

POÓR JÓZSEF – KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA – KERESKES KINGA – VERES ZOLTÁN – NÉMETH GERGELY – SUHAJDA CSILLA JUDIT – MERZA PÉTER JÁNOS – KÁLMÁN BOTOND GÉZA – SZABÓ SZILVIA – LÁNCZ GÁBOR – SZEINER ZSUZSANNA

A MEGBÍZÓK VÉLEMÉNYE A MENEDZSMENT-TANÁCSADÓK MUNKÁJÁRÓL EGY MAGYARORSZÁGI ÉS ROMÁNIAI EMPIRIKUS KUTATÁS TÜKRÉBEN

THE OPINION OF THE CLIENTS ABOUT THE WORK OF MANAGEMENT CONSULTANTS IN LIGHT OF AN EMPIRICAL RESEARCH IN HUNGARY AND ROMANIA

Kevés olyan szakma van a világon, amelyről annyi jót és rosszat írtak le az elmúlt években, határainkon innen és túl, mint a vezetési/menedzsment-tanácsadás. A szerzőknek nem célja, hogy jelen tanulmányukkal védelmére keljenek ennek a szakterületnek. A tanulmány a menedzsment-tanácsadók munkájával kapcsolatos ügyfélvéleményeket vizsgálja Magyarországon és Romániában, kitérve arra, hogy miért alkalmaznak vagy utasítanak el tanácsadókat a különböző szervezetek. Az eredmények szerint a tanácsadók igénybevételének legfőbb okai közé tartozik a szakértelem hiánya és a szervezeti kapacitások szűkösége. Ugyanakkor számos szervezet elutasítja a tanácsadók alkalmazását, mivel nem szeretnék, hogy külső személy betekintszen a belső folyamataikba. A tanácsadók jövőbeli alkalmazását mindkét országban leginkább a versenyképesség növelése motiválja. A kutatás új adatokat közöl a tanácsadói iparágról a régióban.

Kulcsszavak: tanácsadás, tanácsadók, ügyfelek, ügyfélvélemény, Magyarország, Románia

Few professions have been presented in such contradictory ways in recent years, both within and beyond the borders of our country, as leadership/management consulting. It is not the aim of this study to defend this field of expertise. Rather, the authors would like to highlight why organizations from Hungary and Romania do or do not use consultants. The results show that the main reasons to use consultancy are the lack of competence and organizational capacity. Nevertheless, numerous organizations reject the use of consultants because they don't want an outside person to have an insight into their internal processes. The main motivation for future assignment of consultants is to increase competitiveness. The research provides new data on the consulting business in the region.

Keywords: consulting, consultants, clients, clients' opinion, Hungary, Romania

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Poór József^a (poor.jozsef@uni-mate.hu) professzor emeritus; Dr. Kovács Ildikó Éva^a (kovacs.ildiko.eva@mate.hu) emeritus oktató; Dr. Kerekes Kinga^b (kinga.kerekes@econ.ubbcluj.ro) egyetemi docens; Dr. Veres Zoltán^c (veres.zoltan@gtk.uni-pannon.hu) egyetemi tanár; Dr. Németh Gergely^d (nemeth.gergely@cova.hu) vezető tanácsadó; Dr. Suhajda Csilla Judit^a (Suhajda.Csilla.Judit@uni-mate.hu) egyetemi docens; Dr. Merza Péter János^e (merza.peter@ktk.pte.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Kálmán Botond Géza^f (kalman.botond.geza@nje.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Szabó Szilvia^g (szszabo@metropolitan.hu) egyetemi tanár; Láncz Gábor^g (glancz@metropolitan.hu) oktató; Dr. Szeiner Zsuzsanna^h (szeinerzs@ujs.sk) egyetemi adjunktus

^aMagyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (Hungarian University of Agriculture and Life Sciences) Magyarország (Hungary); ^bBabes-Bolyai Tudományegyetem (Babes-Bolyai University) Románia (Romania); ^cPannon Egyetem (University of Pannonia) Magyarország (Hungary); ^dCorporate Values Szervezetfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft. (Corporate Values Organizational Development and Management Consultant Ltd.) Magyarország (Hungary); ^ePécsi Tudományegyetem (University of Pécs) Magyarország (Hungary); ^fNeumann János Egyetem (John von Neumann University) Magyarország (Hungary); ^gBudapesti Metropolitan Egyetem (Budapest Metropolitan University) Magyarország (Hungary); ^hSelye János Egyetem (J. Selye University) Szlovákia (Slovakia)

A cikk beérkezett: 2024. 11. 05-én, javítva: 2025.02. 06-án és 2025. 03. 28-án, elfogadva: 2025. 03. 28-án.

The article was received: 05. 11. 2024, revised: 06. 02. 2025 and 28. 03. 2025, accepted: 28. 03. 2025.

Copyright (c) 2025 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Ma is érvényes az a vélemény, hogy kevés olyan szakma van a világon, amelyről annyi pozitív (Sadler, 1998; Niedereichholz, 2008) és negatív (Deelman, 2023) jelzöt írtak le az elmúlt években, határainkon innen és túl, mint a vezetési/menedzsment-tanácsadás – továbbiakban: tanácsadás (Cerruti, Tavoletti, & Grieco, 2019). Nem célunk a jelen cikkünkkel az, hogy védelmére keljünk ennek a szakterületnek. Sokkal inkább arra szeretnénk rávilágítani, hogy a különböző ügyfelek Magyarországon és Romániában miért is fordulnak tanácsadóhoz.

A tanácsadás alapfogalmának megközelítései és megfogalmazásai a szemantikai és stilisztikai különbségeken túl két fő csoportra oszthatók (Kubr, 2002; Markham, 1999; Kipping-Clark, 2012). Beszélhetünk egyéni szintű segítségnyújtási, szakmai támogatói kompetenciáról és/vagy szervezeti szintű segítségnyújtásról (Poór, 2016). Ez utóbbi történhet abból a célból, hogy a tanácsadó mint szakértő adjon át tudást és jó gyakorlatokat, vagy együtt dolgozzon az ügyféllel emberi erőforrásokat és szervezeti működést érintő kérdésekben, valamint az ügyfél és a tanácsadó ötvözzék eltérő tapasztalataikat a kívánt végeredmény elérése érdekében (Brooks & Edwards, 2014).

A tanácsadás nem mai tevékenység, nyomai több ezer évre visszavezethetők (Wandoff, 2016). Napjainkban alig van olyan üzleti tevékenység, ahol nem alkalmazzák (Poór et al., 2022). Az iparág fejlődésével sok publikáció foglalkozik. A modern ipari üzemek USA-beli megjelenése és a kék-galléros munkaerő tömeges alkalmazása hatására Taylor és követői nyomán életre kelt a „*hatékonysági tanácsadók*” első generációja (Németh, 2012). A Mayo által kihangsúlyozott hatékonyság és a mentális egészség kapcsolatának vizsgálata megteremtette a „*Human Relations*” tanácsadók körét (Peak, 2023). A több ezer főt foglalkoztató vállalatok irányításához a korábbi időszakban követett üzemi és termelési hatékonyságorientáció már nem volt elegendő, ehhez stratégiai menedzsmentre is szükség volt (Faust, 2002). De a II. világháború alatti amerikai kormányzat folyamatszervezési és a bürokrácia csökkentését célzó megrendelése is elősegítették a stratégiai megközelítés terjedését (McKenna, 1995). A jelzett trendek hatására létrejött a „*stratégiai tanácsadás*”, amely keretében sok ismert tanácsadó cég (McKinsey, Bain, BCG és mások) kínálja szolgáltatásait. Számos kutató és szakember Kurt Lewinnel az élen úgy vélte, hogy be kell vinni a társadalomtudományt – konkrétan az akciótanulást (action learning) – a szervezetekbe (Cummings & Worley, 2009). Az 1950-es években elindult az a trend, hogy viselkedéstudományi ismereteket használtak fel a szervezeti problémák megoldására, amiből az OD (szervezetfejlesztés) alapú folyamat-tanácsadás született (Schein, 1990; Torma et al., 2016). Az 1970-es években a nagy nemzetközi könyvvizsgáló cégek („Big Six”: Arthur Andersen, Price Waterhouse & Coopers, Deloitte & Touche, Ernst & Whinney, Arthur Young, KPMG) létrehozták vezetési tanácsadó részlegeiket. A tanácsadó részleg (advisory service) bevétele hamarosan meghaladta a könyvvizsgálókéét. Az egyik legfontosabb esemény a Sarbanes-Oxley törvény elfogadása (2002) volt, amely alapján kezelni próbálták azon nagy tanácsadó cégeket (pl. Arthur Andersen) is érintő botrányokat, amelynek

előzményeként több nagy cég (pl. Enron vállalat) bedőlt. Az IT (információtechnológia) tanácsadás növekedése jóval meghaladta más tanácsadási területek bővülését. Eredetileg az IT-cégek (IBM, HP stb.) nyújtottak különböző tanácsadási szolgáltatásokat, később a hagyományos tanácsadó cégek is felismerték e terület piaci lehetőségeit (Kornai, Bojta & Heteyi, 2022). A HR (emberi erőforrás) tanácsadás szerepét különösen felértékelték az a felismerés, hogy a piaci siker elsősorban már nem a fizikai eszközök, berendezések vagy technológia megszerzésétől függ, hanem a felkészült, megfelelő képességgel, tudással, tapasztalattal és elkötelezettséggel rendelkező emberi erőforrás alkalmazásától (Effron et al., 2003; DeCenzo et al., 2013; Mayrhofer, Furtmüller & Kasper, 2023).

A társadalmi-gazdasági élet nagyon sok területén működnek különféle minőségben tanácsadók, akik munkájuk egy részében az előzőleg bemutatott tanácsadással kapcsolatos tevékenységeket is végeznek. Így többek között érdemes kiemelni az *agrár-szaktanácsadókat* (Kozári, 2019), a *projekt-tanácsadókat* (Tristancho, 2022), a *pszichológiai tanácsadókat* (Kissné & Mogorósy, 2019), illetve a *business coach-okat* (Radatz, 2023; Asgodom, 2024).

A tanácsadási szolgáltatások a tudásintenzív szolgáltatások (Knowledge Intensive Business Service – KIBS) kategóriájába tartoznak, mivel tudásbázisuk nem szabályozott, sok jellemzőjük megegyezik más hagyományos szakmai szolgáltatással (Santos, 2020). Létezik egy ISO-szabvány arra vonatkozóan, hogy miként kell szabvány szerint az ilyen szolgáltatást ellátni (EN ISO 20700-2018).

A tanácsadás által generált hozzáadott érték meghatározására jelenleg nincs egységes módszertan (MCSI, 2023). Valamelyest könnyebb a tanácsadás értékét megbecsülni akkor, amikor valamilyen technikai kérdés (pl. hatékonyságnövelés, piaci részesedés emelése stb.) megoldásához kapcsolódik. Nehezebb, vagy egyáltalán nem lehetséges a tanácsadás értékét meghatározni olyan esetekben, amelyek elvi vagy vállalatpolitikai kérdésekkel függenek össze.

Az elmúlt évek során nagyon sokféle módon tárgyalták a különféle szerzők a tanácsadók és a tanácsadó cégek munkáját (Block, 1981; Kubr, 2002; Markham, 1999; Czerniawska & May, 2004; Fink, 2004; Wohlgemuth & Gfrörer, 2008; Gross & Poór, 2008; Kipping & Clark, 2012; Sturdy, Wright & Wylie, 2013; van Beeck, 2017; Poór, Sanders, Németh & Varga, 2022), viszont kevés publikációban foglalkoztak a szerzők a tanácsadók munkájának az értékelésével.

Bronnenmayer, Wirtz & Gottel (2017) megállapította, hogy jóval kevesebb szakirodalmi forrás tárgyalja a tanácsadók munkájának hozzájárulását a menedzsment és az ügyfélszervezet munkájához, mint azt, hogy miként fejlődött ez az iparág.

Ezt a hiányt igyekszünk csökkenteni jelen tanulmányunkkal, amely a menedzsment-tanácsadók munkájával kapcsolatos ügyfélvéleményeket vizsgálja Magyarországon és Romániában, kitérve arra, hogy miért alkalmaznak vagy utasítanak el tanácsadókat a különböző szervezetek.

Cikkünk felépítése a következő. Az elméleti részben bemutatjuk, hogy a különböző szerzők milyen okokkal és indítékokkal magyarázzák a külső tanácsadók igénybevételét, illetve a tanácsadók munkájának mellőzését, és milyen módon vélekednek az ügyfelek a külső tanácsadók munkájáról. Kitérünk arra is, hogy milyen trendek figyelhetők meg a tanácsadás piacán a vizsgált két országban. A szakirodalmi áttekintést követően bemutatjuk empirikus kutatásunkat, amely az ügyfélszervezetek (cégek és intézmények) véleményeire támaszkodva, bár nem reprezentatív módon, de visszaigazolja azt a több szerző által (CMC Global, 2023; Laffitte, 2022; Bohne, 2024; Diment, 2024) jelzett nemzetközi trendet, hogy Magyarországon és Romániában is van igény a menedzsment-tanácsadók munkájára.

Elméleti alapok

Az igénybevétel okai és indítékai

Cikkünk bevezetőjében kronológiai sorrendben rámutatunk arra, hogy milyen befolyásoló tényezők voltak a legjellemzőbb indítékai a különböző tanácsadási irányzatok létrejöttének és azok gyakorlati felhasználásának. Azt, hogy mennyire veszik igénybe az ügyfelek a tanácsadók munkáját, az előzőleg bemutatott kronológiai kontextuális tényezők mellett, számos más okkal is magyarázzák a különféle szerzők. Meg kell említeni az okok között a gazdasági fejlettséget és az üzleti élet kulturális nyitottságát (Barthélemy, 2019). Más szerzők viszont a tanácsadók igénybevételét sokkal komplexebb összetevőkre vezetik vissza (Haslam et al., 2018).

Két elmélettel is kapcsolatba hozható a külső tanácsadók foglalkoztatása:

A *tranzakciós költség elmélete* a tanácsadói szolgáltatások igénybevételének egyes okaira ad választ (Steiner et al., 2018). Ezek nevezetesen: a belső szakértelem hiánya, a házon belüli kapacitás szűkössége/hiánya, a külső tanácsadók objektivitása miatt bekövetkező többletkapacitás. A racionális tranzakciós költség paradigma abból a feltételezésből indul ki, hogy a kívülről érkező tudás megszerzésének költsége alacsonyabb, mint a saját képességek felépítése. Ha a szervezetek sérülékenyek vagy bizonytalan helyzetben vannak, külső tanácsadókat vesznek igénybe a bizonytalanság csökkentése céljából.

A *megbízó-ügynök probléma* vizsgálatának alapja az a felismerés, amely szerint a modern vállalatok többségében a vállalat tulajdonosa és menedzsmentje kettéválk. Kapcsolatuk egy szerződésként definiálható, amelyben a vállalat/szervezet tulajdonosa (megbízó) megbízza a menedzsment (ügynök), hogy végezzen az ő képviseletében bizonyos tevékenységeket, ami együtt jár a döntési jogkörök átruházásával is az ügynök számára (Jensen & Meckling, 1976). A megbízó-ügynök elmélet középpontjában az aszimmetrikus információval jellemezhető szállító-vevő kapcsolatok állnak (Ross, 1973). A menedzsment döntéshozatal ellenőrzésének egy lehetséges módja külső szakember bevonása egyes területeken.

Azt is látni kell, hogy nemcsak az ügyfeleknek, hanem a tanácsadóknak is vannak sajátos szempontjai a megbízók kiválasztásánál vagy a felkérések elfogadásánál. Így

például az OD-projektek esetében „a kliens ereje, a változásra való készsége, valamint annak eredményéért való felelősségvállalás készsége” (Appelbaum & Steed, 2005, p. 75) lehetnek a tanácsadói szempontok.

Az iparág magyarországi és romániai kialakulása a kelet-közép-európai régió (KKE) országaihoz hasonlóan az 1989-es rendszerváltás utáni időszakra tehető. Az átmeneti időszakban a nemzetközi globális cégek által bevezetett új, a helyi megoldásoktól jelentősen eltérő alkalmazások igen jelentős paradigmaváltásokat idéztek elő a régiókban és hazánkban a menedzsmentgyakorlat különböző területén (Lewis, 2005), így többek között a tanácsadás területén is. A rendszerváltást a tanulmányban vizsgált két ország már jó ideje maguk mögött hagyta, ma már a tanácsadóknak nem kell a Kelet és Nyugat között húzódó szakadék bizarr elképzeléseinek pl. „rebarbara effektus” leépítésével foglalkozniuk, sokkal inkább a közös cselekvés és az együttműködés elősegítése kerül előtérbe.

Természetesen ebből a helyzetből egy-egy jelentősebb világjelenség, mint például a 2002–2003-as globális lassulás (global slowdown), a 2008–2010 közötti globális pénzügyi válság, vagy a COVID-19 pandémia okozta nehéz gazdasági helyzet, kibillentheti ezen országok tanácsadói iparát, de az alapvető orientációja továbbra is a problémák megtalálásának és megoldásának segítése lesz ebben a régióban is. Ugyanakkor az is sokszor elhangzik a tanácsadó piac szereplőitől, hogy mind a gyenge, mind az erős gazdasági helyzet jó nekik, mert mindkét helyzetben szükség van rájuk, természetesen más-más feladatokkal (FEACO, 2023, 2024).

Kubr (2002) szerint öt különböző tényező miatt fordulnak tanácsadókhöz a szervezetek: segítségnyújtás a célok elérése érdekében, üzleti problémák megoldása céljából, valamint új lehetőségek feltárása miatt, vagy a szervezeti tanulás elősegítése és a változások megvalósítása végett. Napjainkban a változások felgyorsulása miatt a szervezeti képességek fejlesztése kerül előtérbe a tanácsadók foglalkoztatása esetén (Singla, 2017). Radov (2022) szerint a technológiai innováció által folyamatosan indukált ismerethiány hosszú távon fenn fogja tartani az ezen típusú szolgáltatások iránti igényt. Így volt ez a digitalizáció elindulásakor, de véleményünk szerint így van és lesz az AI (mesterséges intelligencia) széles körű alkalmazása esetén is. A vezetési tanácsadók a menedzsment megbízásából kompetenciákat (eljárásokat, gyakorlatokat) visznek be egy szervezetbe.

Vélemények a tanácsadók munkájáról

A tanácsadók munkájának minősítése Sturdy (2011) szerint nemcsak azért nehéz, mivel a munkájuk eredménye egy közös munka eredménye az ügyfélével, hanem ez abból is fakad, hogy nem könnyű az ilyen munkák jó és rossz minőségét megállapítani. Egy tíz évvel későbbi munkájukban Sturdy és szerzőtársai (2022) a tranzakciós költség-elméletre hivatkozva úgy vélekednek, hogy az ügyfelek azért bíznak jobban a külső szakértelemmel, mert – főleg a nagy tanácsadó cégek – standardizált és hatékony módon képesek a menedzsmentproblémákat megoldani.

Az igénybevétel jövőbeli okai és módjai

A tanácsadók jövőbeli foglalkoztatásával kapcsolatban számos vélemény olvasható a szakirodalomban.

A PWC (2024) tanácsadó cég globális felsővezetői kutatása (survey) szerint az utóbbi időben felgyorsult és előtérbe került a szervezetek lényegének az újrafeltalálása (reinventing), a válaszadó cégvezetőknek 45 százaléka érzi úgy, hogy elérkezett az idő szervezetük újraformálására. Ez a jelenség nemcsak az ügyfélszervezeteket érinti, hanem a tanácsadók sem vonhatják ki magukat a hatásai alól (Ortung, 2024; Németh, 2024). Más vélemények szerint (Desmet et al., 2023) a szervezetek megújulásában nagyon fontos szerepe van annak, hogy miként módosul a munkavégzés (pl. home office, AI hatása). Az AI alkalmazása innovációt és megújulást jelent a tanácsadók ügyfelei és a tanácsadók számára (Grag, 2023). Az innovatív vállalatvezetők és szakemberek úgy vélik, hogy azok a vállalatok, amelyek nem használják ki az AI-ben rejlő potenciált, hamar versenyhátrányba kerülhetnek. Ez a megállapítás igaz a különböző szakmai szolgáltatókra, beleértve a tanácsadást is (Yang et al., 2024).

Az új típusú tanácsadási problémák (pl. fenntarthatóság) megoldásában is nagyon lényeges, hogy megfelelő kapcsolat és kötődés legyen tanácsadók és ügyfelek között (Linovski, 2023; Gond et al., 2024). A tanácsadó vállalatoknak agilisabb és alkalmazkodóbb modelleket kell bevezetniük, amelyek a módszerek és szolgáltatások teljes skáláját kínálják az emberierőforrás-menedzsment-től a stratégiai menedzsment-tanácsadásig (Sayyadi et al., 2023).

A tanácsadó egyre kevésbé az ötletek és a tudás átadója, sokkal inkább energizáló és energiaátadó (human energy), azaz a változások generálója és vezetője, fő feladata az eredmények közös elérése és megosztása (sharing results). A tanácsadók a jövőben sokkal inkább a partnerek, semmint a külső szolgáltatók szerepét töltik be. Az új technológia folyamatos beépítése a tanácsadási munkába alapvető jelentőségű lesz a jövőben (Larson et al., 2020; ADL, 2024).

Smeritschnig (2024) rámutat arra, hogy a tanácsadó iparág folyamatosan fejlődik, hogy megfeleljen a vállalkozások változó igényeinek és alkalmazkodjon a globális trendekhez. A tanácsadó cégek egyre inkább arra fognak összpontosítani, hogy segítsék a szervezeteket a mesterséges intelligencia, a gépi tanulás és az automatizálási eszközök bevezetésében. Ez magában foglal mindent az adatelemzéstől a robotizált folyamatautomatizáláson keresztül az adatvezérelt döntéshozatalig (Németh, 2021). A tanácsadó szolgáltatások egyre inkább kihasználják a „big data” elemzéseket, hogy mélyebb betekintést és pontosabb ajánlásokat nyújthassanak az ügyfeleknek.

A nagy statisztikai survey cégek (IBISWorld, Statista) vizsgálatai azt mutatják, hogy a tanácsadó iparág túl van a COVID-19 és a nehéz gazdasági helyzet okozta megtorpanásokon, és hogy van jövője ennek az iparág-nak, amelynek éves árbevétele már meghaladta az 1000 milliárd dollárt (Bohne, 2024; Diment, 2024), vagy legalábbis ahhoz közelít (Laffitte, 2022). Hasonló növekedéssel számol be a cikkben már korábban is idézett ICMCI

Nemzetközi Tanácsadó Szövetség globális jelentése is (CMC-Global, 2023).

A tanácsadást igénybe nem vevők indokai

A külső tanácsadói szolgáltatásokat nyújtó cégek elterjedése a nyugat-európai üzleti környezetben a második világháború utáni időszakra tehető, amikor a nemzetközi kereskedelem elterjedése az üzleti folyamatok újszerű megközelítését igényelte (IBIS, 2022). Jellemző volt a szervezetekre, hogy előtte inkább saját erőforrásból törekedtek megoldani a szakterületek fejlesztését (Kipping & Clark, 2012), amennyiben erre volt kapacitásuk. A külső szolgáltatások alkalmazását kezdetben gátolta az európai menedzserek saját kompetenciáikba vetett kizárólagos hite, és az a megközelítés, hogy a vállalaton belüli problémák külső segítséggel történő megoldása a hozzá nem értés és a gyengeség jele (Dáno & Hanuláková, 2016).

A tanácsadási szolgáltatás tekintetében a tanácsadó cégekkel kapcsolatos ellenérzések a legjelentősebbek a vállalkozások részéről. Fields (2012) szerint nem a nagy tanácsadó cégek jelentik a legjobb megoldást a legtöbb ügyfél problémáira, mert bár jól kialakított folyamatokkal és kiválóan képzett szakemberekkel rendelkeznek, a nagy ötletek és egyedi megoldások az esetek 70 százalékában a kis tanácsadó cégek szakembereitől származnak. Ez főként azzal magyarázható, hogy a nagy tanácsadó cégek megnövekedett létszáma csökkenti a hatékonyságot, emellett a képességek széles skálájának összegyűjtése rezsiköltségeket és kiadásokat eredményez, amelyeket az ügyfélnek kell megfizetnie, függetlenül attól, hogy ezekre a képességekre szüksége van, vagy sem.

A tanácsadási folyamat során felmerülő bonyolult adatok és bizalmi kérdések miatt egyes vállalatok belső szakértőkre támaszkodnak, vagy egyáltalán nem keresnek külső tanácsadókat (Armbrüster, 2006). Egy másik trend is megfigyelhető, hogy a modern vezetőképésben is megjelenik a szervezeti működésre való hatások szélesebb és mélyebb ismerete, így a vezetők saját maguk kezdenek belső szervezeti tanácsadók lenni, ami egyébként természetes funkciója egy vezető szerepének (Schein, 1999). Azonban fontos leszögezni azt, hogy a külső-belső látásmód és kiemelve a függetlenség szerepét az ítéletalkotásban és az intervenciók megvalósításában jelentősen más eredményeket hoznak a szervezetek életében.

A vizsgált két ország tanácsadóiparának jellemzői

Általánosságban elmondható, hogy az 1980-as évek végén bekövetkezett politikai változások előtt a legtöbb kelet-európai országban a kormány által irányított ágazati kutatóintézetek, egyetemek, vagy egyes minisztériumok osztályai nyújtottak tanácsadási szolgáltatásokat. A legtöbb országban a vezetési tanácsadás központi szervezetei a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) vagy az ENSZ szervezete, az UNIDO segítségével jöttek létre. Ezekben az országokban a korábbi rendszer keretei között a korszerű vezetési tanácsadás jellemzői csak nyomokban voltak meg. A legtöbb esetben a korábban említett tudományos vezetési irányzat jellemzői voltak tipikusak (Ciumara, 2014).

A rendszerváltás után minden országban jelentősen fejlődött a privatizációval kapcsolatos tanácsadás. Az Európai Unió PHARE-programján keresztül több milliárd euró áramlott ezekbe az országokba, a tanácsadók fontos szerepet játszottak a különböző programok létrehozásában és megvalósításában (Poór et al., 2022). A magyarországi és a romániai tanácsadói piac sok tekintetben azzal megegyező fejlődési pályát futott be, amelyet előzőleg felvázoltunk.

Napjainkban Magyarországon a tanácsadói szolgáltatások egyre népszerűbbek a vállalkozások között, ennek egyik oka a magyar gazdaság folyamatos fejlődése és a nemzetközi piacon való megjelenés szükségessége. A magyar vállalatok Bakacsi (2019) szerint a teljesítmény növelésére, a megfelelő információk megszerzésére, illetve az innováció hatékonyságának fokozására alkalmaznak tanácsadókat. A tanácsadói szolgáltatások jelentős hatással vannak a magyar vállalkozások versenyképességére és hosszú távú sikerére, és ezáltal hozzájárulnak a munkahelyi elégedettség növeléséhez és a munkavállalók elkötelezettségének erősítéséhez is (Tóth & Kerekes, 2021).

A FEACO (2023) kutatási jelentése szerint az európai tanácsadói piac éves növekedése 2023-ban átlag tízszázalékos lehet. Több országban (pl. Magyarország, Olaszország és Spanyolország) az éves árbevétel-növekedés üteme jelentős mértékben lassul, hazánk esetében ez az érték a jelzett évben nem fogja elérni a három százalékos értéket. Az említett kutatási jelentés és Lánosz et al. (2022) alapján elmondható, hogy a hazai tanácsadói piac nagysága kevesebb, mint ötszázmillió euró, és az itt foglalkoztatott tanácsadók száma jóval 10.000 fő alatt van.

A tanácsadás alkalmazásának magyarországi adatai összhangban vannak a vele azonos fejlettségű országok adataival, viszont hazánkban az a kedvezőtlen trend, hogy a tanácsadási ráfordítások inkább a nagyvállalati szektor és a közzsféra megrendeléseiből adódnak, a KKV-szektor alig alkalmaz külső tanácsadási szolgáltatásokat (OECD, 2019). A legegyszerűbb magyarázat itt, hogy a vezetői kompetenciák hiánya miatt nem veszik igénybe a külső tanácsadókat, illetve, ha mégis, akkor is a gyengébb minőséget részesítik előnyben, hogy ne derüljön ki a hiányosságuk.

Popescu és Dincă (2020) szerint a romániai vállalkozások egyre nagyobb mértékben fektetnek be tanácsadói szolgáltatásokba, különösen az országban tevékenykedő multinacionális vállalatok, amelyek globális szinten is alkalmazzák ezeket a módszereket, többek között például a munkaerő toborzásában és kiválasztásában. Azt is több kutatás megállapította, hogy a tanácsadók különösen hasznosak a stratégiai gondolkodásban és a problémák megoldásában. Popescu és Dincă (2020) előbb is jelzett tanulmánya szerint a romániai vállalatok elsősorban három célból vesznek igénybe tanácsadást. Ezek egyike a döntéshozatal hatékonyságának javítása a megfelelő szakterületi információkra támaszkodva. A másik fő cél a vállalati hatékonyság növelése és a munkahelyi stressz csökkentése. Emellett jelentős arányban vesznek igénybe tanácsadókat a szervezeti változások és átalakulások hatékony kezelésére és irányítására.

Az AMCOR (a romániai tanácsadók szakmai szervezete) szerint 2022 végén körülbelül 2.300 cég végzett valós tanácsadási tevékenységet Romániában, a foglalkoztatott szakemberek becsült száma 19.000 és a 2022-es év folyamán elért árbevétel megközelítőleg 710 millió euró (AMCOR, 2023).

A kutatás módszertana

A kutatás jelenlegi fázisában online kérdőíves vizsgálat segítségével azt vizsgáltuk, hogy a cégek/szervezetek miként tekintenek a vezetési tanácsadók (röviden tanácsadás) munkájára két szomszédos ország, Magyarország és Románia esetében. Az adatfelvételre 2024 tavaszán került sor; magyarországi és romániai menedzsmentszakos MSc-szintű tanácsadó és HR-szakirányon tanuló egyetemi hallgatók bevonásával történt meg a kutatók által megszólított szervezetek felmérése. A ConsultingLab oktatási módszer keretében a fentiekben jelzett kérdőíves vizsgálat mellett külön interjúalapú elemzés is készült az adott szervezetről, valamint prezentáció keretében bemutatták a kérdezést lefolytatók az egyes szervezeteknél a tanácsadással kapcsolatosan összegyűjtött tapasztalatokat. Egyválaszadós (one-respondent) kutatási kérdőívet alkalmaztunk, azaz egy szervezettől csak egy válaszadót kérdeztünk meg. A minta elemszáma 216, ebből 64 romániai és 152 magyarországi székhelyű foglalkoztató szervezet (vállalat és intézmény). Kutatásunk nem reprezentatív jellegű, segítségével csak finomítani tudjuk a kutatási témánkra vonatkozó eddigi információkat.

Hipotézisek és kutatási kérdések

Empirikus kutatásunk során a következő kutatási kérdéseket kívántuk megválaszolni:

1. Milyen okból vagy okokból fordulnak a válaszadó szervezetek a vizsgált két országban (Magyarország és Románia) külső tanácsadókhöz?
2. Melyek azok az okok, amelyek miatt nem fordulnak külső tanácsadókhöz a válaszadó szervezetek a vizsgált két országban (Magyarország és Románia)?
3. Melyek azok a szervezeti jellemzők, amelyek leginkább befolyásolják a tanácsadók alkalmazását vagy munkájuk elutasítását a vizsgált két országban (Magyarország és Románia)?
4. Melyek azok a jövőbeli okok, amelyek elősegítik vagy hátráltatják a tanácsadók alkalmazását a vizsgált két országban (Magyarország és Románia)?

A továbbiakban ismertetjük a kutatási kérdéseink alapján megfogalmazott hipotéziseinket.

H#1: A külföldi tulajdonú és a nagy létszámú szervezetek vesznek igénybe leginkább tanácsadókat.

Általánosan megállapítható, hogy amikor a külföldi tulajdonú vállalatok és szervezetek egy külföldi ország piacára lépnek vagy az ott működő leányvállalatok munkáját minősítik, akkor előszeretettel vesznek igénybe külső szolgáltatókat – tanácsadókat – munkáját. Ebben a tekintetben

leginkább a könyvelési háttérrel és hálózattal rendelkező nagy tanácsadó cégek járnak elől (Morgan, Sturdy & Quack, 2006). Hasonlóképpen az új, nemzetközi piacra kilépő KKV-k (kis- és középvállalkozások) is nagyon rá vannak szorulva a külső segítségre (Mughan, Lloyd-Reason & Zimmerman, 2004).

A nagy és külföldi tulajdonú szervezetek bonyolult felépítésűek és bonyolult problémákkal rendelkeznek, ezért nagyobb a valószínűsége a tanácsadók bevonására az ügyeikbe. A határokon átnyúlóan működő cégeknek nagyon különleges kihívásokkal kell szembenéznük, mint például a különböző jogszabályok betartása, az eltérő kultúrák közötti megfelelő viselkedés, valamint a termék-innovációkkal és technológiai változásokkal való lépéstartás, ezért kívülállótól kérnek segítségeket. A nagy szervezetek általában lassú döntéshozatali folyamatokkal rendelkeznek, és a tanácsadók igénybevétele több optimalizálást és stratégiai változtatást tesz lehetővé, amint azt McKenna (2006) is kiemelte. A harmadik féltől származó tanácsadók a szervezeti innováció előmozdítóiként is felléphetnek az újszerű ötletek miatt (Kubr, 2002). A múltbeli empirikus elemzések azt is megállapították, hogy a tanácsadók igénybevétele pozitívan kapcsolódik a szervezetek méretéhez és tulajdonosi szerkezetéhez (Sturdy, 2011; Wright & Kitay, 2002).

H#2: A tanácsadók alkalmazását a korábbi közvetlen jó tapasztalatok segítik elő.

A személyes múltbeli pozitív tapasztalatok elengedhetetlenek a tanácsadók szolgáltatásainak további igénybevitelére vonatkozó döntés meghozatalához. Az ügyfél lojalitásának és elégedettségének érzése a tapasztalataihoz kapcsolódik, különösen akkor, ha a tanácsadó megoldotta a szervezetek problémáit, javította a hatékonyságot, vagy növelte versenyelőnyét (Gallouj, 1997). Az elégedettség a kutatások szerint az egyik legfontosabb elem, amely biztosítja a hosszú távú kapcsolatot a tanácsadásban (Werr & Stjernberg, 2003). Az ügyfelektől származó visszajelzések a tanácsadási projektek kulcsfontosságú változói az adott projektek sikere mellett, melyek a jövőbeli együttműködési kísérletek alapjai a stratégiai fejlesztések és változások kontextusában (Richter, 2009; Fincham & Clark, 2002). Hipotézisünk szerint a sikeres tanácsadói bevonást döntő mértékben a korábbi közvetlen jó tapasztalatok segítik elő.

H#3: A szervezetek elsősorban azért nem fordulnak tanácsadókhoz, mert tartanak attól, hogy egy külső személy belelásson a szervezetük ügyeibe.

Sok cég azért kerüli a tanácsadók alkalmazását, mert attól tartanak, hogy egy kívülálló értesülhet a működésükről és a védett üzleti információikról. Ennek a félelemnek a nagy része a tanácsadó objektivitására és a hozzá fűződő bizalomra vonatkozó kérdéseken alapul (Alvesson & Johansson, 2002). Korábbi tanulmányok megerősítették, hogy egyes vállalatok belső szakértőkre támaszkodnak és kerülik a külső tanácsadók bevonását. Ez a jelenség

különösen elterjedt a kis- és középvállalkozásokban, amelyek számára kiemelten fontos a bizalom kiépítése és a védett információk védelme (Sturdy, 1997; Glückler & Armbrüster, 2003; Armbrüster, 2006).

H#4: A tanácsadók jövőbeli alkalmazásának elsődleges indoka a tanácsadókat már alkalmazók és a most még nem alkalmazók körében is a versenyképesség növelése.

A tanácsadók alkalmazása egyre inkább stratégiai lépésnek számít egy szervezet versenyhelyzetének javítása felé. Mind a jelenleg tanácsadókat alkalmazó, mind a tanácsadókat nem alkalmazó szervezetek egyetértenek abban, hogy minden lehetséges együttműködés célja a versenyelőny elérése és megtartása lenne (Lippitt, 2007). A külső tanácsadók belépési pontot biztosítanak az iparágban jelenleg létező új tudáshoz és innovatív megoldásokhoz, amelyekből az ügyfél kölcsönözhet a szervezet teljesítményének javítása érdekében (Schein, 1999). Azt a nézetet támasztja alá a szakirodalom, hogy a tanácsadók ismeretei fontosak a versenyelőny megvalósításában, főleg dinamikus üzleti környezetben (Greiner & Metzger, 1983).

H#5: A tanácsadók jövőbeli alkalmazását a tanácsadókat már most is alkalmazók többsége továbbra is fontosnak tartja.

Ahol a szervezetek korábban találkoztak tanácsadókkal, valószínűleg a pozitív múltbeli tapasztalatok miatt keresnek tanácsadói szolgáltatásokat. A folyamatos szervezetfejlesztési igény, valamint a piaci kihívásokra való hatékony és azonnali válaszadási képesség szükségessége biztosítja, hogy a tanácsadók továbbra is relevánsak maradjanak, különösen az innovációt és a stratégiai változásokat érintő területeken (Maister, 2003). A kutatások azt is megerősítik, hogy a tanácsadókkal való hosszú távú együttműködés támogatja a szervezetek folyamatos növekedését és fejlődését (Kipping & Engwall, 2002; Mitchell & Dingwall, 2012).

A minta bemutatása

A 2024 tavaszán lebonyolított vizsgálatunkra összesen a két országból 216 értékelhető válasz érkezett.

A válaszadó szervezetek többsége magántulajdonban van (1. táblázat).

1. táblázat

Tulajdonosi megoszlás

Tulajdonforma	Magyarország	Románia	Összesen
Állam, önkormányzat	21,1%	4,7%	16,2%
Hazai magán	46,1%	71,9%	53,7%
Külföldi vagy vegyes magán	25,7%	14,1%	22,2%
Nonprofit szervezet	6,6%	7,8%	6,9%
Egyéb	0,7%	1,6%	0,9%
Összesen (100%) n=	152	64	216

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzésből kiderül, hogy a válaszadó szervezetek között Romániában a KKV-k dominálnak, míg Magyarországon a közép- és nagyvállalatok aránya magasabb (2. táblázat).

2. táblázat

A válaszadók alkalmazotti létszám szerinti megoszlása (%)

Alkalmazotti létszám	Magyarország	Románia	Összesen
1-9 fő	18,6%	42,9%	26,0%
10-49 fő	20,0%	31,7%	23,6%
50-249 fő	24,8%	9,5%	20,2%
250-499 fő	11,7%	7,9%	10,6%
500-1999 fő	13,8%	3,2%	10,6%
2000 fő feletti	11,0%	4,8%	9,1%
Összesen (100%) n=	145	63	208

Forrás: saját szerkesztés

A kutatási minta ágazati megoszlása tekintetében Magyarországon az ipari, a közszféra és az informatikai szektor a meghatározóbb, míg Romániában a mezőgazdaság és az egyéb szolgáltató szektorok (pl. turizmus, magánegészségügy) dominálnak (3. táblázat).

A válaszadó szervezetek döntő részét 2010 előtt alapították. Eltérés mutatkozik Magyarország és Románia között abban, hogy a magyar válaszadók közel negyede 1990 előtt alakult, míg Románia esetében ez nem éri el a 8%-ot. A két ország tekintetében minden bizonnyal az 1990-es évet megelőző eltérő politikai, társadalmi fejlődés és vállalkozásalapítási lehetőségek érhetőek tetten. A magyar válaszadó szervezetek alapítási évének módusza 1990-2000-es évek közé esik (32,2%), míg a román válaszadó szervezeteké (33,8%) 2001-2020 évek közé.

A kutatásban részt vevő szervezetek tulajdonosi megoszlása, mérete, létszáma, árbevétele, egyéb jellemzői alapján láthatjuk, hogy a szervezeti minta – a válaszadók – nem reprezentatív. Mindazonáltal a kutatás egésze fontos, eddig nem vizsgált új adatokat és információkat hozott felszínre a tanácsadói

ügyféligények vizsgálata szempontjából Magyarország és Románia tekintetében.

3. táblázat

A válaszadók működési terület szerinti megoszlása (%)

Ágazatok	Magyarország	Románia	Összesen
Ipar (fogyasztási és ipari termékek, feldolgozóipar)	21,7%	24,6%	22,6%
Energiai és közüzemi szektor (Olaj- és gázolaj, vegyi és petrokémiai anyagok és közművek)	3,3%	3,1%	3,2%
Mezőgazdaság	2,0%	10,8%	4,6%
Pénzügyi szolgáltatások (bank és pénzügyek, biztosítás)	5,3%	3,1%	4,6%
Távoklés és média szektor	2,6%	0,0%	1,8%
IT	5,3%	4,6%	5,1%
Kis- és nagykereskedelem	11,8%	10,8%	11,5%
Egyéb szolgáltatások (turizmus, magánegészségügy, üzleti szolgáltatások)	15,1%	23,1%	17,5%
Állami szektor (központi és helyi)	10,5%	3,1%	8,3%
Nonprofit szektor	6,6%	4,6%	6,0%
Oktatás és felnőttképzés	5,9%	0,0%	4,1%
Egyéb	9,9%	12,3%	10,6%
Összesen (100%) n=	152	65	217

Forrás: saját szerkesztés

Statisztikai elemzés

A következőkben a hipotéziseinket vizsgáljuk meg a felmérés során gyűjtött adatok alapján.

H#1: A külföldi tulajdonú és a nagy létszámú szervezetek vesznek igénybe leginkább tanácsadókat.

Összességében a válaszadó szervezetek közel 2/3-a (62,5%) alkalmazott már tanácsadókat, a két ország között nincs számottevő különbség, a magyar szervezetek 61,8%-a, a romániaiak 64,1%-a nyilatkozott így (4. táblázat).

4. táblázat

A külső tanácsadási szolgáltatások igénybevételének elemzése

Vett-e már igénybe külső tanácsadási szolgáltatást?		Tulajdonos					Összesen
		Állam, önkormányzati	Hazai magán	Külföldi vagy vegyes magán	Nonprofit szervezet	Egyéb	
Magyarország	Igen	43,8%	64,3%	71,8%	70,0%		61,8%
	Nem	56,3%	35,7%	28,2%	30,0%	100,0%	38,2%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Románia	Igen	33,3%	65,2%	66,7%	60,0%	100,0%	64,1%
	Nem	66,7%	34,8%	33,3%	40,0%		35,9%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Összesen	Igen	42,9%	64,7%	70,8%	66,7%	50,0%	62,5%
	Nem	57,1%	35,3%	29,2%	33,3%	50,0%	37,5%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés

Látható az is, hogy míg a magyarországi, külföldi tulajdonú szervezetek valóban inkább alkalmaznak tanácsadókat, mint a hazai tulajdonban lévő vállalatok (71,8% vs. 64,3%), addig a romániai válaszadók között e tekintetben nincs lényeges különbség (66,7% vs. 65,2%), a kapcsolat azonban egyik esetben sem tekinthető szignifikánsnak a chí-négyzet próba alapján.

5. táblázat
A külső tanácsadási szolgáltatások igénybevételének elemzése méret (létszámnagyság) alapján

Országok		Létszám					Összesen
		1-9 fő	10-49 fő	50-249 fő	250-1999 fő	2000 fő feletti	
Magyarország	Igen	59,3%	58,6%	69,4%	64,9%	56,3%	62,8%
	Nem	40,7%	41,4%	30,6%	35,1%	43,8%	37,2%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Románia	Igen	55,6%	65,0%	83,3%	85,7%	33,3%	63,5%
	Nem	44,4%	35,0%	16,7%	14,3%	66,7%	36,5%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Összesen	Igen	57,4%	61,2%	71,4%	68,2%	52,6%	63,0%
	Nem	42,6%	38,8%	28,6%	31,8%	47,4%	37,0%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés

A romániai szervezeteknél a létszám növekedésével 2.000 főig egy növekedő tendencia figyelhető meg a tanácsadók alkalmazásában, ugyanakkor meglepő módon a 2.000 fő

feletti szervezeteknél mindkét országban a legalacsonyabb arányú a tanácsadók alkalmazása (5. táblázat). Azt is látnunk kell azonban, hogy e szervezetek aránya lényegesen alacsonyabb, mint a többi kategóriáé (a magyar mintában 11%, a románban 4,8%). A magyar mintában 16, a románban mindössze három 2.000 főnél többet foglalkoztató szervezet található. A három romániai szervezet mindegyike külföldi vagy vegyes tulajdonú, a 16 magyarországinak a fele tartozik ebbe a tulajdonosi kategóriába, további öt nagy állami/önkormányzati szervezettel együtt. Ez a magyarországi eredmények alakulását részben magyarázhatja. A romániaiak esetében pedig a kategória alacsony elemszáma és aránya adhat némi magyarázatot a meglepő eredményekre.

H#2: A tanácsadók további alkalmazását a korábbi jó tapasztalatok segítik elő.

Korábbi tanácsadási szolgáltatásokkal kapcsolatos egyértelműen negatív tapasztalatokról mindössze egy-egy magyar és román válaszadó számolt be (6. táblázat). Mind a magyarországi, mind a romániai válaszadók között a korábbi pozitív tapasztalatokkal rendelkezők inkább tartják valószínűnek, hogy a jövőben is alkalmaznak tanácsadókat (87,5%, illetve 80,8%), mint azok, akiknek vegyesen voltak pozitív és negatív tapasztalatai is (79,1%, illetve 64,3%).

H#3: A szervezetek elsősorban azért nem fordulnak tanácsadókhoz, mert tartanak attól, hogy egy külső személy belelásson a szervezetük ügyeibe.

Arra, hogy a szervezet eddig miért nem vett igénybe tanácsadói szolgáltatást, egy ötfokozatú Likert-skála segítségével lehetett válaszolni, ahol 1=egyáltalán nem fontos, 3=fontos is volt, meg nem is (semleges), 5=nagyon fontos volt, választ jelentette.

6. táblázat

A tanácsadók alkalmazására vonatkozó tapasztalatok

Tanácsadó alkalmazása		Összességében milyen tapasztalata van a külső tanácsadókkal?			Összesen
		Inkább pozitív tapasztalataim vannak	Inkább negatív tapasztalataim vannak	Vegyesen vannak jó és rossz tapasztalataim is	
Magyarország	Nem valószínű	4,2%		2,3%	3,3%
	Valószínű is meg nem is (semleges/nem tudja)	8,3%	100,0%	18,6%	14,1%
	Valószínű	87,5%		79,1%	82,6%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Románia	Nem valószínű		100,0%		2,4%
	Valószínű is meg nem is (semleges/nem tudja)	19,2%		35,7%	24,4%
	Valószínű	80,8%		64,3%	73,2%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Összesen	Nem valószínű	2,7%	50,0%	1,8%	3,0%
	Valószínű is meg nem is (semleges/nem tudja)	12,2%	50,0%	22,8%	17,3%
	Valószínű	85,1%		75,4%	79,7%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat

A szervezetek tanácsadási szolgáltatás igénybevételétől való tartózkodásának oka

Van konkrét oka, hogy eddig nem vett igénybe külső tanácsadást semmilyen területen?	Magyarország		Románia		Összesen				
	Átlag	Std. Szórás	Átlag	Std. Szórás	Átlag	Std. Szórás	ANOVA szig	T-próba szig	Mann Whitney U szig
Nem hiszek a tanácsadásban	2,35	1,036	2,00	1,024	2,25	1,038	0,184	0,186	0,172
Nem szeretnénk, hogy külső személy belelásson a szervezetünk ügyeibe	2,80	1,279	2,77	1,445	2,79	1,32	0,944	0,947	0,935
Szükség lenne időnként egy-egy területen szakmai támogatásra, de nem ismerünk megfelelő szakembert	2,88	1,353	3,00	1,446	2,92	1,373	0,740	0,747	0,727
Nincs szükségünk külső tanácsadásra	2,94	1,183	2,68	1,171	2,87	1,178	0,385	0,385	0,368
Nincs időnk tanácsadót keresni	2,67	1,275	2,09	1,269	2,49	1,292	0,081	0,083	0,068
Pénzügyi szempontból nem engedhetjük meg magunknak, hogy tanácsadást kérjünk	3,08	1,542	2,73	1,241	2,97	1,461	0,351	0,309	0,365
Minden részterületre van saját emberünk, külső szakértelemre nincs szükségünk	3,12	1,395	2,41	1,297	2,00	1,396	0,046	0,042	0,049
Nem tudnak rólunk semmit, mi pedig speciális helyzetben vagyunk	2,70	1,359	1,81	1,123	2,44	1,349	0,010	0,006	0,011
Nem érkezett eddig figyelembe vehető tanácsadási ajánlat	2,90	1,461	2,62	1,431	2,81	1,448	0,464	0,462	0,492

Forrás: saját szerkesztés

A kérdésre adott válaszok átlaga alapján (7. táblázat) a magyar szervezeteknél az élenjáró indok az volt, hogy „Minden részterületre van saját emberünk, külső szakértelemre nincs szükségünk” (átlag=3,12), második helyen a pénzügyi szempontok álltak (átlag=3,08), míg a harmadik helyre a „Nincs szükségünk külső tanácsadásra” (átlag=2,94) került. A romániai válaszadónál első helyen a „Szükség lenne időnként egy-egy területen szakmai támogatásra, de nem ismerünk megfelelő szakembert” (átlag=3,00), a másodikon a „Nem szeretnénk, hogy külső személy belelásson a szervezetünk ügyeibe” indoklás foglalt helyet (átlag=2,77), míg a 3. helyen náluk is a pénzügyi szempontok szerepelnek (átlag=2,73). A magyar válaszadónál a „Nem szeretnénk, hogy külső személy belelásson a szervezetünk ügyeibe” indok a rangsorban csak a 6. helyre került, bár átlagban (2,80) még így is megelőzi a romániai átlagot, és a válaszok is homogénebbek a román válaszoknál (standard szórás=1,279 vs. 1,445). Mind a magyar, mind a román válaszadónál a legnagyobb egyetértés, azaz a legalacsonyabb szórásértékek (1,036 vs. 1,024) a „Nem hiszek a tanácsadásban” opció esetében tapasztalhatók, noha az indokok rangsorában ez csak az utolsó, illetve utolsó előtti helyen végzett.

A statisztikai vizsgálatok két esetben mutatnak szignifikáns különbséget a magyar és a román válaszok között:

- „Nem tudnak rólunk semmit, mi pedig speciális helyzetben vagyunk” indok esetében a magyar válaszok

átlaga 2,70, míg a románoké 1,81, bár az indokok rangsorában mindkét országban ez a sor végén áll (7., illetve 9. helyen).

- „Minden részterületre van saját emberünk, külső szakértelemre nincs szükségünk” indok esetében a magyar válaszok átlaga 3,12, míg a románoké 2,41 – ez, mint láttuk a magyaroknál a rangsorban az 1. helyen, míg a románoknál csak 6. helyen álló indok.

Mindezek alapján látható, hogy a magyarországi válaszadók a tanácsadási szolgáltatások igénybe nem vételét leginkább a meglévő belső tudás, szakértelem mellett a pénzügyi erőforrás megteremtésének nehézségével indokolták. A magyar mintára jellemző, hogy alapvetően tisztában vannak a tanácsadási piac jellemzőivel, sajátosságaival és szereplőivel, de vagy a megelőző tapasztalatok miatt, vagy pedig a bizalmatlanság okán nem éltek a szolgáltatás lehetőségeinek igénybevételével. Az adatok ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a tanácsadói piac szereplői keresik a kapcsolatot ezekkel a szervezetekkel, azonban eddig nem sikerült olyan ajánlatot kínálniuk, amelyet a válaszadó szervezetek elfogadtak volna. A romániai cégek válaszai alapján azonban azt találhatjuk, hogy összességében a bizalom és a nyitottság nagyobb a tanácsadási szolgáltatások irányában, mint a magyar válaszadók esetében: a tanácsadást teljesen elutasítók aránya elenyésző. Az elutasítás vezető indokai között

legmarkánsabban a megfelelő szakember ismeretének hiánya jelenik meg, emellett a külső személy belső ügyekre való rálátásának veszélye is felmerül, miközben releváns még a szükséges pénzügyi fedezet előteremtésének nehézsége is.

H#4: A tanácsadók jövőbeli alkalmazásának elsődleges indoka a tanácsadókat már alkalmazók és a most még nem alkalmazók körében is a versenyképesség növelése.

tanácsadói szolgáltatások jövőbeni igénybevételének fő okaként, míg a tanácsadói szolgáltatást nem alkalmazó szervezetek körében ez az arány jóval magasabb a magyar válaszadók esetében (50%) és valamivel alacsonyabb a román válaszadóknál (52,2%).

A tanácsadói szolgáltatások igénybevételének fejlődését a digitalizáció is segíti. A legtöbb szervezet, különösen a közepes és nagyméretű szervezetek számára meglehetősen nehéz felkészülni, majd végrehajtani a digitális átalakulást; évekre telhet, és meglehetősen költséges lehet. Mind Magyarországon, mind Romániában a digitalizáció

8. táblázat
A tanácsadók jövőbeli alkalmazásának indoka a tanácsadókat már alkalmazók, illetve még nem alkalmazók körében

Milyen okok miatt kerülhetne sor külső tanácsadók igénybevételére az Önök szervezeténél a következő 12-24 hónapban?	Igénybe vett már külső tanácsadási szolgáltatást?			Nem vett még igénybe külső tanácsadási szolgáltatást		
	Magyarország	Románia	Összesen	Magyarország	Románia	Összesen
Digitalizáció	39,4%	42,9%	40,4%	43,1%	47,8%	44,4%
Robotizáció és automatizálás	23,4%	26,2%	24,3%	13,8%	8,7%	12,3%
Mesterséges intelligencia	37,2%	28,6%	34,6%	25,9%	30,4%	27,2%
ESG (Environment-Környezet; Social-Szociális; Governance-Irányítás)	17,0%	14,3%	16,2%	10,3%	13,0%	11,1%
Jelentős jogszabályi változások	38,3%	28,6%	35,3%	44,8%	17,4%	37,0%
Gazdasági helyzet jelentős megváltozása	18,1%	21,4%	19,1%	27,6%	30,4%	28,4%
Fenntartható gazdaság követelményei	11,7%	16,7%	13,2%	12,1%	17,4%	13,6%
Nehéz gazdasági helyzet	16,0%	21,4%	17,6%	27,6%	30,4%	28,4%
Versenyképesség fenntartása/növelése	43,6%	54,8%	47,1%	50,0%	52,2%	50,6%
Válsághelyzetből való kilábalás	11,7%	21,4%	14,7%	13,8%	13,0%	13,6%
Cégátvilágítás, tulajdonosi szerkezet átalakulása miatt	10,6%	2,4%	8,1%	12,1%	4,3%	9,9%

Forrás: saját szerkesztée

A külső tanácsadók várható igénybevételét elsősorban a versenyelőny erősítésének szükségessége motiválja, amint azt a kutatás eredményei is jelzik (8. táblázat). Úgy azok a szervezetek, amelyek korábban tanácsadói szolgáltatásokat vettek igénybe, mint azok is, amelyek még nem vettek igénybe ilyen segítséget a versenyképesség megőrzését vagy növelését hangsúlyozzák a jövőbeli együttműködések elsődleges indokaként. A globalizáció és a gyors változások által jellemzett környezetben a cégeknek kitartóan alkalmazkodniuk kell a technológiai fejlődéshez és a gazdasági nyomáshoz, hogy fenntartsák versenyelőnyüket. A gazdasági visszaesés arra kényszerítheti a szervezeteket, hogy önálló vállalkozókat keressenek, hogy segítsenek nekik a versenyképességük megőrzésében.

A tanácsadók azáltal segítenek a versenyképesség javításában, hogy új felfogásokat hoznak létre, különösen azért, hogy a szervezetek új utakat és módszereket alkalmazzanak. A tanácsadási szolgáltatást igénybe vevő magyar válaszadók 43,6%-a és a román válaszadók 54,8%-a a versenyképesség növekedését jelölte meg a

fejlesztése és megvalósítása a második helyet foglalta el a tanácsadói szolgáltatások igénybevételének legfontosabb okai között: Magyarországon 40,4%, míg Romániában 44,4%. Ez összhangban van a globális üzleti trendekkel, ahol a digitális technológiák, köztük az automatizálás és a mesterséges intelligencia egyre inkább átalakítják a vállalatok működési gyakorlatát.

Azonban nem mindegyik területen van intenzív kereslet a tanácsadói szolgáltatások iránt. A kellő körültekintést és a tulajdonosi szerkezetátalakítást ritkán tekintik fő ösztönzőnek a tanácsadók alkalmazása során. A „cégaudit vagy tulajdonosi szerkezet változása” mind a jelenlegi ügyfelek, mind a tanácsadókat nem használók körében a legkevésbé népszerű indoknak bizonyult. Összességében a magyarországi válaszadók 8,1%-a, Romániában pedig 9,9%-a említette ezt a tényezőt.

Mindezekből következik, hogy a tanácsadói szolgáltatások igénybevételének fő okai között szerepel a vállalati optimalizáláshoz és a versenyképesség javításához kötődő indok, míg a szervezeti átalakítási munkákhoz kevésbé van

igény tanácsadói közreműködésre.. A tanácsadói szolgáltatások igénybevételének mértéke a szervezet méretétől, az iparág típusától és a földrajzi elhelyezkedésétől is függ. Például azoknak a magyarországi válaszadóknak 81,9%-a, akik máralkalmaztak tanácsadót, úgy vélte, hogy a közeljövőben újra igénybe veszi a tanácsadói szolgáltatást, ez az arány viszont Romániában csak 73,2% volt. Alacsony a konzultációs potenciál azoknál a szervezeteknél is, amelyek korábban soha nem vettek fel tanácsadót: a magyarok 21,8%-a, a románok 45,5%-a gondolkodik azon, hogy a közeljövőben tanácsadást vásároljon.

A kutatás egyik legfontosabb megállapítása arra vonatkozott, hogy hogyan határozták meg a szervezet múltbeli tapasztalatai a jövőbeni tanácsadásról szóló döntést. Azok a szervezetek, amelyek elégedettek voltak a tanácsadókkal, többé-kevésbé továbbra is alkalmazzák őket, míg a rossz vagy közömbös tapasztalatokkal rendelkezők kevésbé veszik igénybe újra a tanácsadókat. A kapcsolatépítés másik fontos meghatározója a bizalom. Nagyon sok szervezet nem akarja, hogy külső tanácsadók lépjenek be a szervezetükbe, mert ezzel megnyitnák tevékenységüket a kívülről állók előtt.

A jelenlegi, a teljes digitalizáció felé rohamosan haladó gazdasági környezetben továbbra is a versenyképesség minden szinten való növelésének igénye marad a legfontosabb hajtóerő a tanácsadói szolgáltatások lehetséges igénybevételében. A tanácsadó szakemberre azokban a nagy, globálisan orientált vállalkozásokban lesz a legnagyobb kereslet, ahol a versenyképesség fenntartásának képessége van a közép-pontban. A piac további kibontakozásával a szervezetek valószínűleg továbbra is külső szakértelem után kutatnak sokrétű kérdésekkel, hogy ezáltal még eredményesebben és hatékonyabban tudjanak működni.

H#5: A tanácsadók jövőbeli alkalmazását a tanácsadókat már most is alkalmazzók többsége továbbra is fontosnak tartja.

A tanácsadási szolgáltatások lehetséges igénybevételét illetően nagy szakadék tátong a tanácsadói szolgáltatást

már igénybe vevő és a nem igénybe vevő csoport között. A 9. táblázatból kitűnik, hogy azok a válaszadók, akik már igénybe vettek tanácsadói szolgáltatásokat, az átlagosnál sokkal nagyobb arányban vennének igénybe újra ilyen szolgáltatásokat. Már korábban is jeleztük, a magyar válaszadók 81,9%-a tartja valószínűnek, hogy a jövőben is igénybe veszi a tanácsadókat, míg a románoknál ez az arány 73,2%. A fenti eredmények arra utalnak, hogy azok a vállalatok, amelyek már vettek igénybe tanácsadókat, nagyobb valószínűséggel érték meg a hosszú távú együttműködés értékét versenyelőnyük megőrzése érdekében. Ez a tendencia Magyarországon és Romániában egyaránt érvényes.

Sokkal kevésbé valószínű, hogy azok a cégek, amelyek eddig soha nem vettek igénybe tanácsadót, a jövőben tanácsadói szolgáltatásokat vesznek igénybe. Míg a magyar minta szerint a megkérdezett cégek mindössze 21,8%-a kíván a jövőben tanácsadót igénybe venni, addig a román mintában ez az arány jelentősen magasabb (45,5%).

A változók khi-négyzet próbával vizsgált kapcsolata Magyarországra és a teljes minta egészére nézve szignifikáns (Sig=0,000), ami azt jelenti, hogy kapcsolat áll fenn a tanácsadók lehetséges jövőbeni bevonása és a tanácsadókhoz fűződő múltbeli tapasztalatok között. A Cramer V statisztikája Magyarországon 0,653, a teljes mintában 0,561, ami közepes és erős kapcsolatokra utal. A romániai mintára nézve a kapcsolat nem szignifikáns.

Következtetések

A kutatás eredményei alapján a hipotéziseink közül hármat teljes mértékben, kettőt pedig részben elfogadtunk (10. táblázat).

A menedzsment-tanácsadás iránti kereslet Magyarországon és Romániában növekszik, különösen a külföldi tulajdonú és a nagyvállalatok körében.

Az ügyfelek többsége pozitív tapasztalatokat szerzett a tanácsadókkal, ami elősegíti a tanácsadók további alkalmazását.

9. táblázat

A tanácsadók jövőbeli alkalmazásának szándéka

Tanácsadó alkalmazása a jövőben		Vett-e már igénybe külső tanácsadási szolgáltatást?		Összesen
		Igen	Nem	
Magyarország	Nem valószínű	4,3%	58,2%	24,2%
	Valószínű is meg nem is (semleges/nem tudja)	13,8%	20,0%	16,1%
	Valószínű	81,9%	21,8%	59,7%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%
Románia	Nem valószínű	2,4%	9,1%	4,8%
	Valószínű is meg nem is (semleges/nem tudja)	24,4%	45,5%	31,7%
	Valószínű	73,2%	45,5%	63,5%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%
Összesen	Nem valószínű	3,7%	44,2%	18,4%
	Valószínű is meg nem is (semleges/nem tudja)	17,0%	27,3%	20,8%
	Valószínű	79,3%	28,6%	60,8%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés

Számos szervezet továbbra is bizonytalan vagy elutasító a külső tanácsadók iránt, elsősorban bizalmi és pénzügyi okok miatt. A kutatás igazolta több korábbi tanulmány megállapításait a tanácsadók bevonásának okai és céljai tekintetében, egyúttal rávilágított arra, hogy a tanácsadóknak kiemelt figyelmet szükséges fordítaniuk a kezdeti kapcsolatépítésre és a bizalmi viszony kiépítésére új megbízások esetében. Fontos azonban azt is szem előtt tartani, hogy a tanácsadókkal kapcsolatos attitűd az elmúlt időszakban pozitív irányban változott, és a vállalatok alapvetően nyitottak az együttműködésre, amennyiben olyan ajánlattal találkoznak, amelyek a szervezetek sajátosságait figyelembe veszik.

A versenyképesség fenntartása és a digitalizáció a jövőben is meghatározó tényezők lesznek a tanácsadói szolgáltatások iránti keresletben. A tanácsadói iparág fejlődését továbbra is befolyásolják a gazdasági helyzet változásai és a technológiai innovációk.

Korlátok és jövőbeli tervek

Kutatásunk legnagyobb korlátja az, hogy nem reprezentatív. Arra azonban elégséges, hogy egy jövőbeli kutatáshoz az irányt kijelölje, amely során egy nagyobb elemszámú minta adatain részletesebb elemzéseket tudunk végezni a tanácsadók és az ügyfelek közötti kapcsolat dinamikájáról, különös tekintettel a bizalom kiépítésére és fenntartására. További vizsgálatok szükségesek a tanácsadói szolgáltatások hosszú távú hatékonyságának mérésére, különösen a kisebb kliensszervezetek körében. A technológiai innovációk, például a mesterséges intelligencia alkalmazása a tanácsadói munkában szintén egy ígéretes kutatási terület lehet. Ezen túlmenően, érdemes lenne a fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási tanácsadásra is nagyobb figyelmet fordítani, mivel ezek egyre nagyobb szerepet kapnak a vállalatok arculatának kialakításában. A különböző iparágak specifikus igényei és a tanácsadói megol-

10. táblázat

A vizsgált hipotézisek érvényességének összefoglaló táblázata

Sz.	Hipotézisek	Hipotézisek érvényessége			Magyarázat
		Elfogadva	Részen elfogadva	Teljesen elutasítva	
H#1	A külföldi tulajdonú és a nagy létszámú szervezetek vesznek igénybe leginkább tanácsadókat.		X		A nagyobb és külföldi tulajdonú szervezetek gyakrabban vesznek igénybe tanácsadókat, de nem minden esetben.
H#2	A tanácsadók alkalmazását a korábbi közvetlen jó tapasztalatok segítik elő.	X			A korábbi pozitív tapasztalatok növelik a tanácsadók jövőbeni alkalmazásának esélyét.
H#3	A szervezetek elsősorban azért nem fordulnak tanácsadókhoz, mert tartanak attól, hogy egy külső személy belelásson a szervezetük ügyeibe.		X		Egyes szervezetek attól tartanak, hogy külső személyek betekintést nyerhetnek belső folyamataikba, de nem minden esetben. A pénzügyi fedezet előteremtésének nehézsége és a megfelelő szakember hiánya is markánsan megjelenik az egyes almintákban.
H#4	A tanácsadók jövőbeli alkalmazásának elsődleges indoka a tanácsadókat már alkalmazók és a most még nem alkalmazók körében is a versenyképesség növelése.	X			A versenyképesség növelésének szükségessége a tanácsadói szolgáltatások iránti igény fő mozgatórugója.
H#5	A tanácsadók jövőbeli alkalmazását a tanácsadókat már most is alkalmazók többsége továbbra is fontosnak tartja.	X			Azok a szervezetek, amelyek jelenleg tanácsadókat alkalmaznak, a jövőben is valószínűleg igénybe fogják venni a szolgáltatásaikat.

Forrás: saját szerkesztés

Összességében a tanulmány rávilágít arra, hogy a tanácsadók egyre inkább stratégiai partnerként jelennek meg, nem pusztán külső szakértőként. A tanácsadók funkciója és hozzáadott értéke mérhető módon elmozdult a tudás és a tapasztalatok átadásáról a szervezetek reziliencia képességét növelő kompetenciák fejlesztésének irányába, melynek megfelelően egyre inkább partneri szerepet látnak el a korábbi szolgáltatási feladatellátás helyett.

dások testreszabásának hatékonysága is érdekes kutatási irány lehet. Végül egy longitudinális kutatás segítségével nyomon követhetővé válna a tanácsadói iparág fejlődése és alkalmazkodása a változó gazdasági és technológiai környezethez.

A cikkben leírt kutatásunk a vizsgálataink első fázisát jelentette. Terveink szerint bővíteni fogjuk a vizsgálandó országok körét és megismételjük a cikkben leírt két

országban elvégzett kutatást. A második fázisban nálunk jóval fejlettebb tanácsadási gyakorlattal rendelkező országokban is lefolytatjuk a kutatást, és vizsgálni akarjuk a választott témánkat fejlődő és feltörekvő országok körülményei között is. Az említettek alapján megfelelő összehasonlításokkal tudunk majd szolgálni egy későbbi cikkben a fejlettebb és kevésbé fejlett országok társadalmi-gazdasági környezetének hatásaira a konzultánsok munkájára.

Nem egy új szabály vagy tudás felfedezése volt fontos a kutatásunkban, hanem az, hogy feltételezéseinket összegezzessük a rendelkezésre álló más felmérési eredményekkel.

Felhasznált irodalom

- ADL (2024). *The Future of Consultancy*. <https://www.adlittle.com/en/insights/prism/future-consultancy>
- Alvesson, M., & Johansson, A.W. (2002). *Professionalism and Politics in Management Consultancy Work*. RA/ Fox Publishing.
- AMCOR (2023). *Piața de consultanță în management din România în perioada 2022-2023*. <https://amcor.ro/wp-content/uploads/2023/12/Studiu-piata-2023-vf.pdf>
- Appelbaum, H.S., & Steed, J.A. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), 68-93. <https://doi.org/10.1108/02621710510572362>
- Armbrüster, T. (2006). *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488467>
- Asgodom, S. (2024). *So coache ich*. Kösel Verlag.
- Beeck, J.v. (2017). Management consulting: history and future. *Consultant Magazin – Canadian Association of Management Consultants*, Summer. <https://www.cmc-canada.ca/consult/management-consulting-history-and-future>
- Bakacsi, Gy. (2019). Leadership development in Hungary: Trends and best practices. *Journal of Management Development*, 38(3), 245-261. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2017-0368>
- Barthélemy, J. (2019). The impact of economic development and national culture on management consulting expenditures: Evidence from Europe and North America. *European Management Review*, 17(1), 185-196. <https://doi.org/10.1111/emre.12352>
- Block, P. (1981). *Flawless Consulting*. Pfeiffer Company.
- Bohne, R. (2024). *Market size of the management consulting industry worldwide from 2014 to 2023, with a forecast for 2024*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1234833/global-management-consulting-services-market-size/>
- Bronnenmayer, M., Wirtz, W.B., & Gittel, V. (2017). Success factors of management consulting. *Review of Managerial Science*, 10, 1-34. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0137-5>
- Brooks, A., & Edwards, K. (2014). *Consulting in Uncertainty – The Power of Inquiry*. Routledge.
- Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*, 42(8), 902-925. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0100>
- Ciumara, T. (2014). Contributions to the history of management consulting in communist Romania. 1st International Conference 'Economic Scientific Research – Theoretical, Empirical and Practical Approaches', ESPERA 2013. *Procedia Economics and Finance*, 8, 175-181. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00078-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00078-1)
- CMC-Global (2023). *National Consulting Index – 2022 Edition*. https://www.cmc-global.org/sites/default/files/public/nci_2022_0.pdf
- Cummings, G.T., & Worley, G.Ch. (2009). *Organization Development & Change*. Cengage Learning.
- Czerniawska, F., & May, P. (2004). *Management Consulting in Practice*. Kogan Page.
- Dano, F., & Hanuláková, E. (2016). Internationalization of Consultancy Services. In *Proceedings of 16th International Joint Conference: Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment* (pp.76-87). Oeconomica Publishing House, University of Economics. <https://doi.org/10.18267/pr.2016.cer.2145.9>
- DeCenzo, A.D., Robbins, P.S., & Verhulst, L.S. (2013). *Human Resource Management*. Wiley.
- Deelman, T. (2023). *Die Berater Republik*. Finanzbuchverlag.
- Desmet, D., Goh, K., & Sabatino, M. (2023). *Consulting in the digital age: Trends and future perspectives*. McKinsey Quarterly.
- Diment, D. (2024). *Global Management Consultants – Market Research Report (2014-2029)*. IBISWorld. <https://www.ibisworld.com/global/industry/global-management-consultants/1950/>
- Effron, M., Gandossy, R., & Goldsmith, M. (2003). *Human Resources in the 21st Century*. Wiley.
- EN ISO 20700 (2018). *Guidelines for management consultancy services (ISO 20700:2017)*. <https://www.iso.org/standard/63501.html>
- Faust, M. (2002). Warum boomt die Managementberatung – und warum nicht zu allen Zeiten und überall? In Schmidt, R., Gergs, H.J., & Pohlmann, M. (Eds.), *Managementsoziologie: Themen, Desiderate, Perspektiven* (pp. 19-55). Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssor-345531>
- FEACO (2023). *Survey of the European Management Consultancy – 2021-2022*. European Federation of Management Consultancies Associations. <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>
- FEACO (2024). *Survey of the European Management Consultancy – 2022-2023*. European Federation of Management Consultancies Associations. <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>
- Fields, A.D. (2012. jun. 14). Viewpoint: The big 8 reasons you shouldn't use a large consulting firm. *IndustryWeek*. <https://www.industryweek.com/leadership/companies-executives/article/21958462/viewpoint-the-big-8-reasons-you-shouldnt-use-a-large-consulting-firm>

- Fincham, R., & Clark, T. (2002). *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. Blackwell Publishers.
- Fink, D. (2004). *Management Consulting 2004 – Trends and Skills in Management Consulting*. Vahlen.
- Gallouj, F. (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.
<https://doi.org/10.1108/09564239710161079>
- Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). *Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation*. Organization Studies.
<https://doi.org/10.1177/0170840603024002346>
- Gond, J. P., Brès, L., & Mosonyi, S. (2024). Consultants as discreet corporate change agents for sustainability: Transforming organizations from the outside-in. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 33(2), 157-169.
- Greiner, L.E., & Metzger, R.O. (1983). *Consulting to Management*. Prentice-Hall.
- Gross, A.C., & Poor, J. (2008). The global management consulting sector. *Business Economics*, 43(4), 59-68.
<https://doi.org/10.2145/20080408>
- Haslam, S., Bodenstien, R., & Abdel-Jaber, T. (2018). Towards the consulting readiness index. *Management Consulting Journal*, 1(2), 1-10.
<https://doi.org/10.2478/mcj-2018-0006>
- IBIS (2022). *Global management consultants industry outlook (2022-2027)*. <https://www.ibisworld.com/global/market-research-reports/global-management-consultants-industry/>
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal Finance Economic*, 3(4), 305-360.
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kipping, M., & Clark, T. (2012). *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.001.0001>
- Kipping, M., & Engwall, L. (2002). *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford University Press.
- Kissné Viszket, M., & Mogorósy, Zs. (2019). *A pszichológiai tanácsadás szakma alapprotokollja 2017–2018*. ELTE Eötvös Kiadó.
- Kozári J. (2019). *A szaktanácsadás jelentősége a vidék versenyképességének javításában*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem.
- Kornai, G., Bojta, J., & Heteyi, J. (2022) IT Consulting. In Poór, J., Sanders, E.J., Németh, G., & Varga, E. (2022). *Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context* (pp. 187-216). Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789634547044>
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession*. International Labour Organization.
- Laffitte, H. (2022). *Global Management Consulting Industry: A Comprehensive Guide (2023)*. Consulting Quest.
<https://consultingquest.com/insights/global-management-consulting-industry/>
- Larson, A., Andersson, N., Markovski, P., Nilsson, M., & Mayor, I. (2020). Consulting in the digital era? The role of tomorrow's management consultants. In *The Digital Transformation of Labor: Automation, the Gig Economy and Welfare* (pp. 254-279). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780429317866-15>
- Láncz, G., Erdőhegyi, G., Balog, K., & Noszkay, E. (2022). Hungary. In Poór J., Sanders, E.J., Németh, G., & Varga E. (2022). *Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context* (pp. 313-318). Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789634547044>
- Lewis, P.C. (2005). *How the East was won*. Palgrave Macmillan.
- Linovski, O. (2023). The value of planning: views from management consultants. *Journal of Planning Education and Research*, 44(3), 1-14.
<https://doi.org/10.1177/0739456X211051420>
- Lippitt, G.L. (2007). *Consulting for Competitive Advantage*. Organizational Dynamics.
- Löwendahl, B.R. (2000). *Strategic Management of Professional Service Firms*. Copenhagen Business School Press.
- Maister, D.H. (2003). *Managing the Professional Service Firm*. Free Press.
- Markham, C. (1999). *The Top Consultant*. Kogan Page.
- McKenna, C.D. (2006). *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/S1467222700005322>
- MCSI (2023). *Global Management Consulting Industry: A Comprehensive Guide*. <https://consultingquest.com/insights/global-management-consulting-industry/>
- Mitchell, J., & Dingwall, R. (2012). *Consulting Clients: Discipline and Professional Expertise*. Wiley.
- Mughan, T., Lloyd-Reason, L., & Zimmerman, C. (2004). Management Consulting and International Business Support for SMEs: Need and Obstacles. *Education + Training*, 46(8/9), 424-432.
<https://doi.org/10.1108/00400910410569542>
- Mayrhofer, W., Furtmüller, G., & Kasper, H. (2023). *Personalmanagement-Führung-Organisation*. Linde Verlag.
- McKenna, D.Ch. (1995). The Origins of Modern Management Consulting. *Business and Economic History*, 24(1), 51-58. <https://thebhc.org/sites/default/files/beh/BEHprint/v024n1/p0051-p0058.pdf>
- Morgan, G., Sturdy, A., & Quack, S. (2006). *The globalization of management consultancy firms: Constraints and limitations*. *CSGR Working Paper*, 168(05). University of Warwick. https://wrap.warwick.ac.uk/id/eprint/1951/1/WRAP_Morgan_wp16805.pdf
- Németh, G. (2012). Impossibility of attaining the perfect performance. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 4(4), 15-24.
<https://acta.bibl.u-szeged.hu/39760/>
- Németh, G. (2021). A tény alapú szervezet vágya és illúziója. *Új munkügyi Szemle*, 2(2), 46-52.

- Németh, G. (2024). A szervezeti kultúra jelenségének és a vezetői magatartás szerepe a COVID-19 után a szervezetek menedzselésében. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 21(03), 112-127.
<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2024.29>
- Niederreichholz, Ch.(2008) *Unternehmensberatung*. Oldenbourg Verlag.
- OECD (2019). *A KKV szektor megerősítésének stratégiája*. https://oecdntt.hu/hu/a-kkv-szektor-megerositesenek-strategiaja?utm_source=chatgpt.com
- O'Mahoney, J., Sturdy, A., & Galazka, A. (2021). Acquiring knowledge through management consultancy: a national culture perspective. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 2255-2274.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2021.46>
- O'Mahoney, J., & Markham, C. (2013). *Management Consultancy*. Oxford University Press.
- Ortung, M. (2024). *Navigating the future of the consulting industry*. <https://projectworks.io/blog/the-future-of-the-consulting-industry>
- Peak, S. (2023). *Management Theory of Elton Mayo*. business.com. <https://www.business.com/articles/management-theory-of-elton-mayo/>
- Poór, J. (szerk.) (2016). *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Akadémiai Kiadó.
- Poór J., Sanders, E.J., Németh G., & Varga E. (2022). *Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context*. Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789634547044>
- Popescu, L.G., & Dincă, V.M. (2020). The impact of coaching on leadership development: Evidence from Romania. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 387-402.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2019-0182>
- Pozzebon, M., & Pinsonneault, A. (2001). Combining and Contrasting Knowledge of Consultants and Clients. *MIS Quarterly*.
- PWC (2024). *PwC's 27th Annual Global CEO Survey. Thriving in an age of continuous reinvention*. www.ceosurvey.pwc
- Radatz, S. (2023). *Beratung ohne Ratschlag*. Literatur-VSM e.U.
- Radov, M. (2022). Emerging trends in business and management consulting. *Eastern European Journal for Regional Studies (EEJRS)*, 8(2), 30–49.
- Richter, A. (2009). The Role of Satisfaction in Client Retention and the Development of Long-term Relationships in Consulting. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Ross, S.A. (1973) The economic theory of agency: the principal's problem. *American Economic Review*, 63(2),134–139.
- Sadler, P. (1998). *Management Consultancy*. Kogan Page.
- Santos, B.J. (2020). Knowledge-intensive business services and innovation performance in Brazil. *Innovation & Management Review*, 17(1),58-74.
<https://doi.org/10.1108/INMR-03-2019-0025>
- Sayyadi, M., Collina, L. & Provitera, J.M. (2023). The end of management consulting as we know it? *Management Consulting Journal*, 6(2), 67-77.
<https://doi.org/10.2478/mcj-2023-0009>
- Schaffer, R.H. (2002). *High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results*. Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1990). A general philosophy of helping: Process consultation. *Sloan Management Review*, 31(3), 57-64. <https://sloanreview.mit.edu/article/a-general-philosophy-of-helping-process-consultation/>
- Schein, E.H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley.
- Singla, M. (2017). *Consulting Industry – Brief history and current challenges*. Consulting. <https://www.linkedin.com/pulse/consulting-industry-brief-history-current-challenges-manav-singla/>
- Smeritschnig, F. (2024). *The future of consulting. Que Vadis McKinsey, BCB and Bain?* <https://strategycase.com/the-future-of-consulting/>
- Steiner, R., Kaiser, C., & Reichmuth, L. (2018). *Consulting for the Public Sector in Europe. The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. Palgrave.
- Sturdy, A. (1997). The Consultancy Process: An Insecure Business? *Journal of Management Studies*, 34(3), 389-413.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00056>
- Sturdy, A. (2011). Consultancy's consequences? A critical assessment of management consultancy's impact on management. *British Journal of Management*, 22(3), 517-530.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00750.x>
- Sturdy, A., Wright, Ch., & Wylie, N. (2013). *Management as Consultancy. Neo-bureaucracy and the Consultant Manager*. Cambridge University Press.
- Sturdy, A. J., Kirkpatrick, I., Reguera, N., Blanco-Oliver, A., & Veronesi, G. (2022). The management consultancy effect: Demand inflation and its consequences in the sourcing of external knowledge. *Public Administration*, 100(3), 488-506.
<https://doi.org/10.1111/padm.12712>
- Tisdall, P. (1982). *Agents of Change: The Development and Role of Management Consultants*. Heinemann.
- Torma, K., Csanádi, P., Kalmár, P., Németh, G., & Noszkay, E. (2016): Szervezeti tanácsadás. In Poór, J. (Ed.), *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* (pp. 322-349). Akadémiai Kiadó.
- Tóth, A., & Kerekes, B. (2021). The role of coaching in enhancing organizational performance: A Hungarian perspective. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 123-139.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0128>
- Tristancho, C. (2022). *12 Best Project Management Certifications*. <https://www.projectmanager.com/blog/project-management-certification-right>
- Yang, J., Blount, Y., & Amrollahi, A. (2024). Artificial intelligence adoption in a professional service industry: A multiple case study. *Technological Forecasting and Social Change*, 201, 123251.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123251>

Wandoff, H. (2016). *Was soll ich tun? Eine Geschichte der Beratung*. Corlin Verlag.

Werr, A., & Stjernberg, T. (2003). Exploring management consulting firms as knowledge systems. *Organization Studies*, 24(6), 88-908.

<https://doi.org/10.1177/0170840603024006004>

Wohlgemuth, C.A., & Gfrörer, R. (2008). *Management Consulting*. Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Wright, C., & Kitay, J. (2002). Consultants in Context: A Cross-National Comparison. *Journal of Organizational Change Management*.