

A VEZETÉSI TANÁCSADÓK KIVÁLASZTÁSÁNAK SZEMPONTJAI

A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete 2001-ben, 2005-06-ban, 2011-12-ben, majd 2015-16-ban kérdőíves felmérést végzett tanácsadó cégek, valamint ügyfelek körében. A felmérések célja az üzleti tanácsadási piac feltérképezése, valamint a tanácsadók és ügyfelek tanácsadási értékrendjének összehasonlítása volt. A tanulmányban a szerző a vezetési tanácsadás és a tanácsadók kiválasztási szempontjainak szakirodalmi összefoglalását követően bemutatja, hogy az ügyfelek milyen szempontok alapján választanak tanácsadót, a tanácsadók véleménye mennyiben tér el ettől, hogyan változtak a kiválasztási szempontok a vizsgált időszakban, az ügyfelek milyen módon léptek kapcsolatba tanácsadóikkal, hogyan változott a vizsgált tanácsadó cégek ügyfeleinek aránya a kapcsolatba lépési módok szerint, a tanácsadók hogyan tudnának jobban megfelelni ügyfelek elvárásainak.

Kulcsszavak: vezetési tanácsadó, kiválasztási szempont, kapcsolatba lépési mód, ügyfelek elvárásai, változás 2001-2016, kérdőíves felmérés, Északkelet-Magyarország

A tanácsadási szakma elnevezése a hazai és nemzetközi szakirodalomban nem egységes, számos megközelítési mód létezik (Tokár-Szadai, 2012). Jelen cikkben, és az alapjául szolgáló felmérésekben Kubr (2002, p. 10.) megközelítését alkalmazom, aki a következőképpen határozza meg a tanácsadás fogalmát: „A vezetési tanácsadás egy olyan független, szakértői szolgáltatás, melyet szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak abból a célból, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában, megoldásában, új lehetőségek felkutatásában és azok megoldásában, a szükséges tudás elsajátításában és a változások megvalósításában.” Kiemeli a tanácsadók szerepét az információ és szaktudás nyújtásában, a döntéshozatalban és megvalósításban jelentkező bizonytalanság csökkentésében. Ugyanakkor a szakirodalom olyan tanácsadókat is említ, akik fokozzák a bizonytalanságot (Sturdy, 1997). Perner és Werr (2013) tanulmányukban az üzleti tanácsadók megszerzésére és a velük való együttműködésre koncentrálnak, kiemelik az ügyfél tanácsadói szolgáltatással kapcsolatos bizonytalanságát, és azt, hogy ezek a bizonytalanságok milyen kapcsolatban állnak a tanácsadók igénybevételével és a tanácsadó-ügyfél kapcsolatával. A korábbi kutatások (Glückler – Armbrüster, 2003; Mitchell – Moutinho – Lewis, 2003) alapján a bizonytalanságoknak három típusa merül fel a tanácsadók kiválasztásánál és igénybevételekor (Perner – Werr, 2013). A teljesítménnyel kapcsolatos bizonytalanság: a tanácsadói ipar alacsony szintű intézményesítettsége alacsony belépési küszöbhez vezet, ami jelentős információs aszimmetriát jelent a tanácsadók és ügyfelek között. Az ügyfél számára problémás, hogy mit is várhat a tanácsadótól, hogyan tudja megkülönböztetni a képzett tanácsadót a képzetlentől, hogyan tudja megjósolni a tanácsadó cég szakmai hátterét és a fenntarthatóságot (Glückler – Armbrüster, 2003). A kapcsolati bizonytalanság: több tudós (Maister, 2003; Sturdy, 1997) is rámutatott, hogy az ügyfelek hajlamosak elbizonytalanodni, hogy megbízhatnak-e abban, hogy a tanácsadók az ő érde-

küket tartják szem előtt, vagy elsősorban a saját érdekeik határozzák meg cselekedeteiket. Habár a tudástranzfer az iparágon belül és kívül is fontos tanácsadói funkció (Bessant – Rush, 1995), az ügyfelek attól félnek, hogy érzékeny információk kerülhetnek a versenytársakhoz (Glückler – Armbrüster, 2003; Kipping – Armbrüster, 2002). Pszichoszociális bizonytalanság: az ügyfél saját (pszichológiai) és kollégáinak (szociális) az üzleti tanácsadó igénybevételével kapcsolatos reakciójából ered. A menedzserek egy ismeretlen kívülállóval kötnek szerződést annak érdekében, hogy szervezetük eredményeket érjen el, és ez a szerződés aggodalmat és szkepticizmust eredményezhet a szervezeten belül (Bergholz, 1999). A munkavállalók visszautasíthatják az együttműködést, információkat rejthetnek el, és cinikusak lehetnek, ami veszélyeztetheti a projektet (Mitchell, 1994). E bizonytalanságok kezelésében a menedzsereknek el kell fogadniuk és fogadtatniuk a tanácsadók igénybevételét saját magukkal és munkatársaikkal (Bäcklund – Werr, 2008). Ezek a bizonytalanságok befolyásolják az ügyfél viselkedését: a menedzserek a tanácsadó kiválasztásánál csak a korábbi személyes bizalomra épült pozitív tapasztalatokra, valamint a tanácsadói hálózat hírnevére tudnak építeni (Glückler – Armbrüster, 2003). Ezek a feltételek a kompetencia, a lojalitás és a támogatás garanciái, a menedzserek ezeket tekintik kulcsfaktornak a tanácsadók kiválasztásánál és a sikeres tanácsadói megbízás kialakításánál (Perner – Werr, 2013; Kubr, 2002; Schein, 1999).

A tanácsadói siker eléréséhez a tárgyi tudás mellett (melynek része a módszertani ismereten kívül a szakmai gyakorlat és az innovatív gondolkodás, a testreszabott, újszerű megoldások keresésének képessége is) ugyanolyan mértékben szükséges a meggyőzés képessége, melyhez az adaptációs készség és szakmai hitel mellett empátiára is szükség van, hogy az ügyfél megértse, alkalmazni tudja, tehát magáénak érezze a javaslatot. A tanácsadói kompetenciamodel szerint, mely Frank Höselbarth (2000) kritériumrendszere alapján készült, a tanácsadóknak a sikeres

együttműködés érdekében a következő kompetenciákkal kell rendelkezniük (Tokár-Szadai, 2013):

1. *innovatív javaslat, meggyőző prezentálás*: vállalkozó szellem, kommunikációs készség, változtatási készség, nyitottság az információtechnológiára, alkalmazkodási készség, bátorság, kiállás,
2. *megfelelő légkörteremtési készség*: kiegyensúlyozott családi légkör biztosítása, szociális kompetencia, csapatszellem, függetlenség, konfliktuskezelési képesség,
3. *jövőorientált szemlélet*: vízió, jövőkép, stratégiai szemléletmód, projektszemlélet, költség-haszon szemlélet,
4. *együttműködési készségek*: részvételen, együttműködésen alapuló irányítás (folyamat-tanácsadói szerep), etika, lojalitás,
5. *tapasztalat*: aszkézis (az ügyfél érdeke az első, minden más ennek alárendel), kor és tapasztaltság,
6. *tanácsadói tekintély*: az ügyfelek fel tudjanak nézni tanácsadójukra (szakértői szerepben van jelen), meg tudjanak bízni benne.

A tanácsot igénybe vevő célja és alapvető érdeke, hogy azt a tanácsadót kérje fel, aki a konkrét feladatot legjobban képes ellátni, és a cég munkatársaival és vezetőivel leghatékonyabban képes együttműködni. Az ügyfeleket ritkán kérdezik meg arról, hogyan értelmezik magukat, mint vevők, milyen az ügyfél-tanácsadó kapcsolat, vagy milyen bizonytalanságok merülnek fel bennük a tanácsadó alkalmazásakor (Pemer – Werr, 2013). A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete 2001-ben, 2005-06-ban, 2011-12-ben, majd 2015-16-ban kérdőíves felmérést végzett tanácsadó cégek, valamint ügyfelek körében. Magyarország 2004. május 1-én csatlakozott az Európai Unióhoz. A csatlakozási tárgyalások már több, mint egy évtizede tartottak, és egyre több pályázati forrás nyílt meg a vállalatok számára, az átmenet folyamatosnak tekinthető. A 2001-es és 2005-06-os adatok összehasonlításával vizsgálható, hogy az EU-csatlakozás hatása kimutatható-e a magyar tanácsadási piac változására. A két vizsgált időpont között számos nemzetközi tendencia is érzékelhető. Az informatika robbanásszerű fejlődése és az euró 2002-es bevezetése pozitívan hatott a tanácsadási piac fejlődésére, a 2000-es évek elején kirobbant vállalati botrányok (pl. Enron, Tyco, WorldCom stb.) (Szász, 2010) és az Andersen multinacionális tanácsadó cég bukása alapján rengette meg a tanácsadási piac addig töretlen növekedését, csökkenést és több éves stagnálást eredményezve. A tanácsadási piac a botrányok után alig talált magára, újabb katasztrófa rázta meg a világot: a 2008-as pénzügyi világválság. A 2005-06-os és 2011-12-es adatok összehasonlításával vizsgálható, hogy a válság milyen hatást gyakorolt a magyar tanácsadási piacra. A 2015-16-os felmérés célja a legfrissebb tendenciák vizsgálata. A felmérésben 2001-ben 362, 2005-06-ban 294, 2011-12-ben 77, 2015-16-ban 48 vállalkozás, és 2001-ben 83, 2005-06-ban 88, 2011-12-ben 58, 2015-16-ban 34 tanácsadó vett részt. Jelen tanulmányban céloom, hogy értékeljem a tanácsadó cégek

kiválasztási szempontjainak változását a vizsgált másfél évtizedben a tanácsadók és ügyfelek értékítélete alapján.

A tanácsadók legfontosabb kiválasztási szempontjainak szakirodalmi áttekintése

A siker érdekében még a konkrét tanácsadó kiválasztása előtt célszerű alaposan előkészíteni a projektet, ebben segíthet a tanácsadó-választás és foglalkoztatás „tízparancsolatának” megfogadása (Kubr, 1996):

1. Szerezzünk információt a tanácsadóról!
2. A problémát minél jobban határoljuk le!
3. Határozzuk meg céljainkat!
4. A legmegfelelőbb tanácsadót válasszuk ki!
5. Alaposan tervezzük meg és készítsük elő a projektet!
6. Aktívan vegyünk részt a projekt munkájában!
7. Vonjuk be a tanácsadót az implementálásba!
8. Folyamatosan kövessük nyomon a tanácsadó munkáját!
9. Értékeljük az eredményeket és a tanácsadó munkáját!
10. Őrizzük meg függetlenségünket a tanácsadótól!

A projekt előkészítése és a tanácsadási együttműködés során elérendő célok meghatározását követően kerülhet sor a szóba jöhető tanácsadók listájának összeállítására. Az 1. táblázat a tanácsadók kiválasztásának legfontosabb információforrásait foglalja össze egy 2003-as budapesti felmérés alapján. A felmérés alátámasztja, hogy a tanácsadási szakmában a személyes kapcsolatok és a szakmai ismertség sokkal fontosabbak, mint a hagyományos marketingkiadványok (Poór, 2005).

1. táblázat

A tanácsadó kiválasztásának első információforrásai

Sorend	Információk forrása	Gyakoriság
1.	ismerősök, kollégák	41%
2.	üzleti partnerek	36%
3.	tenderek	36%
4.	szaksajtó	25%
5.	internet	14%
6.	direct mail levelek	5%
7.	más tanácsadók, kamarák és szakmai szövetségek	4%

Forrás: Tanácsadói és oktatási piac aktuális helyzetének felmérése (2003): Ave-New-BKIK-TANOSZT, Budapest

A megfelelő tanácsadó kiválasztásához több kritérium egymással összefüggő, összetett vizsgálatára és mérlegelésére van szükség. A világbanki értékelési rendszer szerint első lépésben az ajánlatban szereplő módszereket és a javasolt közelítésmódot, a tanácsadó szervezetet és a projekt megvalósítására kijelöltek alkalmasságát, referenciáit kell vizsgálni. Ezt követően kerülhet sor arra, hogy a szakmai szempontból megfelelő cégek ajánlatainak pénzügyi részét kiértékeljük. A két értékelési eljárás szerint a

legkedvezőbb pontszámot kapott cég nyeri meg a megbízást (Poór, 1989).

A Világbank (World Bank, 2011, p. 19.) azt javasolja hitelezőinek, hogy a súlyozás során:

- 0-10%-ot tulajdonítsanak a tanácsadó cég sajátos tapasztalatainak,
- 20-50%-ot a módszertannak,
- 30-60%-ot a megbízásra javasolt kulcs szakértőknek,
- 0-10%-ot a tudás átvételének (tudástranszfer),
- 0-10%-ot a nemzeti szakértők részvételének.

Így a magasan képzett tanácsadói cégnek is kevés esélye van egy választási eljárásban, ha nem a megfelelő kaliberű tanácsadókat ajánlják az adott projektben.

Néhány ügyfél e kritériumokat alkritériumokra bontja. Az alkritériumok részletezett listáját azonban nem könnyű igazolni és használni, emellett a választási folyamatot a komplex szakértői döntés helyett egy egyszerű számtani feladattá alakítja. Ezt a nézetet a Világbank is vallja: „... az alkritériumok számát a lényeges mennyiségre korlátozni kell. A Bank azon rendkívül részletes listák mellőzését javasolja, melyek a kiértékelést inkább egy mechanikus feladattá alakítják ahelyett, hogy a javaslat szakmai értékelését elősegítsék” (World Bank, 2011, p. 19.).

A konkrét tanácsadó kiválasztása és a szerződés megkötése előtt a megbízó mérlegeli (Stryker, 1984):

- az ajánlat versenyképességét és komolyságát,
- a javasolt közelítésmódot: a módszer gyakorlatban való alkalmazhatóságát,
- a tanácsadó emberi és szakmai alkalmasságát:
 - tudás: a projektvezető és a munkában résztvevők iskolai végzettsége – rendelkezik-e a tanácsadó jó problémamegoldó képességgel?
 - tapasztalat: végzett-e már hasonló feladatot a tanácsadó? A munkában részt vevő munkatársak milyen gyakorlattal rendelkeznek? Milyen referenciákkal rendelkezik a tanácsadó? – célszerű a felsorolt referenciákat ellenőrizni,
 - alkalmasság: alkalmas-e a tanácsadó arra a munkára, amit el kell végeznie? Helyi cégre van-e szükség, (az azonnali elérhetőség és költségek miatt), vagy az internet (e-mail), illetve egy telefon és egy fax is elég a folyamatos kommunikációhoz?
 - kommunikáció: rendelkezik-e a tanácsadó jó beszéd- és íráskészséggel? Erélyesnek tűnik inkább vagy segítőkésznek?
 - rugalmasság: tud-e alkalmazkodni a tanácsadó a változó igényekhez? (Pelczné Gáll – Szadai, 2006).

A szakmai szempontból megfelelő cégek kerülnek be a második fordulóba: ezután következhet az ajánlat pénzügyi részének kiértékelése – a két értékelési eljárás alapján a legkedvezőbb pontszámot kapott cég nyeri meg a megbízást (Poór, 2000).

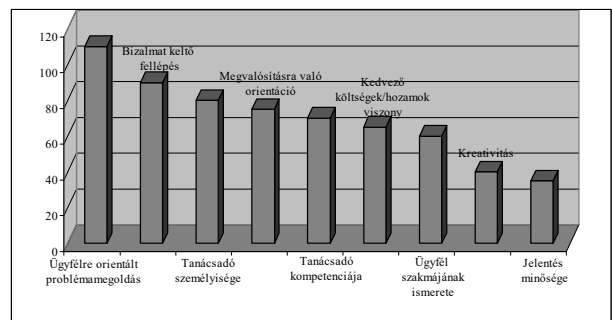
Fontos az alapos mérlegelés és több szempont figyelem-

bevétele, mert az ügyfél csak így tudja kiválasztani a számára legmegfelelőbb tanácsadót. A British Telecom pl. hat hónapon át vizsgálta és vizsgáltatta az általa kiszemelt 16 tanácsadó céget. A rostán fennmaradó McKinseyt, a Geminit és az Andersent ezek után referencialistáik és referenciamunkáik bemutatására kérte fel, s végül a megrendelést a Gemini kapta (Gonda, 1995).

Az 1. ábra a vállalati tanácsadással szembeni követelményeket foglalja össze 120 svájci középvállalat megkérdezése (Woog – Rieger, 1997) alapján, öt említés volt lehetséges.

1. ábra

A legfontosabb követelmények a vállalati tanácsadással szemben



Forrás: Woog, M. A. – Rieger, B. (1997)

Az 1997-es svájci felmérés alapján az ügyfélre és a megoldásra orientált problémamegoldás, tehát a tanácsadó gyakorlatorientált, technikai tudása mellett, a szociális kompetencia, pl. a tanácsadó személyisége és bizalmat keltő fellépése is kiemelten fontos. Hasonló eredményt hozott a 2003-ban az ASCO közreműködésével készült felmérés is (Bergmann, 2003), mely az 55 legnagyobb svájci menedzsment-tanácsadóval készített interjú alapján. A felmérés nem reprezentatív, de a tendenciákra, elvárásokra, attitűdökre következtethetünk. Az ügyfelek 10 legfontosabb elvárása a tanácsadóval szemben, fontossági sorrendben:

1. problémamegoldási ismeret,
2. projektmenedzsment-tapasztalat,
3. coach, segítő, rávezető képesség,
4. becsület, tisztesség,
5. hitelesség, megbízhatóság,
6. gyakorlati hasznosság és változásorientáltság,
7. beleérző-képesség,
8. magas szociális kompetencia,
9. funkcionális/működési ismeretek,
10. ágazati ismeret.

A tanácsadóknak – a piac elvárása szerint – mára már nemcsak éles eszű elemzőknek kell lenniük koncepcionális képességekkel, hanem mindenekelőtt „pragmatikus coach-oknak” és problémamegoldásra orientált szakembereknek. A vezetési és tanácsadási gyakorlat mellett a megoldások kifejlesztésénél gyakorlati hasznosságra kell törekedniük, magas szociális kompetenciával kell rendelkezniük az ügyfélkapcsolatok kezelésénél.

Az ügyfelek elvárják a tanácsadóktól a világosan strukturált tudásátvitelt és a magas beleérző-képességet, hogy a megoldásokat gyorsan megismerhessék és implementálhassák.

Az ASCO (2003) felmérés szerint a döntéshozók a következő elvárásokat fogalmazzák meg a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatban:

- gyors eredmények rövid idő alatt,
- a változások konkrét segítése, gyors tempó biztosítása a bevezetésben,
- tapasztalt tanácsadó magas szociális kompetenciával,
- egyedi ajánlások, vállalkozásorientált megoldások,
- magas minőség, csökkenő áron.

A 2003-as felmérés szerint a svájci piac gyors, magas színvonalú, megoldásorientált teljesítményt vár el a bevezetésben nyújtott szakszerű és gyors segítségnyújtással, csökkenő áron.

Nádori Éva (2005) kutatásában 25 tanácsadói, 150 kis- és középvállalati, valamint 25 nagyvállalati minta alapján vizsgálta, hogy az ügyfelek milyen szempontok alapján választanak tanácsadó céget. Az értékelés 7 fokozatú Likert-skálán történt. Az eredményeket a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat

A tanácsadó választás szempontjainak értékelése

	Tanácsadói minta n=25	KKV minta n=150	Nagyvállalati minta n=25
Bizalom	6,5	6,0	6,0
Cégreferencia	5,9	5,4	5,4
Ajánlat szakmai tartalma	5,5	6,3	6,1
Vállalási díj	5,3	5,2	5,7
Cégimázs	4,8	4,6	4,6
Tanácsadó személye	4,8	5,7	5,3
Határidő	4,1	5,1	5,5

Forrás: Nádori, 2005

Nádori (2005) kutatása alapján a tanácsadó-választás ügyfelek által alkalmazott szempontjai több esetben eltérnek a tanácsadók véleményétől. Az ajánlat szakmai tartalmát, a tanácsadó személyét és a vállalási határidőt az ügyfelek mérettől függetlenül fontosabbnak tartják, mint tanácsadóik. A tanácsadók ezzel szemben a bizalom, a cégreferencia, valamint a cég imázs szerepét felülértékelték ügyfeleik értékrendjéhez képest. Az ügyfelek az ajánlat szakmai tartalmát, a bizalom szerepét, valamint – különösen a kisebbek – a tanácsadó személyét, a nagyobbak a vállalási díj mértékét tartják a legfontosabb tanácsadó-választási kritériumoknak.

Manapság már nem elegendő, hogy az ügyfél elégedett legyen a tanácsadója munkájával vagy lojális a szolgáltatáshoz. David Maister és szerzőtársai (2000) úgy vélik, hogy az igazán sikeres tanácsadó cégek megpróbálják az

ügynevezett megbízható tanácsadó (trusted advisor) státust elérni (Poór, 2010).

A másik oldal, a tanácsadók (KIBS cégek: Knowledge-Intensive Business Service Firms – tudásintenzív szolgáltatást nyújtó cégek) ügyfél-választásának fontosságára hívja fel a figyelmet Skjolsvik et al. (2007) tanulmányában. A piac sok KIBS-cég számára egyre jobban telítette válik. Ahogy az ügyfelek egyre professzionálisabbá válnak a vásárlásaikkal kapcsolatban és minél több KIBS-cég érhető el, az ügyfelek alkudozási ereje annál jobban növekszik, és ezáltal csökken a KIBS-cégeknek az a lehetősége, hogy válasszanak a feladatok és ügyfelek közül. Azonban, ha egy KIBS-cégnek magasabb szintű a problémamegoldó képessége a versenytársakéhoz képest egy adott területen, lehetősége van választani. Ha a portfóliójában túlsúlyban vannak azok a megbízások, amelyek széles körű tanulási lehetőséget kínálnak a tanácsadó számára, akkor elvállalhat egy pár magas profitot hozó rutin megbízást is, ez nagyon kevés hatással lesz a társaság versenyhelyzetére. Azonban ha a cég belesik a rövid távú profitra való törekvés „csapdjába”, egyszerűen kihasználja a meglévő ismereteit a rutin projektek során, akkor komolyan sérülhet a cég hosszú távú versenyképessége. Bettencourt et al. (2002) tanulmányukban rámutattak, hogy az ügyfelek óvatossága segítheti a KIBS-céget, hogy növeljék a sikeres együttműködési folyamatok valószínűségét, ami teljes mértékben elégedett ügyfelekhez vezet, és így hozzájárul a cég versenyképességének fejlesztéséhez. Véleményük szerint a potenciális ügyfelek hét különböző jellemzőjét kellene a KIBS-cégeknek átgondolniuk, még mielőtt döntenek a megbízás elfogadásáról:

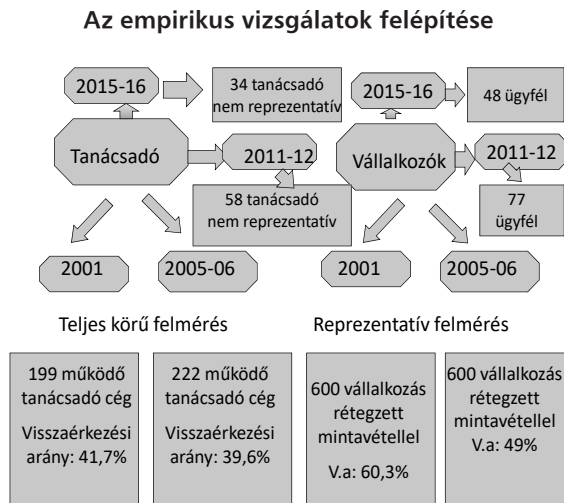
- az ügyfél a projekt sikerességéhez szükséges információkat megosztja (kommunikációs nyitottság),
- egyénileg kezdeményez és megosztja a felelősséget a probléma megoldásának fejlesztéséhez (megosztott problémamegoldás),
- megértően és türelmesen cselekszik a fellépő problémák megoldásánál (tolerancia),
- tiszteletben tartja a szolgáltató ítéleteit és javaslatait (alkalmazkodás),
- belülről támogatja a projektet (támogatás),
- ellenőrzi a projekt előrehaladását (részvétel a projekt vezetésében),
- személyes elkötelezettséget mutat a projekt sikerességének érdekében, és egyéni felelősséget vállal érte (személyes dedikáció).

Skjolsvik et al. (2007) kutatásukban rámutatnak arra, hogy a legjobb ügyfelek felkutatásán és a sikeres együttműködési folyamatok irányításán kívül a KIBS-cégeknek olyan megbízásokat kell keresniük, amelyek magas arányú újdonságot és személyre szabott feladatokat tartalmaznak, amelyek lehetőséget adnak multidiszciplináris tanácsadói csapatok bevonására, amelyek relatíve hosszú idő periódus alatt zajlanak. Azt javasolják, hogy több társaság szerezhetne hasznot, ha a jelenleginél gyakrabban lennének „válogatások”.

Az empirikus felmérések módszertani háttere

Az empirikus vizsgálat alapját jelentő kérdőív a korábbi, külföldi kutatások során alkalmazott kérdőívek figyelembevételével állt össze. A kérdőív szerkesztésénél lényeges szempont volt, hogy egy-egy témát több oldalról is megvilágítsanak a kérdések, növelve ezzel a válaszokból levonható következtetések megbízhatóságát. Az empirikus vizsgálat két részből tevődött össze (2. ábra).

2. ábra



A kutatás kiterjedt egyrészt a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások megkérdezésére a tanácsadási szolgáltatás igénybevételére vonatkozóan. Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások körében 300 tagú, értékelhető minta összeállítása volt a cél. Korábbi felméréseink tapasztalatai alapján személyes megkereséssel és rábeszéléssel 50% körüli visszaérkezési arány érhető el. Ezért 600 vállalkozást választottunk ki (az összes működő B-A-Z megyei társas vállalkozás 3,5%-a) a Cégtár 2000/12-es, illetve 2005-ös számaiból (a Cégbíróságon bejegyzett, B-A-Z megyében székhellyel rendelkező, működő cégek közül), és személyesen kerestünk fel. A cégek kiválasztása a tevékenységi kör alapján részletezett vállalkozások közül történt, a területi elhelyezkedés arányait figyelembe véve, egyszerű véletlen mintavétellel. Így 2001-ben 362 db, 2005-06-ban 294 db értékelhető kérdőívet sikerült kitölteni. A visszaérkezési arány 2001-ben 60,3%, 2005-06-ban 49% volt. A vissza nem érkezett kérdőívek miatt – a szolgáltatás egy kicsit alul, az ipar és kereskedelem egy kicsit felülreprezentált volt 2005-ben, az eltérés nem volt számottevő, jól követte a megyei arányokat.

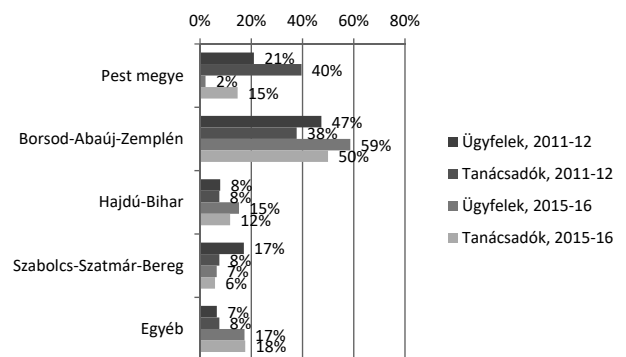
A kutatás másik része a tanácsadó vállalatok megkérdezésére épült. 2001-ben és 2005-ben teljes körű felmérést végeztünk a 7414 „üzletviteli tanácsadás” TEAOR számú, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cég körében. 2000 decemberében 199 tanácsadó cég működött megyénkben, 2005-ben 222, valamennyit felkerestük. A kérdőív kitöltését 2001-ben 83, 2005-06-ban 88 tanácsadó vállalta. A visszaérkezési arány kisebb volt, mint a vállalkozások körében, 40% körüli (2001-ben 41,7%, 2005-06-ban 39,6%) (Pelczné – Szadai, 2003 a, b) (Szadai, 2006).

2001-ben és 2005-ben teljes körű felmérést végeztünk a 7414 „üzletviteli tanácsadás” TEAOR számú, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cég körében. 2000 decemberében 199 tanácsadó cég működött megyénkben, 2005-ben 222, valamennyit felkerestük. A kérdőív kitöltését 2001-ben 83, 2005-06-ban 88 tanácsadó vállalta. A visszaérkezési arány kisebb volt, mint a vállalkozások körében, 40% körüli (2001-ben 41,7%, 2005-06-ban 39,6%) (Pelczné – Szadai, 2003 a, b) (Szadai, 2006).

A rendelkezésre álló korábbi kérdőíves felmérések, valamint a saját korábbi kutatási eredményeim a későbbi empirikus felmérések alapjául szolgáltak. A kérdőívek összeállítására a 2011. szeptember-november közötti időszakban, az adatfelvétellel 2011 decembere és 2012 májusa, majd 2015 szeptembere és 2016 áprilisa között került sor. A tanácsadói kérdőívet 58 vállalkozás töltötte ki 2011-12-ben, és 34 2015-16-ban. (Tanácsadónak tekintettem azon vállalkozókat, akik tevékenységeik között megjelölték az „üzletviteli tanácsadást”. A tanácsadói kérdőívet a tanácsadási tevékenységre vonatkozóan töltötte ki egy tanácsadást folytató kolléga.) A megvizsgált tanácsadók 1-2 ügyfele pedig kitöltötte a „tanácsot igénybe vevő vállalatok tanácsadási tapasztalataira” vonatkozó kérdőívet (77 kitöltött kérdőív érkezett vissza 2011-12-ben és 48 2015-16-ban): így összehasonlíthatóvá vált, hogy a tanácsadók hogyan látják saját magukat, kompetenciáikat, tevékenységük eredményét, hogyan látják őket ügyfeleik, vannak-e eltérések, miből adódnak ezek. A szolgáltatást igénybe vett vállalkozók valamennyi iparágat képviseltek. A kérdőíveket úgy állítottam össze, hogy összehasonlítható legyen a korábbi (2001-es és 2005-06-os) felmérések eredményeivel. Az összehasonlíthatóság nem biztosítható teljes körűen, mivel eltér a felmérés köre: a korábbi felmérések csak Borsod-Abaúj-Zemplén megyére irányultak, a mostaniak több régióra (3. ábra). A korábbiak két részből álltak: tanácsadók és vállalkozások. A mostaniak a tanácsadókra vonatkoznak, és a megkérdezettek ügyfeleire. Az összehasonlíthatóság így nem biztosítható teljes mértékben, de a tendenciákra következtetni lehet.

3. ábra

A vizsgált tanácsadók és ügyfeleik székhely szerinti megoszlása, 2011-12, 2015-16 (%)

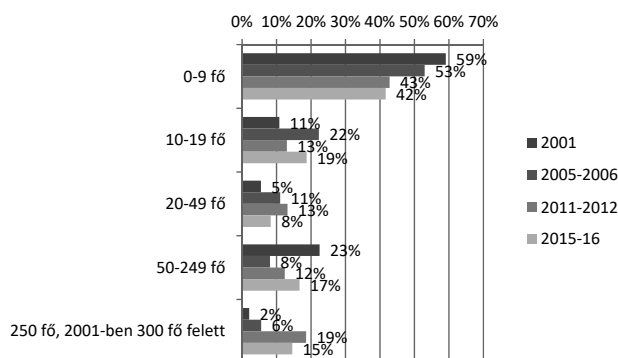


2011-12-ben és 2015-16-ban a tanácsadók és ügyfelek kiválasztása nem reprezentatív mintavétellel, hanem úgynevezett hólabdamódszerrel történt: a kiválasztott tanácsadók ügyfeleiket, az ügyfelek más vállalkozásokat és tanácsadóikat vonták be a felmérésbe. Területi vonatkozást illetően egyetlen kritériumot állítottunk: vagy a tanácsadónak, vagy ügyfelének északkelet-magyarországi (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves, Nógrád, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Hajdú-Bihar megyei) székhellyel kellett rendelkeznie. A kérdőívet kitöltő vállalkozók főként Bor-

sod-Abaúj-Zemplén, tanácsadók pedig főként Pest és Borsod-Abaúj-Zemplén megyéből kerültek ki. A minták összetételét szemlélteti a 4. ábra a vizsgált vállalkozások (ügyfelek) mérete szerint.

4. ábra

A minta összetétele a vizsgált vállalkozások (ügyfelek) mérete szerint 2001-ben, 2005-06-ban, 2011-12-ben és 2015-16-ban (%)



A kérdőív kitöltési hajlandóság a nagyobbak esetében lényegesen magasabb volt, így valamennyi mintában felülreprezentáltak. Létszám-kategória szerinti reprezentativitásra az értékelhetőség növelése érdekében 2001-ben és 2005-06-ban sem törekedtünk, mivel a nagyobb vállalkozások jobban megengedhették maguknak, és szívesebben vették igénybe a szolgáltatást, így indokolt volt a felülreprezentálásuk, mivel többen rendelkeznek tapasztalattal a területen. 2011-12-ben és 2015-16-ban csak a kiválasztott tanácsadók ügyfeleit vizsgáltuk, így, mint ahogy várható volt, a nagyobb létszámú vállalkozások jelentősen felülreprezentáltak. A vizsgált vállalkozások valamennyi létszám-kategóriát képviselnek, de mint ahogy a 4. ábra mutatja, főként mikrovállalkozások vettek részt mind a négy felmérésben.

A kérdőívvel nyert adatok feldolgozásához az SPSS 14.0 programcsomagot alkalmaztam. Az elemzés keresztábra-elemzéssel (függetlenségvizsgálattal), varianciaanalízissel, valamint korrelációelemzéssel történt, a társadalomtudományi kutatásokban szokásos 5%-os szignifikancia mellett.

A tanácsadó cégek kiválasztásának szempontjai a tanácsadók és ügyfelek értékítélete alapján

A tanácsadó cégek, valamint ügyfelek körében is megvizsgáltuk, hogy véleményük szerint az ügyfelek milyen kritériumok alapján választanak tanácsadót. A válaszadók egy 1-5-ig terjedő skálán értékelték a különböző szempontokat, ahol az „5” jelentése: a választás csak e kritérium alapján történik, „1”: a választásban egyáltalán nem játszik szerepet (5. ábra).

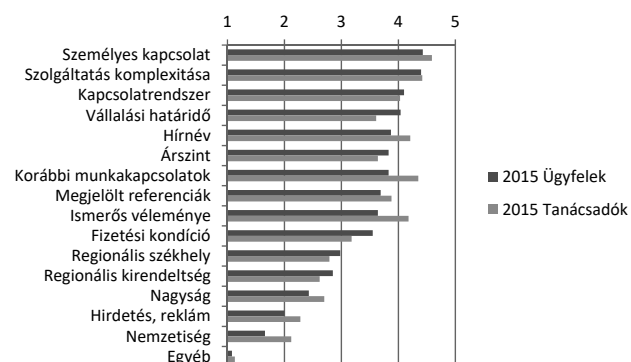
A tanácsadók alapvetően helyesen ítélik meg az egyes tényezők fontosságát vagy éppen elhanyagolhatóságát cégük kiválasztásában: a vizsgált 15 szempont közül 5%-os

szignifikanciaszinten mindössze 2-nél mutatható ki kisebb eltérés:

- A tanácsadók a korábbi munkakapcsolataik, valamint az ismerős véleményének jelentőségét cégük kiválasztásában kis mértékben felülértékelték. Az eltérés nem jelentős, 5 fokozatú Likert-skálán 1 alatti.

5. ábra

A tanácsadó cégek kiválasztásának szempontjai a tanácsadók és ügyfelek értékítélete alapján, 2015-2016



A többi tényező esetén (a tanácsadó cég hírneve, személyes kapcsolat, megjelölt referenciái és hirdetése, nemzetisége, nagysága, regionális székhelye, kirendeltsége, kapcsolatrendszere, a kínált szolgáltatás komplexitása és árszintje, fizetési kondíciók, valamint a tanácsadó vállalási határideje) a szokásos 5%-os szignifikanciaszinten nem mutatható ki szignifikáns eltérés a tanácsadók és ügyfelek értékrendjében. A tanácsadók jól felmérték az egyes tényezők fontosságát. A tanácsadó cég kiválasztásában az ügyfelek véleménye szerint a legfontosabb szempontok:

- a *kínált szolgáltatás komplexitása*, valamint a tanácsadó cég *kapcsolatrendszere*: az ügyfelek szeretnek valamennyi szükségessé vált szolgáltatást ugyanattól a tanácsadótól igénybe venni,
- a *személyes kapcsolat* a tanácsadóval: a tanácsadó és ügyfele közötti hatékony együttműködés alapvető feltétele,
- a *vállalási határidő*: az ügyfelek minden eddiginél szűkebb időkereten belül szeretnék eredményt kapni,
- az *árszint*: nagyon fontos az ár-érték arány, különösen a gazdasági világválságot követő nehéz időkből felértékelődött ennek a jelentősége,
- az *ismerős véleménye* és a *korábbi munkakapcsolatok*: a tanácsadók a személyes kapcsolataik mellett ezeknek tulajdonítanak legfontosabb szerepet a cégük kiválasztásában, ügyfelei véleményétől eltérően, akik szerint ezek közepesnél csak kicsit fontosabbak.

Az ügyfelek értékrendje szerint a tanácsadó kiválasztásában közepesen fontos szempontok:

- a *fizetési kondíciók*: 5%-os szignifikanciaszinten nincs különbség a tanácsadók és ügyfelek véleménye között, közepes fontosságúnak ítélték,

– a tanácsadó regionális székhelye és kirendeltsége: a tanácsadók és a vállalkozások szerint is közepes fontosságú, a tanácsadó gyors elérése, szükség esetén a gyors, akár személyes segítségnyújtás lehetősége biztonságérzetet ad.

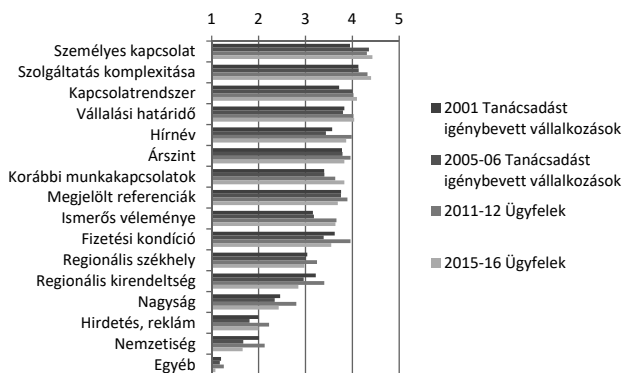
Az ügyfelek értékrendje szerint a tanácsadó kiválasztásában közepesnél kisebb jelentőségű tényezők:

- a tanácsadó nagysága és nemzetisége nem fontos döntési kritérium, a vállalkozások sokkal inkább a kínált szolgáltatás minősége, a vállalási határidő és az ár-teljesítmény viszony alapján ítélik meg a tanácsadót, nem előítélettel (pl. „a nagy, külföldi tanácsadó cég biztosan jobb tanácsot ad” típusú gondolkodás nem jellemző a vállalkozásokra),
- a tanácsadó cég hirdetése: nem a legjellemzőbb kapcsolatba lépési mód, sokkal fontosabb ennél a személyes kapcsolat szerepe.

A tanácsadó cégek kiválasztási szempontjainak változását szemlélteti a 6. ábra az ügyfelek értékítélete alapján 2001 és 2016 között.

6. ábra

A tanácsadó cégek kiválasztási szempontjainak változása a tanácsadást igénybevevett vállalkozók értékítélete alapján, 2001-2016



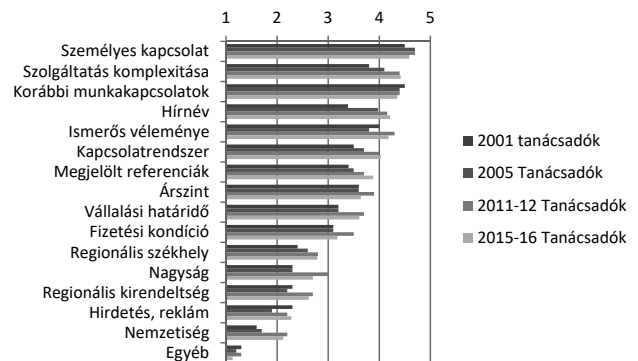
5%-os szignifikanciaszinten a vállalkozók értékítélete szerint a tanácsadó-választási kritérium fontosságának megítélése és a felvétel időpontja között a vizsgált 15 szempont közül 5-nél mutatható ki közepesnél gyengébb kapcsolat. Kismértékben növekedett a tanácsadóval való személyes kapcsolatnak, a tanácsadó cég hírnevének, valamint az ismerős véleményének a szerepe a választásban. A tanácsadó cég nemzetiségének és a kedvező fizetési kondícióknak a jelentősége nem nőtt 2001-óta, 2011-től csökkenés figyelhető meg. A változás valamennyi kritérium esetén kismértékű (5 fokozatú Likert-skálán 0,6 alatti) volt.

5%-os szignifikanciaszinten a felvétel időpontja nincs hatással a többi választási szempontra a vállalkozók értékítélete szerint: nem változtak a vizsgált 15 évben.

A tanácsadó cégek kiválasztási szempontjainak változását szemlélteti a 7. ábra a tanácsadók értékítélete alapján 2001 és 2016 között.

7. ábra

A tanácsadó cégek kiválasztási szempontjainak változása a tanácsadók értékítélete alapján, 2001-2016



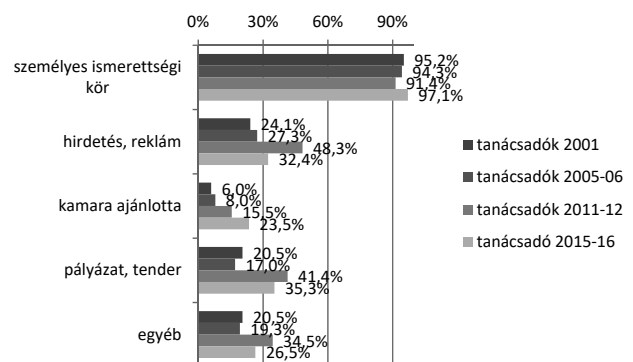
A tanácsadók a személyes kapcsolatuk, a korábbi munkakapcsolatuk szerepét, a kínált szolgáltatásuk komplexitását, valamint az ismerősök véleményét tartják legfontosabb szempontoknak cégük kiválasztásában. A korábbi munkakapcsolatuk szerepét, valamint az ismerősök véleményét felülértékelték ügyfeleik értékrendjéhez képest. Helyesen ítélik meg, hogy növekedett a hírnevük, valamint az ismerősök véleményének szerepe cégük kiválasztásánál. Helyesen látják, hogy elsősorban nem a nemzetiségük, valamint a hirdetésük és reklámjaik alapján választják őket ügyfeleik.

A kapcsolatfelvétel módja

A tanácsadó cégek megoszlását az alkalmazott kapcsolatba lépési módok szerint és ennek változását szemlélteti a 8. ábra a vizsgált másfél évtizedben.

8. ábra

A tanácsadó cégek megoszlása az alkalmazott kapcsolatba lépési módok szerint, 2001-2016 (%)

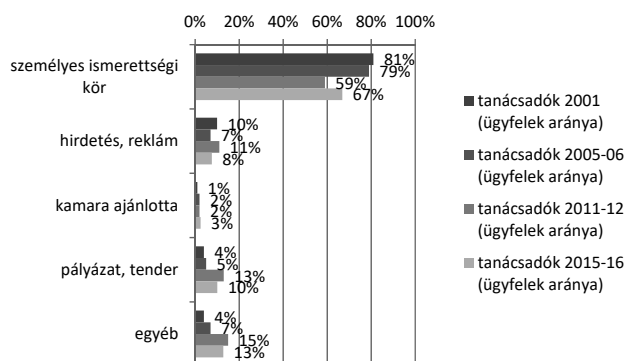


Egyértelműen a személyes ismeretségi kör a legfontosabb kapcsolatba lépési mód, 2016-ban a tanácsadó cégek 97%-a jelölte meg, hogy vannak ebből a körből ügyfelei. A tanácsadó cégek több, mint harmada (35%) említette a pályázatot, 32% alkalmaz reklámot, 23%-ának a kamara segített az ügyfelek megtalálásában. A vizsgált tanácsadó

cégek ügyfeleinek megoszlását és ennek változását szemlélteti a 9. ábra a vizsgált másfél évtizedben.

9. ábra

A tanácsadó cégek ügyfeleinek aránya a kapcsolatba lépés módja szerint 2001-2016 (%)



A vizsgált tanácsadó cégeknek ügyfelei 2015-16-ban 67%-ban személyes ismerettségi körükből kerülnek ki. A vizsgált másfél évtizedben jelentősen csökkent az ilyen körből kikerült ügyfelek aránya (2001-ben még 81% volt). Ügyfeleiknek átlagosan 8%-ával (2001-ben 10%) lépett kapcsolatba reklám, 10%-ával pályázat útján. A pályázat szerepe nőtt a vizsgált másfél évtizedben 4%-ról 10%-ra. Célszerű volna a tanácsadóknak még jobban kihasználniuk a pályázatokban és a tenderekben rejlő lehetőségeket: mivel így nagyobb lehetőségük volna olyan megbízásokhoz jutni, amelyek relatíve hosszú idő periódus alatt zajlanak, amelyek innovatívabb feladatokat tartalmaznak, amelyek lehetőséget adnak multidiszciplináris tanácsadói csapatok bevonására, a tudásbázisuk, ezáltal a versenyképességük növelésére. Mind a négy vizsgált időpontban a kamara ajánlása játszott a legkisebb szerepet a kapcsolatba lépési módok között, az így megtalált ügyfelek aránya mindössze 1-3% volt. A kamarák inkább közvetett módon játszhatnak nagyobb szerepet a tanácsadók és az ügyfelek egymásra találásában: például konferenciák és szakmai találkozók szervezésével, tanácsadói piacra vonatkozó kutatások finanszírozásával, képzések és tanácsadások szervezésével, ahol ráirányíthatnák a potenciális ügyfelek figyelmét arra, hogy miben tudnának a tanácsadók segítségükre lenni, és hogyan kellene hatékonyan együttműködniük a siker érdekében.

Figyelemre méltó az egyéb tényezők szerepének növekedése (4%-ról 13%-ra) a vizsgált másfél évtizedben. Itt az internetet, a potenciális ügyfelek telefonos megkeresését, a direkt marketinget, ajánlást és bíróságot említették. Célszerű volna a tanácsadóknak még jobban kihasználniuk az internetes megjelenésben (Sasvári, 2014) és megkeresésben rejlő lehetőségeket: pl. folyamatosan aktualizált honlap működtetése, ahol van lehetőség például időpont foglalására és szakmai kérdések feltételére és tapasztalatok megosztására is. A felmerült kérdésekre folyamatosan és röviden, tömören, figyelemfelkeltő módon válaszolni kell. A potenciális ügyfelek figyelmének felkeltésében a hagyományos módszereken kívül (pl. konferencia részvétel,

figyelemfelkeltő publikációk írása) a modern eszközöket is jobban és célirányosabban lehetne használni (pl. Facebook, LinkedIn stb.).

Összefoglalás

A tanácsadó cég kiválasztásánál fontos az alapos mérlegelés és több szempont figyelembevétele, mert az ügyfél csak így tudja kiválasztani a számára legmegfelelőbb tanácsadót. A tanácsadók és ügyfelek értékrendje között nem túl sok eltérést tapasztalunk, és nem is változott jelentősen a vizsgált másfél évtizedben 2001 és 2016 között: a tanácsadók jól felismerték az egyes tényezők fontosságát vagy éppen elhanyagolhatóságát. A tanácsadó választásban a különböző szempontok fontosságát (2015-16-ban), és változását (2001 és 2016 között, 5%-os szignifikanciaszinten) foglalja össze a 3. táblázat az ügyfelek és a tanácsadók értékrendje szerint.

3. táblázat

A tanácsadó választásban a különböző szempontok fontossága (2015-16-ban), és változása (2001 és 2016 között) az ügyfelek és a tanácsadók értékrendje szerint

Növekszik	Nemzetiség (t)	Nagyság (t)	Személyes kapcsolat (ü) Hírnév (ü, t) Ismerős véleménye (ü, t) Szolgáltatás komplexitása (t)
Stagnál	Nagyság (ü) Hirdetés (ü, t)	Regionális székhely (ü, t) Regionális kirendeltség (ü, t) Fizetési kondíció (t)	Szolgáltatás komplexitása (ü) Kapcsolatrendszer (ü, t) Vállalási határidő (ü, t) Árszint (ü, t) Korábbi munkakapcsolatok (ü, t) Megjelölt referenciák (ü, t) Személyes kapcsolat (t)
Csökken	Nemzetiség (ü)	Fizetési kondíció (ü)	
	Kevésbé fontos 1,5-2,49	Közepesen fontos 2,5-3,59	Fontos 3,6-4,6

A menedzserek a tanácsadó kiválasztásánál, a nemzetközi megfigyeléseknek megfelelően (Glückler – Armbrüster, 2003) nálunk is a korábbi személyes bizalomra épült pozitív tapasztalatokra valamint a tanácsadói hálózat hírnevére tudnak építeni. A vizsgált másfél évtizedben az ügyfelek véleménye szerint a tanácsadó választásánál három fontos szempont jelentősége növekedett (szignifikánsan): a tanácsadóval való személyes kapcsolatuk, a tanácsadó cég hírnevének és az ismerősök véleményének a szerepe. További fontos szempontok a tanácsadó választásában a kínált szolgáltatás komplexitása, a tanácsadó cég kapcsolatrendszere és a vállalási határidő, az árszint, a korábbi munkakapcsolatok, valamint a megjelölt referenciák. Közepesen fontos tényezők a regionális székhely és kiren-

deltség szerepe a választásban, melynek szerepe nem változott a vizsgált időszakban. A tanácsadó gyors elérése, szükség esetén a gyors, akár személyes segítségnyújtás lehetősége az ügyfeleknek biztonságérzetet ad, bár helyesen látják, hogy nem ezek a legfontosabb választási szempontok.

Az alkalmazott fizetési kondíció is közepesen fontos szerepet játszik a választásban az ügyfelek szerint, különösen a 2008-as gazdasági világválságot követő nehéz időkben növekedett ennek a jelentősége 2005-06 és 2011-12 között, a válság lecsengését követően, 2015-16-ban csökkent a szerepe.

Felméréseink szerint a tanácsadók – a legtöbb választási kritérium esetén – ügyfeleikhez hasonlóan látják az egyes kritériumok fontosságát, és hasonlóan érzékelik azok változását is. A tanácsadók rugalmasabb, az ügyfelek egyedi igényeihez jobban igazodó komplex, megoldásra orientált szolgáltatással jobban meg tudnának felelni ügyfeleik igényeinek.

Célszerű volna a tanácsadóknak a hagyományos módszereken kívül még jobban és célirányosabban kihasználni a modern eszközökben rejlő lehetőségeket: tudatosabban részt venni a pályázatokban és a tenderekben valamint élni az internetes megjelenésben és megkeresésben rejlő lehetőségekkel.

Felhasznált irodalom

- Bäcklund, J. – Werr, A. (2008): Constructing the Legitimate Buyer of Management Consulting Services. *Journal of Organizational Change Management*, 21, 6, p. 758-772.
- Bergholz, H. (1999): Do More Than Fix My Company. *Journal of Management Consulting*, 10, 4, p. 29-33.
- Bergmann, T. (2003): ASCO CEO-Umfrage: Trotz sehr zufriedener Kunden rückläufiger Trend bei Berater-einsatz. ASCO-Studie Fakten und Trends zum Management Consulting Schweiz 2002/2003, ASCO
- Bessant, J. – Rush, H. (1995): Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer. *Research Policy*, 24, 1, p. 97-114.
- Bettencourt, L. A. – Ostrom, A. L. – Brown, S. W. – Roundtree, R. I. (2002): Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services. *California Management Review*, 44/4, Summer, p. 100-128.
- Glückler, J. – Armbrüster, T. (2003): Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies*, 24, 2, p. 269-297.
- Gonda Gy. (1995): Amit kívülről jobban látni. *Figyelő*, dec. 21.
- Höselbarth, F. (2000): Veränderungsbereitschaft als Methode. *Managementberater*, 2000. március
- Kipping, M. – Armbrüster, T. (2002): The Burden of Otherness: Limits of Consultancy Interventions in Historical Case Studies. in: *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, ed.. M. Kipping and L. Engwall. Oxford: Oxford University Press, p. 203-221.
- Kubr, M. (ed.) (1996): *Management consulting: A guide to the profession*. Geneva: ILO
- Kubr, M. (ed.) (2002): *Management consulting: A guide to the profession*. Geneva: ILO
- Maister, D. H. – Green, Ch. H. – Galford, R. M. (2000): *The Trusted Advisor*. New York: Free Press
- Maister, D. (2003): *Managing the Professional Service Firm*. London: Simon & Schuster
- Mitchell, V.W. (1994): Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services. *Service Industries Journal*, 14, 3, p. 315-339.
- Mitchell, V. W. – Moutinho, L. – Lewis, B. R. (2003): Risk Reduction in Purchasing Organizational Professional Services. *Service Industries Journal*, 23, 5, p. 1-19.
- Pelczné G. I. – Szadai Á. (2003 a): Az üzleti tanácsadási tevékenység Borsod-Abaúj-Zemplén megyében. 1. rész. *Vezetéstudomány*, 6. szám
- Pelczné G. I. – Szadai Á. (2003 b): Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek jellemzői, fejlődési lehetőségeik. 2. rész. *Vezetéstudomány*, 7-8. szám
- Pelczné Gáll I. – Szadai Á. (2006): *Üzleti tanácsadás alapjai*. Miskolc: Bíbor Kiadó
- Pemer, F. – Werr, A. (2013): The Uncertain Management Consulting Services Client. *International Studies of Management & Organization*, vol. 43, no. 3, p. 22-40.
- Poór J. (1989): *Menedzsment tanácsadás vezetőknek és konzultánsoknak*. Budapest: Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár
- Poór J. (2000): *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Budapest: KJK
- Poór J. (2005): *A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Poór J. (2010): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Sasvári P. (2014): A magyarországi vállalkozások üzleti intelligencia használatának vizsgálata. in: Karlovitz János Tibor (szerk.) (2014): *Kulturális és társadalmi sokszínűség a változó gazdasági környezetben*. 2. IRI Társadalomtudományi Konferencia. Komárno: International Research Institute, p. 173-183.
- Schein, E. H. (1999): *Process Consultation Revisited*. Reading, M.A: Addison-Wesley
- Skjoldsvik, T. – Lowendahl, B. R. – Kvalschaugen, R. – Fosstenlokken, S. M. (2007): Choosing to Learn and Learning to Choose: Strategies fog Client Co-Production and Knowledge Development. *California Management Review*, vol. 49, no. 3 Spring, p. 110-128.
- Stryker, R. – Stryker, S. C. (1984): *Guide to Successful Consulting With Forms, Letters, Checklists*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall Inc.
- Sturdy, A. (1997): The Consultancy Process – An Insecure Business? *Journal of Management Studies*, 34 (3), p. 389-413.
- Szadai Á. (2006): Borsod-Abaúj-Zemplén megyei üzleti tanácsadási piac változása 2001 és 2005 között. VI. Regionális Tanácsadási Konferencia Miskolc, október 12. ISBN 978-963-661-737-0)
- Szász E. (2010): *Vállalatértékelés, befektetői döntés – hitelen vagy félrevezető számviteli információk alapján*.

www.econ.unideb.hu/oktatas_es_kutatas (Letöltve: 2010. január)

Tokár-Szadai Á. (2012): Az üzleti tanácsadási rendszer modellje. *Vezetéstudomány*, XLIII. évfolyam, különszám

Tokár-Szadai Á. (2013): Tanácsadói szerepek, kompetenciák. *Vezetéstudomány*, XLIV. évf. 3. szám, p. 26-36.

Tokár-Szadai Á. (2014): A tanácsadó cég kiválasztásának szempontjai. in: Karlovitz János Tibor (szerk.) (2014): *Kulturális és társadalmi sokszínűség a változó gazdasági környezetben*. Komárno: International Research Institute. p. 165-172. (ISBN:978-80-89691-10-4)

Tokár-Szadai Á. (2015): A tanácsadó cég kiválasztási szempontjainak változása 2001-2012. in: Csehné Papp Imola – Budavári-Takács Ildikó – Mészáros Aranka

– Iliás Anikó – Poór József (szerk.): *Innováció – növekedés – fenntarthatóság: VII. Országos Tanácsadói Konferencia tanulmánykötete*. Budapest, 2014. 10. 30. Budapest: Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, p. 158-165. (ISBN:978-963-89734-1-2)

Woog, M. A. – Rüeger, B. (1997): Die Unternehmensberatung im Umbruch. *IO Management* 11)

World Bank (2011): Guidelines: Selection and Employment of Consultants under IBRD Loans and IDS Credits&Grants by World Bank Borrowers. January, 2011. Washington, D.C.: Worldbank. (http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/278019-1308067833011/Consultant_GLs_English_Final_Jan2011.pdf)