanulmányok tartoznak, amelyek a tanácsadási piacot elemzik (iparági sajátosságok, piacra lépési és kilépési stratégiák, különböző piacok jellegzetességei), míg a második, vállalati csoportban a tanácsadás természete (professzionális szolgáltató vállalatok, tudás-intenzív szolgáltatások, ipari megoldások) áll a kutatás fókuszában. Végezetül a projekt szinten értelmezhető cikkek az ügyfél-tanácsadó kapcsolatra és annak sikertényezőire koncentrálnak.

Az egyik gyakran idézett felosztás Nikolova és Devinney (2012) nevéhez fűződik, akik szerint a vezetési tanácsadási szakirodalom három meghatározó perspektíva szerint klasszifikálható.

1) A *szakértő/funkcionális perspektíva* az ügyfél-tanácsadó kapcsolatot egy szerződésen alapuló, időszakos segítő, problémamegoldó dimenzióba helyezi, amely kapcsolatban a tanácsadói tevékenység független, objektív szaktudásra épül és konkrét funkcióhoz és szerepkörhöz rendelhető.
2) A *szociális tanulási perspektíva* az ügyfél-tanácsadó kapcsolatokra, mint együtt tanulási folyamatra tekint, „ahol mindkét fél értékes tudással és ötletekkel járul a projekthez" (Nikolova, Reihlen és Schlapfner, 2009, 289.o.).
3) A *kritikus perspektíva* gyökere abban rejlik, hogy az ügyfél-tanácsadó kapcsolatok gyakran hatalmi harcokkal, játszmákkal, és konfliktusokkal tűzdelt kapcsolatok (Pellegrinelli, 2002),

ahol az ügyfelek a tanácsadói retorika és menedzseri benyomástechnikák áldozatai (Fincham és Clark, 2002; Werr és Styhre, 2002), míg a tanácsadók valójában az ügyfél erőfitogtatás elszenvedői (Sturdy, 1997).

Nikolova és Devinney szakirodalmi felosztását Czarniawska és Mazza (2012) egy negyedik, ún. *szociális konstruktivista perspektívával* egészítette ki. A szerzők a tanácsadókat „tudás kereskedőként" jellemzik, ahol teret kaphat a szabadság és a kreativitás" (Czarniawska és Mazza, 2012, 437.o.), hiszen a tanácsadók újjáépítik és fejlesztik az ügyfelek vezetői képességeit és szerepköreit. A tanácsadás átfogó irodalomkutatásáról készült legfontosabb tanulmányokat a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat Legfontosabb átfogó szakirodalmi irodalomkutatások

Szerző	Módszer
Armenakis és Burdg (1988)	(1) tapasztalaton alapuló, (2) kvázi-tudományos, és (3) tudományos irodalom. Tanácsadási folyamat egyes lépéseihez rendelve.
Kipping és Armbrüster (1998)	(1) empirikus-leíró, (2) funkcionális, (3) kritikus, (4) történeti, (5) hermeneutikai megközelítés.
Nikolova és Devinney (2012)	(1) szakértői funkcionalista, (2) szociális tanulási, (3) és kritikus perspektíva.
Engwall és Kipping (2013)	(1) iparág, (2) vállalat, és (3) projekt értelmezésű munkák.

Forrás: saját szerkesztés

E rövid irodalmi áttekintésből jól látható, hogy különböző szerzők eltérő klasszifikációs logikával igyekeztek a tanácsadás-szakirodalom intellektuális szerkezetét átlátható és könnyen értelmezhető struktúrába rendezni, ugyanakkor nem készült átfogó klasszifikációs elemzés a tanulmányok által lefedett témakörök alapján. A bibliometrikus kutatás ezt az űrt kívánja kitölteni.

1.3 Szakirodalmi elemzés módszertana

1.3.1 Választott módszertan

A bibliometrikus metaanalízis egy elfogadott és széles körben alkalmazott módszer a tudományos szakcikkek elemzésére (Diodato, 1994). Választ ad arra a kérdésre, hogyan fejlődött és teljesedett ki egy tudományterület (White-McCain, 1998), olyan intellektuális struktúrát képes definiálni (Schneider és Borlund, 2004), amely nem csak összegyűjti a kutatási

témában megírt cikkek sorát, hanem azok hatását, tudományos hozzájárulását is megbízható módon képes mérni (Borgman és Furner, 2002). Egy adott tudományág intellektuális tudástára folyamatosan bővül és a korábbi elméleti modellekre épít (Cowan és Foray, 1997), következésképp a „tudásanyag egy adott tudományterületre vonatkozó ötletek, perspektívák, megközelítések, teóriák és módszerek gyűjteménye" (Shafique, 2013, p.63). A leíró statisztikai elemzések lehetőséget adnak arra, hogy megvizsgáljuk egy tudományterület publikációs intenzitását, beazonosíthassuk a legtöbbet hivatkozott szakcikkeket és meghatározzuk a tudományterületen belül aktív kutatóműhelyeket és kutatókat (Mendes és mts., 2017, 186.o.). A kulcsszóelemzési módszerekkel beazonosíthatók a legtöbbet és legtöbbször együtt használt kifejezések, amelyek jól leírják, hogy egy tudományterület által létrejött több évtizedes tudásanyagban milyen témakörök és trendek jellemezték a tudományos alkotómunka szakaszait, és milyen témakörökkel egészült ki, bővült egy kutatási terület (Williams és Plouffe, 2007). A kereszthivatkozások és a szerzők elemzésével azonosíthatók az egyes egyetemek, szerzők együttműködési struktúrái és kapcsolatrendszerei (Chen, 2006; Culnan, 1987; Garfield, 1979; Ramos-Rodríguez és Ruíz-Navarro, 2004, Mendes és mts., 2017; Small, 1980).

1.3.2 Mintavétel

A szisztematikus szakirodalmi elemzés első lépéseként összegyűjtésre kerültek a releváns tanácsadás témakörében íródott tudományos munkák, mert egy átfogó, azonos keresési és adatstruktúra alapján létrejött adatbázis szükséges a statisztikai elemzésekhez (Beaman, 1991). A szakcikkek ún. metaadatai (pl.: szerző neve, cikk címe, publikáció éve, szervezeti egység, kutató egyetem neve, szakfolyóirat neve, száma, idézettség, absztrakt stb.) egyenként CSV file formájában a Scopus adatbázisból kerültek letöltésre. A Scopus adatbázis a világ egyik legjelentősebb multidiszciplináris lektorált szakirodalom és tudományos webforrások absztrakt és citációs adatbázisa, amely intelligens eszközökkel kiegészítve lehetővé teszi a kutatások nyomon követését, elemzését és megjelenítését. A 2004 novemberében indított Scopus több mint 5000 nemzetközi kiadótól származó, mintegy 45,5 millió bibliográfiai és idézési adatot tartalmazó rekordot szolgáltat a műszaki tudományok, orvostudomány, társadalomtudományok, valamint művészetek és humán tudományok területéről.

A mintavétel kutatási szakaszait a **3. táblázat** foglalja össze.

3. táblázat A mintavétel kutatási szakaszai

Kutatási szakasz	Elvégzett tevékenységek
Adatbázis, nyelv, kulcsszó és periódus beállítás	Scopus adatbázis leválogatás kulcsszavas keresési logikával. 1980-2017 közötti, „consulting” vagy „consultant” vagy „consultation” vagy „consultancy” kulcsszavakkal rendelkező (in „article title”, „author keyword”, or „index keywords”) angol nyelvű szakcikkek („article”) kerültek a mintába.
Tudományterület beállítása	„Business management” vagy „Economics, Finance and Accounting” vagy „Decision making” vagy „Multidisciplinary”.
Manuális ellenőrzés	Absztraktok elolvasása, kategorizálása biztosította, hogy kizárólag releváns szakcikkek kerüljenek a mintába.
Scival applikáció	Keresztvalidáció a Scopus Scival T13933 kódú kutatási téma csoporttal (2013<) „Consulting/Consultant/Professional service firms”.
Hólabda validáció	Validáció és újabb cikkek hozzáadása a mintához a tanulmányok referencialistáját átnézve.
Végső minta	**354 cikk**

Forrás: saját szerkesztés

A keresés időintervalluma 1980-2017 időszakra került beállításra. A keresési logika finomításának első lépése az volt, hogy csak az angol nyelven írt tudományos szakcikkek kerültek az elemzés fókuszába, azzal az indoklással, hogy az angol nyelvű szakcikkeket háromszor nagyobb valószínűséggel idézik és használják fel mások (Peters és van Raan, 1994) mint a német vagy francia nyelven íródott tudományos munkákat.

A következő szűkítés a tudományos munkák típusainak kiválogatása volt. A kutatásba csak folyóirat cikkek kerültek leválogatásra, a könyvajánlók, doktori értekezéseket, konferencia felhívások, speciális szakmai konferencia anyagok kiszűrésre kerültek az elemzésből.

Ezt követően a megfelelő kulcsszavak beállítása következett, amelyhez a kiindulási alapot a legtöbbet idézett, a tanácsadás tudományterültén íródott tudományos munka kulcsszó-összetételének vizsgálata adta a címsorban, absztraktban és az ún. index kulcsszavakban. A „vezetési tanácsadás” („management consulting”) kulcsszó használata önmagában nagyon kevés eredményt hozott, így nyilvánvalóvá vált, hogy a tudományos cikkek összegyűjtését sokkal általánosabb kulcsszavak alapján szükséges elkezdeni. A kulcsszavak előszűrése azt az eredményt hozta, hogy nem egységes a tanácsadási szakirodalom kulcsszó összetétele, a szerzők egyenlő arányban használják a „tanácsadó/tanácsadók” („consultant/consultants”), „tanácsadás” („consulting”), „konzultáció” („consultation”) szavakat. Ugyanakkor az már a

kulcsszó előszűrés esetén igazolódott, hogy a „consultation” (konzultáció) kifejezést főként oktatástudományi, orvosi, pszichológiai szakcikkek használják elősorban, noha számos gazdasági szakcikk kulcsszavai között is szerepelt.

Az első lekérdezés több ezer találatot hozott és a találatok többsége irreleváns volt a tanácsadás irodalmának feltárását tekintve, ezért további módszertani finomhangolás volt célszerű. A tudományos munkák tudományág, tudományterület alapján szűkítésre kerültek, és csak olyan cikkek kerültek a mintába, amelyek legalább az alábbi diszciplína kategória egyikébe lettek sorolva: (1) „Business management”; (2) „Economics, Finance and Accounting”; (3) „Decision making”; (4) „Multidisciplinary”.

Ez a keresési logika is több száz szakcikk találatot hozott, de így is tartalmazott olyan tudományos munkákat, amelyek nem a vezetési tanácsadás témaköréhez tartoznak, hanem teljesen más tanácsadási tevékenységről íródtak, mint például mérnöki, egészségügyi, pszichológiai tanácsadás. Kiszűrésre kerültek azok a szakcikkek is, amelyek nem a tanácsadást, mint professzionális szolgáltatást kutatják, hanem egy teljesen más diszciplínát kutatnak tanácsadó vállalatoknál esettanulmány formájában (például vállalatirányítási szoftverek alkalmazhatósága, vállalati kultúra vagy munkatársi elkötelezettség mérés tanácsadó vállalatoknál). A cikkeknek ez a fajta kiszűrése manuálisan történt több száz szakcikk absztraktjának elolvasásával. Csak és kizárólag ez a módszer biztosította azt, hogy releváns szakirodalmi adatbázis jöhessen létre, és ne kerülhessen olyan folyóiratcikk a listába, amely a kutatási témámat illetően irreleváns, és torzíthatja a statisztikai elemzést.

A szakcikkek irodalmi hivatkozásainak tanulmányozása következett, annak igazolására, hogy a keresési logika megbízható és érvényes. Sajnos a hivatkozáselemzés rámutatott, hogy a kulcsszavas, tudományterület keresési módszertan számos hibát rejt magában, és számos meghatározó szakcikk nem került be a mintába. Ennek elsősorban az volt az oka, hogy a szerzők vagy nem használtak kulcsszavakat, vagy az alkalmazott kulcsszavak nem tartalmazták a tanácsadó(k), tanácsadás, konzultáció szavakat. A probléma feloldásához nyújtott segítséget a Scopus Scrival applikáció, amely „előre gyártott” témakör szűrési szolgáltatást nyújt, és a „T13933 ID” kutatási téma a „Tanácsadás/Tanácsadó/Professzionális szolgáltatások” témakörben írt munkákat fedi le. Ezt a keresési módszer viszont nem lett volna alkalmazható első lépésként, ugyanis a Scrival csak olyan tudományos munkákat tárol, amelyek 2013 utániak. Következésképp a Scrival kiegészítő módszernek tekinthető és nem ez adta a keresési logika alapját. Végezetül hólabda módszert alkalmazva (Carvalho és mts., 2013) további cikkekkel bővült a lista a Scrival alapján újonnan felvett cikkek irodalomjegyzékének alapos vizsgálata során feltárt hiányzó munkák beazonosításával.

Utolsó lépésként kiszűrésre kerültek azok a cikkek is, ahol nem állt rendelkezésre bibliometrikus adat. A fent leírt keresési módszertan alapján 37 év (1980-2017) tudományos szakirodalma került feltárásra, amely 46 ország 553 intézményéből 527 szerző 163 különböző folyóiratban megjelent 354 tudományos szakcikkét tartalmazta 7568 hivatkozással. A kiválogatott szakcikkek mintegy 66 százaléka legalább 10 hivatkozással rendelkezik. A fent alkalmazott módszerre létrejövő minta megbízhatóan lefedi a téma szakirodalmát és alkalmas bibliometrikus elemzésre.

1.3.3 Adatelemzési módszerek

Az elemzést jelentős adattisztítói munka (karaktertisztítás, szótövesítés, szótárépítés) előzte meg (Popovič és Willett, 1992). Ezt követően ún. stop-szó elemzéssel kiszűrésre kerültek azok a szavak, amelyeknek a kutatás szemszögéből nincs hozzáadott értéke és jelentősége. Ezek tipikusan olyan szavak, amelyek minden folyóiratcikkben megjelennek (például: „study", „paper", „research", „journal", „finding", „editor", „article"). Az elemzés a Python 3.5 szoftverrel és ehhez telepített szövegbányász elemző csomaggal (SKLearn 0.18; NLTK 3.2) készült. Az adatelemzési lépéseket a 4. táblázat mutatja be.

4. táblázat Adatelemzési lépések

Kutatási lépés	Elvégzett tevékenység
Export	Adatkonszolidációs és CSV-XLS transzformáció.
Adattisztítás	Számok, nyilatkozatok, rövidítések stb. eltávolítása, kisbetűsítés, szótövesítés.
Szótárépítés	Gyakorisági szótárépítés, stopword-szűrés (angol alapbeállítás és témaspecifikus szavak eltávolítása a corpusból), Porter-féle szótövesítési módszer alkalmazása.
Szoftver	Python 3.5 és text mining SKLearn 0.18; NLTK 3.2.
Analízis	Leíró statisztikai elemzések és téma-modellezés végrehajtása a szövegekben előforduló szavak gyakoriság alapján. Input [cikkek x szavak] mátrix készítése, amely két kisebb adathalmazt készít. Az egyikben topic-ot (témát) rendel a cikkekhez, a másik esetében pedig azt mondja meg, hogy az adott témának melyek a legrelevánsabb szavai. Alkalmazott módszer: NMF (non-negative matrix factorisation), amely felhasználja a TF/IDF (term frequency/inverse document frequency) módszert.

Forrás: saját szerkesztés

Az egyes cikkek bibliometrikus adatai kerültek felhasználásra a leíró elemzéshez. A „nemnegatív mátrixfaktorizáció" nevű algoritmus (NNMF) alkalmazásával kerültek feltárásra az összegyűjtött vezetési tanácsadási szakirodalomi cikkek rejtett témái a cikkek adattisztított szövegén (topic-modelling). Az NNMF egy nem felügyelt gépi tanulási algoritmus, amely egy nagy mátrixot használ bemenetként, és megpróbál 2 kisebbet létrehozni belőle úgy, hogy ezek szorzata a legkevésbé térjen el az eredeti mátrixtól. Esetünkben az első mérete (cikk x témakör), a másodiké pedig (témakör x szó) volt. Az NNMF bemeneti mátrixa tartalmazza a címekben és absztraktokban megjelenő tisztított szavak ún. tf/idf értékét (tf = term frequency; idf = inverse document frequency). A módszer egy adott „szó" adott cikkben előforduló gyakoriságát korrigálja azon dokumentumok számával, amelyben az adott szó előfordul. A bemeneti mátrix minden egyes sora egy-egy dokumentumot reprezentál, oszlopaiban pedig a dokumentumban előforduló tisztított szavak fentebb írt tf-idf értékei találhatók meg (korrigált gyakoriság). Az absztraktoknak ez a csökkentett szólistája volt az NNMF bemeneti fájlja. A cikkek több mint 75 százalékában előforduló szavakat kizárásra kerültek, valamint csak azok a szavak kerültek bele az elemzésbe, amelyek legalább 10 cikkben szerepeltek. A szóelemzés végül az 500 leggyakrabban használt szóra terjedt ki.

1.4 Bibliometrikus irodalomkutatás eredményei

1.4.1 Publikációs intenzitás

Az elemzésbe bevont publikációk négy periódusba kerültek besorolásra a cikk megjelenésének éve szerint (5. táblázat). A vezetési tanácsadás, mint kutatási téma egyre népszerűbb, amit jól tükröz, hogy a témában íródott szakcikkek mintegy 70 százaléka 2000 után íródott. A feltárt publikációs intenzitás összhangban áll az iparági statisztikák és a felmérések eredményeivel, miszerint a világ szolgáltatáspiacának egyik legdinamikusabban növekvő ágazata a vezetési tanácsadás.

5. táblázat Publikációk eloszlása periódusonként

PERIÓDUS	ÉV	CIKKEK SZÁMA	ELOSZLÁS
KEZDETEK	1980-1989	19	5%
INSPIRATÍV KORSZAK	1990-1999	87	25%
PROGRESSZÍV KORSZAK	2000-2009	143	40%
LEGÚJABB TANULMÁNYOK	2010 -	105	30%

Forrás: saját szerkesztés

Legfontosabb folyóiratok

A mintában szereplő 354 publikáció 163 különböző szakfolyóiratban jelent meg. Mindösszesen 14 olyan folyóirat van, ahol legalább 5 vezetési tanácsadás témájú publikáció jelent meg az elmúlt 37 évben, ugyanakkor 107 folyóirat ezidáig egyetlen egy releváns cikket publikált. Ez a jelenség jól mutatja, hogy a vezetési tanácsadásnak nincs egy jól körülhatárolható „anyafolyóirata", a szakcikkek sporadikusan, különböző tudományágak, tématerületek tudományos platformjain jelennek meg. Ez megnehezíti a narratív forráskutatást is. A legtöbbet publikáló tudományos folyóiratok a témában cikk előfordulás alapján: Journal of Management Studies (13db), Leadership & Organization Development Journal (12db), Scandinavian Journal of Management (12db), Journal of Organizational Change Management (11db), Service Industries Journal (10db). Az eredményekből jól látható, hogy a téma erős marketingkapcsolódásai ellenére a vezetési tanácsadási tanulmányok legfőbb csatornái a menedzsment folyóiratok, a B2B marketing tudományos folyóiratokban jóval kevesebb cikk jelenik meg (pl. Industrial Marketing Management: 4 db cikk). A vezetési tanácsadásra a kutatói közösség még mindig menedzsmentgyakorlatként tekint, és kevés figyelmet kap a téma szolgáltatásmarketing aspektusból. Ezt jól tükrözi a tanulmányok folyóirat megoszlása: 163 folyóiratból mindösszesen 7 marketing szakfolyóirat található (Industrial Marketing Management; Journal of Professional Services Marketing; Journal of Business-to-Business Marketing; European Journal of Marketing; Journal of Business and Industrial Marketing; Marketing Intelligence & Planning; Qualitative Market Research: An International Journal) és a leválogatott 354 cikk közül mindösszesen 11 cikk (3%) jelent meg marketing szakfolyóiratban.

1.4.2 Meghatározó országok, szellemi műhelyek és kutatóik

A kutatás egyik célkitűzése volt megállapítani, hogy a világban milyen kutatóközpontok, egyetemi műhelyek működnek, mely országok és egyetemek a legtermékenyebbek a vezetési tanácsadás kutatási témában.

6. táblázat Publikációk országonkénti eloszlása

ORSZÁG	CIKKEK SZÁMA
EGYESÜLT KIRÁLYSÁG	152
EGYESÜLT ÁLLAMOK	108
NÉMETORSZÁG	45
AUSZTRÁLIA	45
SVÉDORSZÁG	32
HOLLANDIA	31

KANADA	30
FINNORSZÁG	18
SPANYOLORSZÁG	11
DÁNIA	11

Forrás: saját szerkesztés

A mintába válogatott 354 cikk 46 országból publikáló kutatót reprezentált, a kutatói közösség tehát igen sokszínű. Ugyanakkor mindösszesen 10 olyan ország található, ahonnan legalább 5 publikáció jelent meg az elmúlt 37 évben. Az eredmények azt mutatják, hogy a fejlett gazdasággal rendelkező országok dominánsak (6. táblázat), a téma alapvetően a menedzsment tudományág „alma mater" országaiban a leginkább kutatott: Egyesült Királyság (152 cikk), Egyesült Államok (108 cikk), Németország (45 cikk), Ausztrália (45 cikk) és Svédország (32 cikk). A publikációk országonkénti eloszlása kiválóan tükrözi a tanácsadási szolgáltatások régiók szerinti piacrészesedését is. Észak Amerika, beleértve Kanadát a globális tanácsadói piac 40 százalékát uralja, az EMEA-régió 41 százalékot hasít a világ tanácsadási piacán megkeresett árbevételből. Az EMEA-régión belül Európa teszi ki a régió árbevételének 90%-át, mintegy 98 millárd dollárt, és az európai piac volumenének 95%-át a nyugat európai országokban kötött szerződések teszik ki.

Az egyes egyetemek hozzájárulása a tanácsadás tudományos ismeretanyagához is érdemes eredményeket hozott. A kutatóműhelyek vizsgálatából kiderült, hogy a Warwick Egyetem (Egyesült Királyság) publikációs aktivitása kimagasló, csak ez az intézmény 15 publikációt tudhat magáénak a témában. A listát a holland Groningen Egyetem (8 cikk) és a Sydney Egyetem (8 cikk) követi.

7. táblázat A témában legtöbbet pubikáló szerzők

SZERZŐ	INTÉZMÉNY	ORSZÁG	CIKKEK SZÁMA
STURDY A.	University of Bristol	Egyesült Királyság	15
KIPPING M.	Schulich School of Business	Kanada	9
WERR A.	Stockholm School of Economics	Svédország	8
FINCHAM R.	Stirling University	Egyesült Királyság	8
CLARK T.	Durham University	Egyesült Királyság	7
WRIGHT C.	University of Sydney Business School	Ausztrália	7

Forrás: saját szerkesztés

A mintába kerülő 354 cikk 527 szerző műve. A leaktívabban publikáló kutatókat a 7. tábla mutatja be. A leggyakrabban publikáló szerzőpárosok: (1) Clark és Fincham; (2) Kitay és Wright; (3) Dowling és Patterson; (4) Dowes és Dowling.

1.4.3 Kulcsszó identifikáció és szógyakoriság

A szakcikkekhez rendelt szerzői kulcsszavak vizsgálatával feltárásra került, hogy a leggyakoribb kulcsszavak a tanácsadásra utalnak („consultant", „consulting", „management consultancy", „management consulting", „management consultants"), ugyanakkor nagyon kevés a specifikus, kutatási témát pontosabban lehatároló kulcsszó. A probléma gyökere abban rejlik, hogy a szerzők nem használnak témaspecifikus kulcsszavakat, amelyek kifejeznék és körbeírnák a szakcikkek kutatási fókuszát. Ennek következtében kulcsszó-adatokra építve témamodellezés nem készíthető.

A szakcikkek címe és absztraktjának szövegelemzése kézzelfoghatóbb eredményt hozott a kulcsszavas eljárással szemben. A 8. táblázat bemutatja a leggyakrabban használt szavakat (szótöveket) a publikációkban. A tudás („knowledge") a leggyakrabban megjelenő szó, amely tükrözi, hogy a tanácsadás valójában egy tudástranszferre épülő folyamat („process"), amely marketing szempontból számos sajátossággal bír és szinte mindegyik cikkben említésre kerül. A tanácsadás, mint menedzsment gyakorlat („practice") és folyamat („process") koncepció jelentős gyökeret vert a szakirodalomban. Ez az eredmény fémjelzi, hogy még a tudományos szakcikkek is a tanácsadási szolgáltatások gyakorlati, menedzsment fejlesztő/képző/változtató jellegét domborítják ki.

A tanácsadói szakirodalomban a tanácsadói szerepek és az ügyfél-tanácsadó kapcsolat hangsúlyosan megjelenik, amelyet igazol a szógyakorisági elemzésünk is. 354 cikk közül mintegy 215 használja a „role" (szerep) vagy „relationship" (kapcsolat) kifejezést. Az elemzés eredménye rávilágít arra a sajátosságra is, hogy a tanácsadói megbízások tipikusan projekt formában („project") valósulnak meg, ezért az együttműködés és annak sikere („success") a projektmarketing-elméletek és -koncepciók mentén vizsgálható.

8. táblázat Leggyakrabban előforduló szavak

SZÓ	JELENTÉS	VERZIÓK	GYAKORISÁG
KNOWLEDGE	TUDÁS	['knowledge', 'knowledgeable']	327
PRACTICE	GYAKORLAT	['practice', 'practices', 'practical', 'practicing']	117
PROCESS	FOLYAMAT	['process', 'processes']	117
DEVELOP	FEJLESZT	['developed', 'develops', 'developing', 'development', 'develop']	88
CHANGE	VÁLTOZÁS	['change', 'changing', 'changes', 'changed']	113
RELATIONSHIP	KAPCSOLAT	['relationships', 'relationship']	109

ROLE	SZEREP	['role', 'roles']	107
PROJECT	PROJEKT	['project', 'projects', 'projections']	96
SUCCESS	SIKER	['success', 'successful', 'successfully', 'successes']	101
PERFORM	TELJESÍT	['performance', 'performs', 'performing', 'performed', 'performativity', 'performances', 'perform', 'performative']	89

Forrás: saját szerkesztés

1.4.4 Témamodellezés

A témamodellezés célja egy adott tudományterület főbb kutatási témáinak szervezett módon történő kategorizálása, amely „a kutatási hagyományok alkotóelemeinek és egy adott diszciplína összetevőinek" (Shafique, 2013, 63.o.) identifikációja. Az elemzés során 5, 7 és 10 témakörös modellezés került végrehajtásra. Az 5 témakörös elemzés megbízható, jól körülírható és jól elhatárolható témaköröket hozott (9. táblázat).

9. táblázat Szakcikkek által feldolgozott témák (témamodell)

ID	TÉMAKÖR	LEÍRÁS	#	KULCSSZAVAK
1	ÜGYFÉL-TANÁCSADÓ KAPCSOLAT	Ügyfél-tanácsadó kapcsolatok sajátosságai, a résztvevők szerepei, bizonytalanság és kockázat a tanácsadási szolgáltatás igénybevétele során.	153	change, role relationship, profession, practice
2	TUDÁSMENEDZSMENT	Tudásközvetítés, tudásmegosztás, szervezeti tanulás és innováció.	46	knowledge, transfer, knowledge management, share
3	PROJEKT SIKERTÉNYEZŐK	A tanácsadási projektmegbízások sikerkritériumai, az ügyfél-elégedettség főbb dimenziói	33	success, project, factor, engagement
4	BESZERZÉS	A tanácsadási szolgáltatások vásárlása, beszerzése és kiválasztási mechanizmusa (public/non-public szektor).	28	purchase, procurement, public sector, involvement
5	TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS	A vezetési tanácsadási piac sajátosságai, szolgáltatás minőségének értékelési folyamata, teljesítménymutatók és minőségi dimenziók.	69	perform, evaluation, quality, effect, industry

Forrás: saját szerkesztés

Minden olyan cikk kategorizálásra került valamelyik témakörbe, amely rendelkezett a Scopus adatbázisban elérhető cím és absztrakt adattal (329 db). Az egyes témakörök a leginkább leíró és jellemző szavak (leggyakrabban előforduló szavak az adott témakörben) segítségével

kerültek elnevezésre. A modell robusztusságának tesztelése úgy történt, hogy a 354 elemből álló corpus adatai random összekeverésen estek át, majd a modell csak az adatok 80 százalékára került lefuttatásra. A kapott eredmény összehasonlításra került a fennmaradó 20 százalékkal, és ellenőrzésre került, hogy mennyiben tér el attól az eredménytől, ami a teljes mintára értelmezett. A teszt alapján megállapítható, hogy a cikkekhez kapott témák mindkét esetben megegyeztek, a modellezés megbízható. A modell manuális ellenőrzéssel is validálásra került.

A témakörök jól mutatják a tanácsadási szakirodalom súlypontjait. A legtöbb szakcikk (153 cikk) az ügyfél-tanácsadó interakció sajátosságaira koncentrál, a kapcsolatban résztvevők szerepeit és a kapcsolat minőségét meghatározó tényezőket vizsgálja. A cikkek második csoportja már jóval kevesebb szakcikket tartalmaz (46 cikk), és a tanácsadás innovációs és tudástranszfer sajátosságait leíró és elemző tanulmányokat foglalja magában. Jóval kevesebb azoknak a szakcikkeknek a száma, amelyek a tanácsadási projektek sikertényezőit kutatják (33 cikk). A tanácsadás szakirodalmában elenyésző tudományos cikk íródott a tanácsadási szolgáltatások beszerzési döntéseiről, módszertanáról, valamint a tanácsadók kiválasztási gyakorlatáról (28 cikk). A témakörben leggyakrabban megjelenő szavak pedig jól mutatják, hogy az ebbe a témába tartozó cikkek közül számos állami beszerzéseket („public procurement") vesz górcső alá, a nagyvállalatok kiválasztási mechanizmusát feltáró empirikus kutatások száma igen csekély. Ez a téma kiaknázatlan kutatási területnek tűnhet, de a publikációk alacsony számát valószínűleg a téma bizalmi jellege, és az egyes vállalatok által alkalmazandó különböző beszerzési szabályok és értékelési módszerek titokban tartásának megőrzése magyarázza. Végül az ötödik csoport olyan tanulmányokat foglal magában, amelyek a vezetési tanácsadási piacot, annak sajátosságait, teljesítmény-indikátorait, minőségi dimenzióit és lehetséges értékelési mechanizmusát vizsgálják (69 cikk).

1.4.5 Bibliometrikus irodalomkutatás következtetései és jövőbeli lehetőségei

A bibliometrikus adatokra épülő metaanalízis rávilágított arra, hogy a tanácsadás irodalmát kvantitatív eszközökkel kihívás kutatni. Egyfelől a szerzők által megadott kulcsszavak nem adnak jó kiindulási alapot, túlságosan általánosak az egyes szakcikkek témakörének jelölései, másfelől a tanácsadás, mint tudományterület számos társtudomány határán mozog (menedzsment tudomány, projektmarketing, kapcsolati marketing), ezért a cikkek leválogatása módszertani szempontból is kihívás a kutató számára. A kutatási terület jól definiált irányított kutatói mintavétellel azonban kvantitatív módszerekkel nyomon követhető és hatékonyan mérhető.

A nemzetközi tudományos szakirodalomban a vezetési tanácsadás fókuszú kutatások száma növekvő tendenciát mutat. A metaanalízis során bebizonyosodott, hogy a vezetési tanácsadás koncepciói és teóriái csoportokba rendezhetők, és a B2B kapcsolatmarketing koncepciók jelentős hatással vannak a tanácsadási szakirodalom fejlődésére. Ezt jól alátámasztja, hogy a témaeloszlásokat vizsgálva a tanácsadó-ügyfél kapcsolatokat vizsgáló tanulmányok száma a legmagasabb. Noha bőséges szakirodalom áll rendelkezésre, a kutatás „megrekedt" a tanácsadó-ügyfél szerepek, funkciók, kapcsolatok, erőviszonyok és játszmák értelmezésénél, nagyon kevés empirikus kutatási eredmény áll rendelkezésre az ügyfelek vásárlói preferenciáiról, a kiválasztási folyamatról és annak döntési mechanizmusairól, amely kutatási kérdések fontos B2B marketing kutatási területeket fednek le.

A kutatás szempontjából érdekes tanulság, hogy az elégedettség, minőség, értékelés, érték szavak sem szerepelnek a leggyakrabban előforduló szavak között. Ez az eredmény jól tükrözi, hogy a tanácsadási szakirodalom kevésbé „tranzakció specifikus", kevés szakcikk fókuszál a tanácsadási szolgáltatások észlelt minőségi dimenzióira és a leszállított megoldás minőségi mérésének módszertanára. Ugyanakkor a témamodellezés rávilágított arra, hogy az utóbbi évek vezetési tanácsadási témában írt cikkei egyre kritikusabb hangvételűek, és a kutatói közösség egyre nagyobb figyelmet fordít ezeknek a témáknak az empirikus kutatására. A vezetési tanácsadási tanulmányok legfőbb csatornái a menedzsment folyóiratok, a B2B marketing tudományos folyóiratokban jóval kevesebb cikk jelenik meg. A vezetési tanácsadásra a kutatói közösség még mindig menedzsment gyakorlatként tekint, és kevés figyelmet kap a téma a szolgáltatásmarketing aspektusból.

A szakirodalom alapos feldolgozásával egy viszonylag megbízható kutatási témamodellt sikerült feltárni, azonban az adatokra és előzetes eredményekre építve célszerű lenne a jövőben a tanácsadási szakirodalom metastruktúráját felépíteni, és az egyes cikkeket tartalmuk alapján ebbe a struktúrába rendszerezni a tanulmányok eredményeinek alapos vizsgálatát követően. Ezzel a módszerrel építhető és tárható fel a legmegbízhatóbban a vezetési tanácsadás szakirodalmának intellektuális struktúrája és bontható kisebb alcsoportokra. A szakcikkek idézettségének elemzése feltárja a legjelentősebb tanulmányokat, azonban nem képes betekintést nyújtani a legfontosabb elméletek cirkulációjának módjára és a kutatói hálózat feltárására. Egyfelől a szakcikkek publikációs év és hivatkozás alapú súlyozása lenne szükséges annak érdekében, hogy egy-egy tanulmány valós tudományos hozzájárulását mérni tudjuk egy adott kutatási témában. Másfelől a kutatók és szakcikkek egymásra hivatkozási gráfjának segítségével feltárhatóvá válna a vezetési tanácsadás ismeretanyagának cirkulációja és kutatói hálózata. A tanulmányokban alkalmazott kutatási módszerek vizsgálata is indokolt, hiszen a

teljes intellektuális struktúra feltárásához érdemes megvizsgálni, hogy az egyes elméleteket és koncepciókat milyen mennyiségű és minőségű empirikus eredmények támasztják alá. Ezt az űrt próbálom a következő fejezetben részben kitölteni azzal, hogy a bibliometrikus kutatási eredményekre építve feltárom a kutatási témám szempontjából legfontosabb koncepciókat és elméleteket. Célom, hogy összefoglaló képet nyújtsak a vezetési tanácsadókkal szemben támasztott attitűdök, elvárások és az ügyfél-tanácsadó kapcsolatot és együttműködést meghatározó sikerkritériumokat vizsgáló tanulmányokról és perspektívákról.

2. Narratív irodalomkutatás

A bibliometrikus forráskutatást narratív irodalomkutatás követte. A szakirodalom és szekunder adatok feldolgozásának célja, hogy összegyűjtsem a témám szempontjából releváns szakcikkeket és kutatási eredményeket. A nemzetközi és a hazai szakirodalom áttanulmányozásával, a szakkönyvek, folyóiratok, szaklapok, piackutatási információk, internetes közlemények, valamint a szabályozó- és érdekképviseleti szervek és a különböző könyvtári szolgáltatások és adatbázisokhoz való hozzáférés révén megszerezhető információk segítségével tártam fel a témámhoz szorosan kapcsolódó tudományos szakirodalmat. Emellett olyan szekunder forrásokat is bevontam, amelyek ugyan nem minősülnek tudományos szakirodalomnak, de a témám szempontjából fontos információkat hordoznak.

2.1 Vezetési tanácsadás definíciója és kategóriái

Mi a tanácsadás? Tekinthető-e egyáltalán külön szakmának? Tudományos körökben mind a mai napig komoly vita zajlik arról, hogy a tanácsadás valójában egy jól elkülöníthető, sajátosságokkal bíró szakma-e, vagy inkább üzleti tevékenység és a menedzsment szakma egy speciális szelete csupán. (Gross, Poór és Solymossy, 2009). Véleményem szerint a fogalmi zavart az okozza, hogy a tanácsadás speciális üzleti problémák megoldására tett üzleti tevékenység, amely egy ideiglenes szolgáltatás, hiszen az ügyfelek korlátozott időtartamra kérnek szakmai segítséget. Ha figyelembe vesszük, hogy egy foglalkozási csoport akkor tekinthető professzionális szakmának, ha (1) speciális technikai tudás, készségek, és szakértelem szükséges hozzá; (2) van felhatalmazás a tudásanyag menedzselésére, (3) szakmai függetlenség jellemzi; (4) és rendelkezik szakmai és etikai szabályozással (Nádor, 2007a), akkor a tanácsadást véleményem szerint teljes mértékben külön szakmának tekinthetjük.

A tanácsadás piacát számos szempont alapján lehet csoportosítani. Ugyanakkor a tanácsadási szolgáltatások piaci szegmentációját és az egyes szereplők piaci részesdését alapvetően az

határozza meg, hogy a tanácsadással foglalkozó szervezetekben dolgozó kollégák, milyen szakterületi kompetencia profillal rendelkeznek (Poór, 2016). Ez a szakterületi besorolás a leggyakrabban alkalmazott módszer a piac felosztására, ugyanis e tipológia alá viszonylag egyszerűbb az egyes vállaltokat és vállalkozásokat beilleszteni, valamint a megbízás jellege is ezen felosztás alapján definiálható. Az európai tanácsadói szervezetek szövetsége (FEACO) az alábbi piaci szegmentáció alapján méri fel évről évre a tanácsadói piacot: (1) menedzsment (más néven business, vezetési, üzleti) tanácsadás; (2) pénzügyi tanácsadás, valamint (3) technológiai/IT tanácsadás.

A vezetési tanácsadás (más szóval menedzsment tanácsadás) határterületnek tekinthető, és nincs egységesen használt definíció. Poór József és szerzőtársai (2002) a Vezetési Tanácsadó Magyarországi Szövetségének definícióját veszik át, amely a következő: „Vezetési tanácsadás: vezetési kérdésekben független személyek által nyújtott tanácsadási tevékenység, mely magába foglalja a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításukhoz nyújtott segítséget."

O'Mahoney (2010) szerint a tanácsadói tevékenység számos szinten megjelenhet. A szerző a beavatkozás szintje alapján négy szintet különböztet meg: (1) informáló; (2) tervező; (3) változást segítő; (4) szervezeti tanulást segítő. Ezt erősíti meg Poór (2016) menedzsment tanácsadással foglalkozó szakkönyvében is, amelyben a szerző kifejti, hogy a tanácsadási szolgáltatás hatóköre szerint lehet (1) tradicionális szolgáltatás; (2) tudásmenedzselés; (3) problémamegoldás.

A vezetési tanácsadási szolgáltatások leszállítási módja igen sokszínű, és számos tényező befolyásolja. A tanácsadás megvalósítási formái alapján a tanácsadási szolgáltatás igénybevétele történhet:

(1) fix áras, tanácsadási projekt alapon, ahol a megrendelő által definiált feladatra/probléma megoldására/leszállítandóra szerződik a tanácsadó cég;
(2) napidíjas elszámolás alapján („time & material"), ahol különböző kompetenciákat, konkrét tanácsadókat határozott vagy határozatlan időre vásárol az ügyfél.

A két megvalósítási forma nem csak a szolgáltatás árazásában és leszállítási módjában tér el, hanem a beszerzési és kiválasztási folyamat, a szolgáltatás teljesítésére vonatkozó ügyfélelvárások, valamint a szolgáltatás minőségének értékelése is szignifikáns eltérést mutat.

2.2 A tanácsadás piacának mérete és szerkezete

A tanácsadás világviszonylatban 2022-ben 251 millió dolláros piaccá nőtte ki magát, és a professzionális szolgáltatások piacán az egyik legfontosabb és legnagyobb szektort jelenti

(FEACO-kutatás, 2021/2022). A piacot stabil növekedés jellemzi, az éves átlag piacnövekedési ráta (CAGR) 4.1%. A globális piacot két régió uralja: Észak-Amerika és az EMEA-régió. Az észak-amerikai piac (beleértve Kanadát 7%) önmagában a teljes tanácsadási piac éves árbevételének 40%-át birtokolja, míg az EMEA-régió (Európa, Közel-Kelet, Afrika) 41% részesedéssel bír a globális tanácsadói piacon.

Míg az észak-amerikai és EMEA-piac éves szinten kb 3.6-3.7%-os piaci növekedési ütemet mutat, addig az Ázsia, Óceánia és Ausztrália régió éves növekedési rátája 6%. A fejlődő piacok árbevételi részesedése a teljes globális piac 3%, ugyanakkor e piacok növekedési üteme is meghaladja az észak-amerikai piac és EMEA-régió éves növekedési ütemét.

Az EMEA régión belül Európa teszi ki a régió árbevételének 90%-át mintegy 98 millárd dollárt. A tanácsadási tevékenységet 85%-ban független, szabadúszó tanácsadók látják el, akik vagy közvetlenül a megbízóval állnak szerződéses kapcsolatban, vagy több tanácsadó vállalattal állnak szerződésben és projektmunkákra, megbízási szerződés keretében, jól specifikált feladatokra és projektekre szerződnek tipikusan egyéni vállalkozóként. A piaci struktúra alapján mindösszesen a tanácsadási vállalkozások 15%-a működik KKV vagy nagyvállalati formában.

A FEACO által nyilvántartott tanácsadási piacszegmensek evolúcióját, piacnövekedési ütemét és piaci volumenét a 10. táblázat foglalja össze.

10. táblázat A FEACO által nyilvántartott tanácsadási piacszegmensek evolúciója, piacnövekedési üteme és piaci volumene

Piaci szegmens	Szakterület	Evolúció	Piaci részesedés	Éves piacnövekedési ütem	Piaci volumen
Pénzügyi tanácsadás	Számviteli, pénzügyi szolgáltatások	„Első generáció”	28%;	4,6%	70 Mrd USD
Vezetési (menedzsment) tanácsadás	Vállalatvezetés- és szervezés (stratégia, HR, operáció)	„Második generáció”	52%	4,5%	133 Mrd USD
IT tanácsadás	Üzletvitel-technológiai tanácsadás	„Harmadik generáció”	20%;	2,4%	48 Mrd USD
Tanácsadás globális piac				4,1%	251 Mrd USD

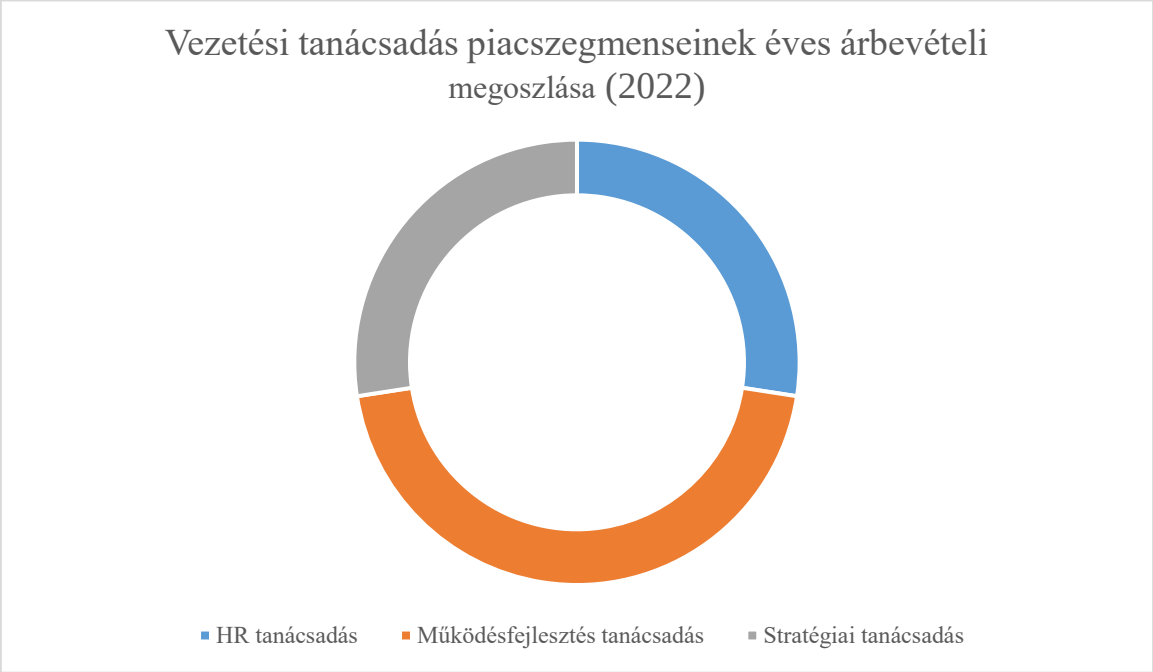
Forrás: FEACO, 2021/2022; saját szerkesztés

A vezetési tanácsadás adja a globális tanácsadói piac oroszlánrészét (52%) és évi 133 milliárd dolláros piacot jelent. A vezetési tanácsadáson belül megkülönböztetünk működés menedzsment tanácsadást („operational consulting”), amely igen tág fogalom, de tipikusan a megbízó szervezet hatékonyabb működését támogató folyamat-, szervezet- és rendszerfejlesztési projekteket, értékesítésfejlesztéssel, termékfejlesztéssel, a marketing képességek fejlesztésével foglalkozó megbízásokat takar, amelyek növelik a vállalat értékteremtési képességét a teljes értékláncon. Az ilyen jellegű megbízások súlya a legtöbb a vezetési tanácsadási szerződéseken belül, és világviszonylatban évi 77 milliárd dollár árbevételt jelent.

A stratégiai tanácsadás kisebb szeletet tudhat magáénak a vezetési tanácsadási piacán 31 milliárd dollár éves árbevétellel. Ide tartoznak azok a megbízások, amelyek egy szervezet vállalati, divizionális, funkcionális üzleti és növekedési, valamint digitális stratégiáinak kidolgozásához szükséges szakértői szolgáltatás formájában valósulnak meg.

A vezetési tanácsadás harmadik alszegmense a világviszonylatban 31 milliárd dollár árbevétellel rendelkező HR tanácsadás, amely a megbízó szervezet humánerőforrás gazdálkodásához és fejlesztéséhez szükséges tanácsadási és implementációs szakértői szolgáltatásokat foglalja magában.

1. diagram Vezetési tanácsadás piacszegmenseinek éves árbevételi megoszlása (2022)



Forrás: FEACO, 2021/2022; saját szerkesztés

2.3 A tanácsadás európai és hazai sajátosságai

A tanácsadási piacra vonatkozó publikusan elérhető FEACO-piacelemzések országos megbontásban csak 2016-ig elérhető, 2016-tól a FEACO éves jelentésekben már nem alkalmaz országonkénti bontást. A 2016-os adatok szerint az európai piac volumenének 95%-át a nyugat európai országokban kötött szerződések teszik ki. Európán belül a legnagyobb piacot a német ajkú régió (Németország, Ausztria, Svájc, ún. DACH-régió) adja, amely 2016-ban mintegy 24 milliárd dollár árbevételt tudhat magáénak. Szorosan követi ezt a régiót Írország és az Egyesült Királyság 23 milliárdos piaccal. E két piac összesen az Európai tanácsadási piac árbevételének felét teszik ki.

A kelet európai piac 9.2 milliárd dollár, ami az európai tanácsadási piac árbevételének mintegy 9,4 százaléka. A kelet európai piacon a működési hatékonyságot megcélzó ún. operációs tanácsadás a régió többi piacához képest nagyobb jelentőséggel bír, a tanácsadói szerződések mintegy 42%-át ez a típusú tanácsadás teszi ki.

Az IT, pénzügyi tanácsadás és HR tanácsadás a kelet európai piacon kisebb piachányadot képvisel az európai piac további régióihoz képest. A stratégiai tanácsadás csekély mértékben ugyan, de nagyobb részesedéssel bír a kelet európai piacon. Az adatok alapján arra következtethetünk, hogy a kelet európai piacon a vállalatok elsősorban működési kiválóságukhoz, folyamataik fejlesztéséhez, implementációs képességük fokozása érdekében vesznek igénybe menedzsment tanácsadókat.

A magyar vezetési tanácsadási piac fő irányaiban és irányzataiban döntően együtt halad az európaival, noha néhány sajátos jellemzővel bír. A hazai vezetési tanácsadási piac árbevétele 2016-ban 388 millió eurót tett ki és becslések szerint körülbelül ötezer vezetési tanácsadó dolgozik hazánkban. Összehasonlításul: az ezredfordulón a magyar vezetési tanácsadási piac szereplőinek bevétele 170 millió euró körül alakult. A szektort az kelet európiai trendektől eltérően hazánkban azt IT projektek dominálják, beleértve az integrációs szolgáltatásokat is, az árbevétel 42 százalékát az ilyen típusú megbízások adják. A stratégiai tanácsadás a kelet európiai trendekhez hasonlóan markáns, 22 százalékos arányt képvisel.

2.4 Tanácsadói szerepek

Szerzőtársammal, Veres Zoltánnal a tanácsadói szerepekről és a legfontosabb tanácsadói szerepklasszifikációs modellekről publikáltunk egy tanulmányt 2020-ban a Vezetéstudomány LI. évfolyamában (Varga-Toldi és Veres, 2020). Ebben a fejezetben a szakcikk szakirodalmi

részéből átemelve mutatom be a legfontosabb tanácsadói szerepeket és tanácsadói funkciókat feltáró tudományos munkákat.

A tanácsadási ügylet során kölcsönös és egymásra utalt kapcsolat, egyfajta üzleti szimbiózis (Fejes, 2015) tapasztalható, ráadásul projektkörnyezetben a megbízó és a beszállító fél között bilaterális kompetencia-aszimmetria áll fel, amely jelentősen kihat a vevő kockázatészlelésre (Veres, 2009). Az alkalmazott módszer és eszköztár, amivel a tanácsadói „gárda" szakszerűen és sikeresen képes együttműködni az ügyfélszervezettel, nagyban függ attól, hogy milyen szükségleti dimenziók és motivációk húzódnak a megrendelő szervezetben és ezeket milyen módon képes felmérni a tanácsadó vállalat. Az üzleti probléma jellege vagy az elérhető tenderdokumentációk alapján nem egyértelműen definiálható például, hogy az ügyfél-tanácsadó interakcióban milyen hatalmi pozíciót kívánnak betölteni az egyes szereplők, milyen munkastílus alkalmazása és kommunikációs rendszer üzemeltetése lenne a leghatékonyabb, illetve milyen fokú együttműködés várható el a felek között. Noha számos nemzetközi kutatási eredmény elérhető (pl.: Veres, Lanyi és Mandjak, 2001), amely kifejezetten a tanácsadói szerepeket, kapcsolatokat és a döntéshozók tanácsadókkal szemben támasztott elvárásait kutatta, kevés azon empirikus kutatások száma, amelyek nem üzleti probléma specifikusan, hanem az ügyfelek valós motivációin, észlelt kockázatán keresztül, és a tanácsadókkal szemben támasztott elvárt készségek szemszögéből különböző szervezeti hierarchia szintek figyelembevételével vizsgálták volna a tanácsadói szerepeket és ügyféligényeket.

A tanácsadás fogalmával kapcsolatos meghatározásokat szakirodalmi elemzése során Tokár-Szadai (2012) két csoportba sorolja: (1) a tanácsadás, mint „speciális szakértői szolgáltatás" és (2) „minden olyan tevékenység, melynek célja a segítségnyújtás" (72.o.). A vezetési gondolkodásban két, viszonylag jól elkülöníthető tudományos paradigma rajzolódik ki (Szeiner és mts., 2020). A technikai, főként technológiai területről érkező, mérnöki gondolkodásmóddal rendelkező szakemberek az „objektív racionalitást", míg a társadalomtudós, pszichológus, szociológus szakértők egyfajta „humanista" szemléletet képviselnek. Fontos azonban leszögezni, hogy a professzionális tanácsadó soha nem része az ügyfél szervezetének, feladata legjobb tudása és képessége szerint, az elvárható szakmai gondossággal, a tanácsadói etika előírásokkal összhangban, szerződésszerűen teljesíteni a rögzített feladatokat (Poór, 2016). A kritikai menedzsment elméletek egyik sarkalatos pontja, hogy magától értetődőnek veszik, hogy „a szervezetben végső soron közös az érdek és közösek a célok, holott a vezetés definiálja azokat" (Hidegh, Gelei és Primecz, 2014, 4.o.). A tanácsadói szerepek különböző elméleti perspektívái pont ezt a „látszólagos összhangot" érzékelik eltérően, és az ügyféltanácsadó kapcsolat hatalmi viszonyain, a felek rejtett érdekérvényesítési mechanizmusain keresztül

próbálják definiálni a tanácsadói szerepeket. Az egyik legismertebb és gyakran idézett felosztás Nikolova és Devinney (2012) nevéhez fűződik, akik szerint az ügyfél-tanácsadó kapcsolat alapján a vezetési tanácsadás szakirodalma három perspektíva szerint klasszifikálható: (1) funkcionalista perspektíva; (2) társas tanulási perspektíva; (3) kritikai perspektíva.

2.4.1 Funkcionalista perspektíva

A funkcionalista (szakértő) perspektíva az ügyfél-tanácsadó kapcsolatot egy szerződésen alapuló, problémamegoldó dimenzióba helyezi, amellyel kapcsolatban a tanácsadói tevékenység független, objektív szaktudásra épül, és konkrét funkcióhoz és szerepkörhöz rendelhető. A sikeres együttműködés legfontosabb aspektusa az, hogyan képes az ügyfél hozzájutni, transzformálni és alkalmazni a tanácsadótól kapott szükséges tudást (Engwall és Kipping, 2013), és ennek sikeres megvalósítása érdekében a tanácsadói funkciók különböző tanácsadói szerepek mentén definiálhatók (Massey és Walker, 1999). Kubr (2002) szerint két alapvető vezetési tanácsadói szerep különböztethető meg: (1) erőforrás szerep (ld. még tartalom vagy szakértői szerep) és (2) folyamat szerep. Az erőforrás szerepben a tanácsadók szakértelme és adekvát szaktudása segíti az ügyfeleket üzleti problémáik megoldásában, míg a folyamat szerepben a tanácsadók a változás előmozdítói, a vállalati folyamatok elemzésével, azok várható következményeivel, és olyan intervenciós technikákkal segítik az ügyfeleket, amelyek előmozdítják és stimulálják a szervezeti változást (Kubr, 2002, 70.o.). Turner (1982) szerint a tanácsadói megbízások jellege egy hierarchikus rendszert alkot és nyolc alapvető célkitűzés különböztethető meg az egyszerű információnyújtástól egészen a bizalmi viszonyon és folyamatos együttműködésen alapuló komplex szervezetfejlesztési megbízásokig. A siker kulcsa az ügyféligények szakszerű detektálása és az ennek megfelelő tanácsadói szerep alkalmazása (Massey és Walker, 1999). Nees és Grenier (1985) szerint ötféle vezetési tanácsadói funkció különböztethető meg: (1) mentális felfedező; (2) stratégiai navigátor; (3) menedzsmentszakorvos; (4) rendszermérnök és (5) barátságos másodpilóta. Természetesen a valóságban nem található olyan vezetési tanácsadó vállalat, amely egy az egyben megfelelne valamelyik funkció tiszta prototípusának, ugyanakkor a fent megjelölt szerepek rajzolódnak ki attól függően milyen típusú a megoldani kívánt üzleti probléma, mekkora a tudásmegosztás szintje, milyen a tanácsadási szolgáltatás nyújtásának stílusa, és hogyan teremtenek értéket a tanácsadók a megbízó vállalat részére. Számos tanulmány (pl.: Chapman, 1998; Lippitt és Lippitt, 1986) ugyanakkor azt találta, hogy a vezetési tanácsadók egy megbízás alkalmával akár egyszerre több szerepet is betöltenek, attól függően, hogy az ügyfél számára melyik szerep tűnik a legalkalmasabbnak az adott üzleti szituációban. A hagyományos szakértő/funkcionalista

perspektíva alá rendelhető tanulmányok abban azonban megegyeznek, hogy a tanácsadót tradicionális beszállítói, míg az ügyfelet beszerző pozícióban definiálják a kapcsolatban, és a tanácsadókat az ügyféllel szemben alárendelt pozícióba helyezik el (Maister, 1993). Számos szerző megkérdőjelezi a tanácsadói szerepklasszifikációs modellek létjogosultságát (pl.: Clark és Salaman, 1998a, 1998b; Soriano, 2004; Werr és Styhre, 2002), és azzal érvelnek, hogy az ügyfelek valójában nincsenek tisztában a tanácsadók konkrét szerepkörével és igen szkeptikusak a tanácsadók valós teljesítményét és hozzáadott értékét illetően is (Kakabadse, Louchart és Kakabadse, 2006; Nikolova, Reihlen és Schlapfner, 2009). Másfelől maguk az ügyfelek sem képesek pontosan és precízen megfogalmazni az igényeiket és egyfajta „implementációs szakadék" észlelhető aközött, ahogyan az ügyfél valójában előnyt kovácsolhatna a tanácsadók javaslataiból, és amire valójában képes (Schaffer, 2002). Ezt a teóriát látszik igazolni számos empirikus tanulmány is (Appelbaum és Steed, 2005; Richter és Niewiem, 2009), amelyek arra hívják fel a figyelmet, hogy a tanácsadási interakciók esetén sok esetben nem egyértelműen tisztázott a tanácsadó és a szervezetben dolgozók felelőssége. A tanácsadó feladatához köthető „szereptisztázatlanság" és „szerepösszetettség" problémák rávilágítanak arra, hogy „egyazon szerepen belül jellemző lehet a szerephez kapcsolódó elvárások tisztázatlansága vagy az elvárt teljesítmény kétértelműsége, illetve egyazon szerep összetettsége" (Csillag, 2012, 66.o.). A funkcionalista szakértői szerepeket definiáló koncepciókat elavultnak és alkalmazhatatlannak tartja számos kutató (pl.: Werr és Pemer, 2007). A hagyományos beszállító-megrendelő kapcsolat helyett a vezetési tanácsadási szolgáltatások esetén sokkal szofisztikáltabb együttműködési formák definiálhatók, amely elméletek az ügyfél-tanácsadó interakciók egy új nézőpontját hozták magukkal.

2.4.2 Társas tanulási perspektíva

A társas tanulási perspektíva az ügyfél-tanácsadó kapcsolatokra, mint együtt tanulási folyamatra tekint, ahol mindkét fél értékes tudással és ötletekkel járul hozzá a projekthez (Lilja és Poulfelt, 2001; Nikolova, Reihlen és Schlapfner, 2009). Macdonald, Kleinaltenkamp és Wilson (2016) szerint a végső megoldás közös munka eredményeképp születik meg, és a szolgáltatás minőségének alakításában az ügyfélnek is felelőssége van. Schein (1990) arra világít rá, hogy az ügyfél nemcsak a problémáját, hanem valójában a problémamegoldást is birtokolja, a tanácsadó szerepe tehát nemcsak a probléma szakszerű megoldásában értelmezhető, hanem magának a problémának az ügyfél felé történő megértetésében is. Ez a közös részvétel és közös hozzájárulás a probléma megoldásában pedig jelentős szerepet ró az ügyfélre a szolgáltatásminőség kialakításában. Az együtt alkotás tehát a tanácsadási

szolgáltatások sajátossága, ezért érdemes alaposabban megvizsgálni azokat a jellegzetességeket, amelyek hatással vannak az ügyfél-tanácsadó kapcsolatra és befolyásolhatják a tanácsadók szerepkörét. Schein (1999) a hagyományos funkcionalista perspektívával szemben azt hangsúlyozza, hogy a tudásközvetítés nem egy megfogható jelenség, nem lehet „csak úgy bevinni" egy szervezetbe, hanem az interakciókban a felek együttesen gyakorolják a hatalmat, „közös nyelvet" dolgoznak ki (Schein, 1999, 203.o.). Mi több, az ügyfelek rendelkeznek olyan értékes tudással, amely szaktudást integrálni és beépíteni szükséges az üzleti problémamegoldás tanácsadói folyamatába. A társas tanulási perspektíva a tanácsadót és az ügyfelet egyenrangú együttműködő partnerként definiálja a kapcsolatban, ahol mindkét fél szaktudása, tapasztalata hozzájárul a projekt sikeres leszállításához (Walsh, 2001). Különösen igaz ez a magas technológiai szaktudást igénylő, és kiemelten fontos stratégiai projektek esetében (Nikolova, Reihlen és Schlapfner, 2009). A tanácsadók legfontosabb feladata az ügyfél megértése és tanítása, noha saját szakértői imázsuk bemutatása és kiépítése az ügyfelek szemében (pl.: Clark és Salaman 1998a, 1998b; Fincham, 1999) továbbra is fontos marad. Ez a szemlélet hívta életre és indította útjára a tanácsadók szerepét, funkcióit megkérdőjelező kritikai perspektívát (Nikolova és Devinney, 2012).

2.4.3 Kritikai perspektíva

A kritikai perspektíva gyökere abban rejlik, hogy az ügyfél-tanácsadó kapcsolatok gyakran hatalmi harcokkal, játszmákkal és konfliktusokkal tűzdelt kapcsolatok (Kaarst-Brown, 1999; Pellegrinelli, 2002), ahol az ügyfelek a tanácsadói retorika és a menedzseri benyomástechnikák áldozatai (Clark, 1995; Clark és Salaman, 1998a, 1998b; Fincham és Clark, 2002; Werr és Styhre, 2002), míg a tanácsadók az ügyfelek erőfitogtatásának elszenvedői (Sturdy, 1997). A kritikai perspektíva szerint a kifejezetten bizonytalan kimenetelű és magas kockázatú megbízások esetén az ügyfél-tanácsadó kapcsolatban a tanácsadó a dominánsabb fél, kiváló meggyőzéstechnikájának köszönhetően az ügyfél passzív szerepbe kerül, ahol a tanácsadói retorika és mítoszkeltés elszenvedője (Nikolova, Reihlen és Schlapfner, 2009). Tehát nem csak a szakértői imázs kialakítása a cél, hanem a meggyőző kommunikáció és a megfelelő benyomás kialakítása, amely valójában a siker kulcsa. Ez a perspektíva számol az ún. korlátozott etikusság jelenségével, „ahol vallott etikai érvek és ideológiák mögött igazából az önérdekkövetés szándéka áll" (Csillag, 2012, 66.o.).

2.4.4 Társas konstruktivista perspektíva

Nikolova és Devinney (2012) szakirodalmi felosztását Czarniawska és Mazza (2012) egy negyedik, ún. társas konstruktivista perspektíva elmélettel egészítette ki. A legradikálisabb

munka Luhmann (2005) nevéhez köthető, aki szerint sem tanácsadói szerepekről, sem sikeres ügyfél-tanácsadói kapcsolatról nem lehet beszélni. Véleménye szerint mindkét fél egymástól teljesen független kommunikációs rendszert üzemeltet, amely a valóságban sosem találkozik. Következésképpen egymás megértése problematikus, és a kapcsolat eleve kudarcra van ítélve (Kieser, 2002). Mi több, a tanácsadó egyáltalán nem tehető felelőssé az ügyfél számára adott tanács következményeiért (Clegg, Kornberger és Rhodes 2004; Lindon, 1995). E szemlélet kissé túlzó, empíria nélkül, tudományos értelemben megalapozatlanul minősíti negatívan a tanácsadókat. Egy kevésbé drasztikus, de kritikai éllel bíró megfogalmazás szerint a tanácsadók „tudás kereskedők", és teret kaphat a szabadság és a kreativitás" (Czarniawska és Mazza, 2012, 437.o.), hiszen a tanácsadók újjáépítik és fejlesztik az ügyfelek vezetői képességeit és szerepköreit. Következésképpen hozzájárulnak a szervezeti tanuláshoz és fejlődéshez.

A tanácsadás szakirodalmára is jellemző a multiparadigmatikus jelleg, ahol „az egymás mellett élő paradigmák mindegyike megalapozott, konzisztens, nem hibás; csak éppen ellentétes, sőt komplementer (egymást kizáró) alapfeltevéseket" tartalmaz (Primecz, 2008). A témában írt tanulmányok eltérően vélekednek a tanácsadói szerepekről és azok alkalmazhatóságáról, a kutatók azonban abban egyetértenek, hogy a sikeres ügyfél-tanácsadó kapcsolat kialakításához elengedhetetlen, hogy mindkét fél pontosan megismerje és megértse az egymással szemben megfogalmazott elvárásokat és a teljesítendő feladatokat. Mindezt egy olyan kapcsolati térben, ahol a szolgáltatást igen magas észlelt kockázat, erős bizalmi jelleg, információs és kompetencia-aszimmetria jellemezi (Kotler és Connor, 1977; Veres, 2009).

2.5 Tanácsadási szolgáltatások beszerzése

A tanácsadói együttműködés többnyire projekt alapon történik, ezért a projektmarketing szakirodalomban feltárt sajátosságok a tanácsadási szolgáltatások igénybevétele során is megjelennek. A tranzakció egyedisége, megfoghatatlansága, megismételhetetlensége, komplexitása és az a tény, hogy az üzleti kapcsolat nem állandó, hanem erős diszkontinuitás (Mandjak és Veres, 1998) és az ügyfélkapcsolatok alvó természete jellemez (Cova, Ghauri és Salle, 2002) speciális körülményeket teremt a vállalatok beszerzési folyamataiban. „A professzionális szolgáltatások beszerzése jelentős idő, anyagi és human erőforrás befektetést jelent a megbízó vállalatok részéről és nincs semmilyen garancia a megrendelt szolgáltatás sikerére" (Mitchell, 1994, 316.o.).

A projekttulajdonos szervezeti vevő sajátossága, hogy tudatosan kialakított döntési mechanizmust működtet, a döntés nem egyszeri, általában nem ad hoc, hanem egy komplex döntési folyamat végeredményeként születik meg, ahol minden szereplő az általa képviselt

szervezeti egység szempontjain keresztül igyekszik érvényre juttatni az egyéni szempontjait is. A szervezeti vevő döntései a különböző nézőpontok ütköztetésének eredményeként általában sokkal racionálisabbak, mint az egyéni vásárlóé, de távolról sem állítható, hogy azt kizárólag csak az összességében az optimumot célzó racionalitás jellemezné (Görög, 2013). Bauer és Berács (2006) a döntés eredményére gyakorolt hatás alapján csoportosítja a folyamat résztvevőit. A szerzők szerint a beszerzési folyamatban alapvetően ***befolyásolókról és döntéshozókról*** beszélhetünk. A döntési folyamatban résztvevők mindkét nagy csoportja ugyanis más-más tartalmú megközelítést igényel a tanácsadói szolgáltatás értékesítése során.

A tanácsadói projektek immanens sajátossága, hogy a konkrét adás-vételi ügylet megelőzi a tanácsadási szolgáltatás leszállítását és annak eredményes teljesítését, tehát a vevő sosem a kész eredményt veszi meg, hanem egy olyan feltételezett képességet, amely alapján az adott eredményt a jövőben el tudja érni. Nagyon fontos kiemelni, hogy feltételezett képességekről van szó, hiszen ezek a tanácsadói ajánlatban szereplő képességek sem kézzel foghatóak, ezért az ajánlattevő tanácsadó cég projektmarketing feladata valójában a leszállítási képesség igazolása és bizonyítása megrendelő felé. Görög (2013) szerint a projektalapú szervezetek projektmarketing tevékenysége közvetlen kölcsönhatásban áll:

(1) az előzetes minősítéssel;
(2) az ajánlati tartalommal;
(3) az ajánlatok rangsorolásával.

A pályázó tanácsadó vállalat számára kritikus a megrendelő stratégiai céljainak ismerete. Ezek ismerete nélkül ugyanis nehéz az ügyfél elvárásainak megfelelő, versenyképes ajánlatot és megfelelő tanácsadói szerepkört kialakítani. Nees és Grenier (1985) hangsúlyozza „az ügyfél azt a tanácsadó vállalatot fogja választani, amely leginkább megfelel saját vállalati céljainak és preferált munka stílusának" (72.o.). Ugyanakkor a tanácsadási szolgáltatások beszerzése esetén a bizonytalansági faktor hangsúlyosan jelen van, hiszen konkrét, kézzel fogható termék helyett valamilyen komplex, üzleti problémára keresnek megoldást a vevők. Ez a sajátosság magával vonja azt a jelenséget, hogy maga a feladatkiírás, a beszerzés tárgya nem egyértelmű. A döntéshozatal során észlelt kockázatok mögött az észlelt bizonytalanság mértéke áll, amit Cox Donald (1967) három különböző kategóriába sorol: (1) bizonytalanság az elérhető alternatívák kapcsán; (2) bizonytalanság a döntés következményét illetően; (3) bizonytalanság a végső kimenetel másokra gyakorolt hatása miatt. A tanácsadó vállalatok által prezentált üzleti megoldások értékelése, összehasonlítása akadályokba ütközik, mert az egyes megoldási javaslatok nem, vagy csak bizonyos elemeit tekintve összehasonlíthatóak, hiszen az megoldásban résztvevő tanácsadók személyes tapasztalata, szaktudása és feltételezett

kompetenciája alkotja a tanácsadási szolgáltatási termék magját. A projekttulajdonosnak ennek érdekében a célja, hogy a lehető legtöbb információt megszerezze a lehetséges partnerről. A szervezeti döntéseket tehát valójában egy mesterséges döntéshozó (beszerzési központ) hozza, amely természetes személyek döntéseinek sokaságaiból, a szervezeti célok függvényében véglegesíti beszerzési döntéseit. A szervezeti beszerzésben résztvevők motivációjában két egymással kapcsolatban álló, egymásra hatással lévő dimenzió figyelhető meg. A feladat specifikus dimenzió alapvetően a beszerzési probléma konkrét megoldására vonatkozik, amely a megfelelő minőséget, megfelelő mennyiségben, megfelelő áron, megfelelő szakmai tartalommal, megfelelő időben és megfelelő módon elvre utal. A nem feladatspecifikus dimenziók mögött olyan személyes motivációk állnak, mint például a teljesítmény és a kockázatcsökkentés.

A tanácsadási szolgáltatások további beszerzési sajátossága, hogy a projekteredmény és maga a szolgáltatás színvonala is csak a használat során ismerhetők meg, ezért rendkívüli döntési kihívások elé állítja a kiválasztási folyamatban résztvevőket, hiszen csak előzetes információkra, megérzésekre, tapasztalatokra és benyomásokra alapozhatnak. Görög (2013) a tanácsadás szempontjából nagyon releváns jelenséget említ, amely projekttulajdonosi szervezetre és annak működési környezetére jellemző sajátosságokról számol be.

(1) Az egyik sajátosság, hogy a döntési folyamatban résztvevő személyek motivációjának, preferenciáinak feltérképezése mellett célszerű feltárni a döntési folyamatban résztvevők egyéni jellemzőit és a szervezeten belül az adott egyén szakmai megítélését is.

(2) A másik nagyon fontos sajátosság, hogy a projekttulajdonosi szervezetre és működési környezetére jellemző technológiai kultúra ismerete szintén olyan előnyt biztosíthat a tanácsadó vállalat számára, ami az adottságaikhoz jobban illeszkedő – így versenyképesebb – ajánlat kialakítását eredményezi.

(3) A harmadik sajátosság, hogy a projekttulajdonosi szervezet működési környezetére jellemző társadalmi, kulturális és általános viselkedési szokások rendszerint akkor kerülnek előtérbe, amikor a projekttulajdonosi szervezet és a projektfeladat teljesítésében érdekelt projektalapú szervezetek tradicionálisan eltérő kultúrkörben működnek. Ezek a tényezők nem elsősorban magát a döntési folyamatot és a döntési mechanizmust befolyásolják, hanem sokkal inkább közvetlenül a döntés végeredményét.

Warren, McGraw és Van Boven (2011) szerzőpáros szerint két preferencia létezik: a kinyilvánított preferencia („expressed preference”) és a mögöttes preferencia. A tanácsadási

ajánlatok mérlegelése során a kiválasztási folyamatban résztvevő személyek esetén markáns lehet a látens, mögöttes preferenciák súlya, noha azt a beszerzés törekszik objektív pontozási rendszerrel minimalizálni. Ugyanakkor ezek a mögöttes, személyes preferenciák léteznek, és úgy „manifesztálódnak" a pontozásban, hogy egy adott személy egy ajánlatot/tanácsadót előnyösebbnek tartson egy másik ajánlattal/tanácsadóval szemben. Ebben az értelmezésben a preferencia inkább attitűdöt fog mutatni. A szakirodalomban megjelenik a konstruált preferencia fogalma is (Bettman mts.,1998; Richter és Niewiem, 2009), amelynek létezését saját mélyinterjús kutatásom során is igazoltam tipikusan új beszerzések esetén.

A klasszikus hasznosságelméletben (Kopányi, 2009) a hasznosságot preferenciákból vezetik le. Azt is mondhatnánk, hogy a hasznosság nem más, mint a fogyasztó által érzékelt és értékelt érték. A tanácsadási szolgáltatás professzionális szolgáltatás, és mint olyan, komplex termékként írható le. Park, Ding és Rao (2008) szerint a komplex termék nagyszámú attribútummal rendelkezik és/vagy minden attribútuma sok jellemzőszinttel rendelkezik. A tanácsadási szolgáltatás komplexitásából fakadóan ki kell emelni, hogy vannak tulajdonságok, melyek több szinttel rendelkeznek. Ezekből a szintekből egyet kell választania a megrendelőnek, míg vannak olyan tulajdonságok, amelyeknek csak egy jellemzőjük van, azaz nem választhatunk a változatok közül, hanem azt kell eldöntenie a vevőnek, hogy szeretné-e az adott tulajdonságot vagy sem. Kano modelljéből kiindulva (Kano, 1984) a terméktulajdonságok funkciói szerint megkülönböztethetünk alap-, arányos és extra tulajdonságokat (idézi Veres, 2009). Az alaptulajdonságok olyan tulajdonságok, amelyek megléte a vevő számára alapkövetelmény. Ilyen tulajdonság lehet tanácsadási szolgáltatás esetén például az iparági referencia. Az arányos tulajdonságok jellemzője, hogy minél magasabb szinten teljesülnek, annál elégedettebbé válik a vásárló, míg az extra kategóriába tartozó attribútumokat a tanácsadási szolgáltatást igénybe vevő fél ugyan nem várja el, de igen pozitívan hat a szolgáltatás megítélésére. A tanácsadási szolgáltatás nagyszámú attribútummal rendelkezik és számos attribútuma sok jellemzőszinttel írható le. Következésképp a tanácsadási szolgáltatások igénybevételét motiváló üzleti problémára, igényre számos alternatíva áll rendelkezésre, azonban a vevők nem képesek minden alternatívát megismerni és a döntési mechanizmusba becsatornázni.

2.6 Megoldásminőség („solution quality")

A szolgáltatásminőség fogalmi és tartalmi meghatározása a mai napig nem egyértelmű sem a tudományos, sem a piackutatói közösségben. Következésképp a különböző értelmezésekből adódóan számos mérési modell áll rendelkezésre a szolgáltatások minőségének mérésére.

Számos kutató tett kísérletet a B2B szolgáltatások minőségének mérésére (pl.: Gounaris, 2005; Grönroos, 1984; Jacob, Kleipaß és Pohl, 2013; Macdonald, Kleinaltenkamp és Wilson 2016; Morgan, 1991; Szmigin, 1993; Vandaale és Gemmel, 2004). Általánosságban elmondható, hogy a szolgáltatásminőségi modellek megkülönböztetnek (1) potenciális („search qualities"); (2) output („immediate and final") és (3) leszállítási folyamat (kemény és szoft) specifikus minőségértékelési kritériumokat és az üzleti kapcsolatok minőségét, mint szolgáltatásminőségi elem a leszállítási folyamat kritérium egyik komponenseként értelmezik. A szakirodalomban a tanácsadásnak leginkább a professzionális B2B szolgáltatásminőségi modelleken belül az ún. megoldás minőségi modellek („solution quality") feleltethetők meg, ugyanis ezek a modellek nagy hangsúlyt fektetnek a közös alkotásra („co-creation") és folyamatos ügyfél-vevő konzultációra. Az ipari megoldások piacán, ideértve a tanácsadást is, a végső megoldás egy közös munka eredményeképp születik meg, és „ez a közös részvétel és közös hozzájárulás jelentősen eltér a legtöbb szolgáltatásminőség kutatástól, amelyek csak a beszállítók szerepét hangsúlyozzák a szolgáltatásminőség kialakításában" (Macdonald, Kleinaltenkamp és Wilson 2016, 101.o.). Macdonald, Kleinaltenkamp és Wilson (2016) szerint az ipari megoldások minőségét a vevő három szinten értékeli: (1) munkaerő; (2) szervezet és (3) „network". A szerzők kihangsúlyozzák, hogy a szolgáltatás minőségének alakításában az ügyfélnek is felelőssége van. Jacob, Kleipaß és Pohl (2013) azt vizsgálta, hogy a megoldást igénybe vevő vállalat milyen sikertényezők mentén lesz elégedett a megoldást szállító vállalat konzultációs képességeivel. A szerzők az előzetes szakirodalmi forráskutatás alapján azt feltételezték, hogy a (1) szakértelem; (2) projektmenedzsment képességek; (3) információ megosztási képességek; (4) értő figyelem; (5) közös munka és együttműködési képesség; (6) rugalmasság; (7) (vevői) értékesítés orientáció hat az vevői elégedettségre. Empirikus kutatásuk azt igazolta, hogy a megoldást szállító vállalat értő figyelme, meghallgatási képessége általában friss, új üzleti kapcsolatoknál elvárás, de érettebb, alapvetően már erős bizalmi kötelékben működő vállalatok között nem hat direkt módon a vevői elégedettségre. Érdekes eredményt hozott azonban, hogy a közös munka, döntéshozatal, alkotómunka nem hat szignifikánsan a vevői elégedettségre. A szerzők ezt az eredményt azzal magyarázzák, hogy a megoldást igénybe vevő vállalat nem feltétlen akar erőforrást és időt allokálni operatív szinten a megoldás kialakításába. A megrendelő szervezet az esetleges kockázatokat azzal redukálja, hogy operatív szint helyett stratégiai és általánosabb témákban nyitott az egyeztetésre és közös munkára. A végső modell alapján a beszállító konzultációs képességeivel való vevői elégedettséget az alábbi tényezők határozzák meg: (1) projektmenedzsment képességek; (2) információ megosztási képességek; (3) rugalmasság; (4) (vevői) értékesítés orientáció. A kutatás azt is igazolta, hogy a beszállító

konzultációs képességeivel való vevői elégedettség erősíti a bizalmat a megoldást szállító vállalattal szemben, amely hosszú távon kedvez a vevő lojalitásnak.

2.7 Kapcsolati minőség

Ahogyan azt a B2B megoldás minőségi modellekből láthattuk a szolgáltatások minősége és az ügyfél-elégedettség a beszállító-vevő kapcsolati epizódjainak szintjén értelmezhető (Storbacka, Strandvik és Grönroos, 1994; Ulaga és Chacour, 2001). Az észlelt szolgáltatási minőség egy globális kognitív értékítéletként fogható fel és egy külső általános viszonyítási perspektíva (Dabholkar és mts., 2000). Ezzel szemben az elégedettség egy belső, tranzakcióspecifikus perspektíva, amely az ügyfél saját tapasztalataira épül (Liljander és Strandvik, 1993). Mindkét fogalom esetében a business piacokon kiemelt szerep jut a személyes kapcsolatoknak, amelyek „a szállító-vevő kapcsolatok éltető elemei" (Cunnigham és Homse, 1984, 1.o.).

Theodor Levitt már 1983-ban úgy fogalmaz, hogy „a vállalat legértékesebb vagyontárgya a vevőivel kialakított kapcsolata" (Levitt, 1983, 91.o.), de az akadémiai és piaci szférában egyaránt a marketingtudomány egyik jelentős mérföldköve az volt, amikor Berry beemelte a kapcsolatok szerepét a szolgáltatásmarketingbe (1983, 1995) és egy új marketing megközelítést kínált fel a hagyományos kotleri 4P-vel szemben. Berry a következőképpen fogalmazta meg a kapcsolati marketing lényegét: „magunkra vonni vevőink figyelmét, fenntartatni, és szélesíteni a vevőkapcsolatokat egy sok-szolgáltatást nyújtó szervezet keretein belül" (idézi Christpoher, Payne és Ballantyne 2002, 2.o.). Levitt és Berry nyomán több elméleti iskola is úttörő szerepet vállalt a kapcsolati marketing-teóriák és koncepciók kidolgozásában és a marketingtudomány ez irányú fejlődésében: (1) IMP csoport (Möller és Halinen, 2000); (2) skandináv szolgáltatásmarketing iskola (Ravald és Gröönros, 1994); (3) észak-amerikai iskola (Berry 1995; Seth-Parvatiyar, 2002) és az anglo-ausztráliai iskola (Payne, Ballantyne és Christopher, 1995). A kapcsolati marketing térnyerésével és dinamikus fejlődésével hangsúlyosabbá vált, hogy az üzleti piacokon a kapcsolatok tudatos menedzselése és minőségének fejlesztése nélkül nem tud igazán sikeres lenni egy üzleti kapcsolat, hiszen az nem csak adminisztratív, jogi, gazdasági, technikai, technológiai, hanem szociális kötelékeket is magában hordoz (Stone, Woodcock és Wilson 1996; Veres 2009). Következésképp a kapcsolati marketing szerint az üzleti parterek egyfajta közösséget alkotnak, ahol a kapcsolatok általában nem egy csereügyletre koncentrálódnak, hanem a folyamatokat befolyásolja az állandó változás, valamint az alkalmazkodás (Elo, 2003). Az üzleti kapcsolatok természetéről és típusairól (pl.: Caceres és Paparoidamis, 2007; Griffith és Harvey, 2001; Hakansson és Ford, 2002; Turnbull, Ford és Cunningham, 1996; Ulaga és Eggert, 2006), a kapcsolatok minőségi dimenzióiról (pl.:

Hewett, Money és Sharma, 2002; Roberts, Varki és Brodie, 2003), a kapcsolatok kölcsönös előnyökre és pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatásáról (De Wulf, Odekerken-Schröder és Iacobucci, 2001), valamint a jövőbeli együttműködési szándék és az üzleti kapcsolatok összefüggéseiről (pl.: Rauyruen és Miller, 2007; Nyaga és Whipple, 2011) számos tudományos munka olvasható. Abban az előbbiekben felsorolt tudományos munkák egyetértenek, hogy a sikeres üzleti kapcsolatok érdekében mindkét félnek időt és erőforrást kell fektetnie a kapcsolat fejlesztésére, hiszen egy jól működő üzleti kapcsolat pozitív hatással van az ügyfél-elégedettségre, valamint szoros személyes és szerkezeti köteléket alakít ki a felek között. Ezek a kötelékek alapvetően két nagyon fontos tényezőre épülnek: a bizalomra, valamint az elkötelezettségre, és ez a két fogalom szinte az összes üzleti kapcsolatminőséget leíró modellben megjelenik. Néhány szerző viszont rávilágít, hogy a bizalom és elkötelezettség inkább befolyásoló tényezője a sikeres üzleti kapcsolatoknak, mintsem magát a kapcsolat minőségét leíró tényező (Anderson és Narus, 1990; Doney és Cannon, 1997). E két faktor fontossága az üzleti kapcsolatok minőségének értelmezésben ugyanakkor megkérdőjelezhetetlen, hiszen ezek a képességek közvetlen módon vezetnek együttműködő viselkedéshez, illetve olyan következményekhez, amelyek javítják a hatékonyságot és a termelékenységet (Morgan és Hunt, 1994). Számos kapcsolati marketing témában végzett kutatási eredmény rávilágít a szervezetközi piacokon a bizalom, vevői elkötelezettség szerepére és a megfelelő magatartási formák betartására (Biggeman és mts., 2005; Das és Teng, 2004; Doney és Cannon, 1997; Kumar, Lemon és Parasuraman, 2006). A tanácsadás szempontjából talán az egyik legmarkánsabb kapcsolati minőségkomponens a bizalom, amelyet Grönross, ha nem is teljes egészében, de a kapcsolati marketing definíciójának feleltet meg (1997) és az „ígéretek kölcsönös betartásaként" határoz meg (idézi Little és Marandi, 2005, 32.o.). Doney, Barray és Abratt (2007) a bizalomnak két szintjét különböztetnek meg: egyrészt a bizalom, mint hit és várakozások összessége, másrészt a bizalom tulajdonképpen annak a szándéka, hogy az üzleti partnerek a megállapodás szerint fognak majd cselekedni. Csabina és szerzőtársai (2001) korábban azt vizsgálták, hogy minél inkább testre szabott, egyedi igényeket kielégítő termékek képezik a csere tárgyát, annál nagyobb a valószínűsége a bizalom kiépülésének. Hetesi, Vilmányi és Veres (2006) az üzleti piacokon vizsgálta a kapcsolatiképességek és a kapcsolati minőség dimenziói közötti összefüggéseket. Az együttműködés észlelt sikerességét a kapcsolati minőség terminológiájával az elégedettség, a bizalom, az elkötelezettség és a lojalitás megragadásával modellezték. A szerzők úgy találták, hogy a dinamikus kapcsolati képességek különböző szintjeinek hatása közvetlenül visszatükröződik a kapcsolati minőség alakulásán, és a kapcsolati minőség bizalmi és elkötelezettségi dimenziói lényegesen befolyásolják a lojalitást.

A hosszú-távú üzleti szemlélet („longterm orientation”) és az észlelt szolgáltatásminőség a szakirodalomban régóta megjelenő fogalmak (Ganesan, 1994; Ravald és Grönroos, 1996), ugyanakkor, mint az üzleti kapcsolat minőségét meghatározó összetevők csak az elmúlt évtizedben kerültek a figyelem középpontjába (Monroy és Alzona, 2005; Ivens és Pardo, 2007; Rauyruen és Miller, 2007). Az észlelt szolgáltatásminőséget eddig a legtöbb kutató az üzleti kapcsolatoktól elkülönítve vizsgálta, holott az adott szolgáltatás észlelt teljesítménye logikusan a kapcsolat minőségének egyik meghatározó dimenziója kellene, hogy legyen. Jiang és szerzőtársai (2016) kidolgoztak egy, az üzleti kapcsolatok minőségét mérő univerzális modellt (CLOSES skála), amely egy teljesen új aspektusból közelíti meg az üzleti kapcsolatok minőségére ható tényezőket az alábbi dimenziók segítségével: kommunikáció intenzitás (C); hosszú-távú orientáció (LO); szociális előnyök (S); gazdasági (ES) előnyök.

Összefoglalva a kapcsolati marketing tanulmányok koncepcióit elmondható, hogy a szakirodalomban a leggyakrabban megjelenő kapcsolati minőség tényezők az alábbiak: (1) észlelt termék/szolgáltatás minőség; (2) elégedettség; (3) bizalom; (4) elkötelezettség; (5) méltányosság; (6) lojalitás.

2.8 Ügyfél-tanácsadó kapcsolat sajátosságai

A kapcsolati minőség és bizalom, mint az üzleti kapcsolatok egyik sikertényezője a tanácsadás szakirodalmában is tetten érhető. „Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat természete, struktúrája és folyamata befolyásolja a tanácsadási szolgáltatások minőségértékelését” (Ehrhardt és Nippa, 2005, 6.o.). Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat része a szervezet egészét átölelő menedzsment struktúrának, és egyfajta információcsere kontingenst alkot, amely igen sokszínű formát ölthet (Fincham, 1999, 335.o.). Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat észlelt minősége nagyban befolyásolja az ügyfelek értékítéletét az igénybe vett tanácsadási szolgáltatás minőségéről, ezért kiemelkedően fontos mindkét fél számára, hogy megértsék és pontosan definiálják a tanácsadók szerepét és feladatait. Kubr (2002) hangsúlyozza, hogy a vezetési tanácsadókkal történő együttműködés megkövetel egyfajta „illeszkedési gyakorlatot” a megbízó és tanácsadó vállalat között annak érdekében, hogy egyértelmű legyen mindkét fél számára a megbízás pontos terjedelme, az alkalmazni kívánt tanácsadói stílus és problémamegközelítés módja. Clark (1995) az ügyfél-tanácsadó kapcsolatot a színművész és a hallgatósága közötti interakcióhoz hasonlítja. Kihangsúlyozza, hogy a tanácsadás tulajdonképpen egy olyan előadás, ahol a tanácsadó valójában a meggyőző kommunikációt gyakorolja (118.o.). Starbuck (1992) szerint az ügyfél-beszállító kapcsolatok valójában a benyomások menedzselésén alapszanak, és minden tudás intenzív vállalat egy olyan komplex input-output rendszert működtet, amelyben

az ügyfelek a beszállítóval kapcsolatos értékítélet általánosan elfogadott „szaktudás szimbólumok” határozzák meg. Mi több, az ügyfelek kénytelenek olyan szaktudás-indikátorokra hagyatkozni, mint például a „tanácsadó modora, a vállalati anyagok minősége vagy a hozott módszertan” (Fincham, 1999, 338.o.). A tanácsadó és ügyfél között a fent említett okokból kifolyólag nem mindig egy klasszikus vevő-beszállító kapcsolat alakul ki, sokkal inkább egy komplex, jelentős stresszel és konfliktussal járó együttműködési forma ez (Williams, 2004; Czerniawska és Toppin, 2005.) Ennek oka, hogy a legtöbb esetben az, amit a projekttulajdonos szervezet elvár a tanácsadóktól nem áll szinkronban azzal, ami a valóságban a tanácsadókat várja a projektszervezetben (Appelbaum és Steed, 2005; Czerniawska és Toppin, 2005). A megrendelő a tanácsadóktól azt várja, hogy rendelkezzenek megfelelő szaktudással, rugalmassággal és nyitottsággal álljanak a megrendelőszervet felé, tanúsítsanak értő figyelmet, hatékony csapatmunkával támogassák a megrendelő üzleti céljait, mindezt tegyék bizalmasan és diszkréten. A tanácsadók viszont arról számoltak be, hogy a tanácsadókat szervezeti akadályok, nem megfelelő megrendelői bevonódási szint, tisztázatlan szerepek, nem világosan megfogalmazott célok, belső politikai játszmák és hatalmi harcok várják, miközben a szervezetben tetten érhető egyfajta belső ellenállás is a tanácsadókkal szemben (Appelbaum és Steed, 2005; Fullerton és West, 1996; Kakabadse, Louchart és Kakabadse, 2006; Kubr, 2002; Schaffer, 2002). Mindezen tényezők nehezítik a kapcsolat minőségének fejlesztését és kihívás elé állítják az együttműködő feleket. A tanácsadás szakirodalmában, mint azt a korábbi irodalomkutatási fejezetben is bemutattam, az ügyfél-tanácsadó együttműködésének sikerkritériumait a kutatók főként a kapcsolati minőségmodellek és tanácsadói szerepek alkalmazásával vizsgálták. Az ügyfél-tanácsadó közötti érzelmi kötődés befolyásolja, hogyan látja magát a tanácsadó a kapcsolatban (Kakabadse, Louchart és Kakabadse, 2006). Ennek az észlelt szerepnek a „valódisága” az, amely meghatározza a tanácsadói viselkedést, és amely viselkedés kihat az együttműködés minőségre (ügyfélélmény), ezáltal a szolgáltatás észlelt minőségre is. Csupán néhány olyan empirikus tanulmány érhető el, amely kifejezetten a tanácsadói projektek sikerkritériumait és minőségkomponenseit veszi górcső alá, és nem csak a kapcsolati dimenziókat, hanem egyéb „kemény” minőségtényezőket is megpróbál definiálni. Az a tény, hogy csak viszonylag kevés empirikus kutatásra épülő tanulmány érhető el a témában, és a tanácsadás szakirodalmában nincs egy egységesen megállapított, validált és széles körben alkalmazott minőségmodell, nem véletlen. A tanácsadás, mint kutatási téma komplexitása, a szolgáltatás bizalmi jellege, az eredmények szubjektív értelmezési lehetőségei, valamint az a tény, hogy a tanácsadási megbízások egyedi, megismételhetetlen projekt alapú

együttműködési formában valósulnak meg kihívás elé állítja a kutatókat és befolyásolja az eredmények általánosíthatóságát is.

2.9 A tanácsadási szolgáltatások minőségmodelljei

Ahhoz, hogy megértsük a vezetési tanácsadási projektek szolgáltatásminőségére ható tényezőket, fontos megkülönböztetni a projekt eredmények minőségét (leszállítandók) a tanácsadási folyamat (koordináció, tanácsadási stílus, tanácsadók teljesítménye, kommunikáció) minőségétől. Különösen fontos ez olyan megbízások esetén, ahol a projekteredmény nem kapcsolható egyértelműen össze a tanácsadási szolgáltatási folyamat sikerességével. Appelbaum és Steed (2005) egy telekommunikációs vállalat vezetési tanácsadói projektjeinek sikerkritériumait vizsgálta a munkavállalók megkérdezésével. Mindössze a válaszadók 40 százaléka ítélte a projekteket sikeresnek. Csak a válaszadók fele számolt be arról, hogy a menedzsment elvárások világosan kerültek megfogalmazásra, a projekt célok és leszállítandók egyértelműek és mérhetőek voltak, az elvárások és célok kommunikációja megfelelő volt, valamint előzetesen és egyértelműen le lett fektetve mind a projekttulajdonos szervezet munkavállalóinak mind a tanácsadó vállalat tanácsadóinak felelőssége. Appelbaum és Steed kutatási eredményei igazolják, hogy „az a mód, ahogyan a tanácsadók kialakítják a tanácsadási folyamatot nagy hatással van az ügyféllel kialakított kapcsolatra és a jövőbeli lehetséges együttműködésre" (McLarty és Robinson, 1998, 259.o.). McLarty és Robinson szükségesnek tartja a tanácsadási folyamat állandó ellenőrzését annak érdekében, hogy a tanácsadói szerződésben rögzített feladatok határidőre és költségterven belül kerüljenek leszállításra. E tényezőt hívta munkájában ügyfél kontrollnak McLachlin (1999), és beemelte a legfontosabb sikerkritériumok közé. Ford szerint a nem egyértelműen megfogalmazott feladat kellemetlen ügyfélkapcsolathoz vezet, és „az elégtelen kommunikáció, a valós üzleti probléma helytelen definiálása, a túl sok és túl korai ígéretek, a nem tisztázott szerepek és kivitelezhetetlen javaslatok ajánlása a tanácsadók részéről kockáztatja a megbízás sikerét" (Appelbaum és Steed, 2005, 76.o.; Ford, 1985). A tanácsadás szakirodalma rávilágít az ügyfelek észlelt szolgáltatásminősége és a tanácsadók szaktudása, kompetenciája és viselkedése közötti kapcsolatra. „Egy professzionális szolgáltatást nyújtó vállalat pont annyira jó, amennyire jók az emberei" (Mitchell, 1994, 325.o.), és az ügyfél-elégedettség nagyban függ az adott szolgáltatást nyújtó szakember személyétől (Cameran, Moizer és Pettinicchio, 2010; Carmona, Momparler és Lassala, 2015). A tanácsadói projektek általában igen sokrétűek, kaotikus üzleti környezetben valósulnak meg, ezért nagyon fontos az ügyfelek érzelmeinek tudatos menedzselése, legfőképp abban az esetben, amikor a projektkimenet megjósolhatatlan

(Kakabadse, Louchart és Kakabadse, 2006). Mi több, „az együttműködő fél személye iránti bizalom sokkal fontosabb az ügyfelek számára, mint az adott márkába vetett bizalom és vállalati jó hírnév" (Wünderlich, Wangenheim és Bitner 2013, 13.o.). Egy empirikus kutatás feltárta (Veres, Lanyi és Mandjak, 2001), hogy a megrendelő vállalatok számára kiemelkedően fontos, hogy a szolgáltató partnervállalat értékes információkkal támogassa üzleti működésüket. Ezek az értékes információk ugyanis hozzásegítik az ügyfeleket saját üzleti környezetük minél jobb megismeréséhez, csökkentik az üzleti kockázatokat és a környezeti bizonytalanság szintjét, valamint hozzájárulnak az ügyfelek saját fogyasztóik igényeinek magasabb fokú és hatékonyabb kielégítéséhez.

A tanácsadási szolgáltatások minőségének értelmezése alapvetően két, egymástól eltérő perspektíva alapján értelmezhető. A hagyományos költség-teljesítmény megközelítésben egy tanácsadási projekt sikerességét a megtérülési mutatók, és vállalati profitráták emelkedése mutatja leginkább (Monnoyer, 1993). A tanácsadás eredményei viszont nem mindig izolálhatók és visszamérhetők (Haverila, Batemann és Neumann, 2011; Kubr, 2003; Soriano 2001), és a tanácsadók képesek meggyőzni a megrendelőket, hogy tanácsadói munkájuk sikerét a leszállított projekt teljesítési riportjainak formájában adják át, mintsem az általuk leszállított megoldás valós, mérhető piaci eredményei alapján (Schaffer, 2002). A dinamikus megközelítés szerint a tanácsadók hozzáadott értéke abban érhető tetten, hogy a tanácsadók menyire voltak képesek hozzájárulni a szervezeti tanuláshoz és hatékonyabb szervezeti működéshez. Barcet és Bonamy (1997; idézi Soriano és mts., 2002) úgy találta, hogy a tanácsadási szolgáltatások megrendelése során a megfelelő partner kiválasztásában a feltételezett tanácsadási szolgáltatásminőségnek nagyobb szerepe van, mint a tanácsadási szolgáltatás árának. A szolgáltatásminőség pedig leginkább korábbi tapasztalatok, piaci reputáció alapján mérhető fel, így a megrendelők hajlamosak a kockázatcsökkentés érdekében előnyben részesíteni azokat a partnereiket, akikkel már kialakult jó bizalmi viszonyt ápolnak (Mitchell, 1994). McLachlin (1999) megpróbált általános megközelítést alkalmazni, és hat olyan szükséges, de nem elégséges tanácsadói sikerfaktort definiált, amely elengedhetetlen az eredményes tanácsadói szolgáltatás leszállításához:

(1) Tanácsadói becsületesség: az ügyfél érdekeinek az előtérbe helyezése.
(2) Ügyfélmozgósítás: az ügyfelek bevonása és átsegítése a változáson.
(3) Egyértelmű megállapodás: az elvárások és követelmények rögzítése a felek között szerződéses formában.
(4) Ügyfél kontroll: az ügyfél felelőssége a megbízás menedzselése és megbízás tartalmának fókuszban tartása.

(5) Tanácsadói kompetencia: megfelelő és azonnal alkalmazható szaktudás nyújtása;

(6) Illeszkedés: az ügyfél és tanácsadó között megfelelő illeszkedés van számos téren, beleértve a tanácsadás módját, alkalmazott tanácsadói stílust, ügyfélelvárások menedzselését, és a tanácsadók képességeit.

Soriano (2001) Schein előzetes munkáira építve (Schein 1978, 1988) McLachlin modelljéhez nagyon hasonló képességeket, funkciókat és célokat definiál a sikeres tanácsadói együttműködés alapfeltételeihez:

(1) Ügyfélproblémák elemzése, döntéshozatal felelősségének vállalása.

(2) Az összes probléma megoldása és a megoldási javaslatok gyakorlatba ültetése.

(3) Hozzájárulás az együttműködés és elkötelezettség szervezeti megvalósításban.

(4) A szervezet és a szervezetben dolgozók tanulásának elősegítése.

(5) A szervezet hatékonyságának fejlesztését támogató kezdeményezések elismerése, a nem hatékony munkafolyamatok mellőzése.

(6) Meghallgatni, támogatni és tanáccsal segíteni az ügyfelet a nehéz pillanatokban, mindig szem előtt tartani az ügyfél érdekeket.

Fullerton és West (1996) az ügyfél-tanácsadó kapcsolatok sikertényezőit vizsgálta és beazonosította azokat a legfontosabb kapcsolati dimenziókat, amely alapján egyértelműen megkülönböztethető a sikeres/sikertelen ügyfél-tanácsadó kapcsolat. A szerzők szerint az alábbi tényezők szükségesek egy sikeres ügyfél-tanácsadó kapcsolathoz, tágabb értelemben egy sikeres tanácsadói megbízáshoz:

(1) a tanácsadó teljes mértékben felkészült szakmailag és szakértője a témának;

(2) a tanácsadó probléma feltáró, pozitív értelemben vett provokatív attitűddel rendelkezik;

(3) a tanácsadó ügyfélreszabott megoldást nyújt;

(4) a tanácsadó időt szakít a megrendelő szervezet funkcióinak, felépítésének, politikai hierarchiájának megismerésére;

(5) a tanácsadóra értékteremtőként tekintenek, akit megéri (anyagilag) alkalmazni;

(6) a tanácsadó és az ügyfél tiszta és egyértelmű irányokat és projektcélokat határoz meg;

(7) az ügyfélnek kontrollja van az ügyfél-tanácsadói kapcsolat felett.

A kutatás érdekessége, hogy a szerzők eltérést tapasztaltak a megkérdezett ügyfelek és tanácsadók között a kapcsolatokat leíró dimenziókban, tehát az ügyfelek és a tanácsadók különbözően vélekednek arról, vajon mitől válik sikeressé vagy épp sikertelenné az ügyfél-tanácsadó kapcsolat.

O'Driscoll és Eubanks (1993) szervezetfejlesztési projektmegbízásokat vizsgált és arra volt kíváncsi, hogy a tanácsadók által alkalmazott magatartásformák, munkamódszerek hogyan

járulnak hozzá a tanácsadási szolgáltatás eredményességéhez. A szerzők három indikátort azonosítottak, amelyek a tanácsadási szolgáltatás eredményességét jelzik: (1) szervezeti eredmények; (2) szervezeti folyamatok; (3) alkalmazott tanácsadói stílus. A szerzőpáros szerint az ügyfelek értékelik azokat a tanácsadókat, akik megfelelő időt és energiát szántak a megrendelő szervezet megismerése és megértésére, érthetően és megfelelő módon interpretálták a megrendelő felé az információkat, valamint folyamatos visszajelzést adtak a megrendelő felé.

Schaffer (2002) szakkönyvében kifejti, hogy tanácsadói megbízások legfontosabb rizikófaktorai jól beazonosíthatók. A szerző szerint kritikus, ha a projekt terjedelme nem a valós ügyféligények, hanem a tanácsadók termékei és szakértelme alapján kerül meghatározásra. Problémát okoz az is, ha projekt terjedelme kizárólag a megoldandó problémára vonatkozik, kizárva az ügyfél képességét egy nagyobb horderejű változásra. Kockázatot hordoz magában az is, ha egy projekt egy nagy megoldást szállít, inkrementális kisebb sikerszakaszok helyett, valamint a projekt élesen leválasztja mi a tanácsadó és az ügyfél felelőssége, nem adva teret így a valós partnerségre. Schaffer szerint végül nem elhanyagolható kockázat az sem, hogy a projekt alapvetően a meglévő szervezet belső erőforrására épít ahelyett, hogy a külső tanácsadókat megfelelően használná.

Smith (2002) a tanácsadók közreműködését tanulmányozta szervezetfejlesztési projektekben. A kutató arra volt kíváncsi, hogy az ügyféloldali munkavállalók hogyan látják a tanácsadók hozzáadott értékét a szervezetfejlesztési projektekben, és hogyan járulhattak volna még jobban a projekt sikeréhez. Smith főként koordinációs és összehangolási hibákat detektált, amelyek jelentősen megnehezítették az ügyfél-tanácsadók sikeres együttműködését. Ezek a hiányosságok negatívan hatnak az ügyfél-tanácsadó kapcsolatokra, jelentősen rontják a szervezetfejlesztési projektek végtermékének minőségét, amely tényezők befolyásolják az ügyfelek tanácsadói megbízás sikerességéről alkotott véleményét is.

Bronnenmayer, Wirtz és Göttel (2016b) nagymintás empirikus kutatást végzett a sikeres tanácsadói projekteket befolyásoló tényezőkről és az alábbi fontossági sorrendben beazonosította legmeghatározóbb sikerfaktorokat: (1) tanácsadói szakértelem; (2) tanácsadói tapasztalat; (3) együttműködés intenzitása; (4) közös vízió; (5) projektmenedzsment; (5) biztosított erőforrások mennyisége; (6) felsővezetés támogatása.

Phillips (2000) szakkönyvében felállított egy tanácsadó pontozási rendszert („consultant scorecard”), amely az alábbi témakörökön keresztül ad egyfajta keretrendszert a tanácsadói beavatkozás értékeléséhez (1) projekttel kapcsolatos elvárások teljesítése (általános elégedettség); (2) a projektben közvetlenül részt vevők tudásfejlesztése; (3) a projekt

végrehajtása és annak alkalmazhatósága a szervezetben; (4) üzleti hatás; (5) pénzügyi megtérülés; (6) megfoghatatlan előnyök, amelyek mérhető adat formájában előállnak, de nem képzik a projekt pénzügyi értékelésének részét.

Ehhart és Nippa (2005) Phillips pontozási rendszerére építve kidolgozott egy részletes modellt, amely (1) bemeneti mérőszámokat (tanácsadók száma, ledolgozott órák száma, megbízás időtartama); (2) kereszt mérőszámokat (tanulási hatás, hálózatfejlesztés, tudásátadás); valamint (3) kimeneti mérőszámokat (megtérülés, implementációs eredményesség, üzleti hatás) definiál a tanácsadási projektek szisztematikus elemzéséhez.

A szerzők kihangsúlyozzák, hogy az értékelés menetét jelentősen befolyásolja a tanácsadói projektek típusa, amelyet a projekt komplexitása, dinamikája, kiszámíthatósága határoz meg. Például minél komplexebb egy projekt, annál nehezebb és erőforrásigényesebb a tanácsadók munkáját és hozzájárulását mérni, és annál nagyobb kihívást is jelent izolálni és meghatározni azt az üzleti hatást, amely ténylegesen a tanácsadók közreműködésének tudható. A szerzőpáros az ügyfél-tanácsadó kapcsolat jellegét is bevonja a keretrendszerbe, szerintük ugyanis a megbízás jellege és gyakorisága (tanácsadói szerep), a projekt szervezeti beágyazottsága és az információáramlás jellege nagymértékben befolyásolja azt, hogy a projektet szükséges-e, lehet-e és érdemes-e értékelni. Végezetül az értékelő személye sem közömbös a modell alapján, ugyanis az értékelő személy(ek) beosztása, tapasztalata és autonómiája határozza meg az értékelés lehetőségét és az értékelési folyamat minőségét.

A tanácsadási szolgáltatások minőségértékelését és sikerkritériumait kutató legfontosabb tanulmányokat a 11. táblázatban foglalom össze.

11. táblázat A tanácsadási szolgáltatások minőségértékelését és sikerkritériumait kutató legfontosabb tanulmányok

Szerző	Kutatás fókusza	Dimenziók	Kutatás típusa
O'Driscoll and Eubanks (1993)	Tanácsadói megbízások eredményessége	(1) Szervezeti eredmények (2) Szervezeti folyamatok (3) Alkalmazott tanácsadói stílus	Kvantitatív
Fullerton és West (1996)	Ügyfél-tanácsadó kapcsolatok sikertényező	(1) A tanácsadó teljes mértékben felkészült szakmailag és szakértője a témának (2) A tanácsadó probléma feltáró, pozitív értelemben vett provokatív attitűddel rendelkezik (3) A tanácsadó ügyfélreszabott megoldást nyújt; (4) A tanácsadó időt szakít a megrendelő szervezet funkcióinak, felépítésének, politikai (5) hierarchiájának megismerésére (6) A tanácsadóra értékteremtőként tekintenek, akit megéri (anyagilag) alkalmazni (7) A tanácsadó és az ügyfél tiszta és egyértelmű irányokat és projektcélokat határoz meg	Kvantitatív

		(8) Az ügyfélnek kontrollja van az ügyfél-tanácsadói kapcsolat felett.	
McLachlin (1999)	Tanácsadói megbízások sikerfaktorai	(1) Tanácsadói becsületesség (2) Ügyfélmozgósítás (3) Egyértelmű megállapodás (4) Ügyfél kontroll (5) Tanácsadói kompetencia (6) Illeszkedés	Kvalitatív
Gable (1996); Soriano (2001)	Tanácsadói projektek értékelése	(1) Szaktudás (2) Megvalósítás (3) Tanácsadók által tett ajánlások	Kvalitatív
Smith (2002)	Tanácsadók észlelt hozzáadott értéke	(1) „need for involving consultants to implementation phase" tanácsadók bevonása az implementációba (2) megfelelő inputok nyújtása az implementáció során a tanácsadóktól (3) az érdekgazdák meghallgatása, és észrevételeinek beépítése (4) hatékony projektvezetés (5) munkatársak változásmenedzsment támogatása (6) szenior vezetők szakmai támogatása, iránymutatás (7) etikusság, elköteleződés az érdekgazdák elvárásai mellett (8) úttörő megoldások, ötletek nyújtása (9) kézzelfogható eredmények felmutatása és konkrét (számszerű) hatások bemutatása	Kvantitatív
Appelbaum és Steed (2005)	Vezetési tanácsadói projektjeinek sikerkritériumi	(10) A megoldás figyelembe veszi a szervezet motivációját és céljait (11) A projekt tartalmazza az új megoldás prototípusát (12) A projekt leszállítandók világosak (13) A tanácsadók partneri viszonyt ápolnak a projekt csapattal (14) A tanácsadók a téma szakértői (15) A tanácsadók értik a téma sürgősségét és fontosságát.	Kvantitatív
Wang, Shieh és Hsiao (2005)	A jó tanácsadó ismérvei („consultant quality")	A jó tanácsadó ismérveit 18 attitűdállítással írják le, amelyek a (1) bizalom (2) etikusság (3) empátia (4) személyes figyelem (5) rendelkezésre állás és elérhetőség, (6) tudásmegosztási képesség (1) hibamentesség köré csoportosíthatók.	Kvantitatív
Roodhooft és Van den Abbeele (2006)	Ügyfél-elégedettséget befolyásoló tényezők	(1) Igények szakszerű feltárása (2) Tanácsadó kiválasztási folyamat (3) Értékelés (4) Piaci ismeret	Kvalitatív, és kvantitatív
Bronnenmayer, Wirtz és Göttel (2016)	Vezetési tanácsadás sikertényezői	(1) tanácsadói szakértelem (2) tanácsadói tapasztalat (3) együttműködés intenzitása (4) közös vízió (5) projekt menedzsment (6) biztosított erőforrások mennyisége (7) felsővezetés támogatása.	Kvantitatív

Forrás: saját szerkesztés

Összefoglalva tehát a releváns munkákat elmondható, hogy a tanácsadói projektek sikerfaktorait számos tanulmány vizsgálta, noha a siker értelmezését az egyes szerzők más-más aspektusból közelítik meg. Néhányan a sikeres tanácsadási projekteket az ügyfél-tanácsadó közötti kapcsolat minőségével írják le (Appelbaum és Steed, 2005; Fincham, 1999; Fullerton és West, 1996), vagy az ügyfél-tanácsadó közötti együttműködés színvonalával feleltetik meg (Roodhooft és Van den Abbeele 2006; Smith, 2002; Sweem, 2009; Wang, Shieh és Hsiao, 2005). Egyes tanulmányok az elkötelezettséget és a tanácsadók változáshoz történő hozzáadott értékét teszik a kutatás középpontjába (Gable, 1996; McLachlin, 2000; O'Driscoll és Eubanks, 1993; Smith, 2002; Soriano 2001;), ezzel szemben mások szerint a siker kulcsa az észlelt és megtapasztalt ügyfélélmény (Bronnenmayer, Wirtz és Göttel, 2016; Poulfelt és Payne, 1994; Williams és Plouffe, 2007; Wright és Kitay, 2002;). Csak kevesen próbálkoztak eddig teljesítmény indikátorokkal leírni a tanácsadói projektek sikerfaktorait (Kumar és Simon, 2001; Kumar, Simon és Kimberley 2000; Kumar és Simon, 2001; Philips, 2000).

A kapcsolati minőség a tanácsadási szolgáltatások minőségdimenzióiban és sikerkritérium modelljeiben is tetten érhető, annyira, hogy a tudományos munkák eddig főként a sikeres ügyfél-tanácsadó kapcsolatok tényezőit állították az empirikus kutatások középpontjába és jóval kevesebb azon tanulmányok száma, amely a kapcsolati minőségen túl a megvalósult tanácsadási szolgáltatás kivitelezésének sikertényezőit vizsgálta volna. Ennek okára Wright és Kitay (2002) világít rá szakcikkében: „nem mindig könnyű megérteni, pontosan mit csinálnak a tanácsadók: (1) tanácsadási projektek nem kézzel foghatók; (2) túl sok változás történik egyszerre, és nehéz az egyes eszközök változásra mért hatását izolálni; (3) és maga a változás is viszonylag hosszú időtávon valósul meg és a hatások nem azonnal észlelhetők." (275.o.).

E kihívások ellenére azonban az tapasztalható, hogy a vezetési tanácsadás minőségmodell szakirodalma egyre bővül és egyre kézzelfoghatóbb és a gyakorlatban alkalmazhatóbb modellek születnek. Ugyanakkor a tanácsadási szolgáltatás minőségmodelljére tett kísérleteket nagyon óvatosan kell kezelünk, hiszen a tanulmányok specifikus tanácsadási szolgáltatásokat vizsgálnak különböző iparágakban tipikusan kvalitatív módszerekkel, ezért a kutatási eredmények nem feltétlenül vihetők át és általánosíthatók más piacokra, iparágakra. Ennek oka, hogy a bizonytalanság foka, a projektek komplexitása, az ügyfél-tanácsadó kapcsolat jellege, az igényelt szaktudás mélysége és a megbízás előre tisztázása, körvonalazhatósága, az értékelést végző személyek háttere nagyban befolyásolja az értékelési folyamatot (Ehrhardt és Nippa, 2005).

3. A szakirodalmi közelítésmódok hiányosságai és kritikai értékelése

A szakirodalmat és forrásokat olvasva megfogalmazódott bennem, hogy a tanácsadás, mint szakma definíciója nem egységes a piacot elemző kutatók körében sem, ezért az egyes kutatási eredmények között is nagy eltérés tapasztalható. A FEACO felmérésben az IT tanácsadás külön csoport, élesen elhatárolódik a Business Consultingtól, míg más forrásokban az IT tanácsadás a vezetési tanácsadás területén belül értelmezett. A rendszerintegrátori tanácsadást is elkülönítik, míg máshol ez az IT tanácsadás része. Egyes szerzők a kiszervezést, más szóval „outsourcing" témakört egyáltalán nem sorolják a tanácsadási szolgáltatások közé, míg más források egyértelműen az iparágba sorolják.

A tanácsadói projekteket vizsgáló szerzők általában nem definiálják a projektmarketing tárgyát, vagyis azt, hogy mi az, ami a projektügyletben az adás-vétel tárgyát képezi. Ezért nehéz kontextusfüggő preferenciákat definiálni. A hivatkozott irodalmi forrásokban ezt többnyire projektként, rendszerként, vagy egyszerűen csak termékként, illetve az ezekhez kapcsolódó szolgáltatásokként említik meg. Véleményem szerint a tanácsadási szolgáltatás, mint professzionális szolgáltatás egy nagyon sajátságos projektügylet, amely rendelkezik iparági sajátosságokkal és projektmarketing szempontból is egyedi jellemzőkkel. A tanácsadói projektek kontextusára specifikusan jellemző objektív körülményektől is többnyire eltekintenek a szerzők, amelyek nagyban befolyásolják az alkalmazható projektmarketing eszközöket. A projektmarketing tudományterületen belül a tanácsadói projektek sajátosságainak további elemzése indokolt.

A szervezeti beszerzési döntéseket elemző szakirodalom bár fontos megállapításokat tartalmaz, a tanácsadási szolgáltatások esetén számos olyan beszerzési sajátosság tapasztalható, amely egyes modellek alkalmazhatóságát megkérdőjelezi. Mivel a tanácsadási szolgáltatások igénybevételét szoros ügyfél-vevő kapcsolat és erős bizalmi jelleg hatja át, az értékesítési és beszerzési folyamat a kapcsolati marketingre jellemző módon, személyes értékesítéssel történik. Ezek a sajátosságok olyan egyedi beszerzési mintát követnek, amelyre nem alkalmazható például a Porter-i értéklánc elmélet. Véleményem szerint a tanácsadási szolgáltatások beszerzési sajátosságainak feltárása is további kutatási irányokat jelenthet.

A feltáró bibliometrikus kutatás igazolta, hogy a tanácsadási szolgáltatás egyre népszerűbb kutatási téma, a publikációk száma dinamikus növekedést mutat. A feltárt publikációs intenzitás és annak földrajzi eloszlása összhangban áll az iparági statisztikák és a felmérések eredményeivel, miszerint tanácsadási szolgáltatások két legmeghatározóbb piaca Észak-Amerika és Nyugat-Európa. A bibliometrikus és narratív irodalomelemzés alapján

megállapítható, hogy hosszú éveken keresztül a tanácsadás szakirodalma a tanácsadói szerepek, funkciók és az ügyfél-tanácsadó kapcsolatok menedzselésére és ügyfélelégedettségre fókuszált. A tanácsadási szolgáltatások beszerzése, értékelése, minőségmérése csak az elmúlt évtizedben került a kutatók látókörébe, noha továbbra is igen kevés az empirikus kutatás a témában. Ugyan leírnak a vásárlói magatartásra jellemző attitűdöket, sajátosságokat, nem tárják fel a preferenciák mögött húzódó struktúrákat, amely struktúra nélkül a beszerzési döntésekben szerepet játszó vásárlói attitűdök tudományos szempontból nem igazolhatók, értelmezhetők. A tudományos világ a mai napig nem érti pontosan, hogy mi zajlik a szolgáltatást igénybe vevő vállalatok „fejében". Másfelől ugyanez elmondható tanácsadói viszonylatban is, hiszen néhány tanulmányt eltekintve (pl.: Fullerton és West, 1996) kevés azon tudományos munkák száma, amelyek a tanácsadó/tanácsadó vállalatot helyeznék a kutatás fókuszába, és az ügyfél-tanácsadó kapcsolatot, a tanácsadási projektek sikertényezőit a tanácsadó/tanácsadó vállalat szemszögéből tárják fel. A tanulmányok többsége a tanácsadó és ügyfél közötti kapcsolatot igyekezte megragadni és ennek a kapcsolatnak a sikertényezőire koncentrált, noha a tanácsadói projektek valós szolgáltatásminőségének értékeléséhez mind az ügyfél, mind a tanácsadó értékelése fontos (Gable, 1996). McLachlin (2000) szerint akkor minősíthető egy tanácsadási szolgáltatás sikeresnek, ha mindkét fél elvárásai teljesültek. A projekt eszközök fejlődésével olyan új módszertanok jelentek meg (például agilis projektvezetés, extrém projektvezetés), amelyek hatással vannak a tanácsadási szolgáltatás sikeres kivitelezésére, eredménytermékére, ezek a tényezők pedig egyre fontosabb és hangsúlyosabb szerepet kapnak az előzetes kiválasztásban is.

A vezetési tanácsadási tanulmányok legfőbb csatornái a menedzsment folyóiratok, a B2B marketing tudományos folyóiratokban jóval kevesebb cikk jelenik meg. A vezetési tanácsadásra a kutatói közösség még mindig menedzsment gyakorlatként tekint, és kevés figyelmet kap a téma szolgáltatásmarketing aspektusból. A tanácsadás tudományos szakirodalma fragmentált struktúrát mutat, az ismeretanyag különböző diszciplínák szakfolyóirataiban sporadikusan helyezkedik el. Meghatározó tudományos anyafolyóirat(ok) nélkül a témát kutatni vágyóknak kihívás összegyűjteni és feltárni a megfelelő forrásokat, már csak azért is, mert jelenleg semmilyen megbízható keretrendszer nem található, amiben a tanácsadás „témakörei" le lennének fektetve és ehhez megfelelő kulcsszavakat rendelnének a kiadók. Ennek hiánya jelentősen gátolja a tudás cirkulációjának és a téma kutatói hálózatának feltárását. Maguk a kutatók sem konzisztensek az egyes szavak használatában. Az elégedettség, lojalitás, sikerkritérium, minőség, elvárás, hozzáadott érték, eredményesség szavak sok esetben szinonimaként jelennek meg a tanulmányokban, és nem mindig egyértelmű, hogy a vevői

elégedettséget, az ügyfél-tanácsadó kapcsolatot, a projekt végrehajtásának eredményességét, vagy egy adott tanácsadói beavatkozás (projekt) minőségét állítja egy-egy tanulmány a középpontba és mi, mivel van ok-okozati kapcsolatban. E hiányosságot az okozza, hogy a téma bizalmi jellege, a projekteket érintő titoktartási előírások, valamint a kutatásban potenciálisan bevonható szakemberek elérésének körülményei megnehezítik a kvantitatív kutatások alkalmazását. Ugyanakkor csak egy átfogó kvantitatív modell képes ezt a széttöredezett ismeretanyagot és különböző megközelítésekre támaszkodó modelleket egységes keretrendszerbe helyezni, és egy integrált tanácsadási szolgáltatásértékelési folyamatmodellben rendszerezni a szolgáltatás megítélésére ható tényezőket.

Kutatási koncepció

1. Problémafelvetés és kutatási kérdések

Az üzleti kapcsolatok típusa és minősége az ügyfél és tanácsadó közötti bizalmi viszony szintjével írható le, ennek következtében a vezetési tanácsadás igénybevételének szükségleti dimenzióit a szervezet céljai mögött meghúzódó ügyfél motivációkon és észlelt szükségleti bizonytalanságon keresztül értelmezhetjük (Armbrüster, 2006; Kakabadse, Louchart és Kakabadse, 2006; Kubr, 2002; Nees és Grenier, 1985; Schein, 1989; Turner, 1982; Veres és mts., 2001). Az, hogy milyen szerepben „érkezik" egy tanácsadó vállalat a projektszervezetbe attól függ, hogy a tanácsadási szolgáltatás igénybevétele mögött milyen ügyfél motiváció és tudásigény húzódik meg, valamint milyen szervezeti szinten történt a tanácsadók bevonásának kezdeményezése (Czerniawska és Toppin, 2005); Massey és Walker, 1999; Steele, 1975).

1.1 Milyen tanácsadói szerepkörök azonosíthatók a vevők hasznossági preferenciái alapján?

A tanácsadás piacán szükségleti, piaci, és tranzakcionális bizonytalanság jellemző (Ford, 2002). A vevő ugyan nem laikus, de általában nem rendelkezik specifikus szaktudással, ezért nem mindig tudja magabiztosan és objektíven megfogalmazni az üzleti problémát, így azt sem tudja, milyen megoldás lenne számára megfelelő (szükségleti bizonytalanság). Ha a vevő meg is tudja fogalmazni a problémát, az adott probléma megoldására sok lehetséges megoldás létezik, így a megfelelő partner és legjobb ajánlat kiválasztása okoz bizonytalanságot és nehézséget (piaci bizonytalanság). Ha a vevő meg is tudja fogalmazni a problémát, és képes megfelelő partnert és megoldást is kiválasztani, még akkor sem lehet biztos abban, hogy a kiválasztott tanácsadó vállalat teljesíti-e a megbízást. Ennek oka, hogy a tanácsadási szolgáltatások sajátossága az egyszeri és egyedi jelleg, valamint az, hogy a tanácsadási projektek igen komplex üzleti környezetben valósulnak meg így nincs „sztenderd" szolgáltatás, amely garanciát nyújthatna a vevőnek. Végezetül fontos megjegyezni, hogy a beszállítók sem „függhetnek attól, hogy jelenleg mit tudnak az ügyfelekről és a jövőben ez alapján próbáljanak értéket nyújtani ügyfeleiknek" (Flint, Woodruff és Gardial, 2002, 102.o.). Ami működött egy vállalatnál egy korábbi projekten, nem biztos, hogy újra alkalmazható lesz, mert az ügyféligények és ügyfélszervezet folyamatos változáson ment át.

1.2 Milyen mértékben kontextusfüggő a preferencia?

A komplex, új beszerzések esetén az ügyfelek nem rendelkeznek jól leírható, stabil preferenciákkal, preferenciáik sokkal inkább a beszerzési folyamat során alakulnak ki, és egyfajta konstruált értékek halmazaként definiálhatók (Bettmann, Luce és Payne, 1998). Ez a körülmény vezet ahhoz a jelenséghez, hogy a beszerzésben és tranzakcióban részt vevő személyek saját személyes motivációinak, kockázatészlelésének, tanácsadókkal szemben támasztott előítéleteinek, valamint az egymásra utaltság fokának összetett kombinációja befolyásolja nem csak a szolgáltatás beszerzését, de az észlelt szolgáltatási minőségre és az ügyfelek elégedettségére is komoly hatással van.

1.3 A tanácsadók kiválasztása folyamán milyen szerepet játszanak a beszerzési döntésben résztvevők személyes preferenciái?

A vezetési tanácsadási szolgáltatást megfoghatatlan és sokoldalú jellege, valamint az a tény, hogy a szolgáltatást specifikus szaktudással rendelkező, képzett szakemberek nyújtják, igen komplexé teszi. A szolgáltatás minőségének megítélése a megbízás igénybevétele előtt (ex-ante) és a szolgáltatás leszállítása után (ex-post) is igen problematikus (Bennett és Smith, 2004), hiszen a bizalmi attribútumok magas számának köszönhetően a szolgáltatási teljesítmény még a szolgáltatás igénybevétele után sem értékelhető teljes egészében (Gallouj, 1996; Zeithaml és Bitner, 2000). Annak a kérdésnek a megválaszolása is számos akadályba ütközik, hogy az adott üzleti problémát megfelelően és az ügyfélelvárásokhoz igazodva oldotta-e meg a tanácsadó vállalat. Ezek a körülmények növelik a projekttulajdonos szervezet bizonytalanságát és megnehezítik a vezetési tanácsadási szolgáltatások minőségi értékelését (Bennett, Haverila, Bateman és Naumann 2011; Charmine és McColl-Kennedy, 2005; Cronin és Taylor, 1992).

1.4 Hogyan történik a projekttulajdonos szervezetében a tanácsadási projektek értékelése?

A tanácsadási piac sajátossága, hogy ritka a „helyes vagy helytelen megoldás" (Mitchell, 1994, 335.o.), hiszen a legtöbb megbízás esetén nincs „legjobb" módszer, a probléma megoldására számos alternatíva áll rendelkezésre. Kétségtelenül nehézkes azoknak a tényezőknek az elkülönítése is, amelyek pontosan körülírnák a tanácsadók teljesítményének hozzáadott értékét, és egy kvantifikálható mérési rendszert nyújtanának a tanácsadói beavatkozások eredményének mérésére. A témában íródott tudományos szakcikkek ezért is hangsúlyozzák (Appelbaum és Steed, 2005; Gable, 1996a és 1996b; McLachlin, 2000; Mitchell, 1994; Nees és Greiner, 1985; Shenson, 1990) a pontosan definiált ügyfélkövetelmények és elvárások előzetes lefektetésének

és szerződésbe rögzítésének fontosságát. Noha az ügyfelek egyre tudatosabbak és „professzionálisabbak” a tanácsadási szolgáltatások igénybevétele során a tanácsadási szolgáltatás értékelése még mindig nem szakszerű (Höner és Mohe, 2009). A vezetési tanácsadási megbízások teljes körű és általában a projekttervekben és szerződésben rögzített leszállítandók teljesítésére vonatkozóan valósulnak meg (Haverila, Bateman és Naumann, 2011; Smith, 2002). Ernst és Kieser (2002b) e jelenség okát abban látja, hogy sem a tanácsadók, sem a megrendelő szervezetben dolgozók nem érzik fontosnak a tanácsadási szolgáltatás minőségének szisztematikus kiértékelését. Ennek oka nem csak a motiváció hiánya vagy a feladat komplexitása, hanem számos esetben az értékelést elvégzendő személy „egymagában” nem képes felmérni és elemezni a nyújtott szolgáltatás minőségét, nem beszélve arról, hogy az értékelést végző személy attitűdje, szakképesítése, tapasztalata, benyomása, érdekrendszere jelentősen befolyásolhatja az értékelés kimenetelét. Ezek a tényezők vezetnek oda, hogy a tanácsadási szolgáltatások minőségének értékelése, – ahogyan azt a bibliometrikus irodalomkutatás témakör elemzésénél is láttuk – eddig nem került sem a menedzsment, sem a marketing tudományos közösség látókörébe.

1.5 Milyen sikerdimenziók alapján értékelik a vevők a tanácsadási szolgáltatások minőségét?

A kapcsolati minőség a tanácsadók együttműködési képességeinek összességét fejezi ki, amit Stumpf és Longman (2009, 131.o.) a „jó érzés követelményeknek” definiál. A vezetési tanácsadási szituációkban kifejezetten fontos az ügyfél-tanácsadó bizalom és kapcsolati minőség (Wünderlich, Wangenheim és Bitner, 2013), mivel ún. „implementációs szakadék” van aközött, ahogyan az ügyfél valójában előnyt kovácsolhatna a tanácsadók javaslataiból és aközött, amire valójában képes lenne (Schaffer, 2002). Ennek következtében a végső megoldás közös munka eredményeképp születik meg (Macdonald, Kleinaltenkamp és Wilson, 2016). Az előzetes forráskutatás rávilágított arra, hogy az ügyfélelvárásokban egyértelműen megjelennek olyan adaptációs igények, amelyek a projektszervezethez és annak vállalati kultúrájához igazított tanácsadói módszereket, folyamatokat és tanácsadói stílust foglalnak magukban.

1.6 Mely kapcsolatminőségi komponenseket ítélik a vevők a legfontosabbnak a tanácsadási szolgáltatások minőségértékelésében?

Az előzetes irodalomkutatás rávilágított arra, hogy az ügyfelek nem egyformán érzékelik és értékelik a tanácsadási szolgáltatások minőségét és értékét. Megítélésüket nagyban befolyásolja, hogy a projekttulajdonos szervezet melyik egységében dolgoznak, ott milyen

pozíciót töltenek be, és milyen mértékben történik a szervezeti tanulás és fejlesztés (Macdonald, Kleinaltenkamp és Wilson, 2016). Bibliometrikus adatokra épülő metaanalízissel vizsgáltam meg az 1980-2017 közötti időszakban a vezetési tanácsadás kutatási domain alatt a Scopusban megtalálható 354 tudományos szakcikk szerkezetét és legfontosabb jellemzőit (Varga-Toldi, Veres és Rékasi, 2019). Feltérképezve a vezetési tanácsadás tudományos ismeretanyagának intellektuális struktúráját elmondható, hogy csekély azoknak a szakcikkeknek a száma, amelyek kifejezetten a tanácsadási projektek sikertényezőit kutatják (33 cikk; 9,3%). Ezen belül nincs olyan átfogó, kvantitatív kutatási módszerekkel alátámasztott kutatás, amely a szervezeti hierarchia különböző szintjein dolgozók aspektusából vizsgálta volna a vezetési tanácsadási projektek sikerkritériumait. Az előkutatásra építve és a hiányzó empirikus kutatásokra hivatkozva az alábbi hipotéziseket állítom fel a sikerdimenziók és szervezeti pozíciós szintek kapcsolatának vizsgálatára.

1.7 Milyen eltérés tapasztalható a szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók minőségészlelésében?

A szakirodalom alapján a 12. táblázatban összefoglaltam a tanácsadási szolgáltatások projektspecifikus és szolgáltatásspecifikus jellemzőit, amelyek megnehezítik a tanácsadási szolgáltatások beszerzését és gátolhatják a szolgáltatás minőségértékelését.

12. táblázat A tanácsadási szolgáltatások projektspecifikus és szolgáltatásspecifikus jellemzői

PROJEKTSPECIFIKUS JELLEMZŐK	SZOLGÁLTATÁSSPECIFIKUS JELLEMZŐK
▸ **Komplex beszerzési és kapcsolati szituáció** (Williams, 2004) ▸ **Bizalmi attribútumok magas száma** (Gallouj, 1996; Zeithaml és Bitner, 2000) ▸ **Információs és kompetencia aszimmetria** a felek között (Glückler és Armbrüster, 2003; Saad, 2007; Schaffer, 2002; Veres, 2009). ▸ **Szükségleti, piaci és tranzakciós bizonytalanság** (Ford, 2002) ▸ **Vevő alkupozíciója gyengül** a tanácsadó vállalattal szemben (Werr és Styhre, 2002) ▸ **Illeszkedési gyakorlat a felek között** (Crucini és Kipping, 2001; Kubr, 2002) ▸ **Stabil preferencia helyett konstruált, értékalapú döntéshozatal** (Bettman mts.,1998; Richter és Niewiem, 2009) ▸ **Kaotikus üzleti környezet, érzelmének tudatos menedzselése a fókuszban** (Kakabadse, Louchart és Kakabadse, 2006)	▸ **Nincs „legjobb" megoldás**, a probléma megoldására számos alternatíva áll rendelkezésre (Mitchell, 1994) ▸ **A tanácsadás eredménye nem izolálható** és a tanácsadási szolgáltatás értéke tipikusan hosszú távon realizálható (Haverila, Batemann és Neumann, 2011; Soriano 2001; Wright és Kitay, 2002) ▸ Az ügyfél-tanácsadó **kapcsolatok a benyomások menedzselésén alapszanak** (Clark és Salaman, 1998; Starbuck, 2002) ▸ Az **ügyfél-elégedettség nagyban függ az adott szolgáltatást nyújtó szakember személyétől** (Cameran, Moizer & Pettinicchio, 2010; Carmona, Momparler & Lassala, 2015) ▸ **Az ügyfelek kénytelenek olyan szaktudás indikátorokra hagyatkozni**, mint például a tanácsadó modora, a vállalati anyagok minősége (Fincham, 1999; Wünderlich, Wangenheim és Bitner, 2013)

Forrás: saját szerkesztés

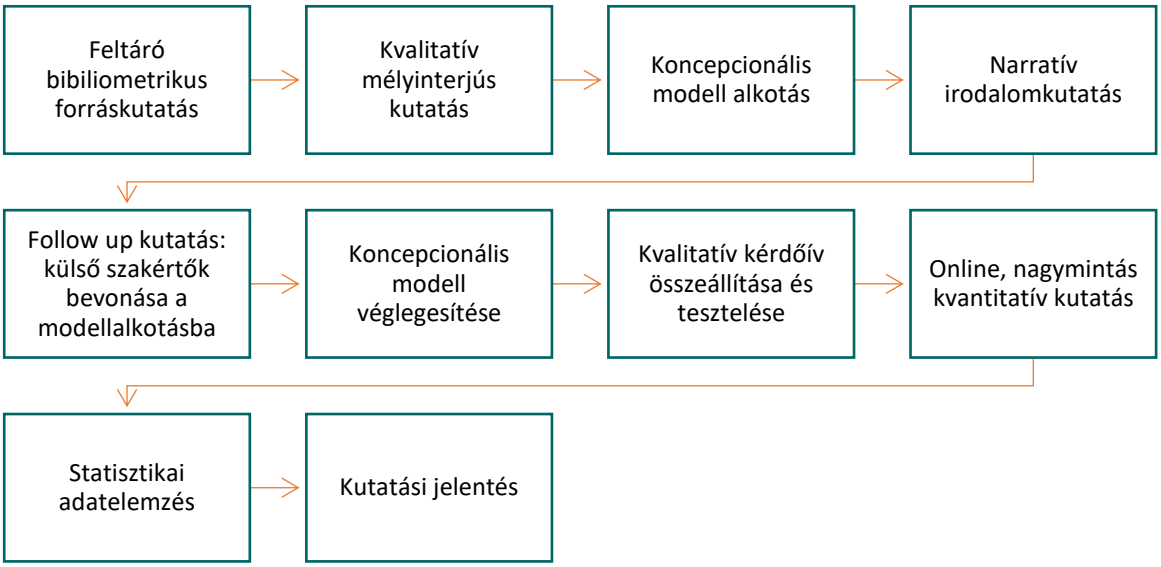
2. Kutatási folyamat és hipotézisek

Az előzetes szakirodalom feldolgozása során feltárt legfontosabb problémaköröket az alábbiakban foglalnám össze:

- A vevők tanácsadókkal szemben elvárt szerepe és felelőssége nem minden esetben jól definiált, a megoldandó probléma jellege befolyásolhatja a tanácsadó szerepét és funkcióját.
- A tanácsadási szolgáltatások szolgáltatás attribútumai sok esetben rejtettek, a beszerzési preferenciák és a tanácsadási szolgáltatás sikerességét meghatározó preferenciák eltérhetnek.
- A tanácsadási szolgáltatás minőségének mérésére a tanácsadási projektek sikerkritériumainak meghatározására viszonylag kevés empirikus kutatási eredmény áll rendelkezésre.
- A kutatások alapvetően az ügyfelek tanácsadókkal szemben támasztott elvárásaira fókuszáltak, nagyon kevés tanulmány ütköztette össze az empirikus eredményeket a tanácsadók által vélt és megfogalmazott ügyfélpreferenciákkal.

Az kutatás során alkalmazott módszereket a 2.ábra mutatja be.

2. ábra Alkalmazott kutatási módszerek



Forrás: saját szerkesztés

A felállított hipotéziseket és azok vizsgálatára alkalmazott kutatási módszereket az 13. táblázat mutatja be.

13. táblázat Kutatási hipotézisek

Alkalmazott primér kutatási módszer	ID	Hipotézis	Adatfelvételi módszer	Adatelemzési módszer
Feltáró kvalitatív kutatás (KH = kvázi hipotézisek)	KH1	A tanácsadási szolgáltatások szükségleti dimenziói alapján azonosíthatók tanácsadói szerepek és funkciók.	Feltáró szakértői mélyinterjú (1. melléklet, guide).	Interjú kivonatok tartalomelemzése, megalapozott elmélet szerint fogalmi kódolással Megalapozott elmélet modell („grounded theory") nyílt, axiális és szekvencionális kódolási eljárással.
	KH2	A preferenciát erősen meghatározza az új beszerzési szituáció.		
	KH3	A projekt egyedisége során a tanácsadási folyamat első fázisa együtt tanulásnak minősíthető (kompetencia csere).		
	KH4	A résztvevők személyes preferenciái szignifikáns módon befolyásolják a tanácsadók kiválasztását.		
	KH5	A tanácsadási szolgáltatás során a hasznosság megítélése poszttranzakciós folyamatban realizálódik.		
	KH6	Tanácsadási szolgáltatás minőségértékelési dimenziórendszere többszintű (felállítható koncepcionális modell).		
Nagymintás kérdőíves kvantitatív kutatás (hipotézisek)	H1	A vállalatok által leggyakrabban említett szükségleti dimenziók: szakértői erőforráspótlás, projektvezetés, szervezeti stimuláció.	Kérdőíves megkérdezés (2. melléklet, kérdőív)	Wilcoxon-féle előjeles rangpróba
	H2	A sikerdimenziók (koncepcionális modell) fontossága között szignifikáns különbség van.		
	H3	A kapcsolat minőségét leíró attribútumok fontossága között szignifikáns különbség van.		
	H4	A szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók között szignifikáns különbség van az egyes sikerdimenziók fontosságában.		Kétmintás mediánpróba

Forrás: saját szerkesztés

3. Alkalmazott primér kutatási módszerek

A kutatás egymásra épülő, többlépcsős integrált adatgyűjtésre és elemzésre épült. Első lépésben az ún. „***grounded theory" (megalapozott elmélet) kvalitatív kutatási módszer került alkalmazásra***, ahol az elmélet az empirikus adatokból fejlődik ki és abban gyökerezik (Glaser és Strauss, 1967). Ennek a módszernek az alapelve az adatok korai interpretálása, valamint az egyes szövegrészek folyamatos összehasonlítása. Ugyan a kvalitatív kutatást megelőzte egy alapos, a korábbi fejezetekben tárgyalt szisztematikus irodalomelemzés, a szakértői mélyinterjúk esetében az előzetesen kialakított interjúkérdések nem korlátozták be a beszélgetés tárgyát, és a feltett kérdések a koncepcióalkotási szakaszban történő előre haladással egyre finomodtak. A mélyinterjús kvalitatív kutatás célja volt feltárni a tanácsadói szolgáltatások igénybevétel során történő tranzakcióban résztvevő személyek közötti interakciókat, preferenciákat, a kiválasztási folyamatot befolyásoló döntési és vásárlási preferenciákat, illetve a tanácsadási megbízások sikerkritériumainak beazonosítására vonatkozó tényezőket. A téma bizalmi jellege és komplexitása miatt kiemelkedően fontos volt a terepmunka annak érdekében, hogy a kutatás szempontjából fontos információk feltárásra kerüljenek valós, vállalati példák és epizódok mentén. A kvalitatív kutatási eredményekre alapozva kidolgozásra került a tanácsadási szolgáltatások koncepcionális minőségmodellje. Ezt követően célzott, a téma szempontjából releváns szakirodalom feldolgozása következett, amely során a modell finomhangolásra került. Utókövető, ún. „follow up" kutatás segítségével a megalkotott modell validálásra került külső szakértőkkel. Az észrevételek és javaslatok alapján a koncepcionális modell véglegesítésre került.

A ***nagymintás, kérdőíves kvantitatív kutatás*** célja az volt, hogy az ezt megelőző kvalitatív kutatás eredményei és feltételezései visszaigazolást kapjanak. A strukturált kérdőíves kutatás kérdés- és válaszkategóriáinak meghatározására a kvalitatív kutatási eredmények és a szakirodalom alapos feldolgozása után került sor. A megszerkesztett nagymintás kérdőív tesztelésébe bevonásra kerültek külső szakértők is, valamint teszt-kitöltési eljárással ellenőrzésre került a kérdőívek érthetősége, pontossága, kitöltési időtartama. Az esetleges módosítási javaslatokat átvezetve a kérdőív véglegesítésre került. A kvantitatív felmérés során alkalmazott kérdőív összhangban volt koncepcionális minőségmodell elméleti keretével. A kérdőívben olyan kérdések és hozzá tartozó állítások kerültek megfogalmazásra, amelyek által lehetőség volt a koncepcionális modell keretei között meghatározott minőség dimenziók feltárására (Veres & Varga-Toldi, 2021).

Kutatási eredmények

1. Kvalitatív kutatás

1.1 A kvalitatív kutatás célja

14. táblázat Kvalitatív kvázi hipotézisek

ID	Kvalitatív kutatás kvázi hipotézisek
KH1	A tanácsadási szolgáltatások szükségleti dimenziói alapján azonosíthatók tanácsadói szerepek és funkciók.
KH2	A preferenciát erősen meghatározza az új beszerzési szituáció.
KH3	A projekt egyedisége során a tanácsadási folyamat első fázisa együtt tanulásnak minősíthető (kompetencia csere).
KH4	A résztvevők személyes preferenciái szignifikáns módon befolyásolják a tanácsadók kiválasztását.
KH5	A tanácsadási szolgáltatás során a hasznosság megítélése poszttranzakciós folyamatban realizálódik.
KH6	Tanácsadási szolgáltatás minőségértékelési dimenziórendszere többszintű (felállítható koncepcionális modell).

Forrás: saját szerkesztés

1.2 Mintavétel és adatgyűjtés

A kvalitatív kutatás a legalább 1000 alkalmazottat foglalkoztató kereskedelmi bankok vezetőire és nagynevű közép- vagy multinacionális tanácsadói vállalatok szenior tanácsadóira koncentrált. Ennek oka, hogy „a pénzügyi szolgáltatók mindig is az egyik legnagyobb piacot jelentették a vezetési tanácsadó vállalatok számára. A legtöbb országban a tanácsadó cégek bevételének mintegy egyharmada ebből az iparágból származik. A pénzügyi szektor van leginkább kitéve a technológiai fejlesztések szükségességének, a szabályozó szervezetek előírásainak való megfelelési kényszer jellemzi őket, valamint ebben az iparágban az egyik legnehezebb fenntartható és kézzelfogható versenyelőnyt teremteni (Czerniawska és Toppin 2005, 23.o.).

A kutatási probléma megismerése és feltárása céljából, valamint a téma bizalmi jellegéből és komplexitásából fakadóan feltáró jellegű szakértői mélyinterjús adatfelvételi módszer tűnt a legalkalmasabbnak. A mélyinterjú célja az volt, hogy konkrét vállalati példákon és epizódokon keresztül tárja fel az ügyfelek szükségleti dimenzióit, a tanácsadókkal szemben támasztott elvárásait, valamint a szolgáltatás minőségi értékelésének folyamatát. A kutatásba olyan

szakemberek kerültek bevonásra, akik releváns tapasztalattal rendelkeznek a témában és meglátásaik, saját történeteik elősegítik és támogatják az elméleti modell megalkotását. Ugyan a mintavételi kritériumok előzetesen definiálásra kerültek és a koncepcionális modell kialakulásával párhuzamosan kerültek kiválasztásra. A megalapozott kutatás („grounded theory") lényege (Glaser és Strauss, 1967) pont az, hogy ún. elméleti mintavételre kerül sor, mert „az érdekel bennünket, hogy milyen csoportokhoz, eseményekhez, cselekvésekhez forduljunk, és mindezt milyen elméletimegfontolás alapján tesszük. Ezeket a kérdéseket akkor tudjuk megválaszolni, ha már kialakulóban vannak a kategóriák, kezd körvonalazódni az elmélet, tehát az elméleti mintavételt az eddig elvégzett kutatás elméleti orientációja vezérli" (Gelencsér, 2003). Az adatgyűjtés addig a telítődési pontig folytatódott, ahol az újabb interjúk már nem hoztak érdemben új szempontokat és nem tartalmaztak új információt, hiszen „a kutató újra és újra hasonló eseteket látva meggyőződik arról, hogy a kategória telített" (Glaser és Strauss 1967, 61.o.).

A mintavételi eljárás során az ügyfél és a tanácsadói oldal is képviseltetve lett. Az ügyfél minta kialakítása során elvárás volt, hogy legalább 5 éves tanácsadói projektekben szerzett tapasztalattal rendelkezzen a résztvevő, ezért a kutatásba bevont személyek többnyire szakértői, osztályvezetői, igazgatói, projektvezetői vagy vezérigazgatói pozícióban dolgoznak, és aktívan részt vesznek a tanácsadók kiválasztásában, a projektek végrehajtásában és a tanácsadási szolgáltatások értékelésében. A tanácsadói mintába általában 10 éves munkatapasztalattal rendelkező szenior tanácsadók kerültek, akik aktívan részt vettek vezetési tanácsadói tenderpályázatok megírásában, ajánlati prezentációk lebonyolításában, és rendelkeznek megfelelő értékesítési és projektvezetési tapasztalattal. A kutatás során összesen 22 interjú készült 8 különböző nagyvállalat 14 szakértőjével, valamint 7 különböző tanácsadó cég 8 vezetési tanácsadójával. Az 15. számú táblázat illusztrálja, hogy a résztvevők beosztása, szakterülete, szakmai tapasztalata, életkora és neme alapján milyen sokszínű a minta.

15. táblázat Kutatási minta profilja

Alias	Szervezet	Pozíció	Szakterület	Vállalat	Élet-kor	Nem	Végzettség	Releváns munka-tapasztalat (év)
Anthony	Tanácsadó	Partner	alaprendszer implementáció	C1	46	F	informatikus-közgazdász	24
Greg	Tanácsadó	Igazgató	informatikai biztonság	C2	37	F	programozó matematikus, informatikus	10
Jeremy	Tanácsadó	Vezérigazgató	stratégiai és üzleti transzformációs projektek	C3	39	F	közgazdász	9
Charlie	Ügyfél	Szenior projekt-menedzser	Projektmenedzsment	B1	34	F	közgazdász	9

Harry	Tanácsadó	Vezérigazgató	CRM és piackutatás	C4	45	F	közgazdász	20
George	Ügyfél	Program-menedzser	Projektmenedzsment	B1	44	F	programozó, MBA	14
Katie	Ügyfél	Igazgató	Bankkártya	B2	45	N	közgazdász, informatikus	20
Austin	Ügyfél	Osztályvezető	készpénzgazdálkodás és elektronikus csatornák	B1	35	F	közgazdász	9
Joseph	Ügyfél	IT igazgató	Menedzsment	B3	44	F	informatikus-közgazdász	12
Naomi	Ügyfél	Igazgató	Ügyfélszolgálat	B3	43	N	közgazdász, MBA	10
Jasmine	Ügyfél	Osztályvezető	Termékfejlesztés	B5	36	N	közgazdász	14
Emma	Ügyfél	Beszerzési szakértő	Beszerzés	B4	37	N	PR menedzser	10
Isabella	Ügyfél	Termék-menedzser	Termékfejlesztés	B7	34	N	közgazdász, marketing-kommunikáció	8
Matthew	Ügyfél	Szenior BI elemző	üzleti intelligencia	B2	35	F	mérnök-informatikus	9
Lucy	Ügyfél	CRM szakértő	CRM és szegmentáció	B6	42	N	közgazdász, kereskedelem-marketing	17
Nelson	Ügyfél	Igazgató	Értékesítés	B2	41	F	közgazdász	16
Jessica	Tanácsadó	Szenior program-menedzser	pénzügy és számvitel	C1	44	N	közgazdász, pénzügy-számvitel	20
Elliot	Ügyfél	Ügyvezető igazgató	Menedzsment	B8	41	F	közgazdász, MBA, informatikus	12
William	Tanácsadó	Projektvezető	IT projektmenedzsment	C5	44	F	gépészmérnök, közgazdász	20
Olivia	Ügyfél	Igazgató	ügyfélélmény és digitális csatornák	B2	43	N	közgazdász	21
David	Ügyfél	Osztályvezető	informatikai biztonság és csalásmegelőzés	B3	41	F	informatika szaktanár	16
Emily	Tanácsadó	Szenior tanácsadó	Fizetésforgalom	C6	36	N	banki szakügyintéző	15

Forrás: saját szerkesztés

Megjegyzés: A nevek álnevek. A jelzett pozíciók és szakterületek a valóságának megfelelnek, de néhány esetben az interjúalany kérésére a pontos pozíció és szakterület megfogalmazásán módosítottunk. B1-B8 kódok ismert, a kereskedelmi bankpiacon meghatározó vállalatok 998-8200 alkalmazottal és éves mérlegfőösszegük 1630-7247 millárd forint (2017. 07. 28. állapot szerint). A tanácsadó vállalatokat C1-C6 kóddal láttam el. A kutatásban résztvevő tanácsadó vállalatok meghatározó és elismert szereplői a hazai tanácsadó piacnak.

A másfél-két órás időtartamú interjúk az ügyfelek és tanácsadók saját irodájában kerültek lebonyolításra, valamint a beszélgetésekről hangfelvétel készült. Az interjúk hanganyagából mintegy 600 oldalnyi átirat készült.

1.3 Tartalomelemzés

A megalapozott elmélet az empirikus adatok fogalmi kódolásának egyik technikája, ahol az elemzés alapegységeit különböző koncepciók jelentik, hiszen az elmélet az adatok konceptualizálásából fejlődik ki (Pandit, 1996). A mintegy 600 oldalnyi átirat szövegkorpuszának soronkénti feldarabolására került sor (2. ábra), és az egyes mondatok elemzésével folytatódott.

2. ábra Átirat szövegkorpuszának soronkénti feldarabolása (példa)

184 hát akkor azokkal a cégekkel kellett hogy dolgozzak, akikre azt mondja a

185 headquarter is, hogy ez egy jó cég,

186 ezeknek hinni fogunk, hogyha elkészül valamilyen új anyag.

187 Sokat nem is morfondírozhattam azon, hogy akkor kik legyenek ezek, mert a

Forrás: saját szerkesztés

A kvalitatív kutatásból származó adatok (átirati anyag) elemzésének első lépése az ún. nyílt kódolási eljárás, amely keretén belül az átiratok alapos, sorról-sorra történő átolvasását követően fogalmi kategóriák (nyílt kódok) kerültek meghatározásra. „Az állandó összehasonlító módszer célja, hogy az elméletalkotásnál explicit kódolást és analitikus folyamatokat használjunk" (Glaser és Strauss 1967, 102.o.). Ebben a szakaszban a meghatározott fogalmak csupán ideiglenesen kerültek meghatározásra, az egyes fogalmak a dokumentumok átolvasásával kikerültek, vagy helytállóbb fogalmakra lettek cserélve. A nyílt kódolási szakaszt az axiális kódolás követte, amely során az előállított kategóriák közötti összefüggések kerültek feltárása, amely magában foglalta az egyes témakörök összerendelését, alkategóriába rendezését, bizonyos kifejezések egységesítését, valamint ezeknek a kategóriáknak (kódok) egységes formába rendezését az átfedések és inkonzisztencia elkerülése érdekében. Az axiális kódolás végén olyan alapkategóriák és alkategóriák rendszere állt rendelkezésre, amelyek lehetőséget adtak további összefüggések vizsgálatára, amelyek támogatták egy koncepcionális modell felállítását. A tartalomelemzés következő lépése a nyílt és axiális kódolás következtében azonosított kategóriák és alkategóriák kódokként történő megfeleltetése volt a szöveghez (szelektív kódolás). Ebben a lépésben a leggyakrabban használt fogalmak és a hozzájuk tartozó idézetek áttekintése és kivonatolása történt meg annak érdekében, hogy azonosításra kerülhessenek a kutatási téma szempontjából releváns kulcskategóriák és azok alkategóriái, egyúttal kizárásra kerüljön minden olyan kategória, amelyek nem kapcsolódnak kellő mértékben a kulcskategóriákhoz és ezért nem hasznosíthatók az elméletkidolgozásánál. Ezt követően a kódok segítségével az átiratok újra elolvasása történt meg, amely segítségével létrejött az egyes kutatási kérdésekre reflektáló tudományos koncepció és koncepcionális modell.

1.4 Érvényesség és megbízhatóság

A kvalitatív adatok érvényessége és megbízhatósága négy kritériumszempont alapján került ellenőrzésre: hitelesség, alkalmazhatóság, megbízhatóság és bizonyíthatóság (Lincoln és Guba, 1985).

1. Hitelesség: a kutatási eredmények megegyeznek a résztvevők gondolataival és tapasztalataival, valamint hitelesen tükrözik álláspontjukat a témával kapcsolatban.
    1.1. Változatos és sokszínű minta: releváns tapasztalattal rendelkező, eltérő pozícióban dolgozó, más-más szakmai tapasztalattal rendelkező, különböző perspektívákat szemléltető szakértők bevonása a kutatásba.
    1.2. Válaszadó oldali érvényesítés: az interjúk kivonatának megosztása és visszaigazoltatása a résztvevőkkel, az előzetes eredmények megosztása, prezentálása.
    1.3. Külső szakértői érvényesítés: a kutatás során rendszeres egyeztetések és előadások tartása külső, kutatásba be nem vont független szakértőkkel.
    1.4. Eredmény: A kutatásban résztvevő személyek és külső szakértők bevonása az elméleti modellalkotásba, valamint releváns észrevételek beépítése a modellbe.
2. Alkalmazhatóság: a kutatási eredmények megvédhetők és általánosíthatók, áthelyezhetők más kontextusra.
    a. Teoretikus mintaalkotási eljárás alkalmazása, amely figyelembe vette a kutatásban résztvevők szakmai tapasztalatát és kapcsolatrendszerét.
    b. A résztvevők különböző vállalatok eltérő szakterületéről lettek kiválogatva, biztosítva ezzel, hogy számos álláspont megjelenjen a kutatni kívánt jelenségről.
    c. Eredmény: A kutatási eredmények és feltételezések a résztvevőkkel készült interjúkra épülnek.
3. Megbízhatóság: A kutatási eredmények konzisztensek és észszerűek a felhasznált módszertan figyelembevételével, egy újabb kutatás a témában hasonló eredményt hozna.
    a. A résztvevők saját praxisukban átélt helyzeteket, személyes tapasztalataikat és történeteiket osztották meg.
    b. A kutatási eredményeket szenior tanácsadók validálták.
    c. Az interjúk alatt feljegyzések, vázlatok készültek.
    d. Eredmény: A résztvevők által leírt történetekben, megosztott eseményekben és bemutatott példákban egyezőséget találtunk.

4. Bizonyíthatóság: az eredmények a kutatásban résztvevők elmondásaira, elhangzott szavaira épülnek, valamint a résztvevők valós gondolatait tükrözik és nem a kutatók meglátásait, motivációit tükrözik.
    a. 600 oldalnyi interjú kivonat.
    b. Nyílt kódolási eljárás kategóriák definiálásával.
    c. Résztvevők bevonása az értelmezési fázisba személyes és telefonos egyeztetéseken keresztül.
    d. Eredmény: A kutatási eredmények ellenőrzése, valamint a javasolt modell szakértői validálása megtörtént.

1.5 Kvalitatív kutatás eredménye

1.5.1 Szükségleti dimenziók

A tanácsadási szolgáltatás igénybevétele mögött meghúzódó ügyfél motivációk folyamatosan változnak. A kutatásban résztvevők szerint az ügyfélszervezetek valójában rendelkeznek magasan képzett, specifikus szaktudással rendelkező munkaerővel, ezért a tanácsadók bevonása egyre kevésbé a szakértelemre koncentrál. Ugyanakkor az egyre komplexebb üzleti problémák és a rövid határidők hatékonyabb folyamatokat követelnek meg, ehhez pedig külső szakértők által behozott legjobb gyakorlatokra és eredményes módszertanra van szükség. Az ügyfelek az elmúlt évtizedekkel ellentétben sokkal inkább módszertani (hogyan lehetséges az adott probléma megoldása), koordinációs (hogyan szükséges az adott megoldást leszállítani) és a szervezet motiválásához (hogyan érjenek el valódi változást) szükséges segítséget kérnek a tanácsadó vállalatoktól. A fent említett „szoft" menedzsment képességek ritkán internalizálhatóak egyszerű munkaerő felvétellel, hiszen ilyen üzleti problémák megoldása releváns és széleskörű iparági gyakorlatot követel meg.

"Nekem mindig az volt az elképzelésem, hogy olyan emberek jöjjenek, akik már sok mindent láttak […] és tudják, hogy hol vannak általában a bottleneck-ek, hol vannak azok a problémák, amiket idő előtt érdemes még beazonosítani mielőtt még beleásnánk magunkat a problémába úgy, hogy utána úgy jöjjünk ki, hogy hoppá, ez egy zsákutca volt."

A megjelenő szükségleti dimenziók között megjelent a network hozzáférés követelménye is, ami az ügyfelek hasznos és értékes információszerzésének és új üzleti kapcsolatok kialakításának igényére utal. Az eredmények igazolják egy korábbi empirikus kutatás eredményeit (Veres és mts., 2001), amely szerint az értékes információk megosztása csökkenti az üzleti kockázatokat és a környezeti bizonytalanság szintjét. A résztvevők az interjúk során

számos esetben megemlítették, hogy a megrendelő vállalatok számára az egyik legfontosabb szükségleti dimenzió a menedzsment új üzleti ötletekkel történő támogatása, amely összhangban áll a tanácsadási szakirodalom ez irányú eredményeivel (Armbrüster, 2006). Ilyen megbízások esetén a tanácsadók idegenvezető szerepben vannak jelen a projektmegrendelő szervezetben, és legfontosabb feladatuk a lehetséges üzleti megoldások és implementációs irányok definiálása és prezentálása a felsőbb vezetés felé. Ezekben a projektekben tipikusan különböző üzleti, vállalati, divízionális stratégiai és megvalósítási tervek jelentik a projektvégterméket. A kutatás feltárta, hogy számos esetben a tanácsadók jelenléte a szervezetben a vezetés „karjának meghosszabbítását" jelenti, és a megrendelő szervezeten belül észlelt bizonytalanságból fakadó kockázatcsökkentési igényre utal. Ezekben a szituációkban a tanácsadók felügyelő szerepben helyezkednek el. Ez a bizonytalanság utalhat holdingon belül az anyavállalatok leányvállalati vezetőkkel szemben támasztott bizonytalanságára, de irányulhat a szervezeten belüli funkcionális vezetők és szakértők ellenőrzésére is.

„Valahol a vezetőségnek bizonyos szempontból ez ilyen visszaigazolás is, tehát hogyha bármilyen szintű magyarázkodás vagy számonkérés történik egy adott szituációban, akkor van egy neves tanácsadó cég, akit megbíztak egy adott munkával, és akkor róluk a felelősség valamilyen szinten le van véve, mert hát a tanácsadók mondták."

Az ügyféligények közül többen megemlítették a tanácsadók ún. validációs szerepét, ami a szervezet magabiztosságának hiányára és az egyes vezetőkbe vetett felsővezetői bizalmatlanságra vezethető vissza. A résztvevők szerint a tanácsadók ritkán hoznak teljesen egyedi és eredeti ötletet, a legtöbb szervezet felkészült és tisztában van a legújabb trendekkel, megoldásokkal. Ugyanakkor a megbízó szervezetek ezeknek az irányoknak a kézzelfogható alátámasztásában és a felsőbb vezetés felé történő hatékony kommunikációjában szorulnak külső segítségre.

"A szakembergárda rendelkezik azokkal a hazai és külföldi legjobb gyakorlatokkal, amelyekkel bizonyos stratégiai vagy operatív kérdésekben a továbblépést meg tudnák támogatni, csak nem hiszik el nekik […] és ilyenkor validációs céllal hozzák oda a tanácsadót."

Végezetül az ügyféligényekben egyre hangsúlyosabban megjelenik a tanácsadók változást előmozdító képessége iránti szükséglet, amely elsősorban a szervezeti tanulás elősegítését, a vállalati gondolkodás és szellemiség megváltoztatását, valamint a munkavállalók mobilizálását és motiválását foglalja magában.

„Azért kell behívni a tanácsadókat, amiért ha van egy lakásod, akkor behívsz egy lakberendezőt […] Van egyfajta change, amit szeretnél elérni, változtatni akarsz valamit, te eljutottál a korlátaidban valameddig. Tehát ott van a házad és így mindenki azt mondja, hogy milyen esztétikus, de igazából te is bevallod magadnak, hogy unalmas. Ez a korlátom, idáig tudok eljutni."

A tanácsadói megbízások mögött húzódó ügyfélszükségleti tényezők között egyre hangsúlyosabb szerepet kapnak a koordinációs, módszertani és változást stimuláló tényezők a klasszikus szakértelem-vásárlással szemben.

„A tanácsadó azért kell, mert van egyfajta tanácstalanság, tehát van valami fajta elképzelés arra, hogy változtatni kellene vagy változtatni szeretnének vagy változtatni akarnak, vagy a főnök akar változtatni, de a vezető nem tudja, hogy ennek hogyan feleljen meg. Ekkor hívjunk be egy tanácsadót."

A résztvevők arról számoltak be, hogy számos esetben a projektek vezetésére és koordinálására hívnak tanácsadókat, mert ők rendelkeznek azzal a módszertani szaktudással, ami szükséges a komplex programok sikeres leszállításához.

„Én azt gondolom, hogy egy tanácsadó azon túl, hogy hoz benchmarkokat, módszertanokat, folyamatokat, a vállalatból kihozza a legtöbbet ahhoz, hogy elérje a céljait. Ez olyan, mint egy jó edző, ugye van egy jó tehetséges sportoló, aki talált magának egy jó partnert és az látszik, hogy kvázi bármit megcsinálhat, bármit elérhet."

Másfelől a tanácsadók külső szakértőként képesek a belső feszültségek, szakmai viták enyhítésére és feloldására is, ami mediátor szerepkörbe teszi őket a projekten belül. Mi több, a legkritikusabb szerepbe a tanácsadók a változások kommunikálása és bevezetése kapcsán kerülnek. Steele (1975) ezt a funkciót „ritual pig" (áldozati bárány) kifejezéssel illeti, mi arra utal, hogy a tanácsadók tipikusan a rossz hírvivői, az ő feladatuk a változás szakszerű kommunikációja.

„Van egy csomó olyan ember, aki egyszerűen fél a változástól, bármilyen szintű változástól. Mondok egy példát. Be kell bizonyítani Marika néninek, hogy bizony, amit tetszik mondani, az igaz volt 20 évig. Ez őt sérti autoritásában, személyében, tehát ez egy rossz dolog neki, hogy őt most megcáfolta egy 20 éves vagy 25 éves tanácsadó […]. Ez egy nagyon rossz dolog. De ez megint a kommunikációra vezet vissza, hogyan lehet ezt úgy elmondani Marika néninek, hogy még többet tetszik tudni kávézni majd, mert ez még gyorsabban kész lesz. És akkor lehet így kiépíteni viszonyokat. Ehhez kellünk mi."

Összességében elmondható, hogy a szükségleti dimenziók a szervezet céljai mögött meghúzódó ügyfél motivációkon és észlelt szükségleti bizonytalanságon keresztül értelmezhetők. A kutatás igazolta, hogy a sikeres üzletkötéshez elengedhetetlen a megrendelő szervezet motivációjának a megértése, és a sikeres leszállítás feltétele, hogy az alkalmazni kívánt tanácsadói szerepeket ehhez a motivációhoz igazítsa a tanácsadó vállalat.

„Ezeket az ügyfél motivációkat, hogyha felméred, és kialakítasz egy bizalmi kapcsolatot, és ezekre tudsz reagálni még mielőtt eljutnánk oda, hogy tendert ír ki az ügyfél, az nagyon jó. Nem eladni kell neki, hanem el kell jutni egy olyan szintre, amikor elhiszi, hogy te értesz hozzá."

A fentiek tükrében elmondható, hogy a tanácsadó vállalatok igyekeznek az ügyféligények figyelembevételével különböző szerepköröket definiálni, noha ezek a tanácsadói szerepek nem mindig tudatosan jelennek meg az ügyfél-tanácsadó kapcsolatban. A kutatási eredmények alapján a ***KH1 hipotézis igazolható, miszerint a tanácsadási szolgáltatások szükségleti dimenziói alapján azonosíthatók tanácsadói szerepek és funkciók.*** A kutatás eredményei alapján a feltárt tanácsadói szerepeket a 16. számú táblázat tartalmazza.

16. táblázat Szükségleti dimenziók és főbb tanácsadói szerepek

Szint	Fókusz	Elvárt előnyök	Idő dimenzió
Operatív	**Munkahelyi légkör és tanulási lehetőségek**	Kevesebb munka	Rövidtáv
		Érdekesebb munka	
		Kellemes munkahelyi légkör	
		Szakmai fejlődés	
		Több figyelem a közvetlen vezetőtől	
		Információkhoz való hozzáférés	
		Új munkatársak, vezetők megismerése	
Funkcionális vezető	**Információszerzés és eredményes csapatmunka**	Hasznos információk szerzése	Rövidtáv
		Új és konkrét ötletek	
		Megvalósítható akció tervek	
		Hatékonyabb feladat menedzsment	
		A szervezeti egység elfogadtatása és erősítése	
		Jól funkcionáló csapat	
Igazgató	**Belső hatalmi pozíció erősítése**	Saját pozíció erősítése	Középtáv
		Belső befolyásolási képesség támogatása	
		Önigazolás	
		Célszámok teljesítésének támogatása	
		Konkrét akciótervek és döntést előkészítő anyagok	
Felsővezető	**Változás-menedzsment**	Projektek határidőre történő leszállítása	Hosszútáv
		Valós változások indikálása a szervezeten belül	
		Munkavállalói elkötelezettség növelése	
		Stratégiai támogatás a vállalat víziójához és hosszú távú terveihez	
		Bizalmi partnerviszony kialakítása	
Beszerzés	**Jól működő beszállítói kapcsolat**	Mérhető és biztonságos beszerzési folyamat	Rövid és középtáv
		Költségterv betartása	
		Beszállítói kapcsolat fejlesztése	

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás alapján meghatározott tanácsadói szerepek a korábbi kutatások eredményeivel szinkronizálnak (Kakabadse, Louchart és Kakabadse, 2006; Kubr, 2002; Nees és Grenier, 1985; Schein, 1989; Steele, 1975), ugyanakkor az ügyfélmotivációk és észlelt kockázat feltárásával új aspektusból definiálják a vezetési tanácsadók által lehetségesen kialakított szerepköröket. Bizonyítást nyert, hogy az ügyfelek nem tesznek különbséget a különböző szakértő tanácsadók között, számukra a szakértői szerep csak egy funkció a sok közül, szemben Czerniawska és (2005) kutatásával, aki számos szakértői szerepkört (tapasztalt gazda, tudós, okostojás) definiál.

Az ügyfelek viszont nem egyformán érzékelik és értékelik a tanácsadási szolgáltatások minőségét és értékét, megítélésüket nagyban befolyásolja, hogy a projekttulajdonos szervezet melyik egységében dolgoznak, ott milyen pozíciót töltenek be (17. táblázat).

17. táblázat Vezetési tanácsadó vállalattal és tanácsadóival szemben támasztott elvárt előnyök a projekttulajdonos szervezeti hierarchia különböző szintjein

Szint	Fókusz	Elvárt előnyök	Idő dimenzió
Operatív	**Munkahelyi légkör és tanulási lehetőségek**	Kevesebb munka	Rövidtáv
		Érdekesebb munka	
		Kellemes munkahelyi légkör	
		Szakmai fejlődés	
		Több figyelem a közvetlen vezetőtől	
		Információkhoz való hozzáférés	
		Új munkatársak, vezetők megismerése	
Funkcionális vezető	**Információszerzés és eredményes csapatmunka**	Hasznos információk szerzése	Rövidtáv
		Új és konkrét ötletek	
		Megvalósítható akció tervek	
		Hatékonyabb feladat menedzsment	
		A szervezeti egység elfogadtatása és erősítése	
		Jól funkcionáló csapat	
Igazgató	**Belső hatalmi pozíció erősítése**	Saját pozíció erősítése	Középtáv
		Belső befolyásolási képesség támogatása	
		Önigazolás	
		Célszámok teljesítésének támogatása	
		Konkrét akciótervek és döntést előkészítő anyagok	
Felsővezető	**Változásmenedzsment**	Projektek határidőre történő leszállítása	Hosszútáv
		Valós változások indikálása a szervezeten belül	
		Munkavállalói elkötelezettség növelése	
		Stratégiai támogatás a vállalat víziójához és hosszú távú terveihez	
		Bizalmi partnerviszony kialakítása	
Beszerzés	**Jól működő beszállítói kapcsolat**	Mérhető és biztonságos beszerzési folyamat	Rövid és középtáv
		Költségterv betartása	
		Beszállítói kapcsolat fejlesztése	

Forrás: saját szerkesztés

Minél magasabb pozíciót tölt be valaki, annál fontosabbnak tartja, hogy a tanácsadási szolgáltatás kézzelfogható előnyt, hasznot hozzon az adott szakterületnek, szervezeti egységnek, valamint esetükben hangsúlyosan megjelenik a személyes ambíciók és egyéni karriercélok támogatása is, mint elvárás. Ugyanakkor minél magasabb pozícióban dolgozik

valaki, annál kevesebb figyelmet fordít az egyes projekt leszállítandók funkcionális minőségére és inkább a projekt végeredménye az, ami hangsúlyossá válik, valamint az a szempont, hogyan profitált, azaz milyen kézzelfogható, személyes előnyre tett szert az adott résztvevő az ügyfél-tanácsadó interakció során. Az operatív szinten dolgozók számára a tanácsadók közreműködésének észlelt előnye a tanulási lehetőségekben, személyes szakmai fejlődésben és a jobb munkahelyi légkör teremtésében érhető tetten. A funkcionális részleget vezetők (csoportvezetők, osztályvezetők, részlegvezetők) számára a hatékonyabb csapatmunka, új információk és legjobb gyakorlatok bemutatása és a részleg napi működésének megkönnyítésére tett ésszerű javaslatok megfogalmazása szerepelt, mint tanácsadói hasznossági kritérium. Vezetői szinten (igazgatók, projektvezetők) a tanácsadók legfontosabb feladatának a belső politikai lobbiban való aktív közreműködést, az adott divízió szervezeten belüli elfogadottságára tett módszereket és a célszámok sikeres elérésére hozott megoldásokat definiáltak a résztvevők. Ezen a szervezeti szinten megjelent a személyes karrier célok támogatása is, mint hasznossági komponens. A top menedzsment szintjén a tanácsadók hasznosságát kevésbé az adott projekt leszállítandóinak tükrében vizsgálják a résztvevők. Sokkal inkább a szervezet számára értéket képviselő változás kerül az előtérbe, mint például a munkavállalók elkötelezettségének fejlesztése, a szervezeti gondolkodást és kultúrát pozitívan befolyásoló programok eredménye. Fentiek tükrében a ***KH5 hipotézis igazoltnak tekinthető, hiszen a kutatási eredmények alapján a résztvevők személyes preferenciái szignifikáns módon befolyásolják a tanácsadók kiválasztását.***

1.5.2 Tanácsadási megbízások értékelése

A kvalitatív kutatásom során feltárásra került, hogy számos projekt esetében a kiválasztás előzetes információbekéréssel kezdődik (RFI), mert a tanácsadási szolgáltatást igénybe vevő vállalat nem rendelkezik azzal a szaktudással, kompetenciával, annak érdekében, hogy meg tudja határozni, pontosan mire van szüksége, milyen preferenciák mentén kívánja kiválasztani lehetséges üzleti partnerét. Személyes találkozók során az RFI-re meghívott tanácsadók szakértői anyagai alapján vagy akár a szakértők bevonásával, közösen tárják fel a vevői elvárásokat és jutnak el egy viszonylag jól definiált problémához és feladathoz, amire konkrét ajánlati felhívást (RFP) írnak ki. A preferenciák a komplex vagy új beszerzés esetén változhatnak, az adott döntési szituációkban jöhetnek létre, azaz a döntés folyamán, „ott helyben" konstruálja/építi fel azokat a vevő. Ezek a preferenciák többnyire az ajánlatok pontozására létrehozott struktúrában manifesztálódnak.

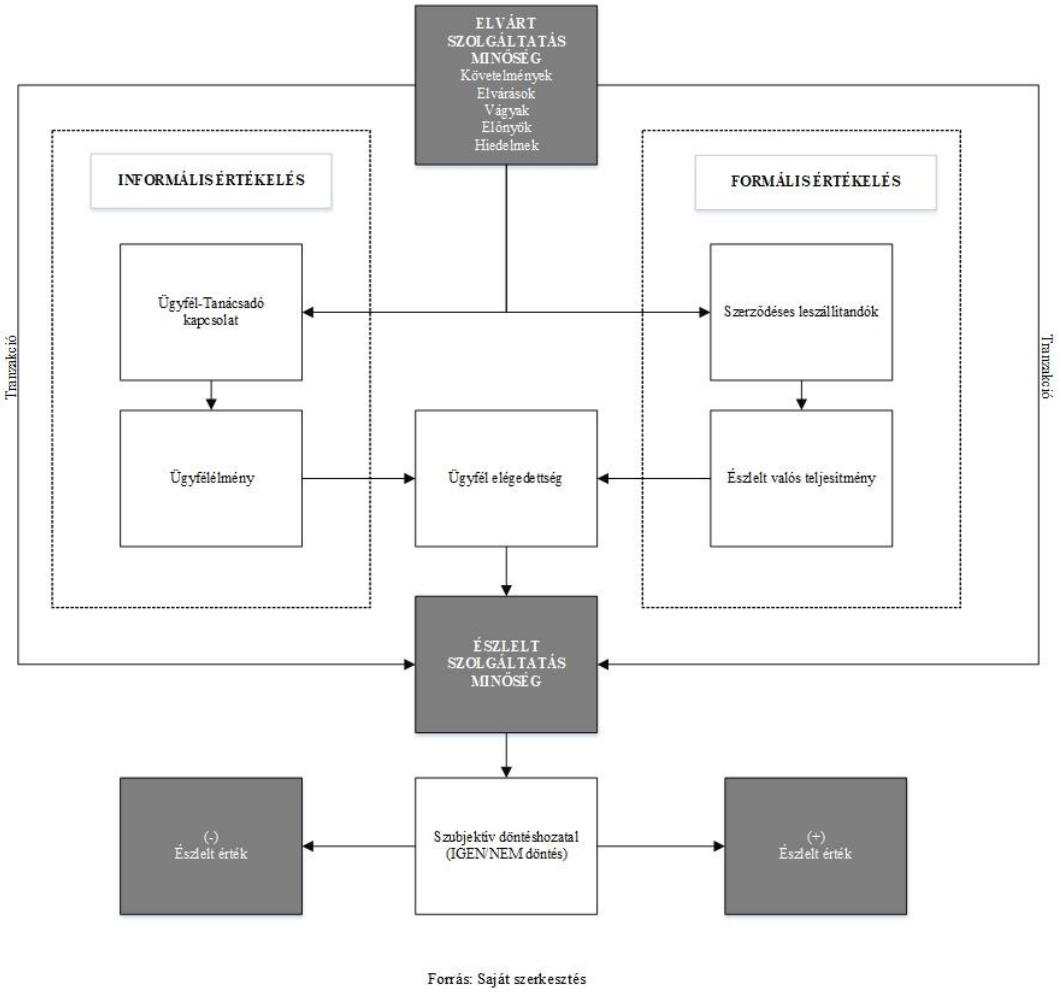
Következésképp a tanácsadói projektek esetén nagyon ritkán kerül előzetesen definiálásra a szolgáltatás minőségének mérését támogató kritériumrendszer. A kutatásban résztvevők mindegyike arról számolt be, hogy a legtöbb esetben a projekt terjedelme „mozog”, és a pontos ügyfélelvárások megfogalmazása szinte lehetetlen a projekt előkészítési és szerződéses szakaszában, így nincs előre lefektetett szolgáltatásértékelési keretrendszer sem. A kutatás igazolta, hogy a tanácsadói projektek tipikusan olyan üzleti problémák megoldására fókuszálnak, amely üzleti problémákkal az ügyfél még sosem, vagy csak részben találkozott; következésképpen ezek a projektek új beszerzésnek minősülnek, és komoly szükségleti és tranzakciós bizonytalanság jellemzi őket (Ford, 2002).

Noha az információbekérés az ügyféligények minél pontosabb megfogalmazását hívatott segíteni, a legtöbb ajánlatkiírás csak előzetes irányokat és követelményeket fogalmaz meg, következésképpen a tanácsadói szerződések sem tartalmazzák a teljeskörűen a projektben elvégzendő feladatokat. A résztvevők arról számoltak be, hogy a szerződéskötést követően a tanácsadó és ügyfél közötti közös munka eredményeként formálódik és tisztul ki a pontos tanácsadói feladat, éppen ezért a projekt valós terjedelme szinte sosem egyezik meg az ajánlatban vagy a szerződésben leírtakkal. ***Ez alapján a KH4 hipotézist igazoltnak tekinthetjük, a projekt egyedisége során a tanácsadási folyamat első fázisa együtt tanulásnak minősíthető (kompetencia csere).***

Ez a folyamatos „finomhangolás” megakadályozza az ügyfeleket abban, hogy előzetes minőségi kritériumokat fektessenek le a projekt-előkészítési szakaszban. A gyakorlatban a minőségi kritériumok a tanácsadóval történő együttműködés során fogalmazódnak meg az ügyfelekben. A kutatási eredmények arra engednek következtetni, hogy minél komplexebb egy projekt, annál nehezebb a szolgáltatásminőségi kritériumok előzetes lefektetése. Következésképpen bizonytalanná válik a szolgáltatás minőségértékelése és minél bizonytalanabb a szolgáltatás minőségértékelése, annál hangsúlyosabbá válnak a szolgáltatás értékelésében azok a látens tényezők, amelyek az interakcióban részt vevők személyes élményeire és tapasztalataira épülő benyomásokat foglalják magukban. ***Fentiek tükrében a KH2 hipotézist igazoltnak tekinthetjük, miszerint a preferenciát erősen meghatározza az új beszerzési szituáció.***

Mivel a projekteredmények a legtöbb esetben inkább kvalitatív módon értelmezhetők és nincs kvantifikálható mérési rendszer a háttérben a projektleszállítandók minőség kontrollja a gyakorlatban a projektirányító bizottság által elfogadott projekttermékek teljesítési igazolásának kiállításával valósul meg. Az interjúk eredményeire alapozva a tanácsadói projektek minőségértékelésének folyamatát az 3. ábra mutatja be.

3. ábra Vezetési tanácsadási szolgáltatások minőségértékelési folyamata



Forrás: saját szerkesztés

A kvalitatív kutatás alapján elmondható, hogy az értékelési folyamat kétdimenziós: formális és informális részre osztható. A formális értékelés a szerződésben rögzített projekt mérföldkövek és leszállítandók teljesítményére vonatkozik és klasszikus projektmódszertani eszközökkel kerül értékelésre. Ezzel szemben az informális értékelés az ügyfél-tanácsadó interakció és kapcsolat minőségén alapszik, a résztvevők feltételezéseire, személyes benyomásaira épül.

„Tud nem konfrontálódva hatást gyakorolni a szervezetre, nem rombolva megtenni ezeket a dolgokat, mert a végén ott marad a szervezet, a tanácsadó meg el fog menni és hiába sikeres a projekt, hogyha a szervezet, ami mögötte marad az belesérült ebbe az egész gyakorlatba.”

A tanácsadóval történő folyamat során megtapasztalt ügyfélélménynek szignifikáns hatása van az ügyfél-elégedettségre, szemben a projektleszállítandók minősége, amelyet szükséges, de nem elégséges feltételként definiáltak a kutatásban megkérdezettek.

Többféleképp lehet működni projektként, az egyik az, hogy bemész és szétzúzod a szervezetet és végrehajtod, amit feladatnak adtak, a másik meg mondjuk, hogy képes vagy alkalmazkodni.

A legtöbb projektmódszertan megköveteli a projektben leszállított termékek értékelését és „általában záró riport készül" (Kubr, 2002, 255.o.). Ezzel szemben a gyakorlatban nagyfokú elzárkózás tapasztalható az ügyfelek részéről a tanácsadói projektek végső értékelése iránt. A résztvevők arról számoltak be, hogy hivatalosan szinte soha nem értékelték a tanácsadókat vagy magát a tanácsadási szolgáltatás minőségét, a záródokumentumok a legtöbb esetben nem tartalmazták ezeket a szempontokat. Ennek oka egyfelől a projektműködésben rejlik: a fizetési mérföldkövek teljesítési igazoláshoz kötöttek, a projektvezetőség a projektterv szerint fogadja el és fizeti ki a tanácsadókat és ez a pénzügyi tranzakció egyben hivatalos minőségi megfelelősséget és elfogadást is jelent, további értékelésre nincs szükség.

Az elzárkózás másik oka a korábban részletesen tárgyalt tanácsadói projektek sajátosságaira vezethető vissza, különösképpen arra a körülményre, hogy a megbízás pontos tartalma formálódik, ahogyan az ügyféligények felszínre kerülnek. Ez az állandó finomhangolás és szoros együttműködés az egész folyamatot megterhelővé és humán erőforrás intenzívvé teszi. A kapcsolatban a felek elfáradnak, olykor-olykor frusztráció és kiégés is tapasztalható, ezért egyik fél sem érdekelt a formális projektértékelésen túl energiát, időt fektetni további értékelésbe. A tanácsadói szolgáltatás formális minőségének értékelése tehát megmarad a szerződött projektleszállítandók szintjén, a valós tanácsadói teljesítmény, az ügyfélélményre és ez által az ügyfél-elégedettségre ható tényezők nem kerülnek felszínre a projekt záródokumentumokban. A kutatásban résztvevők arról számoltak be, hogy csak kevés kvantifikálható elem áll rendelkezésükre (pl.: határidők betartása, válaszadási idő, igénybe vett ügyféloldali erőforrások mértéke stb.) ha a tanácsadási szolgáltatási folyamat minőségét és az ügyfélélményt befolyásoló tényezőket kívánnák feltárni.

Az informális értékelés az ügyfél-tanácsadó kapcsolat sikerességén alapszik és valójában az ügyfelek folyamatban tapasztalt élményeit foglalja magában.

"Mondhatod, hogy jó minőségű, de ha azt is megkérdezed, hogy az ügyfél elégedett-e, akkor nem biztos. Ezt lehet látni sok ilyen nyakas tanácsadó cégnél, aki minden áron le fog neked szállítani valamit, […] de ettől még ő a borsó a párna alatt és nem szeretnek vele dolgozni, nem lesz preferált."

A tanácsadási szolgáltatások észlelt minősége tehát egyfelől a szerződésben foglalt (1) projekt leszállítandók észlelt minőségén, valamint az ügyfél-tanácsadó kapcsolat minőségéből levezetett és megélt (2) ügyfélélményből alakul ki. E kettő komponens alapján alakul ki az ügyfélelégedettség, amely alapján egyfajta értékítéletet hoz a megrendelő arról, hogy milyen minőségűnek értékeli az igénybe vett tanácsadási szolgáltatást. Ugyanakkor a szolgáltatás minőségének megítélése a gyakorlatban igen/nem döntésként értelmezhető. Nincs közepes vagy majdnem jó tanácsadás.

"Ez szellemi tulajdonközvetítés, gondolatok, irányok. Ez olyan, mintha azt kérdeznéd, hogy milyen a levegőminőség, van jó meg rossz."

A kutatás másik érdekes eredménye, hogy az ügyfél-elégedettséget a tanácsadók képesek különböző eszközökkel befolyásolni. Példaként hozták fel a résztvevő tanácsadók, hogy az érdekgazdák személyes karriercéljainak támogatása és a szervezetben betöltött jövőbeli pozíciójuk erősítése mindenképp erősíti a kapcsolatot az ügyfelekkel, és jelentősen hat az elégedettségre, amely befolyásolja az észlelt szolgáltatásminőséget.

"Azt kell érezni, hogy ez a kapcsolat [a vevőnek] neki is hasznos. Ha nincs semmilyen egyéni előny vagy karriercél, akkor a tanácsadónak kell kitalálnia egyet, például bemutatni, hogyan változhat vagy fog változni a szervezet, és ebben az új környezetben neki [vevőnek] milyen szerepe lehet."

A tanácsadói szolgáltatások minőségi értékelése időben két szakaszra bontható. Az első szakasz egy tudatos „mit kaptunk" kérdésre fókuszál és a projekt előkészítési és leszállítási szakaszt foglalja magába, míg a második szakasz a „milyen előnyünk származott belőle" gondolatmenetre épül, amely dimenziónak nincs meghatározott idősávja, valamint spontán és retrospektív módon történik.

"Minél magasabb szint, annál később és annál esetlegesebben […], tehát érzelmi incentívek alapján értékelik a sikerességet".

Érdekes eredmény, hogy minél több idő telik el a megbízás kezdetétől, az ügyfelek egyre kevésbé a leszállított anyagok minősége alapján ítélik meg a tanácsadók munkájának sikerességét.

„Amikor tovább mentem az utamon, akkor vettem észre, hogy mennyit tanultam belőle."

A kutatás alapján a ***KH3 hipotézis igazolható, a tanácsadási szolgáltatás során a hasznosság megítélése poszttranzakciós folyamatban realizálódik.***

A kutatásban résztvevők többsége szerint a valós idejű értékelése azért torzíthat, mert a tanácsadók hozzáadott értéke és a projektek valós eredményére csak később derül fény, ahogyan az idő múlásával egyre több kézzelfogható előnyt tapasztal meg az ügyfél.

„Lehetnek negatív következmények, de ez a végén majd kisimul, […] utólag gondolnak bele, én azt gondolom, hogy úgy dolgoznak, hogy a menedzsment vagy egyes emberek végig gondolnak 3-4-5 projektet és megnézik, hogy mit kaptak, mit adtak, mi lett az eredmény, mi az utólagos eredmény. Tehát a real time értékelés az szerintem nem jó."

A kutatásban résztvevők egyetértettek abban, hogy az ügyfelek a tanácsadási szolgáltatás megkezdésekor a szolgáltatás minőségét elsősorban az ügyfélproblémák megértésében, az ügyfél-tanácsadó együttműködés sikerességében és a megfelelő megoldás felkutatásában látják, főleg olyan projektek esetén, ahol a projekt terjedelme nincs egyértelműen meghatározva. A tanácsadói interakció során azonban az ügyfelek minőségfogalma áthelyeződik a projektben leszállítandók minőségére és az ügyfelek által észlelt tudástranszfer szintjére. A poszttranzakciós szakaszban az ügyfelek elsősorban a projekt által elért szervezeti és személyes előnyökben látják a tanácsadási szolgáltatás minőségét.

1.5.3 Koncepcionális modell

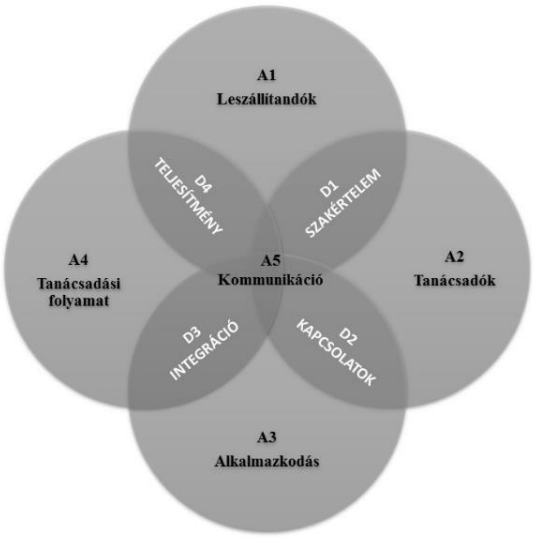
A kvalitatív kutatás alapján megállapítható, hogy az ügyfelek a tanácsadói szolgáltatások minőségét 5 attribútumon keresztül észlelik: (1) leszállítandók; (2) tanácsadók; (3) alkalmazkodás; (4) tanácsadási folyamat és (5) kommunikáció, ahol:

- *A1 Leszállítandók:* a projekt tanácsadók által leszállított végtermékének minőségi, formális és strukturális megfelelősségét, valamint a projekt eredmények demonstrálásának képességét leíró attribútum.
- *A2 Tanácsadók:* a tanácsadók szaktudását, szakértelmét, kompetenciáit, tanácsadói stílusát, viselkedését, munkakultúráját, hozzáállását és egyéb szakmai és szociális készségeit, képességeit leíró attribútum.
- *A3 Alkalmazkodás:* a szolgáltatás testreszabhatóságára, az ügyfél igényeinek figyelembevételére, aktív és értő figyelem tanúsítására, valamint a tanácsadó vállalat rugalmasságára vonatkozó attribútum.

- *A4 Tanácsadási folyamat:* ez az attribútum azt fejezi ki, hogy mennyire gördülékeny és hatékony a tanácsadás folyamata.
- *A5 Kommunikáció:* A tanácsadó vállalat demonstrálási és meggyőzési képességét, valamint a megfelelő kommunikációs stílus és módszer alkalmazását magába foglaló attribútum. Ide tartoznak a tanácsadók személyes kommunikációs képességei is.

Az 5 észlelt minőségi attribútum között kapcsolat áll fenn, mert a kommunikáció attribútum nagyon szoros kapcsolatban áll a többi négy attribútummal és gyakorlatban a leszállítandók, a tanácsadók, az ügyfélhez történő alkalmazkodás és maga a tanácsadási folyamat is a kommunikáció eszköztárának segítségével valósul meg. Mivel a kommunikáció inkább egy menedzsment eszköz, mintsem egy különálló szolgáltatásattribútum, valamint a másik négy attribútumban is megjelenik, egy egységes modellalkotáshoz nem elég az észlelt attribútumokat kilistázni, hanem azok metszéspontjaira fókuszálva érdemes a főbb minőségi dimenziókat definiálni. A résztvevők válaszait és esettörténeteit és az említett attribútumok metszéspontjait elemezve került meghatározásra a vezetési tanácsadási szolgáltatások koncepcionális minőségmodellje (ERIP modell: Varga-Toldi, Veres, 2021), amely a tanácsadási szolgáltatások észlelt minőségét 4 alapvető dimenzió mentén definiálja: (1) szakértelem; (2) kapcsolatok; (3) integráció és (4) teljesítmény (2. számú ábra). ***KH6 hipotézis a koncepcionális modellel igazolható, a tanácsadási szolgáltatás minőségértékelési attribútumrendszere többszintű.*** A dimenziók nem határolhatók el élesen, mindegyik kapcsolatban áll egymással, amelyet jól illusztrál az 4. ábrán bemutatott dimenziók közös metszete.

4. ábra A vezetési tanácsadás észlelt minőség attribútumai (A1-A5) és minőségi dimenziói (D1-D4)



Forrás: saját szerkesztés

D1: Szakértelem („Expertise”)

Az ügyfelek a tanácsadási szolgáltatásban nyújtott szakértelmet a leszállított anyagok (Leszállítandók); a tanácsadók szaktudása, viselkedése és stílusa (Tanácsadók); valamint az szaktudás hatékony kommunikációja (Kommunikáció) alapján értékelik.

A szakértelem az egyik legkézzelfoghatóbb eleme a modellnek és a tanácsadó vállalat problémafelismerési és problémamegoldó képességeit foglalja magában. Az ügyfelek szemszögéből ez a minőségi dimenzió megfelelően képzett projekt csapatot jelent, amely képes az ügyféligények kielégítésére és képes a projekttulajdonos szervezet hosszútávú célkitűzéseit is támogatni.

„Tipikus probléma, hogy nem jó a szenior-junior tanácsadó staff arány. A szenior tanácsadót csak az ajánlati szakaszban láttuk. Ez leszállítás fókuszú projekteknél problémás tud lenni.”

A megfelelő szaktudású projekt csapat alatt az ügyfelek két dolgot értenek alapvetően: (1) megfelelő projektstruktúrát és (2) megfelelő kompetenciák birtoklását. A megfelelő projektstruktúra alatt a megrendelők a szenioritásban, szaktudásban legmegfelelőbb és ideális szakembergárdát értik, és a „szenior tanácsadók nem csak az ajánlati szakaszban vannak jelen”, hanem a projekt leszállítási szakaszában is aktívan közreműködnek.

„Azok az emberek, akik odajönnek és akikkel beszélgetni kell azok ügyesek legyenek, szerintem az nagyon sokat számít.”

A megfelelő kompetencia a legfontosabb iparági gyakorlatok ismeretét és valós projekttapasztalatot jelent, valamint ezeknek a képességeknek a megosztását, kommunikálását és a szervezet számára értékké transzformálását.

„Amíg én, amit összeszedtem 40 óra alatt, arról lehet, hogy csak 1 órát tudtok mesélni, […] sokkal jobb, ha [a tanácsadónak] több tapasztalata van ilyen téren szerintem, mint azoknak a halandóknak, akik alkalmazottként dolgoztak nagyon sokat.”

A hosszútávú orientáció, mint elvárás megjelent a tanácsadókkal szemben támasztott szakértelem követelmények között. A kutatásban résztvevők hangsúlyozták, hogy egy tanácsadó szakértelme csak akkor válik hasznossá, ha az alkalmazható az adott szervezeti keretek között, és olyan megoldás születik, amely kivitelezhető, fenntartható és támogatja a szervezet jövőbeli elképzeléseit.

Összefoglalva a kutatás eredményeit a szakértelem minőségdimenzió alatt három aldimenziót és nyolc attribútumot sikerült azonosítani, amelyet az 18. táblázat foglal össze

18. táblázat Szakértelem dimenzió komponensei

Fődimenzió	Aldimenzió	Attribútum
Szakértelem	Csapatstruktúra	Megfelelő junior-szenior arány
		Szeniorok jelenléte
	Kompetencia	Szaktudás
		Tapasztalat
		Tudásmegosztási képesség
	Stratégiai illeszkedés	Alkalmazhatóság
		Fenntarthatóság
		Jövőkép

Forrás: saját szerkesztés

D2: Kapcsolat („Relations”)

Az ügyfelek a tanácsadási szolgáltatásban az ügyfél-tanácsadó kapcsolat minőségét a tanácsadók szaktudása, viselkedése és stílusa (Tanácsadók); ügyféligények figyelembevételét és a szolgáltatás testre szabását (Alkalmazkodás); valamint az ügyfél-tanácsadó közötti kommunikáció (Kommunikáció) alapján érzékelik. A kapcsolati dimenzió a tanácsadók együttműködési képességeinek összességét fejezi ki (3.ábra).

„Fontos, hogy a szervezettel a tanácsadó mennyire tudja elfogadtatni magát, mert hiába mond okosakat, hogyha úgymond nem hallgatnak rá a többiek, akkor nagyjából haza is mehet. Olyan kommunikációs képességekkel legyenek megáldva azok a munkatársak, akiket a tanácsadó cég odaküld, hogy ki tudják építeni ezt a bizalmi viszonyt az ügyféllel.”

Úgy találtuk, hogy az ügyfélelvárásokban egyértelműen megjelennek olyan adaptációs igények, amelyek a projektszervezethez és annak vállalati kultúrájához igazított tanácsadói módszereket, folyamatokat és tanácsadói stílust foglalnak magukban.

„Hozhatod azt a módszertant, ami működött a legutóbbi két projektednél, de ha ez erre a szervezetre nem fordítható le, ne ragaszkodj olyan dologhoz, amiben a tanácsadók ugyan jól érzik magukat, de az ügyféloldal nem.”

Ennek ellenére az ügyfelek elvárják a magabiztos fellépést, különösképpen azokban a helyzetekben, amikor az ügyfél „csőlátással” rendelkezik. Ezek a szituációk igen kényes helyzeteket tudnak eredményezni, mert az ügyfél egyfelől elvárja, hogy a tanácsadó a legjobb megoldással álljon elő, és ne azzal a javaslattal, amit az ügyfél hallani szeretne. Ilyen esetben a

tanácsadó vállalat felelőssége, hogy eldöntse adaptív vagy inkább kihívó szerepet vállal, de minden helyzetben fel kell készülnie az esetleges negatív érzelmek szakszerű kezelésére.

„Meg kell hallgatni az ügyfelet, meg kell ismerni az ügyfelet. Az ügyfél néha kiabál, néha ideges, néha elégedetlen, néha igazságtalan."

A tanácsadói stílus a tanácsadók viselkedésének és munkastílusának összessége (Nees és Grenier, 1985; Steele, 1975). A megfelelő tanácsadói stílus megválasztása növeli a sikeres együttműködés esélyét és pozitívan hat az ügyfél-tanácsadó kapcsolat minőségére, amely jelentősen hozzájárul az észlelt szolgáltatásminőséghez. Kutatásunkban az ügyfélkapcsolatok más aspektusaira is fény derült. A résztvevők az elkötelezettséget, mint fontos szolgáltatásminőségi komponenst említették. De mit jelent ez gyakorlatban? A legjobban egyik résztvevőnk szavaival tudjuk ezt kézzelfoghatóvá tenni:

„Amikor látom, hogy a tanácsadó szerelmes a problémámba."

Mások az elkötelezettséget inkább hosszú távon, a kölcsönös előnyökön alapuló munkakapcsolatként értelmezték. Ők arra világítottak rá, hogy a tranzakciós kapcsolat szintjén a tanácsadó képes saját rövidtávú érdekein túllépni, és olyan megoldást szállít le, amely a projekt lezárta után, hosszú távon is támogatja a szervezetet.

„Ez az egyik nagy hibája sok projektnek, hogy nem marad fönntartható a projekt, tehát a projekt által előállított termék nem marad hasznos termék hosszútávon. A tanácsadó segíthet kiépíteni a jövőképet a cégen belül, fölépíti azokat az embereket, akik miután vége a projektnek, ott maradnak és tovább tudják vinni ezt az értéket."

Az ügyfélkapcsolatok másik fontos nézőpontja a vezetés támogatásának képessége, ami nagyon hangsúlyos igényként fogalmazódott meg az ügyfelekben, és a szervezeti célok, valamint az egyes vezetők személyes ambícióinak segítésére utal. Az ügyfelek akkor értékelik hasznosnak a tanácsadókkal történő kapcsolatot, ha ebből a kapcsolatból valamilyen formában képesek profitálni. Ez olyan kézzelfogható előnyöket jelent, mint például magas minőségű, a top vezetés számára kiküldhető összefoglalók és vitaanyagok készítése, olyan hasznos információk megosztása, amely a vállalatot, vagy az adott vezetőt helyzetelőnybe hozhatja, erősíti szervezeti hatalmát és előmozdítja előmenetelét.

„Minél följebb jutsz a ranglétrán, annál elengedhetetlenebb, hogy legyen egy óriási egód hozzá. […] Egy tanácsadónál ennek a résznek is működnie kell: értse azt az egót, ami ott van, hogy mit lehetne, hogy kell menedzselni, hogy kell azt az embert rárakni a helyes útra."

Összefoglalva a kutatás eredményeit a kapcsolat minőségdimenzió alatt öt aldimenziót és tizenkét attribútumot sikerült azonosítani, amelyet az 19. táblázat foglal össze.

19. táblázat Kapcsolat dimenzió komponensei

Fődimenzió	Aldimenzió	Attribútum
Kapcsolat	Asszertivitás	Érdekérvényesítés
		Megfelelő tanácsadói kommunikációs
		Együttműködési képesség
	Elkötelezettség	Elkötelezettség
	Menedzsmenttámogatás	Információmegosztás
		Transzparencia
		Készségfejlesztés
	Etikusság	Titoktartás
		Objektivitás
		Felelősségvállalás
	Empátia	Alkalmazkodóképesség
		Megnyugtatási képesség

Forrás: saját szerkesztés

D3: Integráció („Integration")

Az ügyfelek harmadik minőségdimenziója az integráció, ami a megfelelő és hatékony tanácsadói projektfolyamatokat jelent. Ezt az ügyfelek az ügyféligények figyelembevételét és a szolgáltatás testreszabását (Alkalmazkodás); a projekt hatékony működtetése, az ügyfél-erőforrások átlátható, hatékony és ésszerű felhasználása (Tanácsadói folyamat); és a projekt kommunikációja (Kommunikáció) alapján ítélik meg. Azt már a korábbi szakirodalmi források is igazolták, hogy a professzionális szolgáltatások piacán egyfajta együtt alkotás és „dinamikus közös értékteremtés" jellemezi az együttműködő partnereket (Eichentopf, Kleinaltenkamp és Stiphout, 2011, 654.o.). Következésképp egyetlen tanácsadói projekt sem tud sikeres lenni, az ügyfélszervezet bevonása nélkül, noha ennek a bevonásnak a mértéke, mélysége és intenzitása már meghatározhatja az észlelt szolgáltatásminőséget.

„Nem szeretjük, ha a tanácsadó a projekten tanulja meg a szakmát"

Az előzetes feltáró kvalitatív kutatás rávilágított arra, hogy a megrendelő szervezet érti és elfogadja, hogy a tanácsadóknak szüksége van megfelelő időre, hogy megismerje a szervezetet,

annak termékeit, folyamatait, ugyanakkor a megrendelő szervezet elvárja, hogy ez a betanulási görbe a lehető legrövidebb legyen.

„Tudatosan törekedni arra, hogy te azért vagy ott, hogy nekik ne legyen több munkájuk.”

Mi több, a résztvevők azt is megfogalmazták, hogy sok esetben a tanácsadók „kényelmesek”, mert annak ellenére, hogy számos munkaanyag, dokumentáció átadásra kerül számukra, a tanácsadók hajlamosak inkább megkérdezni a megrendelőt, ahelyett, hogy bizonyos dolgoknak utánajárnának. Ezeket az „extra köröket” tartják a megrendelők erőforráspazarlónak.

„Akkor vagyok elégedett, ha látom, mivel hogy haladunk, mi történt, miért történt és tudom, hogy mit és miért csinálnak a tanácsadók és ehhez mikor, miért vesznek igénybe belső erőforrást, ami mint tudjuk, igen drága.”

Ebbe a minőségdimenzióba tartozik a vevők azon irányú elvárása is, hogy a tanácsadók integrálódjanak valamilyen formában a megrendelőszervezet életébe, és segítsék a projektvezetést a munkavállalók mozgósításában és a szervezeti változás elérésében.

„Akkor jó tanácsadó, ha érdekli az ügyfél problémája, tehát hogyha – úgymond – a pénzkereseten túl nem csak a kasszát látja az asztal másik oldalán, hanem tényleg érdekli, akkor tud jól dolgozni, érdekli a probléma, nem unja.”

A tanácsadóknak ehhez lelkesnek kell lenniük, egyfajta változásnagykövetként kellene eljárniuk, és széles körben erősíteni és kommunikálni azt a vállalati célt, amelynek megvalósításában ők is részt vesznek. Mindemellett elvárás az is, hogy az érdekgazdákat bevonják a projekt előre haladtával, és a felmerülő kockázatokat, elakadásokat időben jelezzék, segítsenek a belső konfliktusok feloldásában.

Összefoglalva a kutatás eredményeit az integráció minőségdimenzió alatt három aldimenziót és hét attribútumot sikerült azonosítani. sikerült azonosítani, amelyet a 20. táblázat foglal össze.

20. táblázat Integráció dimenzió komponensei

Fődimenzió	Aldimenzió	Attribútum
Integráció	Hatékony (vevői) erőforrás-felhasználás	Felkészültség
		Hatékony(vevői) erőforrásgazdálkodás
	Változáskezelés	Mozgósítási képesség
		Érdekérvényesítés
		Belső konfliktuskezelési képesség
	Szervezeti tanulás	Tudásmegosztás
		Függőségkezelés

Forrás: saját szerkesztés

D4: Teljesítmény („Performance”)

Az ügyfelek a tanácsadói teljesítményt a projekt hatékony működtetése, az ügyfél erőforrások átlátható, hatékony és ésszerű felhasználása (Tanácsadói folyamat); a leszállított anyagok minősége (Leszállítandók); valamint ezeknek az eredményeknek a demonstrálása és kommunikációja (Kommunikáció) alapján észlelik. Ez a dimenzió az, amit a többi, a témát kutató szakember sem tudott egyértelműen megragadni és definiálni. A kutatásban résztvevők is nehezen tudták megfogalmazni, mitől lesz egy tanácsadási szolgáltatás leszállítása jó teljesítmény az ügyfél-tanácsadó kapcsolat, a szakértelem és a megfelelő integráción túl.

„Elvégzésre kerül a feladta és engem úgymond megdicsérnek vagy elismerik azt, hogy na, akkor ez egy jól elvégzett munka volt.”

A feltáró beszélgetések alapján a résztvevők a teljesítményt a projektszerződésben vállalat határidő, tartalom és költségterv alapján értelmezik, de a vállalati példák és epizódok feltárása során kiderült, hogy sokkal többről van itt szó és e három tényezőn („time”, „budget”, „scope”) inkább egy projekt eredményességét értik.

„Nyilván lehet ilyen könyvszagú dolgokat mondani [mitől jó egy teljesítmény]. A feltett vagy a megadott feladatra hiba nélkül, határidőre meg költségen belül meg strukturáltan meg mindenféle ilyen jó módon válaszol mondjuk a tanácsadó, vagy ad megoldást meg van az is, hogy teljesíti-e azokat a nem is biztos, hogy kiírt, de azért mégis létező követelményeket, amiket mondjuk a megrendelő így megszab vagy így gondol a háttérben.”

A teljesítmény nem megfeleltethető azzal, ahogyan a projekt által vállalat terjedelmet („scope”) a megfelelő határidőre („time”), a megfelelő költségszinten („budget”) szállítja a tanácsadó. A kutatás feltárta, hogy létezik egy szállítási képességre vonatkozó elvárás is a vevők fejében, ami alapvetően rugalmasságot és alaposságot jelent.

„Egy változó helyzetben hamar alkalmazkodni képes egy jó tanácsadó, ugyanis ugye nincsen recept, hogy egy nap múlva, egy hét múlva milyen feladat lesz éppen függetlenül a szerződés tartalmától, mindentől. Képesnek kell lennie nagyon rugalmasan változtatni dolgokon, a saját munkamódszerében vagy a saját rutinjában […] egyszerűen csak a problémamegoldási képessége gyakorlatilag, ami jó kell, legyen.”

A résztvevők a rugalmasságra is teljesítménytényezőként tekintenek, mert kiemelten fontosnak tartják, hogy a nyújtott szolgáltatás legyen testre szabható, és a piaci, környezeti hatások okozta változásokat a tanácsadók rugalmasan kezeljék. A gyakorlati példák rámutattak arra, hogy ez

alatt azt értik a résztvevők, hogy nem tudnak mindent leírni és előre megmondani a projekt induláskor, bizonyos tartalmi elemek a szerződésből nem kerülnek teljesítésre, mert például időközben kikerül a terjedelemből, míg újabb feladatok, részfeladatok például jogszabályváltozás miatt bekerülhetnek. Ez esetben ezeket lehet „becserélni" vagy egy későbbi projektben elszámolni, és nem szükséges minden egyes feladatra egy bonyolult változáskezelési folyamatot („change request") indítani. Ezt az egyik résztvevő „dirty agreements"-nek hívta, ami magyarra fordítva „piszkos alku"-t jelent, és arra utal, hogy a felek között léteznek szóbeli megállapodások. A kutatásban szereplő ügyféloldali résztvevők többsége arról számolt be, hogy alapvetően kerülik a változáskezelési folyamatot, és igyekeznek ezeket máshogy megoldani, mert nem minden esetben képes a projektszervezet előre megmondani mi várható egy turbulens piacon egy vagy két év múlva. Véleményük szerint nagyon nehéz olyan vállalattal dolgozni, amely minden lépést, szerződésszerűen elvár a megrendelőtől, és „még az extra levegővételt is" beárazza.

„Nem az az első reakció, hogy ez nincs benne a szerződésben és ír egy CR-t, tehát hogy bizonyos határokon belül azért lehet mást is kérdezni vagy kérni, mint ami a szerződésben benne van."

A tanácsadók szerint viszont ez a fajta rugalmasság nagyon veszélyes tud lenni a vállalt szállítási határidőkre és óvatosan kell kezelni, hogy együttműködő és rugalmas is legyen a tanácsadó, de az eredeti szerződés szerinti határidőt tudja tartani.

„Ha én beengedek itt egy csomó új követelményt, akkor konkrétan elvesztem, mert nem leszek képes az eredeti terjedelmemet leszállítani az eredeti határidőkre, mert egy csomó más dologban elapróztam magamat. Ez egy nagyon-nagyon fontos dolog."

A teljesítmény része az is, hogyan képesek a tanácsadók a projekt előrehaladását láthatóvá tenni a szervezeten belül, és a leszállított eredménytermékek felsővezetés felé történő demonstrálásában milyen segítséget nyújtanak a középvezetőknek. Emellett kiemelték, hogy a tanácsadási szolgáltatás része az is, hogy a projekt belső elfogadottságának növelésében és az ehhez szükséges legjobb gyakorlatok megosztásában segítsék a megrendelőt.

„Egy középvezető vállal kockázatot a cégen belül a saját döntéséért, és az elégedettségét nagyban befolyásolja az, hogy a tanácsadó őt milyen minőséggel, milyen minőségben tudja támogatni. Ez lehet maga a leszállítás, tehát maga a projekten elvégzett feladat, vagy

egyszerűen, hogy védem meg őt a saját PIB-jén. Milyen információval tudom én őt ellátni ahhoz, hogy ő fölfele tudja prezentálni annak a projektjének a sikerét vagy állapotát, hasznosságát. Kvázi személyes, de nagyon fontos szempont."

A kutatás azt is feltárta, hogy az ügyfelek nagyon örülnek annak, ha a szerződésben foglalt elvárások mellett kiegészítő, nem várt, „extra" szolgáltatást is kapnak.

„Kell a csillámpor, de hát kell persze a hús is, de kell a csillámpor is!"

Ezek a nem várt, de nagy jelentőséggel bíró szolgáltatáselemek nagy hatással vannak az ügyfélélményre a beszámolók szerint.

„Az ügyfél azt kapta, amire vágyott meg még egy kis olyat, amire nem vágyott, de örült neki. Azon túl is hozzátettek dolgokat, mint ami a feladatkiírásban volt vagy nem tudom, tehát nem csak a projektfeladatot végezték el, hanem azon kívül még egyéb dolgokban is segítettek."

A megrendelő szervezet elvárása, hogy a tanácsadók a megrendelő szervezet munkaidejéhez alkalmazkodjanak, legyenek elérhetők, időben reagáljanak a megkeresésekre. Ez fontos része a tanácsadók észlelt minőségértékelésében, amit már számos tanulmány igazolt (pl. Wang és Chen, 2015). Összefoglalva a kutatás eredményeit a teljesítmény minőségdimenzió alatt öt aldimenziót és tizenkét attribútumot sikerült azonosítani, amelyet a 21. táblázat foglal össze.

21. táblázat Teljesítmény dimenzió komponensei

Fődimenzió	Aldimenzió	Attribútum
Teljesítmény	Eredményesség	„Quick wins"
		„Budgettartás"
		Határidő
		„Scope"-tartás
	Szállítási képesség	Rugalmasság
		Alaposság
	Addicionális előnyök	Hozzáadott érték
		Kiegészítő, extra előnyök biztosítása
	Belső buy-in megteremtése	Láthatóság
		Demonstrálási képesség
	Elérhetőség	Jelenlét
		Szakmai anyagok elérhetősége

Forrás: saját szerkesztés

1.6 Kvalitatív feltáró kutatás következtetései

Változó ügyféligények: A tanácsadási szolgáltatás igénybevétele mögött meghúzódó ügyfélmotivációk folyamatosan változnak. Az üzleti problémák összetettsége és a komplex, nagyléptékű projektek sajátosságai miatt az ügyfelek sokkal inkább módszertani (hogyan lehetséges az adott probléma megoldása); koordinációs (hogyan szükséges az adott megoldást leszállítani) és a szervezet motiválásához (hogyan érjenek el valódi változást) szükséges segítséget kérnek a tanácsadó vállalatoktól.

Szerepek: Az ügyfelek motivációit vizsgálva 8 különböző tanácsadói szerepet különböztettünk meg a vizsgálatban résztvevő szakemberek válaszai alapján: Szakértő, Informátor, Idegenvezető, Menedzser, Mediátor, Bíró, Támogató és Katalizátor. A kategorizálás egy új aspektusból, az ügyfelek motivációi és bizonytalanságai szempontjából közelíti meg a tanácsadói szerepeket.

Komplexitás: A kutatás igazolta, hogy nagyon ritka az előzetesen lefektetett, pontosan definiált siker és minőségi kritériumrendszer. A menedzsment tanácsadói projektekkel szemben támasztott minőségi elvárások gyakran tisztázatlanok és nem kielégítően kommunikáltak (Appelbaum és Steed, 2005), és számos tanácsadói projekt esetén a projektcélok egyáltalán nem mérhetők. Az ügyfelek a tanácsadókkal szemben támasztott követelményeiket és a tanácsadási szolgáltatásra vonatkozó minőségi elvárásaikat az együttműködés igénybevétele során fogalmazzák meg.

Személyes előnyök: Az ügyfelek nem egyformán érzékelik és értékelik a tanácsadási szolgáltatások minőségét és értékét, megítélésüket nagyban befolyásolja, hogy a projekttulajdonos szervezet melyik egységében dolgoznak, ott milyen pozíciót töltenek be. Minél magasabb pozíciót tölt be valaki, annál fontosabbnak tartja, hogy a tanácsadási szolgáltatás kézzelfogható előnyt, hasznot hozzon az adott szakterületnek, szervezeti egységnek, valamint esetükben hangsúlyosan megjelenik a személyes ambíciók és egyéni karrier célok támogatása is, mint elvárás. Ugyanakkor minél magasabb pozícióban dolgozik valaki, annál kevesebb figyelmet fordít az egyes projekt leszállítandók funkcionális minőségére és inkább a projekt végeredménye az, ami hangsúlyossá válik, valamint az a szempont, hogyan profitált, azaz milyen kézzelfogható, személyes előnyre tett szert az adott résztvevő az ügyfél-tanácsadó interakció során.

Az idő dimenziója: A kutatásban résztvevők egyetértettek abban, hogy az ügyfelek a tanácsadási szolgáltatás megkezdésekor a szolgáltatás minőségét elsősorban az ügyfélproblémák megértésében, az ügyfél-tanácsadó együttműködés sikerességében és a

megfelelő megoldás felkutatásában látják, főleg olyan projektek esetén, ahol a projekt terjedelme nincs egyértelműen meghatározva (Kapcsolatok). A tanácsadói interakció során azonban az ügyfelek minőségfogalma áthelyeződik a projektben leszállítandók minőségére és az ügyfelek által észlelt tudástranszfer szintjére (Teljesítmény, Szakértők, Bevonódás). A poszttranzakciós szakaszban az ügyfelek a projekt által elért szervezeti és személyes előnyökben látják a tanácsadási szolgáltatás minőségét (Kapcsolatok). A kutatás igazolta a korábbi tanulmányok eredményeit, miszerint a tanácsadás komplex, jelentős stresszel és konfliktussal járó együttműködés (Czerniawska és Toppin, 2005; Williams, 2003) és az ügyfél-tanácsadó közötti érzelmi kötődés és kialakított szerep befolyásolja, hogyan látja magát a tanácsadó a kapcsolatban (Kakabadse, Louchart és Kakabadse, 2006). Ennek az észlelt szerepnek a „valódisága" az, amely meghatározza a tanácsadói viselkedést, és amely viselkedés kihat az együttműködés minőségre (ügyfélélmény).

A résztvevők válaszait és esettörténeteit elemezve alakult ki a vezetési tanácsadási szolgáltatások észlelt minőségének koncepcionális modellje, amely a tanácsadási szolgáltatások észlelt minőségét 4 dimenzió mentén definiálja: (1) szakértelem; (2) kapcsolatok; (3) integráció és (4) teljesítmény.

A kvalitatív kutatás 14 különböző pénzügyi szektorban tevékenykedő nagyvállalat 22 szakemberének vezetési tanácsadói projektekkel kapcsolatos tapasztalatait, véleményét, történeteit tükrözi. Ezek a körülmények a kutatási eredmények általánosíthatóságát korlátozzák. Ugyanakkor a heterogén válaszadói profil és az a tény, hogy a pénzügyi szektorban működő vállalatokkal kötött szerződések a legtöbb országban a tanácsadó cégek bevételének mintegy egyharmadát teszik ki (Czerniawska és Toppin, 2005) erősíti a kutatás érvényességét, és feltételezhető, hogy a szolgáltatási profillal rendelkező vállalatok bevonása esetén sem hozott volna szignifikánsan eltérő eredményeket. Annak ellenére, hogy a tanácsadói projektek számos sajátossággal bírnak, és sok aspektusból eltérnek más szolgáltatási projektektől, a projektmarketing szakirodalma igen kevés tanácsadói projektekre fókuszáló empirikus kutatással rendelkezik. Elsősorban egy nagymintás kvantitatív kutatás ajánlott a témában annak érdekében, hogy a kvalitatív kutatási eredmények alapuló eredményeket nagymintán tesztelésre kerüljenek. A kvantitatív ellenőrző kutatásba érdemes további iparágak bevonása, hogy az esetlegesen felmerülő új szempontokkal a koncepciót korrigálásra kerülhessen.

2. Kvantitatív kutatás

2.1 Kvantitatív elemzés célja

A kvantitatív kutatás célja, hogy az ezt megelőző kvalitatív elemzésnek az eredményei és feltételezései visszaigazolást kapjanak. A kvantitatív felmérés során alkalmazott kérdőív összhangban volt az ERIP-modell elméleti keretével (Veres és Varga-Toldi, 2021), amelynek alapját 22 szakértői mélyinterjú képezte. A kérdőívben olyan kérdések és hozzá tartozó állítások kerültek megfogalmazásra, amelyek által lehetőség volt az elméleti minőségmodell keretei között meghatározott szakértelem, kapcsolatok, integráció és teljesítmény dimenziók feltárására. A mélyinterjúkon az egyes dimenziók fontosságát a megrendelők és tanácsadók különbözőképp értelmezték, és a dimenziók nem határolhatók el élesen, mindegyik kapcsolatban áll egymással. Következésképp, a kvantitatív kutatás célja a dimenziók validálása és mélyebb megértése volt. Ennek érdekében a már bemutatott hipotéziseken belül további alhipotézisek kerültek megfogalmazásra. A kvantitatív kutatási hipotéziseket az 22. táblázat mutatja be:

22. táblázat Kvantitatív kutatási hipotézisek

Kvantitatív kutatás hipotézisei		
ID	**Főhipotézis**	**Alhipotézis**
H1	A vállalatok által leggyakrabban említett szükségleti dimenziók: szakértői erőforráspótlás; projektvezetés; szervezeti stimuláció.	1/a. A szervezeti pozícióval egyenes arányban nő a projektvezetés és a szervezeti stimuláció fontossága a vállalatok szükségleti dimenzióiban.
		1/b. A vállalatok szükségleti dimenzióinak fontosságát a megrendelők és a tanácsadók eltérően ítélik meg.
H2	A sikerdimenziók (koncepcionális modell) fontossága között szignifikáns különbség van.	2/a. A tanácsadók és a megrendelők között szignifikáns eltérés van a sikerdimenziók fontosságában.
		2/a_1: A tanácsadók a megrendelőkhöz képest magasabbra értékelik a teljesítmény sikerdimenzió fontosságát.
		2/a_2: A megrendelők és a tanácsadók között nincs szignifikáns eltérés a szakértelem sikerdimenzió fontosságában.
		2/a_3: A tanácsadók a megrendelőkhöz képest alacsonyabbra értékelik a bevonódás sikerdimenzió fontosságát.
		2/a_4: A megrendelők a tanácsadókhoz képest magasabbra értékelik a kapcsolat sikerdimenzió fontosságát.
H3	A kapcsolat minőségét leíró attribútumok fontossága között szignifikáns különbség van.	3/b: Az elkötelezettség aldimenzió a legfontosabbnak értékelt kapcsolati aldimenzió.
		3/b: A kapcsolat aldimenziók fontossága a szervezeti ranggal egyenesen arányos.
H4	A szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók között szignifikáns különbség van az egyes sikerdimenziók fontosságában.	

Forrás: saját szerkesztés

2.2 Mintavételi szempontok és az adatfelvétel módja

A kvalitatív kutatáshoz hasonlóan a kvantitatív adatfelvétel kutatás célcsoportja is speciális és nehezen elérhető, ugyanis vezetői tanácsadást már igénybe vevő ügyfeleket és vezető-tanácsadókat volt szükséges elérni. A vezetési tanácsadást már valamilyen formában igénybe vevő ügyfelekről nincs olyan adatbázis, amely alapján kijelenthető, hogy a teljes sokaság ismert lenne, így véletlenen alapúló mintavételi módszerre nincs mód. Ennek eredményeképpen nem véletlenen alapuló mintavételi módszerek kerültek alkalmazásra az adatfelvétel során. A potenciális válaszadók megtalálásához hólabdamódszer és kényelmi mintavétel került bevezetésre (Babbie, 2020; Taherdoost, 2016). A kényelmi minta segítségével lehetőség nyílt arra, hogy a kezdeti hálózati kapcsolatokon keresztül azonosításra kerüljenek olyan potenciális válaszadók, akik az érintett csoportba tartoznak. A kényelmi mintavétel lehetőséget adott arra, hogy a szakértői csoportot el lehessen érni. A kezdeti válaszadók megtalálását követően hólabdamódszer került alkalmazásra, amely gyakran használatos nehezen elérhető csoportok vizsgálatára. A kutatás során megkeresésre került a VTMSZ szakmai vezetősége, hogy a kérdőívet a szövetség vezetési tanácsadói körében terjesszék. A módszer segítségével a kényelmi minta során megtalált szakértők bátorították ismerőseiket arra, hogy a kutatásban vegyenek részt a kérdőív megosztásával. Így informális csatornákon keresztül sikerült bizonyos statisztikai próbák elvégzéséhez megfelelő elemszámú válaszadót összegyűjteni.

Az adatfelvétel online (CAWI) kérdőíven keresztül történt, ami lehetőséget biztosított arra, hogy a válaszadók könnyen terjesszék a linket egymás között, és akkor töltsék ki a kérdőívet, amikor az nekik alkalmas, ezzel is csökkentve a kis populáción belüli sikertelen lekérdezések számát. A CAWI-módszer aktualitását, módszertani megbízhatóságát és érvényességét bizonyítja az is, hogy a KSH 2022-es Népszámlálás adatfelvételéhez alkalmazta ezt a fajta lehetőséget (KSH, 2022). A kérdőív a Frequest nevű szoftveren lett leprogramozva és online lekérdezve. Az online adatfelvételnek köszönhetően a kérdőív egyes kérdéseit minden válaszadó véletlen sorrendben kapta meg. A kérdések véletlenen alapuló sorrendbeállításának a célja az volt, hogy a kérdőív felépítéséből származó esetleges torzítás minimális legyen. A kutatás lezárását követően a rendszer összesítette a végleges válaszokat Excel és SPSS adatbázisokban. Az elemzés során a Microsoft Office 365 programcsomag Excel szoftvere és az IBM által fejlesztett SPSS 22 adatbáziskezelő szoftver került alkalmazásra.

2.3 Válaszadói profil

A kérdőívet kitöltők adatai anonim módon kerültek rögzítésre a hazai GDPR és a magyar adatvédelmi szabályoknak megfelelően. A kérdőív kitöltése átlagosan 15 percet vett igénybe. Az adatfelvétel periódusa 2022. szeptember 28-tól 2022. november 30-ig tartott az említett adatfelvételi módszerek segítségével. Összesen 226 ember kezdte meg a kérdőív kitöltését, melyet végül 171-en fejezték be.

A kutatás érvényességének és megbízhatóságának biztosítása érdekében kizárásra kerültek azok a válaszadók, akiknek választerjedelme az összes Likert-skála típusú kérdést figyelembe véve kettő alatt volt. Ez a kritérium két válaszadó kizárásával járt, így összesen 169 érvényes kitöltő került rögzítésre.

A kitöltők 60 százaléka megbízó szervezetben dolgozó munkavállaló, 40 százaléka pedig tanácsadóként töltötte ki a kérdőívet.

23. táblázat Tanácsadói és ügyfél minta eloszlása

	Válaszadók	
	darab	%
Megrendelő szervezetben dolgozó munkavállaló	102	60
Tanácsadó	67	40
Összesen	**169**	**100**

Forrás: saját szerkesztés

Ez a fajta megoszlás a két csoport között lehetőséget adott arra, hogy a tanácsadók által megítélt megrendelői igények fontossága összehasonlításra kerüljön az ügyféloldalon dolgozók valós elképzeléseivel. A válaszadók beosztásukat tekintve közel azonos arányban töltötték ki a kérdőívet, ezzel elkerülve annak a veszélyét, hogy bizonyos beosztásokban dolgozók válaszai torzítsák a kutatás eredményét. Összességében a válaszadók 29 százaléka szakértő, 26 százaléka operatív vezető (csoport-, osztály-, projektvezető), 24 százaléka stratégiai vezető (főosztályvezető, igazgató), 21 százaléka felsővezetőként (divízióvezető, ügyvezető igazgató, üzletágvezető, vezérigazgató) dolgozott a kitöltés pillanatában.

24. táblázat Minta eloszlása szervezeti pozíció alapján

	Válaszadók	
	darab	%
Szakértő	48	28%
Operatív vezető	44	26%
Stratégiai vezető	42	25%
Felsővezető	35	21%
Összesen	**169**	**100%**

Forrás: saját szerkesztés

Az ügyféloldalt képviselő válaszadók megoszlása iparági szempontból nem egyenletes. A bankszektorban, valamint pénzügyi szektorban dolgozók a válaszadók 40 százalékát teszik ki. Ezt követi a távközlésben dolgozók 15 százaléka. A többi válaszadó a fennmaradó iparágak között oszlott meg az 25. táblázatban látható módon. A minta jól tükrözi a hazai tanácsadási szektor korábban bemutatott jellemzőit, miszerint az IT fejlesztések, rendszercsere támogatások és integrációs szolgáltatások súlya a hazai vezetési tanácsadási piacon hangsúlyos. Ezen technológiai fejlesztésekre leginkább a pénzügyi szolgáltató vállalatok vannak rákényszerítve, akik mindig is az egyik legnagyobb piacot jelentették a vezetési tanácsadó vállalatok számára (Czerniawska és Toppin, 2005).

25. táblázat Minta eloszlása iparág alapján

	Ügyféloldali válaszadók	
	darab	%
Biztosítás (biztosítók)	3	3%
Banki és pénzügyi szolgáltatások (kivéve a biztosítást)	41	40%
Energia, közüzemi és kommunális szolgáltatás	4	4%
Orvoslás, egészségmegőrzés, rekreáció és sport	1	1%
Értékesítés (boltok, kis- és nagykereskedelem)	4	4%
Üzemeltetés, karbantartás, javítás	1	1%
Média, tartalomszolgáltatás	2	2%
Szállítmányozás, közlekedés és logisztika	1	1%
Távközlési és telekommunikációs szolgáltatás	15	15%
Postai szolgáltatás	1	1%
Építőipar, mérnöki szolgáltatás	2	2%
Agrár- és élelmiszeripari szolgáltatások	7	7%
Oktatás	2	2%
Közigazgatás	6	6%
Egyéb	12	12%
Összesen	**102**	**100%**

Forrás: saját szerkesztés

Az ügyfél oldali válaszadókból jellemzően nagyobb munkatapasztalattal rendelkező válaszadókat sikerült elérni, amely jól tükrözi, hogy a tanácsadási szolgáltatásokat érdemben értékelni tudókat inkább magasabb szenioritás és több évtizedes tapasztalat jellemzi.

26. táblázat Ügyfél minta eloszlása szakmai tapasztalat alapján

	Ügyféloldali válaszadók	
	darab	%
Legfeljebb 15 év	21	21%
16-20 év	33	32%
21-25 év	21	21%
Legalább 26 év	27	26%
Összesen	**102**	**100%**

Forrás: saját szerkesztés

A tanácsadók munkatapasztalata két évtől egészen 40 évig terjedt. A megrendelő csoportba tartozó munkavállalókhoz hasonlóan a tanácsadók közül is a nagyobb munkatapasztalattal rendelkező válaszadók kerültek a mintába.

27. táblázat Tanácsadói minta eloszlása szakmai tapasztalat alapján

	Tanácsadó válaszadók	
	darab	%
Legfeljebb 9 év	19	28%
10-15 év	26	39%
Legalább 16 év	22	33%
Összesen	**67**	**100%**

Forrás: saját szerkesztés

Elmondható, hogy a válaszadók túlnyomó többsége (96%) rendelkezik vezetői tapasztalattal. A vezetői tapasztalat mértéke egy és 40 év között mozgott. E tekintetben a válaszadók profilját a 28. táblázat mutatja.

28. táblázat Minta eloszlása vezetői tapasztalat alapján

	Válaszadók	
	darab	%
Legfeljebb 4 év	33	20%
5-9 év	34	21%
10-14 év	40	25%
15-19 év	20	12%
Legalább 20 év	36	22%
Összesen	**162**	**100%**

Forrás: saját szerkesztés

Életkor tekintetében 22 éves kortól egészen 72 éves korig voltak olyanok, akik kitöltötték a kérdőívet. A 29. táblázatban látható kategóriák mentén kerültek a válaszadók csoportosításra.

29. táblázat Minta eloszlása korcsoport alapján

	Válaszadók	
	darab	%
Legfeljebb 39 év	38	22%
40-44 év	52	31%
45-49 év	42	25%
Legalább 50 év	37	22
Összesen	169	100%

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadói profilról elmondható, hogy igen sokszínű, és kellő méretű egy kvantitatív kutatás lebonyolítására. Ugyanakkor a téma B2B sajátossága és bizalmi, diszkrét jellege, valamint a piacon tapasztalható egyfajta „titkolózás” megnehezíti a kvantitatív mintavételt még akkor is, ha a kérdőívek névtelenül kerülnek kitöltésre. Számos vállalat, tanácsadó azért nem volt hajlandó ilyen kutatásban részt venni, mert beszerzés alatt álló projektek, és aktív tanácsadási szerződéseik vannak, következésképp nem szívesen osztottak meg olyan információt, amely befolyásolhatja egy ajánlat vagy projekt értékelését. A másik problémát a B2B kutatások, kifejezetten a professzionális szolgáltatások kutatása során az okozza, hogy a megfogalmazott kérdésekre viszonylag magas beosztásban dolgozó, nehezen elérhető, elfoglalt közép- és felsővezetők tudnak csak releváns válaszokat adni, ami nagyban korlátozza a kitöltők számát. Végül az ilyen magas beosztásban dolgozók időbeosztása is kihívás elé állítja a kutatókat, hiszen egy 10-15 perces kérdőív kitöltésére nem minden esetben tud megfelelő időt és dedikált figyelmet szakítani egy nagyvállalati vezető. Jól tükrözi ezt az a tény, hogy a kérdőívet 226 kitöltő kezdte meg, de csak 171 fejezte be, valamint a minta 96 százaléka vezetői tapasztalattal rendelkező. A tanácsadási megbízások sikerdimenziót a korábbi tanulmányok pont ezen körülmények miatt tipikusan kvalitatív, feltáró és esettanulmány kutatási módszerekkel kutatták, azon tanulmányok esetén, ahol kvantitatív kutatási módszer is alkalmazásra került a tipikus minta elemszám 100-200 fő között mozgott. A nem véletlenen alapuló mintavételi módszer miatt fontos hangsúlyozni, hogy a kutatás eredményei így nem reprezentatívak, és nem feltétlen általánosíthatók, de a statisztikai eredmények a kvalitatív kutatási eredményekkel együtt értelmezhetők és megfelelő minőségű anyagot szolgáltatnak arra, hogy a tanácsadókkal szemben támasztott elvárások, minőségpreferenciák mélyebben feltárásra kerüljenek.

2.4 Indexek képzése az állításokra kapott válaszokból

A Likert-skála alkalmazásával (1932) lehetőség nyílik arra, hogy kvantitatív eszközökkel mérhető legyen a válaszadók attitűdállításokhoz való viszonyulása. A Likert-skálák alkalmazásakor fontos szempont az, hogy legalább öt válaszkategóriával rendelkezzen minden egyes kérdés. A skála megalkotáskor általános szabály, hogy ha lehetséges, akkor a kutató használja a lehető legszélesebb válaszkategóriákat, így kialakítva akár hétfokú skálákat is (Allen és Seaman, 2007). A hétfokú skála előnye, hogy nagyobb lehetőséget biztosít a válaszadónak véleménye árnyalására, differenciálására, ugyanakkor bizonyos témák kutatása esetén egy hétfokú skála megalapozott differenciálása nem megoldható, mert a potenciálisan adható válaszok ilyen téren történő megkülönböztetése nem lehetséges. Következésképp az ötfokú skála használata a leggyakrabban használt módszer mind a tudományos, mind a piaci

környezetben, és a válaszadók által is könnyen értelmezhető (Cohen, Manion és Morrison, 2007). Magyarországon továbbá segíti a válaszadást az is, hogy az ötfokú skála megegyezik az iskolai osztályzáskor használt értékeléssel, ez meggyorsíthatja a kérdőív kitöltésének folyamatát, ezzel is csökkentve a kérdőívet be nem fejezők számát. Az ötpontos skálát más vezetéstudománnyal foglalkozó kvantitatív kutatások is alkalmazzák, így a tudományos diszciplína eszköztárának megfelelő válaszlehetőségek kerültek alkalmazásra (pl.: Zoltayné, Wimmer és Szántó, 2007).

A párosszámú skála használata szándékosan kizárásra került, ugyanis a válaszadó ilyen típusú kényszerítése arra, hogy a skála egyik vagy másik végpontja mellett állást foglaljon befolyásolhatja és jelentősen torzíthatja a végső eredményeket (Cohen, Manion és Morrison, 2007). A kutatás célja a ERIP-módszertan legitimációjának feltérképezése volt, így befolyásoló lett volna egy négy vagy hatfokú skála alkalmazása, ugyanis a középsőérték is információval szolgál arról, hogy melyik állítás releváns az ERIP-modell esetén.

A kvantitatív kutatás során a válaszadók a vezetői tanácsadás különféle vetületeiről szóló állítások fontosságát egytől (egyáltalán nem fontos tényező) ötig (nagyon fontos tényező) terjedő Likert-skálán értékelhették. Ez a fajta adatfelvétel ordinális (rangsorolható) skálát eredményezett, ami miatt nemparaméteres tesztek alkalmazása volt indokolt. A nemparaméteres próbáknak megfelelően az elemzés során a mediánérték és a változókhoz tartozó terjedelem került leírásra. Az átlag és szórás értelmezése ordinális (rangsorolható) skála esetén félrevezető (Jamieson, 2004). Az előbbit csupán az egyes elemzési csoportok vagy dimenziók mediánjainak esetlegesen fennálló szignifikáns különbségei esetén az eltérések irányának meghatározására kerültek alkalmazásra.

A kvantitatív kutatás mintegy 600 oldalnyi átirata, valamint a forráskutatás eredményei alapján 51 különböző attitűdállítás került meghatározásra, amelyek összerendelésre kerültek ún. szolgáltatásattribútumokkal, majd bekategorizálásra kerültek aldimenziók alá, és az aldimenziók pedig a fődimenziókhoz lettek rendelve. A kutatásban alkalmazott koncepcionális modellt a 5. ábra mutatja be:

5. ábra Kvantitatív koncepcionális modell logika

Attitűdállítás (51db)
Attribútum (39db)
Aldimezió (16db)
Fődimenzió (4 db)

Forrás: saját szerkesztés

30. táblázat Fődimenziók és attitűdállítások kapcsolata

Fődimenzió	Attitűd állítások száma
Szakértelem	8 állítás
Kapcsolatok	16 állítás
Integráció	8 állítás
Teljesítmény	19 állítás

Forrás: saját szerkesztés

A fődimenziók a kvalitatív kutatás eredményeképp létrejött aldimenzió-struktúra alapján kerültek felépítésre, amelyet a 31. táblázat foglalja össze.

31. táblázat Attitűdállítások, aldimenziók és fődimenziók kapcsolata

Aldimenzió	Fődimenzió	Attitűdállítások száma
Csapatstruktúra	Szakértelem	2 állítás
Kompetencia	Szakértelem	3 állítás
Stratégiai illeszkedés	Szakértelem	3 állítás
Empátia	Kapcsolatok	3 állítás
Asszertivitás	Kapcsolatok	4 állítás
Elkötelezettség	Kapcsolatok	2 állítás
Menedzsmenttámogatás	Kapcsolatok	3 állítás
Etikusság	Kapcsolatok	4 állítás
Hatékony erőforrás-felhasználás	Integráció	2 állítás
Változáskezelés	Integráció	4 állítás
Szervezeti tanulás	Integráció	2 állítás
Eredményesség	Teljesítmény	4 állítás
Szállítási képesség	Teljesítmény	4 állítás
Addicionális előnyök	Teljesítmény	2 állítás
Belső buy-in megteremtése	Teljesítmény	5 állítás
Elérhetőség	Teljesítmény	4 állítás

Forrás: saját szerkesztés

Az egyes attitűdállítások ún. attribútum keretrendszerbe lettek sorolva, annak érdekében, hogy egy aldimenzión belül feltárásra kerülhessen az aldimenziót leíró attribútumok fontossága.

32. táblázat Kvantitatív koncepcionális modell

Attribútum	Aldimenzió	Fődimenzió	Állítások száma
Megfelelő junior-szenior-arány	Szakértelem	Csapatstruktúra	1 állítás
Szeniorok jelenléte	Szakértelem	Csapatstruktúra	1 állítás
Szaktudás	Szakértelem	Kompetencia	1 állítás
Tapasztalat	Szakértelem	Kompetencia	1 állítás
Tudásmegosztási képesség	Szakértelem	Kompetencia	1 állítás
Alkalmazhatóság	Szakértelem	Stratégiai illeszkedés	1 állítás
Fenntarthatóság	Szakértelem	Stratégiai illeszkedés	1 állítás
Jövőkép	Szakértelem	Stratégiai illeszkedés	1 állítás
Alkalmazkodóképesség	Kapcsolatok	Empátia	2 állítás
Megnyugtatási képesség	Kapcsolatok	Empátia	1 állítás
Érdekérvényesítés	Kapcsolatok	Asszertivitás	2 állítás
Megfelelő tanácsadói kommunikáció	Kapcsolatok	Asszertivitás	1 állítás
Együttműködési képesség	Kapcsolatok	Asszertivitás	1 állítás
Elkötelezettség	Kapcsolatok	Elkötelezettség	2 állítás
Információmegosztás	Kapcsolatok	Menedzsmenttámogatás	1 állítás

Transzparencia	Kapcsolatok	Menedzsmenttámogatás	1 állítás
Készségfejlesztés	Kapcsolatok	Menedzsmenttámogatás	1 állítás
Felelősségvállalás	Kapcsolatok	Etikusság	2 állítás
Titoktartás	Kapcsolatok	Etikusság	1 állítás
Objektivitás	Kapcsolatok	Etikusság	1 állítás
Felkészültség	Integráció	Hatékony erőforrás-felhasználás	1 állítás
Hatékony erőforrás-gazdálkodás	Integráció	Hatékony erőforrás-felhasználás	1 állítás
Érdekérvényesítés	Integráció	Változáskezelés	1 állítás
Mozgósítási képesség	Integráció	Változáskezelés	2 állítás
Belső konfliktuskezelési képesség	Integráció	Változáskezelés	1 állítás
Tudásmegosztás	Integráció	Szervezeti tanulás	1 állítás
Függőségkezelés	Integráció	Szervezeti tanulás	1 állítás
Quick wins	Teljesítmény	Eredményesség	1 állítás
Büdzsétartás	Teljesítmény	Eredményesség	1 állítás
Határidő	Teljesítmény	Eredményesség	1 állítás
Scope-tartás	Teljesítmény	Eredményesség	1 állítás
Rugalmasság	Teljesítmény	Szállítási képesség	3 állítás
Alaposság	Teljesítmény	Szállítási képesség	1 állítás
Hozzáadott érték	Teljesítmény	Addicionális előnyök	1 állítás
Kiegészítő, extra előnyök biztosítása	Teljesítmény	Addicionális előnyök	1 állítás
Láthatóság	Teljesítmény	Belső buy-in megteremtése	3 állítás
Demonstrálási képesség	Teljesítmény	Belső buy-in megteremtése	2 állítás
Jelenlét	Teljesítmény	Elérhetőség	3 állítás
Szakmai anyagok elérhetősége	Teljesítmény	Elérhetőség	1 állítás

Forrás: saját szerkesztés

Az 51 darab állítás fődimenziókba, aldimenziókba és attribútumokba való csoportosítása után átlagszámítás segítségével kerültek meghatározásra az egyes válaszadókhoz tartozó fődimenzió-, aldimenzió- és attribútum-indexek értékei, amelyek az eredmények értékelésének alapját adták. Az indexek tehát az 51 állításhoz hasonlóan egytől ötig terjedő értékeket vehettek fel.

2.5 Az alkalmazott statisztikai módszerek bemutatása

A kutatás kvantitatív részének legtöbb hipotézise arra vonatkozott, hogy az egyes állítások, attribútumok, aldimenziók és fődimenziók egymáshoz képest, illetve a minta egyes alcsoportjain belül mennyire számítanak fontosnak a vezetői tanácsadói projektek sikeressége szempontjából. Az egyes adatkészletek (például jelen értekezés esetében az indexek) főbb paramétereinek különböző szempontok szerint történő összehasonlítása, a köztük esetlegesen fennálló statisztikai kapcsolatok detektálása céljából a statisztika hipotézisvizsgálatokat alkalmaz. Mivel az 51 darab állítás fontosságát a válaszadók egytől ötig terjedő, kizárólag egész számokat tartalmazó skálán értékelhették, hipotézisvizsgálati módszerek, úgynevezett nemparaméteres próbák kerültek alkalmazásra. Az adatok elemzése során kétféle nemparaméteres statisztikai próba alkalmazása vált szükségessé. Abban az esetben, amikor az egyes állítások, attribútumok, aldimenziók vagy fődimenziók egymáshoz képesti fontossága

került összehasonlításra a teljes mintán, a Wilcoxon-féle előjeles rangpróba (a páros Student-féle t-próba nemparaméteres alternatívája) került alkalmazásra. A Wilcoxon-féle előjeles rangpróba alkalmazásának célja annak a megállapítása, hogy két összehasonlítandó változó mediánja eltér-e egymástól. (Wilcoxon, 1945) Ez a következőképp történik:

$$W = \sum_{i=1}^{N} sgn(X_i)R_i.$$

A módszer mediánok közötti különbség megállapítása céljából a két változó a minta egy-egy eleméhez tartozó értékei különbségeihez (X_i) rangsoregyütthatót rendel (R_i). Az sgn előjelfüggvény alkalmazásával az eltérések irányát is figyelembe véve dönt a (mediánok egyenlőségét feltételező) nullhipotézis megtartásáról vagy elvetéséről, hiszen

$$sgn(x) = 1, ha\ x > 0\ és\ sgn(x) = -1, ha\ x < 0.$$

A fenti próbastatisztika az eltérések iránya szerinti kettébontása talán jobban szemlélteti a döntés logikáját:

$$W^+ = \sum_{1 \le i \le n_i\ X_i > 0} R_i$$

$$W^- = \sum_{1 \le i \le n_i\ X_i < 0} R_i$$

Amennyiben a két vizsgált változó mediánja között valóban szignifikáns az eltérés, feltételezhetjük, hogy a magasabb rangú (tehát nagyobb) különbségek szisztematikusan az egyik irányba fognak mutatni, míg a másik irányba csupán néhány alacsonyabb rangú különbség mutat. Ezzel szemben, ha az eltérés nem szignifikáns, a két irányba mutató rangok összege közötti különbség alacsonyabb. A hipotézisvizsgálat eredményéről való döntéshez használatos próbastatisztika a fenti két egyenlet közül a kisebb eredményt adó lesz, amelynek kritikus értékkel való összevetése határozza meg a nullhipotézis megtartását vagy elvetését.

Abban az esetben, amikor az egyes állítások, attribútumok, aldimenziók vagy fődimenziók fontosságának a minta egyes alcsoportjaiban tapasztalható különbségei kerültek feltárásra kétmintás mediánteszt (mint a kétmintás Student-féle t-próba nemparaméteres megfelelője) került lefuttatásra. A kétmintás mediánpróba alatt a független változó két csoportjába tartozó esetek a függő változó mediánja mentén történő kettéosztását értjük, amely 2x2-es kontingenciatáblát eredményez. A kutatásra értelmezve a független változó lehet a válaszadók beosztása, illetve megrendelő/tanácsadó mivoltuk, a függő változók pedig az egyes indexek. A

két változó függetlenségének tesztelése Yates-féle khi-négyzet-próbával történik, amelynek próbastatisztikája a következő:

$$\chi^2_{Yates} = \sum_{i=1}^{N} \frac{(|O_i - E_i| - 0{,}5)^2}{E_i}.$$

A próba a kontingenciatábla celláinak megfigyelt gyakoriságai (O_i) és a függetlenség (tehát a nullhipotézis megvalósulása) esetén várt gyakoriságai (E_i) összehasonlításán alapul. A hagyományos Pearson-féle khi-négyzet-próbához képest a Yates-féle azt a pontatlanságot igyekszik korrigálni, amely a kontingenciatábla binomiális gyakoriságai diszkrét valószínűségeinek folytonos (khi-négyzet-) eloszlással történő közelítéséből adódik. Ezt úgy éri el, hogy a megfigyelt és a várható gyakoriságok közötti különbségek abszolútértékéből 0,5-et kivon, ezzel csökkentve a khi-négyzet próba értékét és a nullhipotézis helytelen elvetését jelentő elsőfajú hiba lehetőségét.

2.6 Kvantitatív kutatás eredményei

2.6.1 Szükségleti dimenziók

A kvantitatív kutatás igazolta, hogy a szakirodalommal és kvalitatív kutatás eredményeivel összhangban a vállalatok által leggyakrabban említett szükségleti dimenziók: szakértői erőforráspótlás; projektvezetés és szervezeti stimuláció. Fontos azonban megjegyezni, hogy negyedikként az új lehetőségek felkutatása is megjelent, amelyet statisztikailag ugyanannyian jelöltek, mint a szervezeti stimulációt, így a H1-es hipotézis csak részben elfogadható. Megállapítható tehát, hogy a vállalatok által leggyakrabban említett szükségleti dimenziók: szakértői erőforráspótlás; projektvezetés; szervezeti stimuláció és új lehetőségek felkutatása. Azt viszont nem sikerült bizonyítani, hogy a szervezeti hierarchia tekintetében eltérés lenne az első helyen jelölt okok között, azért a H1/a hipotézis nem igazolható.

Ugyanakkor a tanácsadók és a megrendelők válaszai között van eltérés. Az új lehetőségek felkutatását és a projektvezetést nagyjából egyenlő arányban jelölték első helyen a megrendelők és a tanácsadók, míg a szakértői erőforráspótlást és az összevont „egyéb” kategóriába eső válaszokat inkább a tanácsadók, a stimulációt viszont inkább a megrendelők jelölték.

Az összefüggés erőssége ha nem is túl nagy, a H1/b hipotézis elfogadható, miszerint: A vállalatok szükségleti dimenzióinak fontosságát a megrendelők és tanácsadók eltérően ítélik meg.

2.6.2 *Koncepcionális modell sikerdimenziói*

A négy képzett fődimenzió index eloszlása szignifikánsan eltér egymástól. Ezen kívül az is kijelenthető, hogy a fontosságuk szignifikánsan különbözik egymástól. A legjelentősebb a szakértelem, ezt követi a kapcsolatok és a teljesítmény dimenzió, az integráció dimenzió pedig a legkevésbé fontos. A dimenziók fontossága között 0,05 szignifikanciaszinten szignifikáns eltérés tapasztalható***. Következésképp a H2 hipotézis igazolható: a sikerdimenziók fontossága között szignifikáns különbség van.***

33. táblázat Fődimenziók fontosságának index eloszlása

Fődimenziók	**Mean**	**Median**
Szakértelem	3,90	3,88
Kapcsolatok	3,76	3,75
Teljesítmény	3,70	3,68
Integráció	3,58	3,63

Forrás: saját szerkesztés

Ha az egyes sikerdimenziók mediánjának tanácsadói és ügyfél-minta közötti különbségeit vizsgáljuk a dimenziók esetében 0,05 szignifikancia szinten nem igazolhatóak szignifikáns különbségek. A szignifikancia szintet 0,1-re csökkentve viszont az integráció sikerdimenzióban van szignifikáns eltérés a tanácsadók és a megrendelők között: a tanácsadók a megrendelőkhöz képest alacsonyabbra ítélik ezen sikerdimenzió fontosságát. A ***H2/a hipotézist igazoltnak tekinthető, miszerint a tanácsadók és a megrendelők között szignifikáns eltérés van a sikerdimenziók fontosságában.***

34. táblázat Fődimenziók fontossága tanácsadói és ügyfél mintán

	Megrendelő vagy tanácsadó?				**Szignifikáns -e az eltérés?**	**Szignifikáns -e az eltérés?**
	Megrendelő		Tanácsadó		0,05	0,1
	Mean	Median	Mean	Median		
Szakértelem	3,93	4,00	3,85	3,88	Nem	Nem
Kapcsolatok	3,75	3,75	3,77	3,81	Nem	Nem
Integráció	3,60	3,75	3,54	3,50	Nem	Igen
Teljesítmény	3,70	3,68	3,70	3,74	Nem	Nem

Forrás: saját szerkesztés.

A szakirodalom és kvalitatív kutatás alapján a kvantitatív kutatási eredményektől az lett volna várható, hogy a tanácsadók a megrendelőkhöz képest magasabbra értékelik a teljesítmény

sikerdimenzió fontosságát. Ezt az összefüggést megvizsgálva semmilyen statisztikailag igazolható különbség nem volt felállítható az egyes csoportok között. ***H2/a_1 hipotézis nem igazolható.***

A szakértelem fontosságára kivétel nélkül minden korábbi empirikus kutatás kitért, és kvázi „minimum feltételként" azonosította a tanácsadók szakértelmének szükségességét a sikeres tanácsadói projektek esetén. A kvantitatív kutatás igazolta, hogy a szakértelem fontosságában egyetértés van a tanácsadók és ügyfelek között. Bizonyítást nyert, hogy ***a megrendelők és a tanácsadók között nincs szignifikáns eltérés a szakértelem sikerdimenzió fontosságában, következésképp a H2/a_2 hipotézis igazoltnak tekinthető.***

Az már a szakirodalmi források feldolgozásánál is látszódott, hogy a tanácsadók és a megrendelők nem azonosan gondolkodnak arról, hogy milyen módon és intenzíven szükséges a megrendelő szervezet munkatársainak bevonódnia a közös munkába. Ezt igazolta a kvalitatív kutatás is, miszerint a megrendelő szervezet hatékony erőforrásfelhasználása kritikusan fontos sikerdimenzió a megrendelő szervezetek számára. A szignifikancia szintet 0,1-re csökkentve az integráció sikerdimenzióban van szignifikáns eltérés a tanácsadók és a megrendelők között: a tanácsadók a megrendelőkhöz képest alacsonyabbra ítélik ezen sikerdimenzió fontosságát. Ha a dimenzió mögötti aldimenziók fontosságát elemezzük választ is kapunk arra, hogy mi ennek az eltérésnek az oka. A hatékony erőforrás felhasználást (ERIP4: A tanácsadóknak megvan a szükséges tapasztalata, nem a projekten tanulja meg az adott probléma kezelését; ERIP24 A tanácsadók csak indokolt esetben használják a megrendelő erőforrásait.) 0,1 szignifikancia szinten a megrendelők fontosabbnak ítélték meg, mint a tanácsadók. A változáskezelés aldimenzió esetén a tanácsadók és megrendelők között 0,05 szignifikancia szinten is szignifikáns különbség mutatható ki. A tanácsadók a változáskezeléshez köthető attitűdállításokat kevésbé ítélték fontosnak a megrendelőkhöz képest (ERIP25: A tanácsadók olyan megoldást szállítanak le, amely figyelembe veszi a szervezet más szakterületeinek céljait is; ERIP26: A projekten dolgozó tanácsadók lelkesedésükkel és tudatos kommunikációjukkal előmozdítják a változást; ERIP27: A tanácsadók külső szakértőként képesek a belső feszültségek, szakmai viták enyhítésére és feloldására; ERIP30: A projektben dolgozó tanácsadók előmozdítják a munkavállalók motivációjának és elkötelezettségének fejlesztését).

35. táblázat Tanácsadói és Megrendelő minta eltérése az Integráció fődimenzióban

	Megrendelő vagy tanácsadó?				Szignifikáns-e az eltérés?	Szignifikáns-e az eltérés?
	Megrendelő		Tanácsadó		0,05	0,1
	Mean	Median	Mean	Median		
Hatékony erőforrás-felhasználás	4,05	4,00	3,90	4,00	Nem	Igen
Változáskezelés	3,43	3,50	3,37	3,25	Igen	Igen
Szervezeti tanulás	3,50	3,50	3,55	3,50	Nem	Nem

Forrás: saját szerkesztés

H2/a_3 hipotézis igazolható, a* tanácsadók *a megrendelőkhöz képest alacsonyabbra értékelik a bevonódás sikerdimenzió fontosságát.

A forráskutatás és feltáró szakértői mélyinterjúk alapján vélhető volt, hogy a megrendelők a tanácsadókhoz képest magasabbra értékelik a kapcsolat sikerdimenzió fontosságát. ***A H2/a_4 hipotézis ugyanakkor nem igazolható, sem 0,05 sem 0,1 szignifikancia szinten. Nincs szignifikáns eltérés a megrendelők és a tanácsadók között a kapcsolat dimenzió fontosságában.***

2.6.3 Szervezeti hierarchia és a dimenziók fontossága

A kutatás nem tudta igazolni a H4 hipotézist, miszerint a szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók között szignifikáns különbség van az egyes sikerdimenziók fontosságában. A közép- és felsővezetők esetén ugyan nagyon apró átlagkülönbségek kirajzolódtak, de sem 0,05, sem 0,1 szignifikanciaszinten nem igazolódott a hipotézis. Annak ellenére, hogy az egyes sikerdimenziók és aldimenziók fontosságában nem sikerült szignifikáns különbséget kimutatni a szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók között, két attitűdállítás esetén 0,1 szignifikancia szinten van szignifikáns különbség. Minél magasabb pozícióban dolgozik valaki, annál magasabbra értékeli a szakmai tapasztalat fontosságát (ERIP4: A tanácsadóknak megvan a szükséges tapasztalata, nem a projekten tanulja meg az adott probléma kezelését.). Minél magasabb pozícióban dolgozik valaki, annál rugalmasabban kezeli a szerződésben foglaltak szakmai tartalmához való ragaszkodást, és kevésbé tartja azt fontosnak az eredményesség szempontjából (ERIP34: A tanácsadók teljesítik a szerződésbe foglalt szakmai tartalommal a vállalt feladatokat). Az eredmények összhangban vannak a feltáró kutatási eredményekkel.

2.6.4 Kapcsolati minőség

A kapcsolat minőségét leíró modellek és számos empirikus kutatási eredmény alapján feltételezhető volt, hogy a kapcsolat sikerdimenzió értelmezése szubjektív lehet, és a kitöltők

között eltérés lehet az egyes kapcsolat minőségi komponensek (aldimenziók) fontossága között. A kutatással bizonyítást nyert, hogy ***a kapcsolat sikerdimenzió aldimenzióinak fontossága között szignifikáns különbség van, a H3 hipotézis igazoltnak tekinthető.***

A legfontosabbnak ítélt kapcsolati aldimenzió az elkötelezettség, amelyet az etikusság és asszertivitás követ. Az etikusság és az asszertivitás között csak 0,1 szignifikancia szinten van szignifikáns különbség. A menedzsmenttámogatás és empátia legkevésbé fontosnak ítélt kapcsolati aldimenzió. ***A 3/a hipotézis tehát bizonyítást nyert: az elkötelezettség aldimenzió a legfontosabbnak értékelt kapcsolati aldimenzió.***

36. táblázat Kapcsolat dimenzió komponensei

Kapcsolat dimenzió komponensei	Mean	Median
Elkötelezettség	4,23	4,50
Etikusság	3,83	4,00
Asszertivitás	3,76	3,75
Menedzsmenttámogatás	3,64	3,67
Empátia	3,42	3,33

Forrás: saját szerkesztés

A H3/b hipotézist nem sikerült bizonyítani, miszerint a kapcsolat aldimenziók fontossága a szervezeti ranggal egyenesen arányos.

2.6.5 Legfontosabb sikertényezők

Az egyes attitűdállításokat fontosságuk alapján három különböző csoportba soroltam annak érdekében, hogy kirajzolódjanak azok az elvárások, amelyek a (1) leginkább fontosak („must have”); közepesen fontosak („could have”); vagy kevésbé fontosak („nice to have”) egy tanácsadó-megrendelő interakcióban.

37. táblázat Sikertényezők csoportosítása

Fontosság	Csoport	Attitűdállítások darabszáma
4,00 <	„MUST HAVE”	14
3,50 – 4,00	„COULD HAVE”	23
3,50 >	„NICE TO HAVE”	14

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőívet kitöltők véleménye szerint a megrendelők által támasztott legfontosabb sikertényezőket 35. táblázat mutatja.

38. táblázat Top preferenciák

Attitűdállítás	Átlag	Fődimenzió	Aldimenzió
ERIP23 A projekten dolgozó tanácsadók felkészülten érkeznek a projektre.	**4,33**	Integráció	Hatékony erőforrás-felhasználás
ERIP21 A tanácsadók etikusan, felelősségteljesen járnak el, szem előtt tartva a megrendelő vállalat üzleti titkainak megőrzését.	**4,31**	Kapcsolatok	Etikusság
ERIP39 A tanácsadók értik a megrendelő szervezet valós motivációját.	**4,30**	Kapcsolatok	Elkötelezettség
ERIP34 A tanácsadók teljesítik a szerződésbe foglalt szakmai tartalommal a vállalt feladatokat.	**4,21**	Teljesítmény	Eredményesség
ERIP4 A tanácsadónak megvan a szükséges tapasztalata, nem a projekten tanulja meg az adott probléma kezelését.	**4,18**	Szakértelem	Kompetencia
ERIP8 Olyan megoldási javaslatot hoznak a tanácsadók, amely illeszkedik a szervezet stratégiai céljaihoz.	**4,15**	Szakértelem	Stratégiai illeszkedés
ERIP15 A tanácsadók elkötelezettek a megrendelő és a projekt céljai mellett.	**4,15**	Kapcsolatok	Elkötelezettség
ERIP36 A tanácsadók nem csak bevált sztenderd megoldási javaslatokat tesznek, hanem alaposan körbejárják a megoldási lehetőségeket.	**4,13**	Teljesítmény	Szállítási képesség
ERIP5 A projekten dolgozó tanácsadók saját szaktudásukat képesek megosztani és érthetően kommunikálni.	**4,08**	Szakértelem	Kompetencia
ERIP13 A tanácsadók tudnak és mernek nemet mondani a megrendelőnek, ha szakmailag úgy ítélik meg, hogy erre szükség van a projekt sikerének érdekében.	**4,06**	Kapcsolatok	Asszertivitás
ERIP3 A projektben dolgozó tanácsadók ismerik a legfontosabb iparági gyakorlatokat.	**4,05**	Szakértelem	Kompetencia
ERIP33 A tanácsadók teljesítik a szerződésbe foglalt határidőre a vállalt feladatokat.	**4,04**	Teljesítmény	Eredményesség
ERIP45 A tanácsadók következetesen, transzparensen kommunikálják a projekt haladását, értesítik és rendszeres egyeztetések formájában menedzselik az érdekgazdákat.	**4,18**	Teljesítmény	Belső buy-in megteremtése
ERIP46 A tanácsadó vállalat munkatársai elérhetők, időben reagálnak a megkeresésekre.	**4,04**	Teljesítmény	Elérhetőség

Forrás: saját szerkesztés

Hatékony megrendelői erőforrás felhasználás: annak ellenére, hogy a fődimenziók fontosságának vizsgálata alapján a szakértelem bizonyult a legfontosabb dimenziónak az integráció pedig a negyedik helyen végzett, a hatékony erőforrás felhasználást értékelték a válaszadók a legfontosabb tényezőnek. A tanácsadási szolgáltatások igénybevételéhez jelentős humánerőforrásra van szükség a megrendelő oldaláról, hiszen az értékteremtés közösen, valamint ennek a közös dinamikus munkának az eredményeként valósul meg. (Eichentopf, Kleinaltenkamp és Stiphout, 2011, 654.o.). Következésképp nincs sikeres tanácsadói projekt a megrendelőszervezet bevonása nélkül, noha ennek a bevonódásnak a szintje, intenzitása nagyban befolyásolja a megrendelők elégedettségét. Az előzetes feltáró kvalitatív kutatás rávilágított arra, hogy a megrendelő szervezet érti és elfogadja, hogy a tanácsadóknak szüksége van megfelelő időre, hogy megismerje a szervezetet, annak termékeit, folyamatait, ugyanakkor a megrendelő szervezet elvárja, hogy ez a betanulási görbe a lehető legrövidebb legyen. A

kvantitatív eredmények igazolták, hogy a megrendelői erőforrás hatékony használata valóban kulcs sikertényező.

Etikusság: A második legfontosabb attitűdállítás a tanácsadók etikus viselkedésére és titoktartására vonatkozott. Ez az eredmény azzal magyarázható, hogy a tanácsadás az egyik legkomplexebb ügyfél-beszállító interakció, és a tanácsadók az egyik legfontosabb szállítói a legújabb menedzsmentötleteknek és -gyakorlatoknak (Armbrüster, 2006).

Elkötelezettség: Az elkötelezettség két attitűdállítás formájában is a legfontosabb tényezők közé került (ERIP39 és ERIP 15). A kvantitatív kutatás résztvevői az elkötelezettséget, mint fontos szolgáltatásminőségi komponenst említették és kölcsönös előnyökön alapuló munkakapcsolatként értelmezték. A kvantitatív kutatás igazolta, hogy a megrendelő szervezet számára kiemelten fontos, hogy a tanácsadó vállalat értse a szervezet céljait és valós motivációját, továbbá képes legyen saját rövidtávú érdekein túllépni, hogy olyan megoldást szállítson le, amely a projekt lezárta után, hosszú távon is támogatja a megrendelő szervezetet.

Testre szabottság (stratégiai illeszkedés és szállítási képesség): A kvantitatív elemzés igazolta, hogy az ügyfélelvárásokban egyértelműen megjelennek olyan adaptációs igények, amelyek a projektszervezethez és annak vállalati kultúrájához igazított tanácsadói módszereket, folyamatokat és tanácsadói stílust foglalnak magukban. A legfontosabbnak ítélt attitűdállítások között két olyan állítás is szerepel, amely a tanácsadók által leszállított megoldás megrendelőszervezethez történő igazításának az igényére vonatkozik. (*ERIP8: Olyan megoldási javaslatot hoznak a tanácsadók, amely illeszkedik a szervezet stratégiai céljaihoz.; ERIP36: A tanácsadók nem csak bevált sztenderd megoldási javaslatokat tesznek, hanem alaposan körbejárják a megoldási lehetőségeket.*) A kvantitatív kutatás igazolta a feltáró kutatási eredményeket, miszerint a tanácsadó szakértelme csak akkor válik hasznossá, ha az alkalmazható az adott szervezeti keretek között, és olyan megoldás születik, amely kivitelezhető, fenntartható és támogatja a szervezet jövőbeli elképzeléseit.

Asszertivitás: A kvalitatív kutatás rávilágított arra, hogy a megrendelők elvárják a tanácsadók magabiztos fellépését, különösképpen azokban a helyzetekben, amikor az ügyfél nem rendelkezik megfelelő szaktudással vagy iparági gyakorlattal. A kvantitatív kutatás igazolta, hogy az ügyfelek számára fontos, hogy a tanácsadók tudjanak és merjenek nemet mondani a megrendelőnek, ha szakmailag úgy ítélik meg, hogy erre szükség van a projekt sikerének érdekében.

Szakértelem és teljesítmény kommunikálása: A kvantitatív kutatás igazolta, hogy a megfelelő szaktudás nem csak a megfelelő kompetenciák, iparági gyakorlatok, és valós projekttapasztalat birtoklását jelenti (ERIP3), hanem ezeknek a képességeknek a megosztását, kommunikálását

és a szervezet számára értékké transzformálását (ERIP5). A hatékony kommunikáció nem csak a szakértelem transzformálásában, hanem a teljesítmény dimenzióban is fontos szerepet kap. A projekt előre haladásával a megrendelők elvárása, hogy a tanácsadók következetesen, transzparensen kommunikálják a projekt haladását, értesítsék és rendszeres egyeztetések formájában menedzseljék az érdekgazdákat (ERIP 45). E tényező fontossága igazolta a kvalitatív kutatási eredményeket, miszerint: *„Akkor vagyok elégedett, ha érzem, hogy haladunk. Értem, hogy mi, miért történik, és tudom, hogy a tanácsadók mit és miért csinálnak”.* Talán ennek a megrendelői igénynek a kiszolgálása érdekében került a „MUST HAVE” állítások közé a tanácsadók elérhetősége is, mint elvárás. A kutatási eredmények alapján elmondható, hogy a megrendelő szervezet számára kiemelkedően fontos, hogy a tanácsadó vállalat munkatársai elérhetők legyenek, és időben reagáljanak a megkeresésekre.

Eredményesség: A legfontosabbnak ítélt attitűdállítások közé bekerült a szerződés szerinti szakmai tartalom szállítása, és a vállalat határidő betartása is, noha nem ez a két attitűdállítás kapta a legmagasabb pontszámot. Természetesen egy tanácsadói szerződés szakmai tartalma, határideje a projekt eredményessége szempontjából kritikus, ugyanakkor önmagában nem elegendő ahhoz, hogy egy projektet sikeresnek ítéljen a megrendelő. Mint fentebb láttuk elengedhetetlen a hatékony megrendelői erőforrás felhasználás, elkötelezettség, testre szabhatóság, professzionális kommunikáció és etikus viselkedés. E tényezők nélkül az eredményesség önmagában nem tud sikertényező lenni, amit a kutatási eredmények is igazolnak.

2.7 Kvantitatív kutatás következtetései

A kvantitatív kutatás célja a megelőző kvalitatív elemzés eredményeinek és feltételezéseinek validálása volt. A kérdőívben olyan kérdések és hozzá tartozó állítások kerültek megfogalmazásra, amelyek által lehetőség volt az elméleti minőségmodell keretei között meghatározott szakértelem, kapcsolatok, integráció és teljesítménydimenziók feltárására. A kvalitatív kutatáshoz hasonlóan a kvantitatív adatfelvétel kutatás célcsoportja is speciális és nehezen elérhető, ugyanis vezetői tanácsadást már igénybe vevő ügyfeleket és vezetőtanácsadókat volt szükséges elérni. Ennek eredményeképpen nem véletlenen alapuló mintavételi módszerek kerültek alkalmazásra az adatfelvétel során, és a kezdeti válaszadók megtalálását követően hólabdamódszer került alkalmazásra. A válaszadói profilról elmondható, hogy igen sokszínű, és kellő méretű egy kvantitatív kutatás lebonyolítására, ugyanakkor a kvantitatív kutatás eredményei nem reprezentatívak, és nem feltétlen általánosíthatók. A statisztikai eredmények a kvalitatív kutatási eredményekkel együtt értelmezhetők, és megfelelő

minőségű anyagot szolgáltatnak arra, hogy a tanácsadókkal szemben támasztott elvárások, minőségpreferenciák mélyebben feltárásra kerüljenek.

Megállapítást nyert, hogy a vállalatok által a szakértői erőforráspótlás, projektvezetés, szervezeti stimuláció és új lehetőségek felkutatása szerepelt, mint a leggyakrabban említett szükségleti dimenziók. A kvalitatív kutatási eredmények alapján felállított vezetési tanácsadás minőségmodelljét leíró modell (ERIP) négy fődimenziójának fontossága között (szakértelem, kapcsolatok, integráció, teljesítmény) szignifikáns különbség van, a válaszadók szerint a legjelentősebb a szakértelem fontossága, ezt követi a kapcsolatok és a teljesítménydimenzió, végezetül az integrációdimenzió. Bizonyítást nyert, hogy a tanácsadók és a megrendelők között szignifikáns eltérés van a sikerdimenziók fontosságában, ugyanakkor a kutatás azt nem tudta alátámasztani, hogy a szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók között szignifikáns különbség lenne az egyes sikerdimenziók fontosságában. A kutatás rávilágított arra, hogy a kapcsolat dimenzió egyes aldimenzióinak fontossága között szignifikáns különbség van és jelentős eltérés tapasztalható az egyes kapcsolati dimenzióhoz tartozó sikerkritériumok fontosságában. A legfontosabbnak ítélt kapcsolati aldimenzió az elkötelezettség, amelyet az etikusság és asszertivitás követ.

Az egyes attitűdállítások fontosságuk alapján három különböző csoportba sorolhatók, amelyek képesek gyakorlati szemszögből kirajzolni, hogy melyek azok az elvárások, amelyek a (1) leginkább fontosak („must have”); közepesen fontosak („could have”); vagy kevésbé fontosak („nice to have”) egy tanácsadó-megrendelő interakcióban. A kutatás 14 olyan kritikus preferenciát azonosított, amely kiemelkedően fontos a megrendelők számára, 23 állítás közepesen fontos, és végül 14 olyan állítás került meghatározásra, amelyet az ügyfelek nem várnak el, de örülnek, ha a tanácsadók odafigyelnek rá. A legfontosabb elvárások: (1) a projekten dolgozó tanácsadók felkészülten érkezzenek a projektre; (2) a tanácsadók etikusan, felelősségteljesen járjanak el, szem előtt tartva a megrendelő vállalat üzleti titkainak megőrzését; (3) a tanácsadók értsék a megrendelő szervezet valós motivációját; (4) a tanácsadók teljesítsék a szerződésbe foglalt szakmai tartalommal a vállalt feladatokat és (5) a tanácsadónak legyen meg a szükséges tapasztalata, ne a projekten tanulja meg az adott probléma kezelését. Mindezek mellett egy tanácsadási projekt megítélésében fontos szerepet játszik még a megfelelő stratégiai illeszkedés, elkötelezettség a megrendelő céljai mellett, személyre szabottság, iparági legjobb gyakorlatok ismerete, megfelelő érdekérvényesítés, érthető és világos kommunikáció, transzparens és következetes projekt menedzsment, határidők betartása, valamint a tanácsadók elérhetősége és gyors reagálóképessége is.

A kvantitatív kutatás kézzelfoghatóbbá és mérhetőbbé tette a kvalitatív kutatás során feltárt megrendelői minőségpreferenciák fontosságát, és egy érthető, a gyakorlatban jól alkalmazható struktúrába helyezte ezeket az elvárásokat.

Összegzés

1. Kutatási eredmények összefoglalása

Az ügyfelek egyre tudatosabbak és „professzionálisabbak” a tanácsadási szolgáltatások igénybevétele során (Höner és Mohe, 2009). A tanácsadói szerepek, funkciók együtt változtak és formálódtak az ügyféligények változásával, a tradicionális szakértői szerepkörök megváltozni látszanak. Az üzleti problémák összetettsége és a komplex, nagyléptékű projektek sajátosságai miatt az ügyfelek sokkal inkább módszertani (hogyan lehetséges az adott probléma megoldása), koordinációs (hogyan szükséges az adott megoldást leszállítani) és a szervezet motiválásához (hogyan érjenek el valódi változást) szükséges segítséget kérnek a tanácsadó vállalatoktól. Az ügyfelek motivációit vizsgálva 8 különböző tanácsadói szerepet került definiálásra a kvalitatív vizsgálatban résztvevő szakemberek válaszai alapján: Szakértő; Informátor; Idegenvezető; Menedzser; Mediátor; Bíró; Támogató és Katalizátor. E kategorizálás egy új aspektusból, az ügyfelek motivációi és bizonytalanságai szempontjából közelíti meg a tanácsadói szerepeket. A legújabb kutatások azonban inkább közös tanulásként, közös értékteremtésként („co-creation”) tekintenek az ügyfél-tanácsadó kapcsolatokra, ahol a végtermék előállításában az ügyfélnek is kritikus szerep jut. Egy hazai kutatók által végzett empirikus kutatás (Mandják és munkatársai, 2016) feltárta, hogy egy kialakuló üzleti kapcsolatban alapvetően öt lépésben jutnak el a partnerek az egyszerűtől a komplex kapcsolati minőségig, és az egyes szakaszok „gyorsítóit” (trigger) az határozza meg, hogy az üzleti hálózatban az együttműködni kívánt felek térben és időben hogyan viszonyulnak egymáshoz. Minél távolabb vannak egymástól a partnerek, minél kisebb a beágyazódás szintje és minél inkább másodlagos információkra hagyatkozhatnak, annál fontosabbá válik a reputáció, megítélés. Csak a primér információk megléte, személyes kommunikáció és átélt közös élmények teszik azt lehetővé, hogy egy üzleti kapcsolat elindulhasson egy mélyebb, társas kötődés irányába. Következésképp a kialakuló üzleti kapcsolatokban állandó menedzsment feladatot jelent a másik fél megismerése és még az interakciós szakaszban is számos teendője van a partnereknek a kapcsolat fejlesztése és a bizalomépítés érdekében. A kvalitatív kutatás igazolta, hogy ezek a folyamatos „finomhangolások” megakadályozzák az ügyfeleket abban, hogy előzetes minőségi kritériumokat fektessenek le a projekt-előkészítési szakaszban, főleg ha egy új partnerről van szó. Következésképpen bizonytalanná válik a szolgáltatás minőségértékelése és minél bizonytalanabb a szolgáltatás minőségértékelése, annál

hangsúlyosabbá válnak a szolgáltatás értékelésében azok a látens tényezők, amelyek az interakcióban részt vevők személyes élményeire és tapasztalataira épülő benyomásokat foglalják magukban. A kvalitatív kutatás alapján elmondható, hogy a preferenciát erősen meghatározza az új beszerzési szituáció. Az eredmény igazolja Kubrt (2002), aki hangsúlyozza, hogy a vezetési tanácsadókkal történő együttműködés megkövetel egyfajta „illeszkedési gyakorlatot" a megbízó és tanácsadó vállalat között annak érdekében, hogy egyértelmű legyen mindkét fél számára a megbízás pontos terjedelme, az alkalmazni kívánt tanácsadói stílus és probléma megközelítés módja. A kvalitatív kutatásban a résztvevők arról számoltak be, hogy a szerződéskötést követően a tanácsadó és ügyfél közötti közös munka eredményeként formálódik és tisztul ki a pontos tanácsadói feladat, éppen ezért a projekt valós terjedelme szinte sosem egyezik meg az ajánlatban vagy a szerződésben leírtakkal. Ez alapján elmondható, hogy a projekt egyedisége során a tanácsadási folyamat első fázisa együtt tanulásnak minősíthető (kompetenciacsere).

A tanácsadás komplex, jelentős stresszel és konfliktussal járó együttműködés (Czerniawska és Toppin, 2005; Williams, 2003), az ügyfél-tanácsadó közötti érzelmi kötődés és kialakított szerep befolyásolja, hogyan látja magát a tanácsadó a kapcsolatban (Kakabadse, Louchart és Kakabadse, 2006). Ennek az észlelt szerepnek a „valódisága" az, amely meghatározza a tanácsadói viselkedést, és amely viselkedés kihat az együttműködés minőségére (ügyfélélmény). A kutatás igazolta, hogy a tanácsadási szolgáltatás során a hasznosság megítélése poszttranzakciós folyamatban realizálódik. A tanácsadási szolgáltatások észlelt minősége egyfelől a szerződésben foglalt (1) projekt leszállítandók észlelt minőségén, valamint az ügyfél-tanácsadó kapcsolat minőségéből levezetett és megélt (2) ügyfélélményből alakul ki. E kettő komponens alapján alakul ki az ügyfélelégedettség, amely alapján egyfajta értékítéletet hoz a megrendelő arról, hogy milyen minőségűnek értékeli az igénybe vett tanácsadási szolgáltatást. Ugyanakkor a szolgáltatás minőségének megítélése a gyakorlatban igen/nem döntésként értelmezhető. Nincs közepes vagy majdnem jó tanácsadás.

Az ügyfelek nem egyformán érzékelik és értékelik a tanácsadási szolgáltatások minőségét és értékét, megítélésüket nagyban befolyásolja, hogy a projekttulajdonos szervezet melyik egységében dolgoznak, ott milyen pozíciót töltenek be. A kvalitatív kutatási eredmények alapján elmondható, hogy a résztvevők személyes preferenciái befolyásolják a tanácsadók kiválasztását. Minél magasabb pozíciót tölt be valaki, annál fontosabbnak tartja, hogy a tanácsadási szolgáltatás kézzelfogható előnyt, hasznot hozzon az adott szakterületnek, szervezeti egységnek, valamint esetükben hangsúlyosan megjelenik a személyes ambíciók és

egyéni karriercélok támogatása is, mint elvárás. Ugyanakkor minél magasabb pozícióban dolgozik valaki, annál kevesebb figyelmet fordít az egyes projekt leszállítandók funkcionális minőségére és inkább a projekt végeredménye és időben történő leszállítása az, ami igazán hangsúlyossá válik. Fenti eredményeket a kvantitatív kutatás nem igazolta teljeskörűen.

A résztvevők válaszait és esettörténeteit, valamint az említett attribútumok metszéspontjait elemezve került meghatározásra a vezetési tanácsadási szolgáltatások koncepcionális minőségmodellje (ERIP modell), amely a tanácsadási szolgáltatások észlelt minőségét 4 alapvető dimenzió mentén definiálja: (1) szakértelem; (2) kapcsolatok; (3) integráció és (4) teljesítmény. Az elméleti modell kvantitatív kutatási módszerrel került validálásra. A kvalitatív kutatási eredmények alapján felállított vezetési tanácsadás minőségmodelljét leíró modell négy fődimenziójának fontossága között szignifikáns különbség van, a válaszadók szerint a legjelentősebb a szakértelem fontossága, ezt követi a kapcsolatok és a teljesítmény dimenzió, végezetül az integráció dimenzió.

Bizonyítást nyert, hogy a tanácsadók és a megrendelők között szignifikáns eltérés van a sikerdimenziók fontosságában, ugyanakkor a kutatás azt nem tudta alátámasztani, hogy a szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók között szignifikáns különbség lenne az egyes sikerdimenziók fontosságában. Összefoglalva a kvantitatív kutatás eredményeit elmondható, hogy a legfontosabb elvárások: (1) a projekten dolgozó tanácsadók felkészülten érkezzenek a projektre; (2) a tanácsadók etikusan, felelősségteljesen járjanak el, szem előtt tartva a megrendelő vállalat üzleti titkainak megőrzését; (3) a tanácsadók értsék a megrendelő szervezet valós motivációját; (4) a tanácsadók teljesítsék a szerződésbe foglalt szakmai tartalommal a vállalt feladatokat és (5) a tanácsadónak legyen meg a szükséges tapasztalata, ne a projekten tanulja meg az adott probléma kezelését.

2. Kutatási tézisek

A hipotézisek igazolására kvalitatív kutatás esetén tartalomelemzést, kvantitatív kutatás esetén elsősorban matematikai statisztikai vizsgálatokat alkalmaztam. Az kutatási hipotézisek hipotézisvizsgálatából levezetett kutatási téziseket a 35. táblázat foglalja össze.

39. táblázat Kutatási tézisek

Alkalmazott primér kutatási módszer	ID	Igazolt	TÉZIS	Tudományos nóvum
Feltáró kvalitatív kutatás (KH = kvázi hipotézisek)	KT1	Igen	**A tanácsadási szolgáltatások szükségleti dimenziói alapján azonosíthatók tanácsadói szerepek és funkciók.**	Újszerű
	KT2	Igen	**A preferenciát erősen meghatározza az új beszerzési szituáció.**	Újszerű
	KT3	Igen	**A projekt egyedisége során a tanácsadási folyamat első fázisa együtt tanulásnak minősíthető (kompetencia csere).**	Újszerű
	KT4	Igen	**A résztvevők személyes preferenciái szignifikáns módon befolyásolják a tanácsadók kiválasztását.**	Újszerű
	KT5	Igen	**A tanácsadási szolgáltatás során a hasznosság megítélése poszttranzakciós folyamatban realizálódik.**	Újszerű
	KT6	Igen	**Tanácsadási szolgáltatás minőségértékelési dimenziórendszere többszintű (felállítható koncepcionális modell).**	Új
Nagymintás kérdőíves kvantitatív kutatás (hipotézisek)	T1	Részben	**A vállalatok által leggyakrabban említett szükségleti dimenziók: szakértői erőforráspótlás, projektvezetés, szervezeti stimuláció. Kiegészítve az új lehetőségek felkutatásával.**	Újszerű
	T2	Igen	**A sikerdimenziók (koncepcionális modell) fontossága között szignifikáns különbség van.**	Új
	T3	Igen	**A kapcsolat minőségét leíró attribútumok fontossága között szignifikáns különbség van.**	Újszerű

Forrás: saját szerkesztés

3. A téma kutatásának kiterjesztése, továbbfejlesztése

A doktori kutatás terepmunkának tekinthető, ami későbbi nagyobb mintás kutatások alapjául szolgálhat. A kvalitatív kutatás 14 különböző pénzügyi szektorban tevékenykedő nagyvállalat 22 szakemberének vezetési tanácsadói projektekkel kapcsolatos tapasztalatait, véleményét, történeteit tükrözi. Ezek a körülmények a kutatási eredmények általánosíthatóságát korlátozzák.

Ugyanakkor a heterogén válaszadói profil és az a tény, hogy a pénzügyi szektorban működő vállalatokkal kötött szerződések a legtöbb országban a tanácsadó cégek bevételének mintegy egyharmadát teszik ki és a szektorban szignifikáns ügyféligény tapasztalható a vezetési tanácsadási szolgáltatások iránt (Czerniawska és Toppin, 2005) erősíti a kutatás érvényességét. A kvantitatív kutatás célja a megelőző kvalitatív elemzés eredményeinek és feltételezéseinek validálása volt. A 169 kitöltő válaszadói profiljáról elmondható, hogy igen sokszínű, és kellő méretű egy kvantitatív kutatás lebonyolítására, ugyanakkor a kvantitatív kutatás eredményeinek általánosíthatósága korlátos. A statisztikai eredmények a kvalitatív kutatási eredményekkel együtt értelmezhetők, és megfelelő minőségű anyagot szolgáltatnak arra, hogy a tanácsadókkal szemben támasztott elvárások, minőség preferenciák mélyebben feltárásra kerüljenek. Értekezésem kizárólag a kvalitatív-kvantitatív kutatás közötti viszonyrendszert tárta fel. A koncepcionális modell és az egyes minőségdimenziók közötti kapcsolat mélyebb vizsgálatához a kutatás kiterjesztése szükséges több átfogó, nagyobb mintás (legalább 500 fős) adatfelvétel elvégzésével. A kutatást több vezetési tanácsadással foglalkozó cég dolgozóira és ügyfélkörére szükséges kiterjeszteni ugyanezen paraméterekkel és kérdőívvel annak érdekében, hogy nagyobb elemszám és heterogénebb csoportösszetétel álljon rendelkezésre. A javított mintavételi módszer és ezen keresztül a nagyobb elemszám lehetőséget biztosít arra a későbbiekben, hogy az ERIP-modell dimenzióit klaszter- vagy faktorelemzéssel is vizsgálni lehessen, amennyiben a Likert-skálák helyett folytonos skálaértékek kerülnek bevezetésre. Érdekes kutatási téma lehet továbbá a tanácsadók és ügyfelek észlelt minőségdimenziói közötti eltérések („rések”) mélyebb feltárása is.

4. Gyakorlati hasznosíthatóság

A hazai menedzsmentkultúrában egyre hangsúlyosabb szerepet kapnak azok az üzleti megoldások és ún. transzformációs projektek, amelyek keretében speciális tanácsadási szolgáltatásokat vesznek igénybe nagyvállalatok vezetői a sikeres stratégiai tervezés és szakszerű implementáció érdekében. A megbízó cégek tanácsadókkal szemben támasztott követelményei az elmúlt években jelentősen megnövekedtek, komplex és sokrétű szolgáltatást várnak el. Számos tanulmány, szakcikk, könyv és disszertáció született már tanácsadás témakörben, azonban elenyésző még nemzetközi mércével is tekintve azoknak a kutatásoknak a száma, amelyek kifejezetten a tanácsadási szolgáltatásokat igénybevevő vállalatok preferenciáit és annak hierarchiarendszerét vizsgálta volna.

Véleményem szerint kutatásom újszerűsége abban rejlik, hogy a tanácsadói szolgáltatásokat egy teljesen új elemzési szemszögből közelítem meg és gyakorlati aspektusból tártam fel a legfontosabb megrendelői elvárásokat. Olyan tudományos munkát hoztam létre, amely a hazai tanácsadói szakma számára is használható, a gyakorlatban jól alkalmazható, valós, ügyfélkutatásra épülő eredményekkel alátámasztott képzési anyag lehet. A szolgáltatásmarketing és -menedzsment szakma számára pedig új megközelítést hoz, és rengeteg példával alátámasztva tárja fel a tanácsadási szolgáltatásokat igénybevevő vállalatok vásárlási preferenciáit. Kutatásom emellett nagyban hozzájárul a business marketing oktatási színvonalának és az azzal kapcsolatos kompetenciák fejlesztéséhez, olyan business-, projekt- és szolgáltatásmarketing szakmai tananyagot képezhet, amely új fórumot teremt a jövő generáció közgazdasági, pénzügyi és vezetéselméleti szakembereinek képzésében.

Forrásjegyzék

Allen, I. E., Seaman, C. A., 2007. Likert scales and data analyses. Quality progress, 40(7), 64-65.

Anderson, J. C., Narus, J. A., 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. Journal of Marketing, 54, 42-58.

Appelbaum, S. H., Steed, A. J., 2005. The critical success factors in the client consulting relationship. Journal of Management Development, 24(1), 68-93.

Armbrüster, T., 2006. *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge University Press

Armenakis, A. A., Burdg, H. B., 1988. Consultation research: Contributions to practice and directions for improvement. Journal of Management. 14 (2), 339-365

Babbie, E. R., 2020. The practice of social research. Cengage learning.

Barcet, A. and Bonamy, J. (1997) 'Servicios a empresas y eficacia del sistema productivo. De la transaccion a la valorizaci6n' [Services to Businesses and Efficiency in the Production System. From Transaction to Valorization], Economia Industrial 313, 59-66.

Bauer, A., Berács J., 2006. Marketing. Aula Kiadó. Budapest.

Beaman, A. L., 1991. An Empirical Comparison of Meta-Analytic and Traditional Reviews. Personality and Social Psychology Bulletin, 17, 252–57.

Bennett, R.J, Charmine, E.J.H. McColl-Kennedy, J.R., 2005. Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting. Industrial Marketing Management, 34(1).97-107.

Bennett, R.J., Smith, C., 2004. The selection and control of management consultants by small business clients. International Small Business Journal, 22(5), 435-62.

Berry, L.L, 1995. Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. Journal of the Academy of Marketing Science volume 23, 236–245

Berry, L.L, Shostack G.L., Upah, G., 1983. Relationship Marketing. In Emerging Perspectives on Services Marketing. Chicago, IL: American Marketing Association, 25–8.

Bettman, J.R., Luce, M.F., Payne, J.W., 1998. Constructive Consumer Choice Processes. Journal of Consumer Research, 25(3), pp.187-217.

Biggemann, S., Buttle, F., 2005. Conceptualising Business-to-Business Relationship Value, 25thIMP conference, Rotterdam

Borgman C.L., Furner, J., 2002. Scholarly communication and bibliometrics. Annual Review of Information Science and Technology. 36, 2-72.

Bronnenmayer, M., Wirtz B.W., Göttel, V., 2016a. Success factors of management consulting. Review of Managerial Science, 10(1), 1-34.

Bronnenmayer, M., Wirtz, B.W., Göttel, V., 2016b. Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective. Management Research Review, 39(6), 706-738.

Caceres, R. C., Paparoidamis, N. G., 2007. Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. European Journal of Marketing, 41, pp. 836-867.

Cameran, M., Moizer, P. and Pettinicchio, A., 2010. Customer satisfaction, corporate image, and service quality in professional services. The Service Industries Journal, 30(3), 421-435.

Carmona P., Momparler A. and Lassala C., 2015. The relationship between non-audit fees and audit quality: dealing with the endogeneity issue, Journal of Service Theory and Practice, 25(6), 777-795.

Carvalho, M.M., Fleury, A., Lopes, A.P., 2013. An overview of the literature on technology roadmapping (TRM): contributions and trends. Technological Forecasting and Social Change, 80(7), 1418-1437.

Chapman, J., 1998. Do process consultants need different skills when working with nonprofits? Leadership and Organization Development Journal, 19(4), 211-215.

Chen, C., 2006. Information Visualization: Beyond the Horizon, 2nd ed., Springer, London

Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D., 2004. Relationship Marketing.

Clark, T., 1995. Managing Consultants - consultancy as the management of impressions. The University of Michigan: Open University Press

Clark, T., & Salaman, G., 1998a. Telling tales: management gurus' narratives and the construction of managerial identity. Journal of Management Studies, 35(2), 137-61.

Clark, T., Salaman, G., 1998b. *Creating the 'right' impression: Towards a dramaturgy of management consultancy*. Service Industries Journal, 18(1), 18-38

Clegg, S. R., Kornberger, M., Rhodes, C., 2004. Noise, Parasites and Translation: Theory and Practice in Management Consulting. Management Learning (35), 31-44

Cohen L, Manion L, Morrison K., 2007. Research Methods in Education. 6th edn. London: Routledge Falmer.

Cova, B., Ghauri, P. and Salle, R., 2002. Project marketing: Beyond Competitive Bidding. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Cowan, R., Foray, D., 1997. *Economics of Codification and the Diffusion of Knowledge*. Industrial and Corporate Change, Vol. 6(3), 595-622.

Cox, D.F, 1967. Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University

Cronin J.J, Jr., Taylor S.A., 1992. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. Journal of Marketing, 56(3), 55-68.

Crucini, C., Kipping, M., 2001. Management Consultancies as Global Change Agents? Evidence from Italy. Journal of Organizational Change Management, 14(6), 570-589

Csabina, Z., Kopasz, M., Leveleki, M. 2001. A szerződéses bizalom a hazai feldolgozóipari vállalatok üzleti kapcsolataiban. Szociológiai Szemle, 2001 (1), 22–41.

Csillag, S., 2012. Az emberi erőforrás menedzsment mint morális útvesztő. Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsment tevékenységben (PhDértekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

Culnan, M.J., 1987. Mapping the intellectual structure of MIS, 1980-1985: a co-citation analysis, Management of Information System Quarterly, 11(3), 341-353.

Cunningham, M.T., Homse, E., 1984. The Roles of Personal Contracts in Supplier-Customer Relationships. Occasional paper, No.8410, UK, Manchester School of Management, UMIST.

Czarniawska, B., Mazza, C., 2012. Consultants and clients from constructivist perspectives. In M. Kipping & T. Clark (Eds.), The Oxford handbook of management consulting. Oxford, UK: Oxford University Press, 427-445.

Czerniawska, F. and Toppin, G., 2005. Business Consulting: The Economist's guide to how it works and how to make it work. London: Economist Books.

Dabholkar, P. A., Shepher, D.C., and Thorpe, D.I., 2000. A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issues through a Longitudinal Study. Journal of Retailing 76 (2), 139-73.

Das, T. K., Teng, B.-S., 1998. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. Academy of Management Review, 23, 491-512.

De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., and Iacobucci, D., 2001. Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. Journal of Marketing Communications, 65, 33-50.

Diodato, V., 1994, Dictionary of Bibliometrics. Haworth Press, Binghamton, NY

Doney, P. M., and Cannon, J. P., 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. Journal of Marketing, 61, 35-51.

Doney, P. M., Barray, J. M., Abratt, R., 2007. Trust determinants and outcomes in global B2B services. European Journal of Marketing, 41, 1096-1116.

Ehrhardt, A, Nippa, M., 2005. Far better than nothing at all: Towards a contingency-based evaluation of management consulting services. Freiberg Working Papers, Volume 9.

Ehrhardt, A., Nippa, M., 2005. Far better than nothing at all: Towards a contingency-based evaluation of management consulting services. Freiberg Working Papers, 9, 1-21.

Elo M., 2003. National culture and its impact on trust and cooperation in international business networks: Some empirical evidence from a Greek-Finnish business network, Competitive paper submitted to IMP Annual Conference, Lugano, Switzerland

Engwall, L., Kipping, M., 2013. Management Consulting: Dynamics, Debates, and Directions. International Journal of Strategic Communication. 7 (2), 84-98

Ernst, B. & Kieser, A. 2002a. Consultants as agents of anxiety and providers of managerial control. Academy of Management Proceedings: C1-C6.

Ernst, B. & Kieser, A., 2002b. In search of explanations for the consulting explosion. In K. SahlinAndersson & L. Engwall (Eds.), The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources, 47-73. Stanford, CA: Stanford University Press.

Fejes, J., 2015. A tudásmenedzsment fejlődési szakaszainak tettenérése a magyar üzleti tanácsadás piacán. Vezetéstudomány /Budapest Management Review, 46 (8), 24-33.

Fincham, R., 1999. The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change. Journal of Management Studies, 36(3), 335-351

Fincham, R., Clark, T., 2002. Introduction: The emergence of critical perspectives. In T. Clark & R. Fincham (Eds.), Critical consulting: Newperspectives on the management advice industry, Oxford, UK: Blackwell, 1-18.

Flint D.J., Woodruff R.B., Gardial, S.F., 2002. Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. Journal of Marketing, 66(4), 102-117.

Ford, D., 2002. *Understanding Business Marketing and Purchasing: An Interaction Approach.* 3rd ed. Cengage Learning EMEA.

Fullerton, J., West, M.A., 1996. Consultant and Client -Working Together? Journal of Managerial Psychology, 11(6), 40-49.

Gable, G.G, 1996a. Client Success When Engaging External Consultants. Management Science, 42(8), 1175-1198.

Gable, G.G, 1996b. A multidimensional Model of Client Success When Engaging External Consultants. Management Science, 46(8), 1175-1198.

Gallouj, C., 1997. Asymmetry of information and the service relationship: selection and evaluation of the service provider. International Journal of Service Industry Management, 8(1), 42-64.

Ganesan, S., 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. Journal of Marketing, 58, 1-19.

Garfield, E., 1979. Is citation analysis a legitimate evaluation tool? Scientometrics, 1(4), 359-375.

Geoffroy, E. K., Schulz, B., 2015. *Goodbye, McK… & Co. Which Berter We Will Need in the Future. And Which not.* Gabler Publishing House, Berlin.

Glückler, J., Armbrüster, T., 2003. Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. Organization Studies, 24(2), 269–297.

Görög, M., 2013. A projektalapú szervezetek projektmarketing tevékenységének sajátos kontextusa, Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 44(11), 103-112.

Gounaris, S., 2005. Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale. Journal of Services Marketing, 19(6), 421-435.

Greiner, L.E, Metzerger, R.O., 1984. *Management Consulting – The Misunderstood Profession*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ).

Griffith, D. A., Harvey, M. G., 2001. An intercultural communication model for use in global inter-organizational networks. Journal of International Marketing, (9), 87-103.

Grönroos, C., 1984. A Service Quality Model and its Marketing Implications, European Journal of Marketing, 18(4), 36-44.

Grönroos, C., 1995. Relationship Marketing: The Strategy Continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 23**,** 252-254.

Gröroos, C., 1997. From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. Management Decisions, 35 (4), 322-339.

Gross A., Poór, J., Solymossy, E. 2009. A nyugati menedzsment-tanácsadás változó körvonalai, HR és marketing, 43(4), 20-33.

Gummesson, E., 1978. The Marketing of Professional Services – An Organisational Dilemma. European Journal of Marketing, 13(5), 308-18.

Hakansson, H., Ford, D., 2002. How should companies interact in business networks? Journal of Business Research, 55, 133-139.

Haverila, M., Bateman, E. R. and Naumann, E. R., 2011. The drivers of customer satisfaction in strategic consulting engagements: A global study. Management Decision, 49(8), 1354-1370.

Hetesi, E., Vilmányi, M., and Veres, Z., 2006. The Complex Model of Relationship Success in the Context of Innovation-Oriented Relationships. 22nd IMP-conference in Milan

Hewett, K., Money, R. B., and Sharma, S., 2002. An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships. Journal of the Academy of Marketing Science, 30, 229-239.

Höner D., Mohe M., 2009. Behind clients' doors: What hinders client firms from 'professionally' dealing with consultancy? Scandinavian Journal of Management 25(3), 299–312.

Hunt, M., 1997. How science takes stock: The story of meta-analysis. Russell Sage Foundation, New York.

Ivens, B. S., Pardo, C., 2007. Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. Industrial Marketing Management, 36, 470–482.

Jacob, F., Kleipaß, U., Pohl, A., 2014. Nature and role of customer satisfaction in the solution business," European Management Journal, 32(3), 487-498.

Jamieson, S., 2004. Likert Scales: How to (Ab)use Them" Medical Education, Vol. 38(12), 1217-1218

Jiang, Z., Shiu, E., Henneberg, S., and Naude, P., 2016. Relationship Quality in Business to Business Relationships—Reviewing the Current Literatures and Proposing a New Measurement Model, Psychology & Marketing, 33(4), 297-313.

Kaarst-Brown, M.L., 1999. Five symbolic roles of the external consultant – integrating change, power and symbolism. Journal of Organizational Change Management, 12(6), 540-561.

Kakabadse, N. K., Louchart, E., Kakabadse, A., 2006. Consultant's Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant's Perspective. Journal of Management Development, 25(5), 416-500.

Kano, N., Nobuhiku S., Fumio, T., Shinichi, T. Attractive quality and must-be quality. Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14 (2), 39-48.

Kieser, A., 1997. Rhetoric and myth in management fashion. Organization (4), 49-74.

Kipping, M., Armbrüster, T., 1998. Management consultants and management knowledge: A literature review. The Creation of European Management Practice (CEMP). Report No. 2.

Kipping, M., Clark, T., 2012. Researching Management Consulting: An Introduction to the Handbook. In M. Kipping & T. Clark (Eds.), The Oxford handbook of management consulting Oxford, UK: Oxford University Press, 1-26

Kopányi, M. (szerk.), 2009. Mikroökonómia, Akadémiai Kiadó.

Kotler, P., Connor, R.A., Jr., 1977. Marketing professional Services. Journal of Marketing, 41(1), 71-75.

Kubr, M. ed. 2002. *Management consulting. A guide to the profession*. 4th ed. Geneva: International Labour Office.

Kumar, V., Lemon, K. N., Parasuraman, A., 2006. Managing Customers for Value: An Overview and Research Agenda. Journal of Service Research, 9, 87-94.

Kumar, V., Simon, A., 2001. Clients‟ view on strategic capabilities which lead to management consulting success. Management decision, 39, 362.

Kumar, V., Simon, A., Kimberley, N., 2000. Strategic capabilities which lead to management consulting success in Astralia. Management decision, 38, 24-35.

Levitt, T., 1983, After the Sale is Over…, Harvard Business Review, 61 (5), 87-93.

Likert, R., 1932. A Technique for the Measurement of Attitudes". Archives of Psychology. 140: 1–55.

Lilja, K., Poulfelt, F., 2001. The Anatomy of Network Building in Management Consulting Firms. In A. F. Buono (Ed.), Current Trends in Management Consulting (pp. 3-22). Greenwich: Information Age Publishing. Research in management consulting, No. 1.

Liljander, V., Strandvik, T., 1993. Estimating Zones of Tolerance in Perceived Service Quality. International Journal of Service Industry Management, 4(2), 6-28.

Lindon, L., 1995. Linking an intervention model to the Myers-Briggs type indicator, consultancy and managerial roles”. Journal of Managerial Psychology, 10(4), 21-9.

Lippitt, G., Lippitt, R., 1986. The Consulting Process in Action. San Diego, CA: University Associates.

Little, E., Marandi, E., 2005. Kapcsolati marketing - Marketing szakkönyvtár, Budapest

Luhmann, N., 2005. Communication Barriers in Management Consulting’. In D. Seidl & K. H. Becker (eds), Niklas Luhmann and Organization Studies (351-364). Malmö, Copenhagen: Liber and CBS Press.

Macdonald E.K, Kleinaltenkamp, M., Wilson, H.N., 2016. How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use. Journal of Marketing, 80(May), 96-120.

Maister, D. H., 1993. Managing the professional service firm. New York, NY: Free Press.

Mandják, T., Szalkai, Zs., Neumann-Bódi, E., Magyar, M., Simon, J., 2016. Trigger issues in emerging relationships. Industrial Marketing Management, 58, 137-147.

Mandjak, T., Veres, Z., 1998. The D-U-C model and the stages of project marketing process. In: IMP Group, 14th IMP Annual Conference, Turku, Finland, 3-5 September.

Massey, C., & Walker, R., 1999. Aiming for organizational learning: consultants as agents of change. The Learning Organization, 6(1), 38-44.

McLachlin, R. D., 2000., Service quality in consulting: What is engagement success? Managing Service Quality, 10(3), pp.141-150.

McLachlin, R.D., 1999. Factors for consulting engagement success. Management Decision, 37(5), pp.394-404.

McLarty, R., Robinson, T., 1998. “The practice of consultancy and a professional development strategy. Leadership & Organization Development Journal, 19(5), 256-63.

Mendes, G.H.S, Oliveira, M.G, Gomide E.H, Nantes, J.F.D., 2017. Uncovering the structures and maturity of the new service development research field through a bibliometric study (1984-2014). Journal of Service Management, 28(1), 182-223

Mitchell, V.W., 1994. Problems and risks in the purchasing of consultancy services. Service Industries Journal, 14(3), 315-39.

Möller, K., Halinen, A., 2002. Relationship Marketing Theory. Its Roots and Directions. Jpurnal of Marketing Management, Vol 16, (1-3), 29-54.

Monnoyer, M. C. (1993) 'Consultancy Companies and their Regional Plants', Service Industries Journal 13(2): 107-117.

Monroy, M. F., Alzola, L. M., 2005. An analysis of quality management in franchise systems. European Journal of Marketing, 39, 585-605.

Morgan, N., 1991. Corporate legal advice and client service quality. Marketing Intelligence & Planning, 8(6), 33-9.

Morgan, N., Hunt, S.D, 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 58, 20.

Nádor, É. 2007b. *A professzionális tanácsadás vezetési és marketing kérdései*. Vezetés és tanácsadás, 41.évf, 4-5sz., 131-140

Nádor, É., 2007a. *Az üzleti tanácsadás marketingje*. Akadémiai Kiadó

Nees, D.B., Grenier, L.E., 1985. Seeing behind the look-alike management consultants. Organizational Dynamics, 13 (Winter), 68-79.

Nikolova N., Reihlen, M., Schlapfner, J., 2009. *Client – consultant interaction: Capturing social practices of professional service production*. Scandinavian Journal of Management. 25 (3), 289-298.

Nikolova, N., Devinney, T., 2012. *The nature of client–consultant interaction: A critical review*. In M. Kipping & T. Clark (Eds.), The Oxford handbook of management consulting Oxford, UK: Oxford University Press, 389-409

Nyaga, G. N., Whipple, J. M., 2011. Relationship quality and performance outcomes: Achieving a sustainable competitive advantage. Journal of Business Logistics, 32, 345-360.

O'Driscoll, M. P., Eubanks, J. L., 1993. Behavioral competencies, goal setting, and OD practitioner effectiveness. Group & Organization Management, 18(3), 308–327.

O'Mahoney, J., 2010. Management Consultancy, OUP Oxford

Park, Y., Ding, M., Rao, V. R., 2008. Eliciting Preference for Complex Products: A Web-Based Upgraded Method, Journal of Marketing Research, Vol. XLV (October), 562–574.

Payne, A., Ballantyne, D., Christopher, M., 1995. A stakeholder approach to relationship marketing strategy. The development and use of the "six markets" model, European Journal of Marketing, 39 (7/8), 855-871

Pellegrinelli, S., 2002. Managing the interplay and tensions of consulting interventions: The consultant-client relationship as mediation and reconciliation. Journal of Management Development 21(5), 343-365.

Peters, H. F. P., van Raan, A. F. J., 1994. On determinants of citation scores: A case study in chemical engineering. Journal of the American Society for Information Science, 45, 39-49.

Phillips, J., 2000. Performance analysis and consulting. Alexandria: the American Society for Training & Development.

Poór, J. (szerk), 2016. Menedzsment-tanácsadási kézikönyv, Akadémiai Kiadó

Popovič, M., Willett, P., 1992. The Effectiveness of Stemming for Natural-Language Access to Slovene Textual Data. Journal of the American Society for Information Science, 43(5), 384-390

Primecz, H., 2008. Multiparadigmatikus megközelítés válasza a paradigmavitára. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 39(4), 12-23.

Ramos-Rodríguez, A. R., Ruíz-Navarro, J., 2004. Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the strategic management journal, 1980–2000. Strategic Management Journal, 25(10), 981-1004.

Rauyruen, P., Miller, K. E., 2007. Relationship quality as a predictor of b2b customer loyalty. Journal of Business Research, 60, 21-31.

Ravald, A., Grönroos, C., 1996. The value concept and relationship marketing. European Journal of Marketing, 30, 19-32.

Richter, A., Niewiem, S., 2009. Knowledge transfer across permeable boundaries: An empirical study of clients' decisions to involve management consultants. Scandinavian Journal of Management, 25(3), 275–288.

Roberts, K., Varki, S. and Brodie, R., 2003. Measuring the quality of relationships in consumer services: An empirical study. European Journal of Marketing, 37, 169-196.

Roodhooft, F., Van den Abbeele, A., 2006. Public Procurement of Consulting Services – Evidence and Comparison with Private Companies. International Journal of Public Sector Management, 19(5), 490-512.

S. De Man, D. Vandaele, P. Gemmel, 2004. The waiting experience and consumer perception of service quality in outpatient clinics. Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Belgium 04/229, Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration.

Saad, Y. G., 2017. Deliverable accountability, change management and breach in consultancy contracts: A comparative study of world bank versus europeaid funded projects. Journal of Public Procurement, 17(4), 525-571.

Schaffer, R.H., 2002. High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E. H., 1978. The Role of the Consultant: Content Expert or Process Facilitator? Journal of Counseling & Development, 56 (6), February, 339-343.

Schein, E. H., 1988. Process Consultation – its Role in Organization Development. Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, E.H., 1990. A general philosophy of helping: process consultation. Sloan Management Review, 31(3), 57-64.

Schein, E.H., 1999. Process Consultation Revisited. Reading, MA: Addison-Wesley.

Schneider, J.W., Borlund, P., 2004. *Introduction to bibliometrics for constructing and maintenance of thesauri: Methodological considerations*. Journal of Documentation. 60 (5) 524-549.

Sethk, J.N., Parvatiyar, A. 1995. The Evolution of Relationship Marketing, International business review 4 (4), 397-418

Shafique, M., 2013. *Thinking inside the box? Intellectual structure of the knowledge base of innovation research (1988–2008)*. Strategic Management Journal. 34 (1) 62-93.

Skjølsvik, T., Pemer, F., Løwendahl B.R, 2017. *Strategic management of professional service*

Small, H., 1980. Co-citation context analysis and the structure of paradigms. Journal of Documentation, 36(3), 183-196.

Smith, M.E., 2002. What client employees say about consultants. Leadership & Organization Development Journal, 23(2), 93-103

Soriano, D. R., 2004. External Consultants in Organisations: Evaluating the Spanish Case. The Service Industries Journal, 24(2), 34-50.

Soriano, D.R., Roig, S., Sanchis, J.R., Torcal, R., 2002. The Role of Consultants in SMEs. The Use of Services by Spanish Industry. International Small Business Journal 20(1), 95-103

Starbuck, W. H., 1992. Learning by Knowledge-Intensive Firms. Journal of Management Studies, 29(6), 713-740.

Steele, F., 1975. Consulting for Organisational Change. Amherst, MA: University of Massachusetts Press.

Stone, M., Woodcock, N., Wilson, M. 1996. Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management. Long Range Planning, 29(5), 675-683.

Storbacka, K., Strandvik, T. and Grönroos, C., 1994. Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, International Journal of Service Industry Management, 5(5), 21-38.

Stumpf, S.A., Longman, R.A., 2000. The ultimate consultant: building long-term, exceptional value client relationship. Career Development International, 5(3), pp.124-34.

Sturdy, A., 1997. The Consultancy Process – An insecure Business, Journal of Management Studies, 34(3), 389-413.

Sweem, S.L., 2009. Sharing across boundaries: the dual role of being both a consultant and a client. P. 179-200. In: Buono, A.F. & Poulfelt, F. Client-consultant collaboration: coping with complexity and change. United States of America: Information Age Publishing Inc

Szeiner, Zs., Ladislav, M., Horbulák, Zs. & Poór, J., 2020. Menedzsment tanácsadási trendek a szomszédos Szlovákiában globális és regionális tendenciák tükrében. Vezetéstudomány/ Budapest Management Review, 51(1), 71-82.

Szmigin, I., 1993. Managing quality in business-to-business services. European Journal of Marketing, 27(1), 5-21.

Tabah, A. N., 2001. Literature dynamics: Studies on growth, diffusion and epidemics. In M. E. Williams (Ed.), Annual review of information science and technology (ARIST), Medford, NJ: Information Today, Inc., 249-286

Taherdoost, H., 2016. Sampling methods in research methodology; how to choose a sampling technique for research. How to choose a sampling technique for research.

Tokár-Szadai Á., 2017. A vezetési tanácsadók kiválasztásának szempontjai. Vezetéstudomány/ Budapest Management Review, 48(6-7), 39-48.

Tokár-Szadai, Á., 2013. Tanácsadói szerepek, kompetenciák. Vezetéstudomány, 44(3), 26-36.

Turnbull, P., Ford, D. and Cunningham, M., 1996. Interaction relationships and networks in business markets: an evolving perspective, Journal of Business and Industrial Marketing, 11 (3/4), 44-62.

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

Ulaga, W., Eggert, A., 2006. Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. European Journal of Marketing, 40, 311-327.

Varga-Toldi, K., Veres, Z., Rékasi, L., 2019: A vezetési tanácsadási szakirodalom intellektuális struktúrájának feltárása – b2b marketing kitekintés. In Veres, Z. Sasné Grósz A., Liska, F. (szerk): Ismerjük a vevőt? A vásárlás pszichológiája. EMOK XXV. konferenciakötet, 36-46

Varga-Toldi, K., Veres, Z., 2021. ERIP: service quality model of management consulting projects. Journal of Business & Industrial Marketing, 36(7), 1090-1102.

Varga-Toldi, K., Veres, Z., 2020. A vezetési tanácsadói szerepek változása: Szakirodalmi kitekintés és empirikus eredmények. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 51(7-8), 13-26.

Veres, Z., 2008. Egy régi mánia: A gap-modell az elégedettségkutatásban, Marketing & Management, 42. évf. 2.

Veres, Z., 2009. Competence-based risk perception in the project business. Journal of Business & Industrial Marketing, 24(3/4), 237-244.

Veres, Z., Lanyi, B. and Mandjak, T., 2001. Exploring relationship value on the business-to-business market: the case of quality management consulting. In: IMP Group, 17th IMP Annual Conference, Oslo, Norway, 9-11 September

Vincze, G., 2014: Versenyképességi tényezők és kitörési lehetőségek a magyar szolgáltató szektorban – a vezetési tanácsadás esete. Doktori értekezés. Pannon Egyetem (2014)

Walsh, K., 2001. The role of relational expertise in professional service delivery. In A. Buono (ed.), Current trends in management consulting (23-42). New York: Information Age Publishing.

Wang, I.M., Shieh, C.J., Hsiao, J., 2005. The Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: A Study on the Management Consulting Industry. Journal of Information & Optimization Sciences, 26(2), 371-384.

Warren, C., McGraw, A., Van Boven, L., 2011. Values and Preferences: Defining preference construction. Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science. Vol. 2, Issue 2, March/April, pp. 193-205.

Werr, A., Pemer, F., 2007. Purchasing Management Consulting Services- From Management Autonomy to Purchasing Involvement. Journal of Purchasing & Supply Management, 13(2), 98-112.

Werr, A., Styhre, A., 2002. *Management Consultants – Friend or Foe? Understanding the Ambiguous Client-Consultant Relationship*. International Studies of Management & Organization, 32(4), 43-66

White, H.D., McCain, K.W., 1998. Visualizing a discipline: an author co- citation analysis of information science, 1972–1995. Journal of the American Society for Information Science. 49 (4), 325-355.

Williams, B.C., Plouffe, C.R., 2007. Assessing the evolution of sales knowledge: a 20-year content analysis. Industrial Marketing Management, 36(4), 408-419.

Williams, R., 2004. Management fashions and fads: Understanding the role of consultants and managers in the evolution of ideas. Management Decision, 42(6), 769-780.

Wright, C. & Kitay, J. (2002). „But does it work?" Perceptions of the impact of management consulting. Strategic Change, 11, 271-278.

Wünderlich, N.V, Wangenheim, F.V. and Bitner M. J., 2013. High Tech and High Touch: A Framework for Understanding User Attitudes and Behaviors Related to Smart Interactive Services. Journal of Service Research, 16(1), 3-20.

Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J., 2000. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 2nd ed. New York: Irwin McGraw-Hill.

Zoltayné Paprika, Z., Wimmer, Á., Szántó, R., 2007. Vezetői döntéshozatal és versenyképesség, Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 38 (5). 18-28.

Internetről felhasznált irodalom:

FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations) iparági kutatás, 2016. *Survey of the European Management Consultancy Market 2016/2017*. Letöltve: 2023.04.19. https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/

FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations) iparági kutatás, 2022. *Survey of the European Management Consultancy Market 2021/2022*. Letöltve: 2023.04.19. https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/

VTMSZ honlapja. https://vtmsz.hu/hu/aktualitasok/

Mellékletek

1.számú melléklet: Szakértői Guide

DEMOGRÁFIA

Kor	
Nem	
Végzettség	
Vállalat	Mérlegfőösszeg szerint lehetséges válaszok: V1: 2 milliárd < V2: 1- 2 millárd között V3: 1 milliárd >
Vállalatnál töltött idő	
Szakterület	
Pozíció	
Pozícióban töltött idő	
Releváns munkatapasztalat összesen	
Tapasztalat tanácsadási szolgáltatások	
Személyes tapasztalat:	

Kor	
Nem	
Végzettség	
Vállalat	Big 4 Foglalkoztatottak száma szerint lehetséges válaszok: T1 – Big 4 T2 – 50 fő < T3 – 50 fő > T4 – egyéni vállalkozó, saját cég
Karrier előzmény	
Vállalatnál töltött idő	
Szakterület	
Pozíció	
Pozícióban töltött idő	

SZAKÉRTŐI INTERJÚ VONALVEZETŐ

Az interjú első felében a tanácsadási szolgáltatások hasznosságával kapcsolatos általános kérdések szerepelnek. A kérdőív elkezdése előtt szeretnék tisztázni pár fogalmat.

A fogyasztók azért választanak bizonyos termékeket és szolgáltatásokat, mert ezek segítségével kielégíthetik meghatározott szükségleteiket, és ez hasznosságérzetet jelent számukra. A hasznosság függ objektív tulajdonságoktól, de szubjektív ízlésünktől is, például mit és mennyire tartunk hasznosnak. Például egy számítógép ugyanazt tudja, de az egyik családban csak játékra használják, a másikban főként dolgoznak vele. Az elégedettség pedig azt mutatja, hogy az elvárt hasznosságnak mennyire felel meg az termék.

HASZNOSSÁG

- Ön szerint milyen szükségleteket elégít ki a tanácsadás?
- Mitől hasznos a megbízónak a tanácsadási szolgáltatás?
- Mitől nem hasznos a megbízónak a tanácsadási szolgáltatás?
- A hasznosság hogyan jelenik meg a tanácsadási szolgáltatás kiválasztásában?
- A hasznosság hogyan jelenik meg a tanácsadási szolgáltatás értékelésében?
    - *Segítő kérdések:*
        - *A tanácsadási szolgáltatás mely tulajdonságait véli hasznosnak?*
        - *Vannak-e a kézzelfogható, fizikai, objektív elemek a hasznosságban?*
        - *Vannak-e mások számára nem észlelhető, de Önnek fontos hasznossági elemek?*
- Általában vannak-e előítéletek, esetleg sztereotípiák a tanácsadási szolgáltatás hasznosságát illetően?
- Mitől, mikor érzi elégedettnek magát a tanácsadási szolgáltatás igénybevétele során?

Az interjú következő része a tanácsadási szolgáltatás kiválasztásával kapcsolatos. Az előzőekben tárgyalt általános hasznosság után most arra vagyok kíváncsi, hogyan lesz egy szükségletből konkrét vásárlás/projekt, mikor, ki és hogyan indítja el a folyamatot és hogyan történik a tanácsadók kiválasztása.

KIVÁLASZTÁS

- Miért, mikor vesznek igénybe tanácsadási szolgáltatást egyes vállalatok?
    - *Segítő kérdések:*
        - *Szempontok/szituációk/helyzetek alapján döntenek tanácsadási szolgáltatás igénybevétele mellett?*
            - *Probléma típusa definiálható?*
            - *Probléma megoldás módja definiálható?*
            - *Probléma megoldás folyamata definiálható?*
- Hogyan történik a tanácsadó partner kiválasztásának folyamata?
    - *Segítő kérdések:*
        - *A döntési folyamatban hol és hogyan jelenik meg a tanácsadási szolgáltatás igénybevételének szükségessége?*
        - *A döntési folyamatban hol és hogyan jelenik meg a tanácsadási szolgáltatás értékelése?*

        - *Ha nem jön elő, egyéb hatásokat kihozni (mások véleménye, felsőbb vezetői utasítás, korábbi tapasztalatok, kényszer választás)*
- Általában vannak-e előítéletek, esetleg sztereotípiák, amelyek befolyásolhatják a tanácsadási szolgáltatás igénybevételének szükségességét?

Az interjú következő része a preferenciákra kérdez rá. A preferencia a lehetőségek közötti képzeletbeli vagy tényleges választást jelent. Tehát két érték közül az egyiket valamilyen okból értékesebbnek tartjuk. Ezt hívjuk preferenciának. Az egyes termékek közötti különbséget különböző fogalmak mentén észleljük és értékeljük. Azonos ízű, de különböző márkájú narancsleveket megkülönböztetünk bizonyos tényezők mentén, és az egyes preferenciák lehetnek stabilak (tehát egy másik döntési helyzetben is fontosnak tartjuk) és lehetnek instabilak. Például üdítő vásárlás esetén stabil preferencia a hozzáadott cukornélküliség, de instabil preferencia lehet a csomagolás.

PREFERENCIA

- Tanácsadási szolgáltatás igénybevétele esetén milyen értékek és fogalmak mentén értelmezi a minőséget?
    - *Segítő kérdések: Konkrét fogalmakat, példákat mondjon.*
- A tanácsadó márkáknak van-e karaktere, ami megkülönbözteti egyiket a másiktól?
- Mik ezek a különbségek?
- Ha többször vett igénybe tanácsadási szolgáltatást, úgy Ön szerint miben különböznek az egyes tanácsadók és tanácsadó cégek/márkák?

PREFERENCIA CSOPORTOSÍTÁS ÉRTÉKELÉS

- A preferencia a vásárlási döntésben milyen szerepet játszik?
    - *Segítő kérdések:*
        - *Tehát mi alapján alakulnak ki az értékek, ami alapján az egyiket a másiknál jobbnak, hasznosabbnak ítéljük. Új autóvásárlás esetén például a márka preferencia nagyban befolyásolja a döntést. Konkrét példákat mondjon!*
- Mennyire vagyunk biztosak és tudatosak a megítéléseinkben?
    - *Segítő kérdések?*
        - *Arra gondolunk, hogy az attribútumok hasznosságát a fogyasztó csak egy bizonytalan sávban és nem egy konkrét értékkel tudja megítélni. Például autó vásárlás során a fogyasztás szempont, a forma és a márka is, ezek az ún. attribútumok, de ezek fontossága nem feltétlen azonos minden vásárlói szituációban, és az egyes attribútumok fontosságában magabiztosabbak vagyunk.*
- Vannak-e konkrétan a vásárlási helyzetben magunkkal hozott preferenciák, bennünk kialakult <u>stabil</u> értékítéletek? Ha igen, akkor mik ezek az értékítéletek?
    - *Segítő kérdések: Előző példánál maradva pl.: a fogyasztás vagy egy konkrét márka elutasítása vagy épp preferálása. „Német autó”, „japán autó”.*
- Vannak-e olyan stabil preferenciák, amelyek között nem tudunk választani? Miért?
    - *Segítő kérdések:*

        - *Arra gondolunk, amikor az értékelési szempontok nem hasonlíthatók össze! (pl.: autó fogyasztása, biztonsága, mind stabil preferencia Ön számára, de nem összehasonlítható, fontossági sorrend, prioritás nem állítható fel).*
- Vannak-e instabil kiválasztási tényezők, amelyek csak nagy bizonytalansággal ítélhetők meg?
    - *Segítő kérdések:*
        - *A preferencia valójában két hasznosság viszonya. Több döntési helyzet lehetséges, ezért kellenek stabil prioritások, amelyek mentén választunk, döntünk. Ugyanakkor sokszor nem vagyunk biztosak abban, hogy jól döntöttünk-e és megjelenhet a bizalmatlanság vagy egyéb döntési tényezők is.*
- Tanácsadói szolgáltatások értékelése során bennünk kialakult értékítéletek mentén döntünk vagy esetleg a kiválasztás során hozunk, vagy nyilvánítunk ki pillanatnyi értékítéletet?
    - *Segítő kérdések:*
        - *„Előre" vagy a választás pillanatában „instant" definiál preferenciákat?*
        - *Melyek azok a hatások, amelyek eltérítenek bennünket a magunkkal hozott preferenciáktól?*
            - *Hatások lehetnek: társadalmi, kapcsolati, reklám, pénzügyi mutatók, személyiség, korábbi tapasztalatok, edukáció.*
- Képzeljen el két olyan tanácsadói szolgáltatót, ahol alig észlelhető a különbség. Hogyan választ a vevő?
- A tanácsadási szolgáltatási termékek növekvő komplexitása hogyan jelenik meg a preferencia alapú választásban?
    - *Segítő kérdések:*
        - *Komplexitás = bonyolultság*
        - *A termék bonyolultságával változnak a preferenciáink?*
        - *Megjelennek-e egyéb értékítéletek?*
- Vannak-e olyan tényezők, amelyek eleve kizárják bizonyos tanácsadó cégek vagy tanácsadók választását?
- Mik ezek a diszpreferenciák?
- Mi dönti el a megbízás kimenetelét, milyen tényezők befolyásolják a végső döntést?
- Mik ezek az egyéb tényezők?

Az interjú következő része a tanácsadási szolgáltatásban résztvevő tanácsadókkal kapcsolatos, és az egyes tanácsadók, valamint a tanácsadási szolgáltatás megítélésnek és hasznosságának összefüggéseire keresi a választ.

„ON-SITE"

- Mitől jó egy tanácsadó?
- Mi alapján választják ki a tanácsadók személyét?
    - *Segítő kérdések: Ha kiválasztják. Kérdezze meg, hogy egyáltalán van-e lehetőség kiválasztani vagy a nyertes pályázó „hozza".*
- Mely tényezők fontosak a tanácsadó választás során?
- Ha tudja, kérem, hogy rangsorolja ezeket a tényezőket.
    - *Segítő kérdések:*

        - *Nevezze meg a három legfontosabbat.*
- Milyen tulajdonságokkal rendelkeznek a tanácsadók?
    - *Segítő kérdések:*
        - *Milyen pozitív és milyen negatív tulajdonsággal rendelkeznek a tanácsadók?*
        - *Milyen hatást váltanak ki ezek a tulajdonságok a vevőkben?*
- Mi határozza meg a tanácsadási szolgáltatás atmoszféráját?
- Tanácsadókkal történő munkavégzés alapján elkülöníthetünk vevő típusokat?
    - *Segítő kérdések:*
        - *Ha igen, akkor melyek ezek?*
        - *Példa: támogató, versengő, semleges, befogadó vevő csoportok*
- A tanácsadó személye milyen hatással van a tanácsadási szolgáltatás hasznosságára?
    - *Segítő kérdések:*
        - *Van a hasznosságra hatása?*
        - *Ha igen, miért?*
- Tanácsadó személye befolyásolhatja-e a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos kialakult elvárásainkat és elégedettségünket?
    - *Segítő kérdések:*
        - *Ha igen hogyan?*
        - *Milyen irányba? Mondjon konkrét példákat!*
- Általában vannak-e előítéletek, esetleg sztereotípiák a tanácsadók kiválasztását illetően?
    - *Segítő kérdések:*
        - *Tud konkrétumokat mondani?*
        - *Név nélkül, tanácsadási epizódok bemutatása, ami illusztrálja az epizódot.*

2.számú melléklet: Online kutatás kérdőíve

Kedves kitöltő!

Kérjük engedje meg, hogy megismerjem véleményét a fixáras (projektalapú) vezetési tanácsadási szolgáltatás sikerességére ható egyes tényezők fontosságáról!

A válaszadás teljes mértékben önkéntes. Az adatok név nélkül, összesítve kerülnek feldolgozásra. Kérem, hogy minden kérdésre válaszoljon!

A kérdőív kitöltése körülbelül 15 percet vesz igénybe.

Kérem, segítse a munkámat a kérdőív kitöltésével!

Varga-Toldi Katalin

PhD hallgató

Pannon Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

1. Oldal

Q1. Ön megrendelő szervezetben dolgozó munkavállalóként vagy tanácsadóként tölti-e ki a kérdőívet?

Kötelező

- ⦿ 1. A megrendelő (ügyfél, megbízó) szervezetben dolgozó munkavállalóként (megrendelő) töltöm ki a kérdőívet
- ⦿ 2. Tanácsadóként töltöm ki a kérdőívet

2. Oldal

Q2. A szervezeten belül milyen beosztásban dolgozik Ön?

Kötelező

- ⦿ 1. Szakértőként
- ⦿ 2. Operatív vezetőként (csoport-, osztály-, projektvezetőként)
- ⦿ 3. Stratégiai vezetőként (főosztályvezetőként, igazgatóként, programigazgatóként, partnerként)
- ⦿ 4. Felsővezetőként (üzletágvezetőként, vezérigazgatóként, vezérigazgató-helyettesként és/vagy boardtagként)

3. Oldal

Q3. Mely iparágban tevékenykedik az Ön szervezete?

Megjelenik ha: Q1 == 1

Kötelező

1. Biztosítás (biztosítók)
2. Banki és pénzügyi szolgáltatások (kivéve a biztosítást)
3. Energia, közüzemi és kommunális szolgáltatás
4. Orvoslás, egészségmegőrzés, rekreáció és sport
5. Foglalkoztatás (munkaügyi központok)
6. Értékesítés (boltok, kis- és nagykereskedelem)
7. Üzemeltetés, karbantartás, javítás
8. Média, tartalomszolgáltatás
9. Szállítmányozás, közlekedés és logisztika
10. Távközlési és telekommunikációs szolgáltatás
11. Postai szolgáltatás
12. Tanácsadás (üzleti és ügyviteli tanácsadás, vezetési tanácsadás)
13. Turizmus és vendéglátás
14. Kulturális szolgáltatás, könyvkiadás, közművelődési szolgáltatás
15. Építőipar, mérnöki szolgáltatás
16. Agrár és élelmiszeripari szolgáltatások
17. Oktatás
18. Közigazgatás
19. Egyéb, éspedig:.....

4. Oldal

Q4. Hány év munkatapasztalattal rendelkezik Ön?

Megjelenik ha: Q1 == 1

Kötelező

1. .....év **Numerikus:IGEN, Min:1, Max:50**

5. Oldal

Q5. Hány év tanácsadói tapasztalattal rendelkezik Ön?

Megjelenik ha: Q1 == 2

Kötelező

1. .....év **Numerikus:IGEN, Min:1, Max:50**

6. Oldal

Q6. Hány év vezetői tapasztalattal rendelkezik Ön?

Kötelező

1. .....év **Numerikus:IGEN, Min:1, Max:50**

7. Oldal

Q7. Ön tapasztalata szerint milyen üzleti indokok mentén vesznek leginkább/leggyakrabban a vállalatok igénybe vezetési tanácsadási szolgáltatást?

Kérem, hogy tapasztalatai alapján válassza ki a legjellemzőbb három okot, majd rangsorolja őket úgy, hogy az Ön szerint leggyakrabban előforduló ok kerüljön első helyre!

Kötelező, Lehetséges válaszok száma: Min:3 Max:3, RANDOM, látható: 8

- 1. Szakértői erőforrás-pótlás (Emberierőforrás-hiány, Vállalaton belül nem elérhető szaktudás)
- 2. Network hozzáférés (Információ hozzáférés, Új kapcsolatok létrehozása)
- 3. Új lehetőségek felkutatása (Iránymutatások, új ötletek bemutatása)
- 4. Projektvezetés (Megfelelő módszertan alkalmazása, Komplex, nagyléptékű projektek menedzselése
- 5. Facilitálás (Belső politikai viták enyhítése, szakmai felügyelet
- 6. Külső nyomás (Anyavállalati elvárások, felsővezetői bizalmatlanság)
- 7. Validáció (meglévő ötletek kiegészítése és alátámasztása)
- 8. Stimuláció (paradigmaváltás, változások életre hívása, Szervezeti tanulás elősegítése, változások kommunikálása)

GROP8 **8. Oldal**

ERIP1. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadói csapatban megfelelő a junior-szenior tanácsadók aránya.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **9. Oldal**

ERIP2. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A szenior tanácsadók nem csak az ajánlati szakaszban vannak jelen, hanem a projekt leszállítási szakaszában is aktívan közreműködnek.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **10. Oldal**

ERIP3. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A projektben dolgozó tanácsadók ismerik a legfontosabb iparági gyakorlatokat.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **11. Oldal**

ERIP4. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadóknak megvan a szükséges tapasztalata, nem a projekten tanulja meg az adott probléma kezelését.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **12. Oldal**

ERIP5. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A projekten dolgozó tanácsadók saját szaktudásukat képesek megosztani és érthetően kommunikálni.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **13. Oldal**

ERIP6. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók által alkalmazott szaktudás és módszertan a szervezetre szabott.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **14. Oldal**

ERIP7. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók által hozott megoldások és javaslatok hosszú távon fenntarthatók a megrendelő szervezet számára.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **15. Oldal**

ERIP8. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

Olyan megoldási javaslatot hoznak a tanácsadók, amely illeszkedik a szervezet stratégiai céljaihoz.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **16. Oldal**

ERIP9. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A projekten dolgozó tanácsadók alázattal és türelemmel fordulnak a megrendelő vállalatban dolgozókhoz.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **17. Oldal**

ERIP10. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A projekten dolgozó tanácsadók alkalmazkodnak a vezetők igényeihez, szokásaihoz és elvárásaihoz.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **18. Oldal**

ERIP11. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók képesek megnyugtatni és emocionálisan is támogatni is az ügyfelet.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **19. Oldal**

ERIP12. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók képesek határozottan kiállni a szakmai érveik mellett akár konfliktus árán is.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **20. Oldal**

ERIP13. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók tudnak és mernek nemet mondani a megrendelőnek, ha szakmailag úgy ítélik meg, hogy erre szükség van a projekt sikerének érdekében.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **21. Oldal**

ERIP14. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók által alkalmazott módszerek, kommunikációs stílus illeszkedik a szervezeti adottságokhoz.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **22. Oldal**

ERIP15. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók elkötelezettek a megrendelő és a projekt céljai mellett.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **23. Oldal**

ERIP16. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók win-win szituációkra törekszenek a projekt céljai érdekében.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **24. Oldal**

ERIP17. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók felelősséget vállalnak az általuk javasolt megoldásért, és az ügyfél számára adott tanács következményeiért -nek kellene lennie

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **25. Oldal**

ERIP18. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók támogatják a megrendelő szervezet menedzsmentjét megfelelő mennyiségű információ átadásával.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **26. Oldal**

ERIP19. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók az adott üzleti problémának az ügyfél felé történő megértetésében aktívan közreműködnek.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **27. Oldal**

ERIP20. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók aktívan fejlesztik a megrendelő szervezetben dolgozó vezetők vezetői képességeit, támogatják az adott vezetők tanulását.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **28. Oldal**

ERIP21. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók etikusan, felelősségteljesen járnak el, szem előtt tartva a megrendelő vállalat üzleti titkainak megőrzését.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **29. Oldal**

ERIP22. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók független, objektív módon nyújtanak tanácsot, saját érdekeiknek és pénzügyi céljaiknak akár háttérbe szorítása árán is.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **30. Oldal**

ERIP23. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A projekten dolgozó tanácsadók felkészülten érkeznek a projektre.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **31. Oldal**

ERIP24. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók csak indokolt esetben használják a megrendelő erőforrásait.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **32. Oldal**

ERIP25. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók olyan megoldást szállítanak le, amely figyelembe veszi a szervezet más szakterületeinek céljait is.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **33. Oldal**

ERIP26. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A projekten dolgozó tanácsadók lelkesedésükkel és tudatos kommunikációjukkal előmozdítják a változást.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **34. Oldal**

ERIP27. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók külső szakértőként képesek a belső feszültségek, szakmai viták enyhítésére és feloldására.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **35. Oldal**

ERIP28. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók nagy hangsúlyt helyeznek a megrendelő szervezet tanítására, fejlesztésére.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **36. Oldal**

ERIP29. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók előzetesen felhívják a megrendelő szervezet figyelmét a lehetséges akadályokra és kockázatokra.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **37. Oldal**

ERIP30. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A projektben dolgozó tanácsadók előmozdítják a munkavállalók motivációjának és elkötelezettségének fejlesztését.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **38. Oldal**

ERIP31. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók olyan egyszerű, a szervezetbe gyorsan implementálható megoldásokat nyújtanak, amelyek már a projekt elején eredményeket jelentenek a szervezet működésében.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **39. Oldal**

ERIP32. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók teljesítik a szerződésbe foglalt költség szinten a vállalt feladatokat.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **40. Oldal**

ERIP33. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók teljesítik a szerződésbe foglalt határidőre a vállalt feladatokat.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **41. Oldal**

ERIP34. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók teljesítik a szerződésbe foglalt szakmai tartalommal a vállalt feladatokat.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **42. Oldal**

ERIP35. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók nem ragaszkodnak görcsösen a szerződésben foglaltakhoz, képesek újra tervezni, alkut kötni a megrendelővel a projektcélok elérése érdekében.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **43. Oldal**

ERIP36. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók nem csak bevált sztenderd megoldási javaslatokat tesznek, hanem alaposan körbejárják a megoldási lehetőségeket.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **44. Oldal**

ERIP37. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók nem csak a szerződésben foglalt szakmai minimumot teljesítik, hanem proaktívan keresik az újító megoldásokat az egész projekt során.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **45. Oldal**

ERIP38. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók által megfogalmazott javaslatok tartalmaznak olyan nem várt előnyöket, amelyekre a megrendelő megrendeléskor nem is gondolt.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **46. Oldal**

ERIP39. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók értik a megrendelő szervezet valós motivációját.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **47. Oldal**

ERIP40. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók végső esetben alkalmaznak 'change request'-et, képesek alkalmazkodni, újra tervezni, engedni.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **48. Oldal**

ERIP41. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók segítik és aktívan támogatják a megrendelő projektvezetőjét a belső politikai lobbiban.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **49. Oldal**

ERIP42. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók elősegítik az adott divízió/szervezeten belüli a projekt elfogadottságát.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **50. Oldal**

ERIP43. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadó vállalat munkatársai magas szakmai minőségű menedzsment anyagok készítésével, professzionális státusz anyagok gyártásával segítik a projekt eredményeinek kommunikációját.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **51. Oldal**

ERIP44. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók meggyőző kommunikációt alkalmaznak, és pozitív benyomást alakítanak ki a szervezetben a vállalt projekttel kapcsolatban.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **52. Oldal**

ERIP45. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók következetesen, transzparensen kommunikálják a projekt haladását, értesítik és rendszeres egyeztetések formájában menedzselik az érdekgazdákat.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **53. Oldal**

ERIP46. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadó vállalat munkatársai elérhetők, időben reagálnak a megkeresésekre.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **54. Oldal**

ERIP47. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók igazodnak és alkalmazkodnak a megrendelő munkarendjéhez és munkaóráihoz.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **55. Oldal**

ERIP48. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A projekten dolgozó tanácsadók által leszállított anyagok és dokumentumok könnyen hozzáférhetőek és naprakészek.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **56. Oldal**

ERIP49. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A projekten dolgozó tanácsadók által leszállított anyagok és dokumentumok könnyen hozzáférhetőek és naprakészek.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **57. Oldal**

ERIP50. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók módosítják a projekttervet a sikeres szállítás érdekében.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

GROP8 **58. Oldal**

ERIP51. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?

A tanácsadók gyorsan dolgoznak, gyorsan reagálnak, nem kell rájuk várni.

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

Kötelező

- ⦿ 1. Egyáltalán nem fontos tényező, a projekt sikerét egyáltalán nem befolyásolja.
- ⦿ 2. Kevésbé fontos tényező, az ügyfél örül ennek, de ez inkább ilyen 'extra' dolog, a projekt sikerét tekintve semleges.
- ⦿ 3. Átlagosan fontos tényező, az ügyfél elvárja ezt, és valamelyest meg is határozza egy projekt sikerét, de nem kulcsfontosságú.
- ⦿ 4. Nagyon fontos tényező, nagyon meghatározza a projekt sikerét, és minél jobbak benne a tanácsadók, annál sikeresebb lesz a projekt!
- ⦿ 5. Elengedhetetlen tényező, a projekt sikerének záloga! Ha ez nem teljesül, a projekt eleve kudarcra van ítélve.

59. Oldal

Q59. Az ön neme:

Kötelező

- ⦿ 1. Férfi
- ⦿ 2. Nő

60. Oldal

Q60. Kérem, adja meg az ön életkorát!

Kötelező

1. .....év **Numerikus:IGEN, Min:18, Max:99**

Köszönöm, hogy értékes válaszaival segítette munkámat!