

VARGA-TOLDI KATALIN – VERES ZOLTÁN

A VEZETÉSI TANÁCSADÓI SZEREPEK VÁLTOZÁSA

– SZAKIRODALMI KITEKINTÉS ÉS EMPIRIKUS EREDMÉNYEK

CHANGING MANAGEMENT CONSULTING ROLES

– LITERATURE REVIEW AND EMPIRICAL RESULTS

A vezetési tanácsadás egy feltételezett kompetenciával bíró szakértő csoport által tett megoldási javaslat. Az üzleti probléma jellege alapján nem mindig definiálható egyértelműen, hogy a tranzakcióban milyen fokú együttműködés várható el a felek között. 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. Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat és a tanácsadók által kialakított szerepkörök és tanácsadói stílus nagyban befolyásolják az ügyfelek értékítéletét a szolgáltatás minőségéről, ezért kiemelkedően fontos mindkét fél számára, hogy megértsék a tanácsadók szerepét és feladatait. A tanulmány bemutatja a legfontosabb szerepklasszifikációs modelleket, feltárva a kutatási terület főbb irányait. Huszonkét feltáró szakértői mélyinterjú kutatás eredményére támaszkodva kísérletet tesz a különböző tanácsadói szerepek bemutatására, valamint rávilágít a szervezeti hierarchia különböző szintjein lévő preferencia-attribútumaira.

Kulcsszavak: vezetési tanácsadás, tanácsadói szerepek, hasznosság, preferenciák

Management consulting services are proposed solutions offered by a group of experts with presumed competences. Based on the characteristics of the business problem, it is not always possible to define the level of client-consulting cooperation that is required in the transaction. Consulting services can significantly influence the success of the buyer's organization. The client-consulting relationship, consulting roles and consulting styles have a great impact on clients' perceived service quality. Such relationships have a high level of complexity in which mutuality and trust play a dominant role. Therefore, understanding the functions and tasks of consultants is crucial for both parties. This study presents the most important role-classification concepts that reveal the mainstream of the research area. Based on empirical qualitative data gained from 22 explorative in-depth expert interviews, this paper defines different management consulting roles as well as preference attributes at each organizational level.

Keywords: management consulting, consulting roles, utility, preferences

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:

Varga-Toldi Katalin, mesteroktató, Pannon Egyetem, (varga-toldi.katalin@gtk.uni-pannon.hu)

Dr. Veres Zoltán, tanszékvezető egyetemi tanár, Pannon Egyetem, (veres.zoltan@gtk.uni-pannon.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 11. 19-én, javítva: 2020. 03. 16-án, elfogadva: 2020. 04. 27-én.

This article was received: 19. 11. 2019, revised: 16. 03. 2020, accepted: 27. 04. 2020.

A tanácsadói projektek immanens sajátossága, hogy a vevő sosem a kész eredményt veszi meg, hanem egy olyan feltételezett képességet, amely alapján az adott eredményt a tanácsadóval együttműködve a jövőben el tudja érni. Fontos kiemelni, hogy feltételezett képességekről van szó, hiszen ezek a tanácsadói ajánlatban szereplő képességek nem kézzel foghatóak, ezért az ajánlattevő tanácsadó vállalat feladata valójában a leszállítási képesség

és együttműködés igazolása és bizonyítása a megrendelő felé. Az ügyfél azt a tanácsadó vállalatot fogja választani, amely leginkább megfelel saját vállalati céljainak és preferált munkastílusának (Nees & Grenier, 1985, p.72). Azért fontos ezeket a „puha” képességeket számba venni, mert egy tanácsadási ügylet során „kölsönös 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 kockázatszélése (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, amely kifejezetten a tanácsadói szerepeket és a döntéshozók tanácsadókkal szemben támasztott elvárásait kutatta, kevés empirikus kutatásuk 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.

Szakirodalmi áttekintés

Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat része a szervezet egészét átölelő menedzsment struktúrájának és egyfajta információcsere kontingenst alkot, amely igen sokszínű formát ölthet (Fincham, 1999, p. 335). 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” (p.72). A vezetési gondolkodásban két, viszonylag jól elkülöníthető tudományos paradigma rajzolódik ki (Szeiner et al., 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, szerződészerűen teljesíteni a rögzített feladatokat (Poór, 2016). A kritikai menedzsmentelméletek 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 & Primecz, 2014, p. 4). Véleményünk szerint a tanácsadói szerepek különböző elméleti perspektívái pont ezt a „látszólagos összhangot” érzékelik eltérően, és az ügyfél-tanácsadó kapcsolat hatalmi viszonyain, a felek rejtett érdekérvényesítési mechanizmusain keresztül próbálják definiálni a tanácsadói szerepeket. Az egyik legismertebb és gyakran idézett felosztás Nikoľova & Devinney (2012) nevéhez fűződik, akik szerint az

ügyfél-tanácsadó kapcsolat alapján a vezetési tanácsadás szakirodalma három perspektíva szerint klasszifikálható: (1) funkcionista perspektíva, (2) társas tanulási perspektíva és (3) kritikai perspektíva.

A funkcionista perspektíva

A *funkcionista (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 & Kipping, 2013), és ennek sikeres megvalósítása érdekében a tanácsadói funkciók különböző tanácsadói szerepek mentén definiálhatók (Massey & 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 intervenciók technikákkal segítik az ügyfeleket, amelyek előmozdítják és stimulálják a szervezeti változást (Kubr, 2002, p.70).

Turner (1982) szerint a tanácsadói megbízások jellege egy hierarchikus rendszert alkot és nyolc alapvető célkitűzés különböztethető meg az egyszerű információ nyújtástól 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 & Walker, 1999).

Nees és Grenier (1985) hangsúlyozza „az ügyfél azt a tanácsadó vállalatot fogja választani, amely leginkább megfelel saját vállalati céljainak és preferált munka stílusának” (p. 72). A szerzők 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 rajzolódhatnak 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 & 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/funkcionista 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 & Salaman, 1998a, 1998b; Soriano, 2004; Werr & 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 & Kakabadse, 2006; Nikolova, Reihlen & Schlapfner, 2009). Másfelől maguk az ügyfelek sem képesek pontosan és precízen megfogalmazni az igényeiket és egyfajta „implementációs szakadék” észlelhető a között, ahogyan az ügyfél valójában előnyt kovácsolhatna a tanácsadók javaslataiból, és amire valójában képes (Schaffer, 2002). Ezt a teóriát látszik igazolni Appelbaum & Steed (2005) kutatása, akik egy telekommunikációs vállalat vezetési tanácsadói projektjeinek sikerkritériumait vizsgálták. A szerzők úgy találták, hogy a projektek fele esetében az ügyfélelvárások nem kerültek világosan megfogalmazásra, a projektcélok és a leszállítandók nem voltak sem egyértelműek, sem mérhetőek, valamint nem lett előzetesen és egyértelműen lefektetve a tanácsadó vállalat tanácsadóinak szerepe és felelőssége. A tanácsadó feladatához köthető „szereptisztázatlanság” és „szerepösszetettségek” 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, p. 66). A funkcionista szakértői szerepeket definiáló koncepciókat elavultnak és alkalmazhatatlannak tartja számos kutató (pl. Werr & Perner, 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.

A társas tanulási perspektíva

A társas tanulási perspektíva az ügyfél-tanácsadó kapcsolatokra, mint együtt-tanulási folyamatra tekint, ahol mindkét fél értékes tudással és ötlettel járul hozzá a projekthez (Lilja & Poulfelt, 2001; Nikolova, Reihlen & 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 funkcionista 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, p. 203). 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 & Schlapfner, 2009). A tanácsadók legfontosabb feladata az ügyfél megértése és tanítása, noha saját szakértői imázsuk bemutatása és kiépítése az ügyfelek szemében (pl.: Clark & 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 & Deviney, 2012).

A kritikai perspektíva

A kritikai perspektíva gyökere abban rejlik, hogy az ügyfél-tanácsadó kapcsolatok gyakran hatalmi harcokkal, játszmákkal és konfliktusokkal tüzdelte kapcsolatok (Kaarst-Brown, 1999; Pellegrinelli, 2002), ahol az ügyfelek a tanácsadói retorika és a menedzseri benyomástechnikák áldozatai (Clark, 1995; Clark & Salaman, 1998a, 1998b; Fincham & Clark, 2002; Werr & Styhre, 2002), míg a tanácsadók az ügyfelek erőfitogtatásának elszenvedői (Sturdy, 1997). Clark (1995) hangsúlyozza, hogy a tanácsadás tulajdonképpen egy olyan előadás, ahol a tanácsadó valójában a meggyőző kommunikációt gyakorolja (p. 118). A kritikai perspektíva szerint a kifejezetten bizonytalan kimenetelű és magas kockázatú megbízások esetén az ügyfél-tanácsadó kapcsolatban a tanácsadó a dominánsabb fél, kiváló meggyőzőestechnikájának köszönhetően az ügyfél passzív szerepbe kerül, ahol a tanácsadói retorika és mítoszok elszenvedője (Nikolova, Reihlen & Schlapfner, 2009). Tehát nem csak a szakértői imázs kialakítása a cél, hanem a meggyőző kommunikáció és a megfelelő benyomás kialakítása 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, p. 66). Starbuck (1992) szerint az ügyfél-beszállító kapcsolatok a benyomások menedzselésén alapszanak, és minden tudásintenzív vállalat egy olyan komplex input-output rendszert működtet, amelyben az ügyfelek a beszállítóval kapcsolatos értéktételét általánosan elfogadott „szaktudásszimbólumok” határozzák meg. Tanulmányok vizsgálták a tanácsadói projektek sikerkritériumait (pl.: Appelbaum & Steed, 2005; Bronnenmayer, Wirtz & Göttel, 2016a, 2016b), az ügyfél-elégedettséget meghatározó főbb faktorokat (Roodhooft & Van den Abbeele, 2006) és tanácsadási szolgáltatásminőség dimenziókat (Ehrhardt & Nippa, 2005, Smith 2002, Wang, Shieh, & Hsiao, 2005), amely kutatások empirikus eredményekkel bővítették a vezetési tanácsadási szakirodalom ismeretanyagát.

A 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 kapcsolatokról 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 kudarcrá van ítélve (Kieser, 2002). Mi több, a tanácsadó egyáltalán nem tehető felelőssé az ügyfél számára adott tanács következményeiért (Clegg, Kornberger & Rhodes 2004; Lindon, 1995). E szemlélet véleményünk szerint túlzó, empiria nélkül, tudományos értelemben megalapozatlanul minősíti negatívan a tanácsadókat. Egy kevésbé drasztikus, de kritikai éllel bíró megfogalmazást sokkal szerencsésebbnek tartunk, ahol a szerzők „tudás kereskedőként” jellemzik a tanácsadókat, ahol teret kaphat a szabadság és a kreativitás” (Czarniawska & Mazza, 2012, p. 437), hiszen a tanácsadók újjáépítik és fejlesztik az ügyfelek vezetői képességeit és szerepeiket. Következésképpen hozzájárulnak a szervezeti tanulásához és fejlődéshez.

A tanácsadói 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-tanácsadói 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 & Connor, 1977; Veres, 2009).

Módszertan

A kutatási probléma megfogalmazása

A tanácsadói együttműködés többnyire projekt alapon történik, ezért a projektmarketing- szakirodalomban feltárt sajátosságok a tanácsadói szolgáltatások igénybevétele során is megjelennek. A projekttulajdonos szervezeti vevő sajátossága, hogy tudatosan kialakított döntési mechanizmust működtet. A döntés általában nem ad hoc, hanem egy komplex döntési folyamat végeredményeként születik meg, ahol minden szereplő az általa képviselt szervezeti egység szempontjain és saját személyes érdekein keresztül igyekszik érvényre juttatni az egyéni szempontjait is (Cova, Ghauri & Salle, 2002). Görög (2013) a tanácsadás szempontjából nagyon releváns jelenséget említ, amely projekttulajdonosi szervezetre és annak működési környezetére jellemző sajátosságokról számol be. Az egyik sajátosság, hogy a döntési folyamatban részt vevő személyek motivációjának, preferenciáinak feltérképezése

mellett célszerű feltárni a döntési folyamatban résztvevők egyéni jellemzőit és a szervezeten belül az adott egyén szakmai megítélését is. 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 illeszkedik – így versenyképesebb – ajánlat kialakítását eredményezi. 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. Célkitűzésünk az elvart tanácsadói szerepek és a vezetési tanácsadási szolgáltatások szervezeti és személyes szükségleti dimenzióinak feltárása a szervezeti hierarchia különböző szintjein. Ennek feltárása érdekében az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

K1: Milyen főbb szükségleti dimenziók mentén írhatók le a tanácsadási szolgáltatást igénybe vevő szervezetek elvárásai?

K2: Milyen tanácsadói szerepek fogalmazhatók meg a szükségleti dimenziók mentén?

K3: A definiált szerepkörök aktualitása és fontossága között kimutatható-e eltérés?

K4: Milyen hasznossági tényezők definiálhatók a szervezeti hierarchia különböző szintjein?

A kutatási terület lehatárolása

Kutatásunk a projekt formában megvalósuló tanácsadási szolgáltatásokra koncentrált, amelyre többek között az alábbi sajátosságok jellemzőek:

1. nyilvános vagy meghívásos tenderfolyamatban a megrendelő szervezet beszerzési szakterülete pályázatot hirdet ún. információbekerő (RFI: request for information) és ajánlati (RFP: request for proposal) szakaszokkal,
2. a tanácsadási szolgáltatás ára általában fix összegű, amely összeg több fizetési szakaszra kerül lebontásra a tanácsadói szerződésben rögzített projektleszállítandók és projektmérőföldkövek függvényében,
3. a tanácsadói szerződés tartalmazza a projekt terjedelmét, a leszállítandó projekttermékeket, a fizetési mérőföldköveket, de nem tartalmaz konkrét, számszerűsíthető tanácsadói napokat,
4. rendszerek az ügyfél-tanácsadói státusz egyeztetések annak érdekében, hogy a projekttervben definiált feladatokat határidőre és a szerződésben foglalt kritériumoknak megfelelően elvégezzék,
5. a tanácsadó vállalat saját maga választja ki és delegálja tanácsadóit a tanácsadói projektbe, az ügyfélnek korlátozott a lehetősége a projektteam összeállításának formálására,

6. az ügyfél és az ügyféllel kapcsolatban álló egyéb üzleti szervezetek és partnerek rész munkaidőben vagy teljes munkaidőben foglalkoztatott szakembereket delegálhatnak a projektcsapatba egy sokszínű, többpólusú projektteamet alkotva ezzel.

A mintavétel

A kutatásba bevont vállalatok típusait illetően szűkítéssel éltünk. Olyan, legalább 1000 alkalmazottat foglalkoztató kereskedelmi bankokra koncentráltunk, ahol jelentős számú és volumenű, magas komplexitási fokú vezetési tanácsadási projektek kerülnek lebonyolításra. Választásunkat az indokolja, hogy a pénzügyi szolgáltatók jelentős piacot képeznek a vezetési tanácsadó vállalatok számára. A legtöbb országban a tanácsadó cégek bevételének mintegy egyharmada ebből az iparágból származik (Czerniawska & Toppin, 2005, p. 23). A szabályozó szervezetek előírásainak való megfelelési kényszer jellemzi őket, valamint ebben az iparágban az egyik legnehezebb fenntartható és kézzelfogható versenyelőnyt teremteni.

A vezetési tanácsadás határterületnek tekinthető, nincs egységesen használt definíció. A Vezetési Tanácsadó Magyarországi Szövetség definíciója szerint a „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” (Poór, 2002, p. 35). Kutatásunkban a vezetési tanácsadást professzionális szolgáltatásként definiáltuk, valamint a tanácsadókra, mint külső szakértőkre tekintettünk. A kutatásból kizártuk a mezőgazdasági, jogi, könyvvizsgálói, adózási tanácsadást. A speciális belső erőforrás-szükségletek kielégítésére szakosodott, kifejezetten outsourcing megoldásokat is kizártuk a kutatásból, mert az ilyen jellegű vevői igények kielégítésére a klasszikus tanácsadó cégektől eltérő profilú vállalkozások a jellemzőek. Ebben az esetben többnyire nem céget, hanem emberi erőforrást választ az ügyfél, a kiválasztási folyamat ennek megfelelően a vállalatban alkalmazott munkaerő-felvételhez hasonlatos mintsem egy komplex, új projekt beszerzéséhez. Kutatásunkban tehát olyan tanácsadói projektekre fókuszálunk, ahol valamilyen belső, versenyképességet növelő beruházás, projekteredmény vagy átalakulás iránti igény kelti életre a tanácsadók bevonását, valamint a vállalatok saját elhatározásukban döntenek külső tanácsadó vállalat igénybevétele mellett.

Az alkalmazott módszer

A kutatási probléma megismerése és feltárása céljából, valamint a téma bizalmi jellegéből és komplexitásából fakadóan feltáró jellegű szakértői mélyinterjú adatfelvételi módszert választottunk. Kiemelkedően fontosnak tartottuk, hogy konkrét vállalati példák és epizódok mentén tárjuk fel az ügyfelek szükségleti dimenzióit, a tanácsadókkal szemben támasztott elvárásait, valamint a szolgáltatás minőségi értékelésének folyamatát. A kutatásba olyan szakembereket vontunk be, akik releváns üzleti tapasztalattal rendelkeznek a témában és meglátásaik, saját történeteik elősegítik és támogatják egy elméleti modell megalkotá-

sát. Az adatgyűjtést a telítődési pontig folytattuk, ahol az újabb interjúk már nem hoztak érdemben új szempontokat és nem tartalmaztak új információt. A mintavételi eljárás során ügyeltünk arra, hogy az ügyfél és a tanácsadói oldal is képviseltetve legyen. Az ügyfél minta kialakítása során elvárás volt, hogy legalább ötéves tanácsadói projekteken 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 tízéves 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 1. táblázat illusztrálja, hogy a résztvevők beosztása, szakterülete, szakmai tapasztalata, életkora és neme alapján mennyire heterogén a minta.

Annak érdekében, hogy teljes és megbízható képet kaphassunk a résztvevők gondolkodásáról, attitűdjéről és viselkedéséről, arra kértük a szereplőket, hogy saját praxisukban átélte helyzeteket, személyes történeteket mutassanak be. A másfél-két órás időtartamú interjúkat az ügyfelek és tanácsadók saját irodájában bonyolítottuk le, valamint a beszélgetésekről hangfelvétel készült. Az interjúk hanganyagából mintegy 600 oldalnyi átirat készült.

Érvényesség és megbízhatóság

A kvalitatív adatok érvényességét és megbízhatóságát négy kritériumszempont alapján validáltuk: hitelesség, alkalmazhatóság, megbízhatóság és bizonyíthatóság (Lincoln & Guba, 1985).

1. Hitelesség: a kutatási eredmények megegyeznek a résztvevők gondolataival és tapasztalataival, valamint hitelesen tükrözik álláspontjukat a témával kapcsolatban.
 - a. változatos és sokszínű minta: releváns tapasztalattal rendelkező, eltérő pozícióban dolgozó, más-más szakmai tapasztalattal rendelkező, különböző perspektívákat szemléltető szakértők bevonása a kutatásba,
 - b. válaszadó oldali érvényesítés: az interjúk kivonatanak megosztása és visszaigazoltatása a résztvevőkkel, az előzetes eredmények megosztása, prezentálása,
 - c. külső szakértői érvényesítés: a kutatás során rendszeres egyeztetések és előadások tartása külső, kutatásba be nem vont független szakértőkkel,
 - d. eredmény: a kutatásban részt vevő személyek és külső szakértők bevonása a modellalkotásba, valamint releváns észrevételek beépítése a modellbe.
2. Alkalmazhatóság: a kutatási eredmények megvédhetők és általánosíthatók, áthelyezhetőek más kontextusra.

A kutatási minta profilja

Alias	Szervezet	Pozíció	Szakterület	Vállalat	Életkor	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	késpénzgazdálkodás 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	Beszerezési szakértő	Beszerezés	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	ügyfélművelés 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 milliárd forint (2017. 07. 28. állapot szerint). A tanácsadó vállalatokat C1-C6 kóddal láttam el. A kutatásban részt vevő tanácsadó vállalatok meghatározó és elismert szereplői a hazai tanácsadó piacnak.

- a. a kutatók a mintavételi eljárás során figyelembe vették saját szakmai tapasztalatukat és kapcsolatrendszerüket,
 - b. teoretikus mintaalkotási eljárás alkalmazása,
 - c. a résztvevők különböző vállalatok eltérő szakterületéről lettek kiválogatva, biztosítva ezzel, hogy számos álláspont megjelenjen a kutatni kívánt jelenségről,
 - d. 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 senior 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. a résztvevők bevonása az értelmezési fázisba személyes és telefonos egyeztetéseken keresztül,
 - d. eredmény: a kutatási eredmények ellenőrzése, valamint a javasolt modell szakértői validálása megtörtént.

Eredmények

Változó ügyféligények és tanácsadói szerepek

A tanácsadási szolgáltatás igénybevétele mögött meghúzódó ügyfélmotivációk 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 és speciális szaktudást követelnek meg, ehhez külső szakértők által behozott legjobb gyakorlatokra és eredményes módszertanra van szükség. Az ügyfelek az elmúlt évtizedekkel 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. Ezt igazolja Tokár-Szadai munkájában feldolgozott ASCO kutatási eredmény is (2017), amely szerint fontossági sorrendben a három legfontosabb elvárás a tanácsadókkal szemben: (1) problémamegoldási ismeret, (2) projektmenedzsment-tapasztalat, valamint (3) coach, segítő, rávezető képesség. A fent említett „szoft” menedzsment képességek

ritkán internalizálhatók egyszerű munkaerő felvétellel, hiszen ilyen üzleti problémák megoldása releváns és széles körű 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.”

Ezt a fajta hatékonyságnövelést, mint a tanácsadók alkalmazásának egyik kulcsterületét egy korábbi kutatás is igazolta a szlovák piacon (Szeiner et al., 2020). 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, Lányi & Mandják, 2001), miszerint 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 fogyasztói igényeinek magasabb fokú és hatékonyabb kielégítéséhez.

A tanácsadók az egyik legfontosabb szállítói a legújabb menedzsment-ötleteknek és -gyakorlatoknak (Armbürster, 2006). 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. Tokár-Szadai (2013) ezt „innovatív javaslat meggyőző prezentálással” kompetenciának hívja (p. 35). 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 projekteknél tipikusan különböző üzleti, vállalati, divizionális stratégiai és megvalósítási tervek jelentik a projektvégeredményt.

A kutatás feltárta, hogy számos esetben a tanácsadók jelenléte a szervezetben a vezetés „karjának meghosszabbítását” jelenti és a megrendelő szervezeten belül észlelt bizonytalanságból fakadó kockázatsökkentési igényre utal. Ezekben a szituációkban a tanácsadók felügyelő szerepben helyezkednek el. Ez a bizonytalanság utalhat holdíngon 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, előmozdítását, 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 húzódo 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 tanácsatlanság, 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, hogy 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 szakudással, 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... Ehhez kelünk mi.”

Összességében elmondható, hogy a szükségleti dimenziók a szervezet céljai mögött meghúzódó ügyfélmotivációkon 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 ezekhez a motivációkhoz igazítsa a tanácsadó vállalat.

„Ezeket az ügyfélmotivációkat, hogyha felméred, és kialakítasz egy bizalmi kapcsolatot, és ezekre tudsz reagálni még mielőtt eljutnánk oda, hogy tendert ír ki az ügyfél, az nagyon jó. Szándékosan nem mondom azt, hogy sales, mert ez nem sales. 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 kutatás eredményei alapján a főbb tanácsadói szerepek a 2. táblázat szerint értelmezhetők.

A kutatás alapján meghatározott tanácsadói szerepek a korábbi nemzetközi kutatások (Kakabadse, Louchart & Kakabadse, 2006; Kubr, 2002; Nees & Grenier, 1985; Schein, 1978; Steele, 1975), és hazai munkák (Szeiner et al., 2020, Tokár-Szadai, 2013) eredményeivel összhangban vannak, ugyanakkor az ügyfélmotivációk és észlelt kockázat feltárásával új aspektusból definiálják a vezetési tanácsadók által lehetségesen kialakított szerepköröket.

Bizonyított, hogy az ügyfelek nem tesznek különbséget a különböző szakértő tanácsadók között, számukra a szakértői szerep csak egy funkció a sok közül, szemben Czerniawska és Toppin (2005) kutatásával, akik számos szakértői szerepkört definiálnak. A megbízó cégek tanácsadókkal szemben támasztott követelményei az elmúlt években jelentősen megnövekedtek, komplex és sokrétű professzionális tanácsadást várnak el. Az ügyfelek által

2. táblázat

Szükségleti dimenziók és főbb tanácsadói szerepek a vezetési tanácsadói projektek esetén

Szükséglet	Motiváció	Bizonytalanság	Tendencia	Tanácsadói szerep
Erőforrás-pótlás	Emberierőforrás-hiány	Szükségleti és tranzakciós	csökkenő	SZAKÉRTŐ
	Vállalaton belül nem elérhető szak-tudás igénybevétele			
Network hozzáférés	Információ hozzáférés	Szükségleti	konstans	INFORMÁTOR
	Új kapcsolatok létrehozása			
Új lehetőségek felkutatása	Iránymutatások, új ötletek bemutatása	Szükségleti	konstans	IDEGENVEZETŐ
Projektvezetés	Megfelelő módszertan alkalmazása	Tranzakciós	növekvő	MENEDZSER
	Komplex, nagyléptékű projektek menedzselése	Tranzakciós	növekvő	
Facilitálás	Belső politikai viták enyhítése	Tranzakciós	konstans	MEDIÁTOR
Szakmai felügyelet	Kockázatsökkentés (belső bizalmatlanság)	Szükségleti	konstans	FELÜGYELŐ
	Anyavállalati elvárások (külső bizalmatlanság)			
Validáció	Meglévő ötletek kiegészítése és alátámasztása	Szükségleti	növekvő	TÁMOGATÓ
Stimuláció (paradigmaváltás)	Változások életre hívása	Tranzakciós	növekvő	KATALIZÁTOR
	Szervezeti tanulás elősegítése			
	Változások kommunikálása			

Forrás: saját szerkesztés

elvárt tanácsadói kompetencia igen széles spektrumon mozog, gyakran egyszerre ugyanannál a cégnél több projektben, különböző témakörökben, más-más szakterületen jelentősen eltérő funkciókat látnak el a tanácsadók, ezért a hagyományos tanácsadói szerepek kezdenek elmosódni és újabb szerepek rajzolódnak ki. A kutatás azonban egyértelműen igazolta, hogy az ügyfelek saját problémáik és elvárásaik alapján megkülönböztetnek tanácsadói szerepeket, mi több a tanácsadó-ügyfél interakcióban sok esetben el is várják a tanácsadó vállalattól, hogy a megvalósítani kívánt problémához legjobban illeszkedő szerepet öltse magára a tanácsadó a sikeres kommunikáció és együttműködés érdekében.

Hasznossági dimenziók

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 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. A hasznosságot értelmezhetjük egy egyszerű kérdés formájában is: hogyan profitált, azaz milyen kézzelfogható, akár személyes előnyre tett szert az adott résztvevő az ügyfél-ta-

nácsadó interakció során. Ebben a felfogásban az egyes szervezeti szinteken tapasztalható hasznossági tényezők között is megfigyelhető eltérés. Az elvárt előnyökre vonatkozó ügyfélelvárásokat a 3. táblázat foglalja össze.

Az operatív szinten dolgozók számára a tanácsadók közreműködésének hasznossága a tanulási lehetőségekben, személyes szakmai fejlődésben és a jobb munkahelyi légkör megteremtésében érhető tetten.

„Ezeknek az embereknek akkor sikeres a projekt, hogyha érezték azt, hogy ők most tényleg valami jónak, nagyinak, építő jellegű történetnek a részei. A főnök többet beszélt vele, minthogy ha csak a normál, business as usual típusú feladatokat csinálna, több meetingre hívták meg, személyesen lement neki a CEO megköszönni, amikor befejeződött a projekt. Tehát ez a típusú szakértői együttműködés szerzett neki egy jó referenciát, tehát szakmai oldalról is érzi, hogy fejlődött.”

A funkcionális részleget vezető (csoportvezetők, osztályvezetők, részlegvezetők) számára a hasznosság hatékonyabb csapatmunkát, új információkat, a legjobb gyakorlatok bemutatását és a részleg napi működésének megkönnyítésére tett ésszerű javaslatok megfogalmazását jelenti.

„Van, akinek felüdülés, hogy van ott egy értelmes tanácsadó. Mert mondjuk, egyébként a saját szakterületén ő tudja, hogy változtatni kéne dolgokon, de nincsen semmiféle támogatása, és a tanácsadó segítségével kap egy kis hátszelet, szól nekünk, hogy mit javasoljunk változtatásra, hátha úgy átmegy.

3. táblázat

A vezetési tanácsadó vállalattal és tanácsadóival szemben támasztott elvárt előnyök a projekt tulajdonos 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	
Funkcionális vezető	Információszerzés és eredményes csapatmunka	Új munkatársak, vezetők megismerése	Rövid táv
		Hasznos információk szerzése	
		Új és konkrét ötletek	
		Megvalósítható akció tervek	
		Hatékonyabb feladat menedzsment	
Igazgató	Belső hatalmi pozíció erősítése	A szervezeti egység elfogadtatása és erősítése	Középtáv
		Jól funkcionáló csapat	
		Saját pozíció erősítése	
		Belső befolyásolási képesség támogatása	
		Önigazolás	
Felsővezető	Változásmenedzsment	Célszámok teljesítésének támogatása	Hosszú táv
		Konkrét akciótervek és döntést előkészítő anyagok	
		Projekt határidőre történő leszállítása	
		Valós változások indikálása a szervezetben belül	
		Munkavállalói elkötelezettség növelése	
Beszerzés	Jól működő beszállítói kapcsolat	Stratégiai támogatás a vállalat víziójához és hosszú távú terveihez	Rövid és középtáv
		Bizalmi partnervizony kialakítása	
		Mérhető és biztonságos beszerzési folyamat	
		Költségterv betartása	
		Beszállítói kapcsolat fejlesztése	

Forrás: saját szerkesztés

Ha még ez sincs, legalább jól esik neki, hogy valaki megértő és átlátja, amit ő akar, és azt mondja igen, ez egy jó ötlet lenne."

Vezetői szinten (igazgatók, projektvezetők) a tanácsadók legfontosabb feladatának a belső politikai lobbiban való aktív közreműködést, az adott divízió szervezetben belüli elfogadottságára tett módszereket definiáltak a résztvevők.

„Egy igazgató esetén a tanácsadók hasznosságának megítélésében nagyban befolyásolni tudja az, hogy a tanácsadó őt milyen minőséggel, milyen minőségben tudja támogatni. Ez lehet maga a leszállítás, tehát maga a projekten elvégzett feladat vagy egyszerűen az, hogy a tanácsadó megvédi őt. Tehát a tanácsadó milyen információval tudja őt ellátni ahhoz, hogy fölfele tudja prezentálni annak a projektjének a sikerét vagy állapotát."

Ezen a szervezeti szinten megjelent a személyes érvényesülés és belső pozíció erősítése és támogatása is, mint hasznossági komponens.

„Nem biztos, hogy el tudtam volna érni egyedül azt a fajta változást és szemléletmódot, amit elkezdtem, mert ehhez nagyon-nagyon sok kis harc, változás, befolyásolás, tapasztalat és példák bemutatása kellett, amire nekem nincs meg a tudásom."

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. Ezt a változást a felső vezetők abban látják, hogy „tényleg történt valami”.

„Felső vezetői szinten sokszor inkább a tulajdonos felé föl lehessen mutatni, tehát nem feltétlen a szakmai tartalma a lényeg."

Ezen a szinten nagyon fontos szempont továbbá a munkavállalók motivációjának és elkötelezettségének fejlesztése, a szervezeti gondolkodást és kultúrát pozitívan befolyásoló programok eredménye.

„Legyen egy szervezet, ami működik. Legyen egy olyan erő benn a szervezetben belül, ami el akar érni egy másik állapotot.”

A megkérdezettek egybehangzóan vélekedtek arról, hogy igazán hasznossá csak akkor tud válni egy beavatkozás a szervezet számára, ha az a szervezet képes valamilyen módon internalizálni a projekt végtermékét. Felső vezetői szinten tehát olyan hasznossági tényezők is említésre kerültek, amelyek ezt a hosszú távú hasznosítást és a szervezetfejlesztési szemlélet segítését támogatják.

„A végén ott marad egy szervezet, a tanácsadó meg el fog menni és hiába sikeres a projekt, hogyha a szervezet, ami mögötte marad, az belesérült ebbe az egész gyakorlatba. Ebbe beleértendő nemcsak a szakmai munka, hanem [...] az erőforrás is. Akkor lesz hasznos, ha a tanácsadó cég segít kiépíteni a jövőképet a cégen belül, fölépíti azokat az embereket, akik miután ottmaradnak, tovább tudják vinni azt az értéket, amit a projekt létrehozott. Az egyik nagy hibája egy csomó projektnek, hogy nem marad fenn tartható a projekt a végén, a projekt által előállított terméket vagy eredményt nincs, aki karban tartja.”

Következtetések és javaslatok

A szakirodalmi áttekintés rávilágított arra, hogy a kutatói közösség milyen eltérő klasszifikációs és szerepértelmezési logikával igyekezett a tanácsadók funkcióit értelmezni és struktúrába helyezni. Kutatási célkitűzésünk az volt, hogy valós képet kapjunk a vezetési tanácsadási szolgáltatást igénybe vevők tanácsadókkal szemben elvárt szerepeiről, feltárjuk és rendszerezük a vezetési tanácsadási szolgáltatások szervezeti és személyes szükségleti dimenzióit a szervezeti hierarchia különböző szintjein. A szakirodalmi áttekintés rávilágított arra, hogy a tanácsadó szerepkörök nem csak az üzleti világban, hanem tudományos körökben is újabb és újabb értelmezést nyernek, egyre többen fogalmazznak meg kritikát a hagyományos tanácsadói szerepekkel szemben. A hagyományos szakértő tanácsadói szerepben ugyanis a tanácsadó az ügyféllel szemben alárendelt pozícióban van, ahol konkrét feladatra, konkrét szerepben működik közre és képes távol maradni a belső hatalmi harcoktól és titkos játszmáktól. A társas tanulási identitásra épülő tanácsadói szerep ezzel szemben nem „választja le” a tanácsadót, az ügyfél-tanácsadó kapcsolat kerül az együttműködés középpontjába, ahol a felek együttesen gyakorolják a hatalmat és a megoldás kialakításában az ügyfélnek is kiemelt szerep jut. Az irodalomban kritikai perspektívának hívott elmélet szerint nem beszélhetünk tanácsadói szerepkörökről, mert valójában az ügyfél-tanácsadó kapcsolat hatalmi harcokkal, játszmákkal és konfliktusokkal tűzdelt interakciók. Végezetül vannak olyan tanácsadói szerepelméletek, amelyek a tanácsadókat „tudás kereskedőként” jellemzik, ahol rögzített tanácsadói szerepek és funkciók helyett inkább alkotói szabadságról és a kreativitásról beszélhetünk.

Kvalitatív, feltáró szakértői interjúk segítségével sikerült átfogó képet kapnunk a pénzügyi szektorban működő vállalatok vezetési tanácsadókkal szemben támasztott követelményeiről. A kutatás igazolta, hogy a tanácsadói szerepek, funkciók együtt változtak és formálódtak az ügyféligények változásával, a tradicionális szakértői szerepkörök az üzleti életben is megváltozni látszanak. A tradicionális szakértői szerepkörrel szemben, amelyben a tanácsadók elsődleges feladata speciális szaktudásuk integrálása a megbízó szervezetbe, egyre inkább a *folyamat-tanácsadó szerepkörök iránti igény* domborodik ki. Ebben a folyamat-tanácsadói szerepkörben a tanácsadók a megbízó szervezettel együtt közösen diagnosztizálják az üzleti problémát, és a tanácsadóknak kiemelt szerep jut az üzleti megoldás kidolgozásában és megvalósításában is. Az üzleti problémák összetettsége és a komplex projektek sajátosságai miatt az empirikus kutatási eredmények azt igazolták, hogy a megbízók 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. Ez a jelenség jól rávilágít arra, hogy a mai nagyvállalatoknál a felhalmozott szaktudás mozgósítása, integrálása, a szervezet tanulási képességeinek fejlesztése, a változásra való képesség kialakítása áll a mai vezetési tanácsadás fókuszában. A kutatás eredményei jól tükrözik, hogy az ügyfelek értékteremtésként (co-creation) tekintenek az ügyfél-tanácsadó kapcsolatokra, ezért a pályázó tanácsadó vállalat számára kritikus a tanácsadási szolgáltatás igénybevétele mögött húzódó motivációinak ismerete. Az ügyfelek motivációit vizsgálva 8 különböző tanácsadói szerepet definiáltunk a 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 projekttulajdonos szervezetek ugyanannál a vállalatnál egyszerre több projektben, különböző témakörökben, más-más szakterületen jelentősen eltérő funkciókat és szerepeket várhatnak el a tanácsadóktól. Következésképpen, a tanácsadó-ügyfél interakcióban a megbízó elvárja a tanácsadó vállalatától, hogy a megvalósítani kívánt problémához legjobban illeszkedő szerepet öltse magára a sikeres kommunikáció és együttműködés érdekében. Mindazonáltal a tanácsadóknak beavatkozásuk nyomán meg kell megbirkózniuk az értékek és az etika kérdéseivel, összhangban kell tartaniuk a megbízó szervezet érdekeit, valamint a bevont személyek személyiségi jogait, továbbá önként vállalniuk kell a szakma Etikai Kódexének betartását is.

Az ügyfelek nem egyformán érzékelik és értékelik a tanácsadási szolgáltatások hasznosságát, megítélésüket nagyban befolyásolja, hogy a *projekttulajdonos szervezet melyik egységében milyen pozíciót töltenek be*. Az operatív szinten dolgozók számára a tanulási lehetőségek, személyes szakmai fejlődés és jobb munkahelyi légkör mérvadó. Ezzel szemben a felső vezetők számára attól válik hasznossá egy tanácsadó, ha képes támogatni

a vezetőt a belső politikai és hatalmi harcokban, az adott divízió szervezetén belüli elfogadottságára értékes megoldási javaslatokat dolgoz ki, és támogatja, elősegíti a vezető személyes érvényesülését a szervezetben. Hierarchiaszinttől függetlenül csak akkor tud egy beavatkozó a szervezet számára is hasznossá válni, ha a tanácsadók által nyújtott tudást és a projekt végtermékét a szervezet képes valamilyen módon integrálni, és ez a szervezeti tanulást elősegíti. Következésképpen a megbízó vállalatok szemében felértékelődik a tudásmegosztás, testre szabottság és a szaktudás „ügyfélre igazítása” mint hasznossági dimenzió.

Kutatási korlátok

Kutatásunk 14 különböző pénzügyi szektorban tevékenykedő vállalat 22 szakemberének vezetési tanácsadói projektekkal kapcsolatos tapasztalatait, véleményét tükrözi. Ezek a körülmények a kutatási eredmények általánosíthatóságát korlátozzák. A szolgáltató ágazatok közötti tudástraszfer a vezetési tanácsadás területén meghatározó jelenség (Viczó, 2014). A tanácsadó vállalatok akvizíciós lehetőségei ugyanis korlátozottak egy adott iparág esetén, ezért módszereik kidolgozása során olyan megoldásokat alakítanak ki, amelyek más szektorban is jól alkalmazhatók. Így például szervezetfejlesztési, ügyfélkapcsolati, termék- és szolgáltatásfejlesztési, CRM, vállalatirányítási vagy egyéb központi rendszerimplementációs projektek esetén jellemzően horizontálisan alkalmazható módszertannal rendelkeznek, a különböző szolgáltató iparágakban (pl. pénzügyi, banki, informatikai, telekommunikációs, közüzemi, biztosítói szektor) leszállított projektek közötti eltérés és a tanácsadó-ügyfél interakció módjának eltérése nem számottevő. Ugyanakkor a termelés, és egyéb iparágak, például kereskedelem, logisztika, mezőgazdaság bevonása jelentősen növelné az eredmények generikus, piacsintű értelmezését.

További kutatási irányok

Annak ellenére, hogy a tanácsadói projekteknek számos sajátosságuk van, és sok aspektusból eltérnek más szolgáltatási projektektől, a projekt marketing-szakirodalma igen kevés tanácsadói projektekre fókuszáló empirikus kutatással rendelkezik. Elsősorban egy nagymintás kvantitatív kutatás ajánlott a témában annak érdekében, hogy a kvalitatív kutatási eredményeken alapuló eredményeket nagymintán tesztelhesük és validálhassuk. Az ellenőrző tesztek esetén érdemes további iparágak bevonása a kutatásba, hogy az esetlegesen felmerülő új szempontokkal a koncepciót korrigálhassuk.

Érdekes kutatási témát rejt magában a nagyléptékű programok, párhuzamosan futó megbízások kölcsönhatása, az egymással versengő tanácsadó vállalatok szerepidentitása, a vevő beszállítói portfóliójának kapcsolati dinamikája és ennek kihatása az ügyfél által észlelt hasznosságra.

A tanácsadói szerepek és funkciók mellett ugyanolyan fontos lenne megérteni a megrendelők, projektgazdák szerepeit és funkcióit. Olyan, ügyfél-klasszifikációs kutatás lenne indokolt, amely különböző klaszterekbe csoporto-

sítja a megbízó vállalatokat annak függvényében, hogy milyen attitűddel, együttműködési készséggel, kommunikációs rendszerrel és észlelt kockázattal vannak jelen a tanácsadó-ügyfél interakcióban. A kutatás kiváló alapot nyújtana a tanácsadók és ügyfelek közötti hasznossági dimenzió eltérések vizsgálatára, amely nem csak a tudományos, de a szakmai szervezetek számára is értékes és hasznos tudományos eredményeket és legjobb gyakorlatokat tárna fel. A megbízó-tanácsadó kapcsolatmenedzsment területén érdekes kutatási irány lehetne az etikai, elsősorban felelősségi problémák vizsgálata is, túllépve a tanácsadók etikai kódexének szempontjain.

Felhasznált irodalom

- Appelbaum, S. H., & Steed, A. J. (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: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00474.x>
- Bronnenmayer, M., Wirtz B.W., & Göttel, V. (2016a). Success factors of management consulting. *Review of Managerial Science*, 10(1), 1-34. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0653>
- 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. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2014-0145>
- Chapman, J. (1998). Do process consultants need different skills when working with nonprofits? *Leadership and Organization Development Journal*, 19(4), 211-215. <https://doi.org/10.1108/01437739810217197>
- Clark, T., (1995). *Managing Consultants – consultancy as the management of impressions*. Ann Arbor, MI: 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. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00088>
- Clark, T., & Salaman, G. (1998b). Creating the 'right' impression: Towards a dramaturgy of management consultancy. *Service Industries Journal*, 18(1), 18-38. <https://doi.org/10.1080/02642069800000002>
- Clegg, S. R., Kornberger, M., & Rhodes, C. (2004). Noise, Parasites and Translation: Theory and Practice in Management Consulting. *Management Learning*, 35, 31-44. <https://doi.org/10.1177/1350507604041163>
- Cova, B., Ghauri, P., & Salle, R. (2002). *Project marketing: Beyond Competitive Bidding*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Czarniawska, B., & Mazza, C. (2012). Consultants and clients from constructivist perspectives. In M. Kipping & T. Clark (Eds.), *The Oxford handbook of*

- management consulting* (pp. 427–445). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Czerniawska, F., & Toppin, G. (2005). *Business Consulting: The Economist's guide to how it works and how to make it work*. London: Economist Books.
- Csillag, S. (2012). *Az emberi erőforrás menedzsment mintmorális útvesztő. Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsment tevékenységben* (PhD-értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- 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.
- Engwall, L., & Kipping, M. (2013). Management Consulting: Dynamics, Debates, and Directions. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 84-98.
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2013.765436>
- Fejes, J. (2015). A tudásmenedzsment fejlődési szakaszainak tettenérése a magyar üzleti tanácsadás piacán. *Vezetéstudomány*, 46(8), 24-75.
- Fincham, R. (1999). The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change. *Journal of Management Studies*, 36(3), 335-351.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00139>
- Fincham, R., & Clark, T. (2002). Introduction: The emergence of critical perspectives. In T. Clark & R. Fincham (Eds.), *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry* (pp. 1-18). Oxford, UK: Blackwell.
- Görög, M. (2013). A projektalapú szervezetek projektmarketing tevékenységének sajátos kontextusa. *Vezetéstudomány*, 44(11), 103-112.
- Hidegh, A. L., Gelei, A. & Primecz, H. (2014). Mi a baj a modern szervezetekkel? – Kritikai menedzsmentelméletek. *Vezetéstudomány*, 45(6), 2-13.
- 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.
<https://doi.org/10.1108/09534819910300882>
- 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.
<https://doi.org/10.1108/02621710610666268>
- Kieser, A. (1997). Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4, 49-74.
<https://doi.org/10.1177/135050849741004>
- Kotler, P., & Connor, R.A., Jr. (1977). Marketing professional Services. *Journal of Marketing*, 41(1), 71-75.
<https://doi.org/10.1177/002224297704100111>
- Kubr, M. ed. (2002). *Management consulting. A guide to the profession* (4th ed.). Geneva: International Labour Office.
- Lilja, K., & Poufelt, 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.
- Lincoln, Y., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- 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.
<https://doi.org/10.1108/02683949510084083>
- Lippitt, G., & Lippitt, R. (1986). *The Consulting Process in Action*. San Diego, CA: University Associates.
- Luhmann, N. (2005) Communication Barriers in Management Consulting'. In D. Seidl & K. H. Becker (eds), *Niklas Luhmann and Organization Studies* (pp. 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.
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0109>
- Maister, D. H. (1993). *Managing the professional service firm*. New York, NY: Free Press.
- Massey, C., & Walker, R. (1999). Aiming for organizational learning: consultants as agents of change. *The Learning Organization*, 6(1), 38-44.
<https://doi.org/10.1108/09696479910255701>
- Nees, D.B., & Grenier, L.E. (1985). Seeing behind the look-alike management consultants. *Organizational Dynamics*, 13(Winter), 68-79.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90031-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90031-2)
- 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* (pp. 389-409). Oxford, UK: Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1108/17554250910948695>
- 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.
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.05.004>
- 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.
<https://doi.org/10.1108/02621710210426844>
- Poór József (szerk.) (2002; 2016). *Menedzsment-tanácsadás kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Primecz, H. (2008). Multiparadigmatikus megközelítés válasza a paradigmavítára. *Vezetéstudomány*, 39(4), 12-23.
- 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.
<https://doi.org/10.1108/09513550610677799>
- 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), 339-343.
<https://doi.org/10.1002/j.2164-4918.1978.tb04644.x>
- 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.
- Smith, M.E. (2002). What client employees say about consultants. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 93-103.
<https://doi.org/10.1108/01437730210419224>
- Soriano, D. R. (2004). External Consultants in Organisations: Evaluating the Spanish Case. *The Service Industries Journal*, 24(2), 34-50.
<https://doi.org/10.1080/02642060412331301242>
- Starbuck, W. H. (1992). Learning by Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Management Studies*, 29(6), 713-740.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00686.x>
- Steele, F. (1975). *Consulting for Organisational Change*. Amherst, MA: University of Massachusetts Press.
- 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>
- Szeiner, Zs., Ladislav, M., Horbulák, Zs. & Poór, J. (2020). Menedzsment tanácsadási trendek a szomszédos Szlovákiában globális és regionális tendenciák tükrében. *Vezetéstudomány*, 51(1), 71-82.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.06>
- Tokár-Szadai, Á (2012). Az üzleti tanácsadási rendszer modellje. *Vezetéstudomány*, 43(Különszám), 66-73.
- Tokár-Szadai, Á. (2013). Tanácsadói szerepek, kompetenciák. *Vezetéstudomány*, 44(3), 26-36.
- Tokár-Szadai Á. (2017). A vezetési tanácsadók kiválasztásának szempontjai. *Vezetéstudomány*, 48(6-7), 39-48.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.05>
- Turner, A.N. (1982). Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*, 60(5), 120-129.
- Veres, Z., Lanyi, B., & 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.
- Veres, Z. (2009). Competence-based risk perception in the project business. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3/4), 237-244.
<https://doi.org/10.1108/08858620910939787>
- Vicze, G. (2014). *Versenyképességi tényezők és kitörési lehetőségek a magyar szolgáltató szektorban – a vezetési tanácsadás esete* (PhD-értekezés). Pannon Egyetem, Veszprém.
- Walsh, K. (2001). The role of relational expertise in professional service delivery. In A. Buono (ed.), *Current trends in management consulting* (pp. 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.
<https://doi.org/10.1080/02522667.2005.10699655>
- Werr, A., & Perner, F. (2007). Purchasing Management Consulting Services- From Management Autonomy to Purchasing Involvement. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13(2), 98-112.
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2007.05.003>
- 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.
<https://doi.org/10.1080/00208825.2002.11043670>