

**PANNON EGYETEM**

**Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola**



**Attitűd-specifikus vásárlói magatartás a tanácsadás piacán  
– szolgáltatásminőség dimenziók**

Doktori (PhD) értekezés

DOI:10.18136/PE.2024.874

**Készítette:**  
**Varga-Toldi Katalin**

**Témavezető:**  
**Prof. Dr. Veres Zoltán**

**Veszprém**

**2024**

ATTITÚD-SPECIFIKUS VÁSÁRLÓI MAGATARTÁS A TANÁCSADÁS PIACÁN  
– SZOLGÁLTATÁSMINŐSÉG DIMENZIÓK

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

**Gazdálkodás- és Szervezéstudományok** tudományágban

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

Elfogadásra javaslom: igen/nem

.....  
Prof. Dr. Veres Zoltán

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

.....  
(a Szigorlati Bizottság elnöke)

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom:

Bíráló neve: \_\_\_\_\_: igen/nem

.....  
(bíráló)

Bíráló neve: \_\_\_\_\_: igen/nem

.....  
(bíráló)

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

.....  
(a Bíráló Bizottság elnöke)

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

Veszprém,

.....  
(az EDHT elnöke)

# Tartalomjegyzék

<b>Tartalomjegyzék.....</b>	<b>2</b>
<b>Ábrajegyzék .....</b>	<b>5</b>
<b>Táblázatjegyzék.....</b>	<b>5</b>
<b>Köszönetnyilvánítás.....</b>	<b>7</b>
<b>Kivonat .....</b>	<b>8</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Bevezetés.....</b>	<b>14</b>
1.1.    Témaválasztás indoklása.....	14
1.2.    Szakmai előélet és a témaválasztás kapcsolata .....	15
1.3.    A kutatási téma forrásadottsága .....	15
<b>2. A kutatás célja .....</b>	<b>17</b>
2.1.    A kutatási célcsoport lehatárolása.....	19
2.2.    A kutatási téma megközelítésének aspektusai .....	21
2.3.    Konceptualizálás és operacionalizálás .....	26
2.4.    A dolgozat szerkezete .....	30
2.5.    Az értekezésben használt definíciók és alapfogalmak .....	31
<b>3. Irodalomkutatás .....</b>	<b>32</b>
3.1.    Bibliometrikus irodalomkutatás.....	33
3.1.1.    A bibliometrikus kutatás háttere és célja .....	33
3.1.2.    A szakirodalmi elemzés módszertana.....	34
3.1.2.1.    Választott módszertan.....	34
3.1.2.2.    Mintavétel .....	34
3.1.2.3.    Adatelemzési módszerek .....	37
3.1.3.    Vezetési tanácsadás szakirodalmának klasszifikációs elméletei .....	39
3.1.4.    Bibliometrikus irodalomkutatás eredményei.....	40
3.1.4.1.    Publikációs intenzitás.....	40
3.1.4.2.    Legfontosabb folyóiratok.....	41
3.1.4.3.    Meghatározó országok, szellemi műhelyek és kutatóik.....	41
3.1.4.4.    Kulcsszó identifikáció és szógyakoriság.....	43
3.1.4.5.    Témamodellzés .....	44
3.1.4.6.    Bibliometrikus irodalomkutatás következtetései és jövőbeli lehetőségei .....	46
3.2.    Narratív irodalomkutatás.....	47
3.2.1.    Vezetési tanácsadás definíciója és kategóriái .....	48
3.2.2.    Tanácsadói szerepek .....	49
3.2.2.1.    Funkcionalista perspektíva.....	50

3.2.2.2.	Társas tanulási perspektíva .....	51
3.2.2.3.	Kritikai perspektíva.....	52
3.2.2.4.	Társas konstruktivista perspektíva.....	53
3.2.3.	Megbízói preferenciák.....	53
3.2.4.	Kapcsolatminőség („relationship quality”).....	57
3.2.5.	Szolgáltatásminőség („service quality”).....	61
3.2.6.	Megoldásminőség („solution quality”).....	68
3.2.7.	A tanácsadási szolgáltatások minőségmodelljei.....	70
3.3.	A szakirodalmi közelítésmódok hiányosságai és kritikai értékelése .....	78
3.3.1.	Klasszifikációs hiányosságok.....	78
3.3.2.	Kontextusfüggő preferenciák hiánya.....	79
3.3.3.	Empirikusan igazolt modellek hiánya .....	79
3.3.4.	Tanácsadói perspektíva.....	80
3.3.5.	Töredezett ismeretanyag-struktúra .....	80
<b>4.</b>	<b>Kutatási koncepció .....</b>	<b>82</b>
4.1.	Problémafelvetés és kutatási kérdések.....	82
4.2.	Kutatási hipotézisek.....	86
4.3.	Alkalmazott primer kutatási módszerek.....	87
<b>5.</b>	<b>Kutatási eredmények .....</b>	<b>89</b>
5.1.	Kvalitatív kutatás .....	89
5.1.1.	A kvalitatív kutatás célja .....	89
5.1.2.	Mintavétel és adatgyűjtés .....	89
5.1.3.	Tartalomelemzés.....	92
5.1.4.	Érvényesség és megbízhatóság.....	93
5.1.5.	A kvalitatív kutatás eredménye .....	94
5.1.5.1.	Szükségleti dimenziók .....	94
5.1.5.2.	Tanácsadási megbízások értékelése .....	100
5.1.5.3.	Koncepcionális modell.....	106
5.1.6.	A kvalitatív feltáró kutatás következtetései.....	118
5.2.	Kvantitatív kutatás .....	120
5.2.1.	A kvantitatív elemzés célja.....	120
5.2.2.	Mintavételi szempontok és az adatfelvétel módja .....	121
5.2.3.	Válaszadói profil.....	122
5.2.4.	Indexek képzése az állításokra kapott válaszokból.....	125
5.2.5.	Az alkalmazott statisztikai módszerek bemutatása.....	129
5.2.5.1.	A statisztikai hipotézisvizsgálatok .....	129
5.2.5.2.	A Student-féle t-próbák, és alkalmazásuk kritériumai.....	129

5.2.5.3.	A nemparaméteres próbák .....	130
5.2.5.4.	A Wilcoxon-féle előjeles rangpróba módszertana .....	131
5.2.5.5.	A kétmintás mediánpróba .....	131
5.2.5.6.	Főkomponens-elemzés és faktoranalízis.....	132
5.2.5.7.	Kérdőív validáció.....	133
5.2.6.	A kvantitatív kutatás eredményei .....	134
5.2.6.1.	Szükségleti dimenziók .....	134
5.2.6.2.	A koncepcionális modell minőségdimenziói .....	135
5.2.6.3.	Szervezeti hierarchia és a dimenziók fontossága .....	137
5.2.6.4.	Kapcsolati minőség .....	138
5.2.6.5.	Legfontosabb sikertényezők .....	140
5.2.7.	A koncepcionális modell validációja.....	144
5.2.8.	A kvantitatív kutatás következtetései .....	147
<b>6.</b>	<b>Összegzés.....</b>	<b>149</b>
6.1.	A kutatási eredmények összefoglalása.....	149
6.2.	Kutatási tézisek .....	151
6.3.	Tudományos jelentőség.....	152
6.4.	Gyakorlati jelentőség .....	153
6.5.	A téma kutatásának kiterjesztése, továbbfejlesztése .....	154
	<b>Forrásjegyzék.....</b>	<b>156</b>
	<b>Melléletek.....</b>	<b>178</b>
	1.számú melléklet: Szakértői Guide .....	178
	2.számú melléklet: Az online kutatás kérdőíve .....	183
	3.számú melléklet: A statisztikai elemzés adatai .....	213

# Ábrajegyzék

1. ábra Kutatási lépések.....	18
2. ábra A kutatási terület összefoglalója.....	26
3. ábra Átirat szövegtörzsének soronkénti feldarabolása (példa).....	92
4. ábra A vezetési tanácsadási szolgáltatások minőségértékelési folyamata.....	102
5. ábra A vezetési tanácsadás észlelt minőség dimenziói.....	107
6. ábra Kvantitatív koncepcionális modell logika.....	127
7. ábra A vezetési tanácsadási szolgáltatások szolgáltatástulajdonság alapú minőségmodellje.....	141

# Táblázatjegyzék

1. táblázat A mintavétel kutatási szakaszai.....	35
2. táblázat Adatelemzési lépések.....	38
3. táblázat Legfontosabb átfogó szakirodalmi irodalomkutatások.....	40
4. táblázat Publikációk eloszlása periódusonként.....	40
5. táblázat Publikációk országonkénti eloszlása.....	42
6. táblázat A témában legtöbbet publikáló szerzők.....	42
7. táblázat Leggyakrabban előforduló szavak.....	44
8. táblázat Szakcikk által feldolgozott témák (témamodell).....	45
9. táblázat Legfontosabb szolgáltatásminőség modellek osztályozása.....	64
10. táblázat A tanácsadási szolgáltatások minőségértékelésével foglalkozó legfontosabb tanulmányok.....	75
11. táblázat A tanácsadási szolgáltatások projektspecifikus és szolgáltatásspecifikus jellemzői.....	82
12. táblázat Kutatási hipotézisek.....	87
13. táblázat Kvalitatív kvázi hipotézisek.....	89
14. táblázat Kutatási minta profilja.....	91
15. táblázat Szükségleti dimenziók és főbb tanácsadói szerepek.....	98
16. táblázat Vezetési tanácsadó vállalattal és tanácsadóival szemben támasztott elvárt előnyök a projekt tulajdonos szervezeti hierarchia különböző szintjein.....	99
17. táblázat Szakértelem dimenzió komponensei.....	110
18. táblázat Kapcsolat dimenzió komponensei.....	113
19. táblázat Integráció dimenzió komponensei.....	114
20. táblázat Teljesítmény dimenzió komponensei.....	117
21. táblázat Kvantitatív kutatási hipotézisek.....	120
22. táblázat Tanácsadói és ügyfél minta eloszlása.....	122
23. táblázat Minta eloszlása szervezeti pozíció alapján.....	122
24. táblázat Minta eloszlása iparág alapján.....	123
25. táblázat Ügyfél minta eloszlása szakmai tapasztalat alapján.....	123
26. táblázat Tanácsadói minta eloszlása szakmai tapasztalat alapján.....	124
27. táblázat Minta eloszlása vezetői tapasztalat alapján.....	124
28. táblázat Minta eloszlása korcsoport alapján.....	124
29. táblázat Fődimenziók és attitűdállítások kapcsolata.....	127
30. táblázat Attitűdállítások, aldimenziók és fődimenziók kapcsolata.....	127
31. táblázat Kvantitatív koncepcionális modell.....	128
32. táblázat Fődimenziók fontosságának index eloszlása.....	135
33. táblázat Fődimenziók fontossága tanácsadói és ügyfél mintán.....	135
34. táblázat Tanácsadói és megrendelői minta eltérése az integráció fődimenzióban.....	137
35. táblázat Kapcsolat dimenzió komponensei (aldimenziók).....	138
36. táblázat Kapcsolat dimenzió komponensei (attribútum).....	139
37. táblázat Sikertényezők PCP modell tulajdonság alapú csoportosítása.....	140
38. táblázat Sikertényezők csoportosítása (attribútumok).....	141

39. táblázat <i>Top preferenciák</i> .....	142
40. táblázat <i>A főkomponens elemzés eredményei</i> .....	145
41. táblázat <i>KMO- és Bartlett-teszt eredményei</i> .....	146
42. táblázat <i>Faktorsúlyok mátrixa a varimax-rotáció után</i> .....	146
43. táblázat <i>Kutatási tézisek</i> .....	152

# Köszönetnyilvánítás

*„Mikor minden emberi dolgok fölibe röpöntem,  
odafönn a csúcson vettem észre, hogy még egész  
megmászni való hegységek s mindennemű akadályok  
vannak hátra a valóságban”*

Honoré de Balzac

Mindenekelőtt témavezetőmnek, **Dr. Veres Zoltánnak** szeretném megköszönni, hogy megmutatta nekem, hogy mire vagyok képes és egy teljesen új látásmódot hozott az életembe. Hálás vagyok a figyelemért, a rám szánt időért, a szakmai beszélgetésekért, tanácsokért, biztatásért és segítségért, amit Tőle kaptam.

Köszönet illeti a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karát, **dr. Fehérvölgyi Beáta** dékánasszonyt, aki lehetőséget adott számomra, hogy kipróbálhassam magam a felsőoktatásban és akadémiai tapasztalatot szerezzek. Nagyon hálás vagyok azért, amiért érdemesnek és értékesnek talált egy ilyen feladathoz.

Tiszta szívvel köszönöm Családom gondoskodását, amely elkísért a tanulmányaim során. Külön köszönet illeti **gyermekem nagyszüleit és szerető édesapját**, akik hosszú éveken át biztattak és fizikailag, lelkileg erőt adtak és támogattak abban, hogy doktori tanulmányaimat sikeresen befejezhessem.

Szeretném **megköszönni barátaimnak** az évek óta tartó támogatást és lelkesítést, amivel kitartásra serkentettek a nehezebb pillanatokban is. Külön köszönöm **Varga Katalinnak**, aki fáradságos munkával segítette a kutatási anyagok szerkesztését és kivonatok elkészítését. Köszönöm, hogy hittetek bennem.

Köszönettel tartozom az **OTP Nyrt. vezetőségének** a támogatásáért és megértéséért, mellyel hozzájárultak munkám eredményességéhez. Köszönöm kollégáim türelmét és biztató szavait.

Köszönettel tartozom a **Pallas Athéné Alapítványnak**, amely anyagilag támogatta és lehetővé tette, hogy szakmai munkásságomról nemzetközi konferenciákon és egyéb szakmai rendezvényeken számot adhassak.

## Ajánlás

Doktori értekezésemet **Édesanyámnak ajánlom**, aki végig támogatt e dolgozat megszületésében. Az Ő élettörténete, bátorítása és ösztönzése indított el ezen az úton. Hálásan köszönöm a sok hitet és biztatást, amit mindvégig kaptam Tőle.



# Kivonat

A tanácsadás olyan professzionális szolgáltatás, amelynek célja a megrendelő szervezet üzleti problémáinak feltárása, szakszerű megoldása, új lehetőségek azonosítása és a szervezeti képességek erősítése. Következésképp a tanácsadás az egyik legkomplexebb ügyfél-beszállító interakciónak tekinthető. A tanácsadás világviszonylatban a professzionális szolgáltatások piacán az egyik legfontosabb és legnagyobb szektort jelenti, ennek ellenére viszonylag kevés empirikus kutatás áll rendelkezésre a vezetési tanácsadási szolgáltatások minőségpreferenciáinak mérésére. Ez a jelenség azzal magyarázható, hogy a tanácsadói szolgáltatások tipikusan projektformában kerülnek leszállításra, a projektek terjedelme a tanácsadói szolgáltatás megkezdésekor számos esetben ismeretlen, előzetes elképzelések, nagyvonalakban felvázolt irányok jellemzőek. A részletes specifikáció és követelményjegyzék a tanácsadási szolgáltatás igénybevétele során formálódik egy közös munka eredményeképpen. Másfelől maguk az ügyfelek sem képesek pontosan és precízen megfogalmazni az igényeiket és egyfajta „implementációs szakadék” észlelhető aközött, ahogyan az ügyfél valójában előnyt kovácsolhatna a vezetési tanácsadók javaslataiból, és amire valójában képes. A vezetési tanácsadási szolgáltatás jelentős mértékben befolyásolhatja a vevő üzleti sikerét, ezért magas kapcsolati komplexitású szolgáltatásról van szó, ahol kiemelt szerepe van a kölcsönösségnek, bizalomnak és etikus magatartásnak. Ebből kifolyólag a megrendelőnek szükségleti, piaci és tranzakciós, míg a szolgáltatást nyújtó tanácsadó vállalatnak alkalmazási, kapacitás és tranzakciós bizonytalansággal kell szembenézniük. Következésképpen a szolgáltatás minőségének mérése és értékelése kifejezetten nehéz és bonyolult feladat elé állítja a a vezetési tanácsadási szolgáltatást megrendelő szervezetet.

Doktori értekezésem célja, hogy feltárja a megrendelő szervezetek szükségleti dimenzióit és szolgáltatás preferencia-attribútumait, különösképpen a tanácsadók által betöltött funkciókat és szerepköröket, valamint a tanácsadói projektek szolgáltatásminőség dimenziót.

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

Az adatfelvétel során kvalitatív és kvantitatív kutatási módszerek kerültek alkalmazásra. 22 mélyinterjú kvalitatív kutatási anyagára támaszkodva azonosításra kerültek a szolgáltatást megrendelők szükségleti dimenziói, szolgáltatás preferencia-attribútumai, az ügyfél-tanácsadó kapcsolatban kialakított tanácsadói szerepkörök és funkciók, valamint a vezetési tanácsadási

projektek értékelési folyamata. Ezen túlmenően az empirikus adatokra építve megalkotásra került a projekt alapon nyújtott vezetési tanácsadási szolgáltatások észlelt szolgáltatásminőségét leíró koncepcionális modellje (ERIP-modell). A kvantitatív felmérés során alkalmazott kérdőív összhangban volt a modell elméleti keretével, és célja a kvalitatív kutatás során felállított szolgáltatásminőség modell dimenzióinak validálása és mélyebb megértése volt.

A kérdőívben olyan kérdések és hozzá tartozó állítások kerültek megfogalmazásra, amelyek által lehetőség volt az elméleti minőségmodell keretei között meghatározott szakértelem, kapcsolatok, integráció és teljesítménydimenziók feltárására. A kvalitatív kutatáshoz hasonlóan a kvantitatív adatfelvétel kutatási célcsoportja is speciális és nehezen elérhető, ugyanis vezetői tanácsadást már igénybe vevő ügyfeleket és vezetőtanácsadókat volt szükséges elérni. Ennek eredményeképpen nem véletlenül alapuló mintavételi módszerek kerültek alkalmazásra az adatfelvétel során, és a kezdeti válaszadók megtalálását követően hólabda módszer került alkalmazásra.

A válaszadói profilról elmondható, hogy igen sokszínű és kellő méretű egy kvantitatív kutatás lebonyolítására, ugyanakkor a kvantitatív kutatás eredményei nem reprezentatívak és nem feltétlen általánosíthatók. A statisztikai eredmények a kvalitatív kutatási eredményekkel együtt értelmezhetők, ugyanakkor megfelelő minőségű anyagot szolgáltatnak arra, hogy a tanácsadókkal szemben támasztott elvárások, minőségpreferenciák mélyebben feltárásra kerüljenek.

Bizonyítást nyert, hogy a vállalatok tanácsadási szolgáltatási preferenciáit erősen meghatározza az új beszerzési szituáció, és a projekt egyedisége során a tanácsadási folyamat első fázisa együtt tanulásnak minősíthető (kompetenciacsere). A résztvevők személyes preferenciái befolyásolják a minőség értékelést, ugyanakkor a tanácsadási szolgáltatás során a hasznosság megítélése poszttranzakciós folyamatban realizálódik.

Megállapítást nyert, hogy a vállalatok által a szakértői erőforráspótlás, projektvezetés, szervezeti stimuláció és új lehetőségek felkutatása szerepelt, mint a leggyakrabban említett szükségleti dimenziók.

A kutatás továbbá igazolta, hogy a tanácsadási szolgáltatás minőségértékelési dimenziórendszere többszintű és a minőségdimenziók fontossága között szignifikáns különbség van. A kvalitatív kutatási eredmények alapján felállított vezetési tanácsadási szolgáltatás minőségmodelljét leíró ERIP-modell négy fő minőségdimenziójának (szakértelem; kapcsolatok; integráció; teljesítmény) fontossága között szignifikáns különbség van, a válaszadók szerint a legjelentősebb a szakértelem fontossága, ezt követi a kapcsolatok és a

teljesítmény dimenzió, végezetül az integráció dimenzió. A kutatás rávilágított arra, hogy a tanácsadók és a megrendelők között szignifikáns eltérés van a minőségdimenziók fontosságában, ugyanakkor a kutatás azt nem tudta alátámasztani, hogy a szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók között szignifikáns különbség lenne az egyes minőségdimenziók fontosságában.

A kapcsolat dimenzió egyes aldimenzióinak fontossága között szignifikáns különbség van és jelentős eltérés tapasztalható az egyes kapcsolati dimenzióhoz tartozó kritériumok fontosságában. A legfontosabbnak ítélt kapcsolati aldimenzió az elkötelezettség, amelyet az etikusság és asszertivitás követ.

A kutatás 14 olyan kritikus preferenciát azonosított, amely kiemelkedően fontos a megrendelők számára, amelyeket lényegi szolgáltatás-tulajdonságként értelmeztem. A vezetési tanácsadási szolgáltatás minőségét meghatározó lényegi tulajdonságok: (1) a projekten dolgozó tanácsadók felkészülten érkezzenek a projektekre; (2) a tanácsadók etikusan, felelősségteljesen járnak el, szem előtt tartva a megrendelő vállalat üzleti titkainak megőrzését; (3) a tanácsadók értsék a megrendelő szervezet valós motivációját; (4) a tanácsadók teljesítsék a szerződésbe foglalt szakmai tartalommal a vállalt feladatokat; és (5) a tanácsadóknak legyen meg a szükséges tapasztalata, ne a projekten tanulják meg az adott probléma kezelését. Mindezek mellett egy tanácsadási projekt megítélésében fontos szerepet játszik még a megfelelő stratégiai illeszkedés, elkötelezettség a megrendelő céljai mellett, személyre szabottság, iparági legjobb gyakorlatok ismerete, megfelelő érdekérvényesítés, érthető és világos kommunikáció, transzparens és következetes projektmenedzsment, határidők betartása, valamint a tanácsadók elérhetősége és gyors reagálóképessége.

A kvantitatív kutatás kézzelfoghatóbbá és mérhetőbbé tette a kvalitatív kutatás során feltárt megrendelői minőségparaméterek fontosságát, és egy érthető, a gyakorlatban jól alkalmazható preferenciastruktúrába helyezte ezeket az elvárásokat. A vizsgálati eredmények segítségével a szolgáltatásminőség modellek kiegészíthetők. Másfelől az eredmények segíthetik a piacon tevékenykedő tanácsadó vállalatokat abban, hogy marketing és ügyfélkapcsolati aktivitásukat tudatosabban és ügyfélreszabottan alakíthassák, az egyes minőségpreferenciák alapján finomíthassák pre-sales tevékenységeiket a sikeresebb és hatékonyabb értékesítés érdekében.

# Abstract

Management consulting is a professional service of which objective is to help the organization solve its own problems by making it aware of organizational processes, of their likely consequences, and of intervention techniques for stimulating change. Thus, it is one of the most complex interactions considered within the client-service provider interaction. Despite the fact that consulting is one of the most important and biggest sector in the market of professional services, few empirically grounded research data is available for measuring the service quality of management consulting service. This particularly the case for fixed price management consulting projects that are developed on a project basis and project scope is often indefinite, consisting of draft directions and initial ideas rather than concrete specifications. It is rather a co-working process where the detailed specification and expectations are formed as a result of co-creation between the client and the consultants. On the other hand, there is a so-called “implementation gap” which differentiate between all that the client would have to do to benefit from the consultant’s recommendations and what the client is able of doing. Management consulting service may significantly impact the success and reputation of the client organization. Thus, management consulting is a high relationship complexity service where trust and ethical norms has a fundamental importance. Buyer organizations of management consulting service face need, market, and transaction uncertainty, while consulting firms have applicability, capacity, and transactional uncertainties. Accordingly, measuring the service quality of management consulting projects under such circumstances is quite complex and problematic.

The aim of the dissertation is to advance an empirically grounded approach to the study of utility and service quality preferences of management consulting projects, especially the responsibilities and roles of consultants, service attributes and dimensions of management consulting service.

I applied both bibliometric and narrative literature research method to define dominant patterns and latent intellectual structure of management consulting research domain and highlight the main research subjects, research trends, most important research hubs, scientific works, and further potential research topics.

The results of the primary research are provided by qualitative and quantitative research methods. Based on empirical qualitative data from 22 in-depth interviews, qualitative research advances an empirically grounded approach to the study of utility preferences and perceived quality preferences of management consulting projects by identifying the clients’ underlying

utility preferences, consulting roles, perceived quality dimensions, and service evaluation process. Based on the results of interview data a conceptual model has been developed for perceived management consulting service quality dimensions (ERIP model).

The quantitative research goal was to test results of qualitative research. Questionnaire was designed based on the previous related scientific papers and manuscripts of interviews. Conceptual model was fine-tuned based on interpretative follow up research with experts and attitude statements were articulated to expertise, relations, integration, performance dimensions of the model.

Identical to the sample of qualitative research the target group of qualitative research were also special and difficult to reach, since it was crucial to reach senior consultants and client participants with solid experience in working with consultants. Consequently, instead of random sampling specific sampling criteria were set in advance and participants were selected proactively. In the later phase snowball sampling method was used. The final sample of the research shows a diverse pattern and provides a reliable basis to execute quantitative research, however results reflect participant's subjective perceptions, and limits the generalizability of the interpretations.

According to research results quality preferences of buying organizations are influenced by the phenomenon that managing consulting projects are most of the time determined as new sales situations. Thus, the first phase of the consulting service is considered as co-learning (competence exchange) process. Personal preferences of participants in the consulting process significantly influence the perceived service quality and quality assessment, the management consulting service is materialized in the post transactional process.

Research results indicates that the most important utility dimensions of client organizations when working with consultants are expert resource substitution, project management, organization stimulation and exploring new opportunities.

The dimension structure of quality evaluation of management consulting projects is hierarchical and there is a significant difference between the importance of quality dimensions. The four dimensions' index distribution significantly differ from the other and their importance also significantly shows variance. The most important dimension of successful consulting service is expertise, which is followed by relations and performance. The least important dimension is involvement.

There is a significant difference how consultants and clients regard the importance of each dimension. Research results shows that consultants evaluate the importance of involvement

dimension less than clients, however at different level of the organizational hierarchy significant variance cannot be found.

Research results indicates that there is a significant difference between the importance of sub-dimensions of relationship dimension. The most important relation sub-dimension is commitment, followed by ethical norms and assertiveness.

Attitude statements can be grouped based on their importance into three category which classification provides a practical and managerial perspective for interpretation of results. 14 pivotal service attributes were found which are crucial and can be regarded as must have factors of management consulting service quality perception. The pivotal quality preferences are (1) efficient resource utilization, (2) meeting ethical norms and discretion, (3) commitment to organizational goals and understanding the motivation of the buying organization, (4) delivering the consulting service based on the contracted professional criteria, (5) allocation of subject-expert consulting team which is experienced enough to be able to generate value from the beginning. Furthermore, the most important aspects of a successful consulting projects are: strategic fit between client and consultants; assertive, personalized and organization tailored service delivery; clear communication; transparent and on-time delivery process; quick response rate; strict project management skills; significant industrial best practices and know-how; active knowledge sharing.

By carrying out qualitative and quantitative research the quality preference structure of management consulting service has been developed, the conceptional service quality model of management consulting services was tested, and importance of each quality attributes, sub-dimensions and main dimensions have been measured.

Research findings can support of buying organizations in managing their activities for improving service quality and setting clear behavioral and professional objectives to their consultants. Furthermore, findings may assist sales executives in finetuning their pre-sales techniques by considering client quality preferences through tender and offer phases.

# 1. Bevezetés

## 1.1. Témaválasztás indoklása

A business piacokon gyakran konkrét, kézzel fogható termék helyett üzleti problémamegoldást keresnek a vevők. Különösen igaz ez az üzleti tanácsadásra, amely lényegében hivatásszerűen végzett szakértői tevékenység (Nádor, 2007a). A tanácsadás olyan professzionális szolgáltatás, amelynek célja, hogy a szolgáltatók „segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában és megoldásában, új lehetőségek azonosításában, a szükséges képességek elsajátításában és a változások megvalósításában.” (Kubr, 2002). A tanácsadás az egyik legkomplexebb ügyfél-beszállító interakció, hiszen a tanácsadók az egyik legfontosabb szállítói a legújabb menedzsment ötleteknek és gyakorlatoknak (Armbrüster, 2006). Ugyanakkor az üzleti tanácsadás nagyon sok esetben egy még meg nem született, csak „papíron létező” megoldásra vonatkozik, amely valójában nem más, mint egy feltételezett kompetenciával bíró szakértő csoport által tett megoldási javaslat vagy ígéret (Nádor, 2007b). A megbízó cégek tanácsadókkal szemben támasztott követelményei az elmúlt években jelentősen megnövekedtek, komplex és sokrétű professzionális tanácsadást várnak el (Geoffroy és Schulz, 2015). A hazai menedzsmentkultúrában egyre hangsúlyosabb szerepet kapnak azok az üzleti megoldások és ún. transzformációs projektek, amelyek keretében speciális tanácsadási szolgáltatásokat vesznek igénybe nagyvállalatok vezetői a sikeres stratégiai tervezés és szakszerű implementáció érdekében. Gyakran egyszerre ugyanannál a cégnél több projektben, különböző témakörökben, más-más szakterületen jelentősen eltérő funkciókat látnak el a tanácsadók, ezért az ügyfél által elvárt kompetencia széles spektrumon mozog (Chapman, 1998; Lippitt és Lippitt, 1986). A vásárolt tanácsadási szolgáltatás jelentős mértékben befolyásolhatja a vevő üzleti sikerét, megítélését, ezért kifejezetten magas kapcsolati komplexitású szolgáltatásról van szó, ahol meghatározó szerepe van a bizalomnak, az etikus viselkedésnek (Hakansson és Ford, 2002). A sikeres üzleti tanácsadói projektek előfeltétele, hogy a kiválasztott tanácsadó cég és annak szakértői megfelelő kompetenciával rendelkezzenek, ugyanakkor a szaktudás önmagában nem elegendő. A sikeres tanácsadási szolgáltatás kulcsa valójában az, hogyan képes a kiválasztott tanácsadói „gárda” az együttműködés során a vevő által megrendelt tanácsadási szolgáltatást ügyfélreszabottan, szakszerűen és sikeresen teljesíteni (Skjølsvik, Perner és Löwendahl, 2017). A vezetési tanácsadás szakirodalma és a tranzakcióban résztvevők közötti kapcsolatot elemző tanulmányok száma ugyan bőséges, azonban az ügyfél által észlelt tanácsadási szolgáltatások minőségidimenzióit feltáró empirikus

kutatások száma elhanyagolható. A vezetési tanácsadási projektek terjedelme a tanácsadói szolgáltatás megkezdésekor számos esetben ismeretlen, csupán előzetes elképzelések, nagyvonalakban felvázolt irányok állnak rendelkezésre. A részletes specifikáció és követelményjegyzék többnyire a tanácsadási szolgáltatás igénybevétele során formálódik egy közös munka eredményeképpen. A megbízó szervezetek egyik legnagyobb kihívása, hogy képesek legyenek beazonosítani és megtalálni azt a tanácsadói csapatot, amelyik leginkább képes üzleti problémáik megoldására (Clark és Salaman, 1998a).

## **1.2. Szakmai előélet és a témaválasztás kapcsolata**

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

## **1.3. A kutatási téma forrásadottsága**

A tanácsadó partnerek megítélése, és a vezetési szolgáltatás minőségértékelése több tudományágat fed le. Elsősorban a szervezeti beszerzés, B2B szolgáltatásmarketing, azon belül



is a professzionális szolgáltatások és projektmarketing tudományos munkái, elemzései adhatnak kiindulási alapot, azonban nem elhanyagolható a komplex terméket érintő fogyasztói döntésekben tetten érhető preferenciák szakirodalma sem. A tanácsadás története emellett összekapcsolódik a menedzsment tudomány, azon belül is a tudományos vezetés, szervezési és stratégiai menedzsment, szervezetfejlesztés, személyzetmenedzsment, szervezeti beszerzés, tudományterületek fejlődésével és kibontakozásával.

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

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

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

## 2. A kutatás célja

Az ügyfelek lehetősége arra, hogy a tanácsadók kiválasztásában objektív és racionális döntéseket hozzanak limitált, hiszen nem rendelkeznek minden esetben a szükséges és megfelelő információval, ez pedig azt eredményezi, hogy alkupozíciójuk jelentősen gyengülhet a tanácsadó vállalattal szemben (Werr és Styhre, 2002). Következésképpen minőségpreferenciáik instabilak és gyakran változnak az együttműködés során. A projekttulajdonos szervezet és a kiválasztásban résztvevők személyes preferenciáinak vizsgálata, a vezetési tanácsadási szolgáltatás minőségparamétereinek, attribútum és dimenzió struktúrájának feltárása kihívások elé állítja a kutatókat, de izgalmas, és az üzleti gyakorlatban jól használható értékes eredményekkel kecsegtető kutatási terület.

Az előzetes szakirodalom feldolgozása során feltárt legfontosabb kutatási problémákat az alábbiakban foglalom össze:

- A vevők tanácsadókkal szemben elvárt szerepe és felelőssége nem minden esetben jól definiált, a megoldandó probléma jellege befolyásolhatja a tanácsadó szerepét és funkcióját.
- A tanácsadási szolgáltatások szolgáltatás attribútumai sok esetben rejtettek, a beszerzési preferenciák és a tanácsadási szolgáltatás sikerességét meghatározó minőségpreferenciák eltérhetnek.
- A vezetési tanácsadási szolgáltatás minőségének mérésére viszonylag kevés empirikus kutatási eredmény áll rendelkezésre, nincs egy átfogó, részletes vezetési tanácsadás piacára értelmezett és iparágspecifikus minőségparaméter-minőségattribútum-minőségdimenzió struktúra.

Kutatásom célja, hogy széles, szekunder és több saját adatfelvétellel történt primer kutatás révén feltárjam a vezetési tanácsadási szolgáltatást igénybe vevő projekttulajdonos szervezetek szolgáltatásminőségpreferenciáit, különösképp a tanácsadási projektek sikeres teljesítését meghatározó jellemzőket. Kvalitatív kutatási módszerrel kívántam feltárni a szolgáltatást megrendelők szükségleti dimenzióit, szolgáltatás preferencia-attribútumait, az ügyfél-tanácsadó kapcsolatban kialakított tanácsadói szerepköröket és funkciókat, valamint a vezetési tanácsadási projektek értékelési folyamatát. Céloom az volt, hogy egy kvalitatív feltáró kutatás empirikus adataira építve megalkossam a vezetési tanácsadási projektek szolgáltatásminőség modelljét, és a feltárt modell minőségdimenzióit kvantitatív kutatással teszteljem és mélyebben megértsem.

Kutatási kérdéseimet a fent részletezett kutatási probléma figyelembevételével és az általam meghatározott kutatási célok mentén határoztam meg. Összesen hat (K1-K6) kutatási kérdést fogalmaztam meg annak érdekében, hogy a vezetési tanácsadás általános marketing módszertanának kiegészítésével és egységes keretrendszerbe foglalásával összefüggéseket tudjak feltárni a vevők hasznossági preferenciáiról, a vezetési tanácsadási szolgáltatások értékelésének folyamatáról, valamint a tanácsadási szolgáltatások sikeres teljesítéséhez szükséges minőségparaméterek, minőségattribútumok minőségdimenzióiról.

K1: Milyen tanácsadói szerepkörök azonosíthatók a megbízók hasznossági preferenciái alapján?

K2: Hogyan történik a projekt tulajdonos szervezetében a vezetési tanácsadási projektek értékelése?

K3: A tanácsadók értékelésében milyen szerepet játszanak az értékelési folyamatban résztvevők személyes preferenciái?

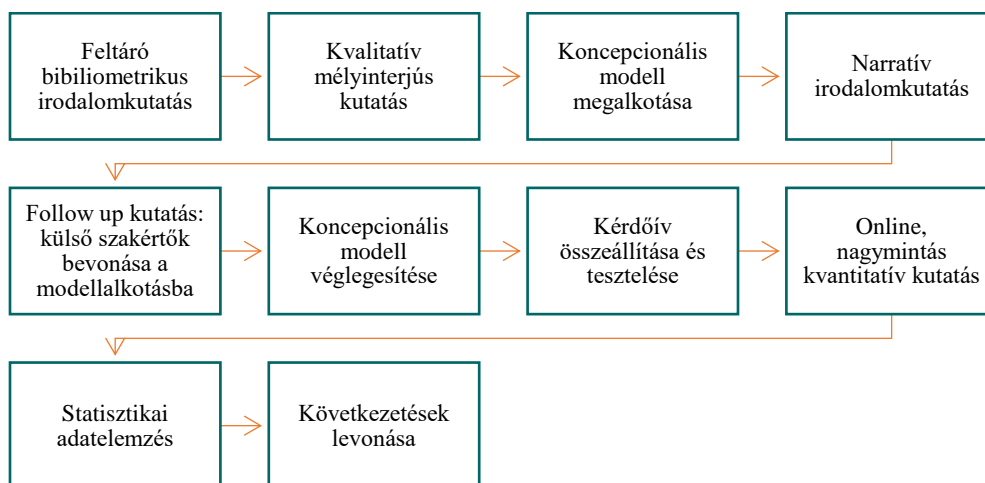
K4: Milyen minőségdimenziók alapján értékelik a megbízók a tanácsadási szolgáltatások minőségét?

K5: Mely kapcsolatminőség komponenseket ítélik a megbízók a legfontosabbnak a tanácsadási szolgáltatások minőségértékelésében?

K6: Milyen eltérés tapasztalható a szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók minőségészlelésében?

A kutatás során alkalmazott lépéseket az 1. ábra mutatja be.

*1. ábra Kutatási lépések*



**Forrás:** saját szerkesztés

## 2.1. A kutatási célcsoport lehatárolása

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

Nádor (2007) *Az üzleti tanácsadás marketingje* könyvében az üzleti tanácsadást az alábbi definícióval írja le: „az üzleti tanácsadás szerződés keretében, díj fejében, külső, független szakértő által nyújtott szakmai szolgáltatás, lényegében hivatásszerűen végzett szakértői tevékenység”. Nádor az üzleti tanácsadás legfontosabb területeit Poór József és szerzőtársai (2016) által definiált csoportosítás alapján különbözteti meg könyvében:

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

Kutatásom a vezetési tanácsadás területét fedi le, amely magába foglalja a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításukhoz nyújtott segítséget (Poór József és munkatársai, 2016). A vezetési tanácsadáson belül megkülönböztetünk (1) működésmenedzsment-tanácsadást, amely egy szervezet hatékonyabb működését támogató folyamat-, szervezet- és rendszerfejlesztési tanácsadói megbízásokat foglal magában; (2) stratégiai tanácsadást, amely egy szervezet vállalati, divizionális, funkcionális, egyéb üzleti és növekedési stratégiáinak kidolgozásához szükséges tanácsadási szolgáltatásokat rejti magában; és (3) HR tanácsadást, amely a megbízó szervezet humán erőforrás gazdálkodásához és fejlesztéséhez szükséges tanácsadási és implementációs tanácsadási szolgáltatásokat foglalja magában.

Kutatásom szempontjából lényeges, hogy elválasszuk a tanácsadás megvalósítási formáit, amely történhet projekt alapon és a tanácsadók napidíjas elszámolásában. Kutatásomban a projektformában létrejövő vezetési tanácsadási szolgáltatást elemzem, amely tanácsadási formának a sajátosságai a következők:

- (1) a beszerzés pályázatot hirdet a feladat megoldására előzetes információbekérés (RFI), vagy konkrét ajánlati felhívást (RFP) formájában;

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

Kutatásomból kizártam a mezőgazdasági, mérnöki, jogi, adózási, könyvvizsgálói és kifejezetten átmeneti erőforrás pótlásra vagy kiszervezésre irányuló ún. „outsourcing” tanácsadást is, mert az ilyen tanácsadási szolgáltatások igénybevételének szükségessége során megjelennek olyan „kötelező” vagy „külső kényszer” jellegű igények is, amelyek torzítják a megrendelők valós, belső preferenciáinak feltárását. Ezeken a szakterületeken jól megfigyelhető a külső kényszer, ráhatás elve, kötelező auditok, anyavállalati előírások, ellenőrzések, felügyeleti szervek által kezdeményezett, külső, független szakértői csapat által elvégzett átvilágítások formájában.

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

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

A speciális belső erőforrás szükségletek kielégítésére szakosodott, kifejezetten „outsourcing” megoldásokat is kizártam a kutatásomból, mert véleményem szerint az ilyen jellegű vevői igények kielégítésére a hagyományos vezetési tanácsadó cégektől eltérő profilú vállalkozások a jellemzőek, valamint ez esetben többnyire nem egy vállalkozást, hanem konkrét kompetenciával bíró átmeneti humán erőforrást választ az ügyfél, a kiválasztási folyamat pedig ennek megfelelően a vállalatban alkalmazott munkaerő felvételhez hasonlatos.

Kutatásomban tehát olyan tanácsadói projektekre kívánok fókuszálni, ahol valamilyen belső, versenyképességet növelő beruházás, projekteredmény vagy átalakulás iránti belső

elköteleződés kelti életre a tanácsadók bevonását és a tanácsadási szolgáltatás igénybevételéhez nem kapcsolható valamilyen külső kényszer, a vállalatok saját elhatározásukban döntenek külső tanácsadó vállalat igénybevétele mellett.

A vállalatok tekintetében is szűkítéssel éltem. A magyar statisztikai adatszolgáltatás rendszere (Központi Statisztikai Hivatal besorolása a 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról 3. paragrafusa alapján) a vállalkozásokat az általuk foglalkoztatott létszám, az árbevétel, illetve a mérlegfőösszeg nagysága alapján csoportosítja. Ennek megfelelően megkülönböztetünk:

- (1) mikrovállalkozásokat: összes foglalkoztatotti létszáma tíz főnél kevesebb, és az éves nettó árbevétel vagy mérlegfőösszeg legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg.
- (2) kisvállalkozásokat: összes foglalkoztatotti létszám 50 főnél kevesebb, és az éves nettó árbevétel vagy mérlegfőösszeg legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg.
- (3) középvállalkozásokat: az összes foglalkoztatotti létszám 250 főnél kevesebb, és az éves nettó árbevétel legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy a mérlegfőösszeg legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg
- (4) nagyvállalatokat: az összes foglalkoztatotti létszáma a 250 főt meghaladja, és az éves nettó árbevétel több mint 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy a mérlegfőösszeg több mint 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

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

## 2.2. A kutatási téma megközelítésének aspektusai

A tanácsadás több mint százéves múltra tekint vissza, azonban mint önálló szolgáltató iparág az elmúlt ötven évben lett jelentős (Floyd és Wooldridge, 1997; McKenna, 1995). A tanácsadás egy nagyon összetett, többféle aspektusból megközelíthető multidiszciplináris tudományterület és eltérő módon, más-más kontextusban vizsgálható.

- (1) A tanácsadást egyfelől megközelíthetjük *szolgáltatásmarketing aspektusból*, hiszen a szolgáltatások piacán az áru jellege alapján definiálhatók önálló piacok, és a tevékenység tartalma alapján osztályozhatók az egyes szolgáltatásfajták (Veres, 2009). Ebben a megközelítésben nem a vevő személyén, sokkal inkább a szolgáltatás-specifikus jellemzőkön van a hangsúly. Ebből az aspektusból a tanácsadás

professzionális szolgáltatásként definiálható, és mint olyan, komplex terméként írható le (Park, Ding és Rao, 2008; Mitchell, 1994), ahol a termék nagyszámú attribútummal rendelkezik és/vagy minden attribútuma sok jellemző szinttel rendelkezik. Ahhoz, hogy megértsük az adott szolgáltatást igénybe vevők minőségpreferenciáit, minőségértékelési folyamatát, az egyes szolgáltatás-attribútumokat szükséges definiálni, és ezen tranzakció-specifikus, az adott szolgáltatás típusra jellemző és alkalmazott minőségmodellt célszerű építeni. Számos kutató tett kísérletet a B2B szolgáltatások minőségének mérésére (Gounaris, 2005; Grönroos, 1984; Morgan, 1991; Szmigin, 1993). Általánosságban elmondható, hogy ezek a B2B szolgáltatásminőség modellek megkülönböztetnek (1) potenciális (search qualities), (2) output (immediate and final), és (3) leszállítási folyamat (kemény és szoft) specifikus minőségértékelési kritériumokat. Az üzleti kapcsolatok minőségét, mint szolgáltatásminőségi elem a leszállítási folyamat kritérium egyik komponenseként értelmezik. Ez esetben a szolgáltatásminőség modellek szakirodalmán keresztül érdemes a kutatási témát feldolgozni, és egy specifikus, kifejezetten a tanácsadásra alkalmazható minőségmodell megalkotásával kiegészíteni a meglévő szolgáltatásminőség koncepciók tudományos szakirodalmát.

- (2) Másik megközelítési lehetőség az, amikor a szolgáltatást igénybe vevő „vevőtípus” attitűdje kerül a disszertáció nézőpontjába. Ugyan a fogyasztói piacon is elérhetők tanácsadási szolgáltatások, a tanácsadás döntően a vállalati piac terméke. Következésképp a tanácsadásra, mint *business-to-business kapcsolatra* tekinthetünk, és a szervezeti piac sajátosságai és az üzleti partnerek közötti kapcsolat alapján értelmezzük és helyezzük kontextusba a tanácsadást. Ha e kapcsolatból kivesszük a végső fogyasztó felé az értékesítővel, a kereskedőkkel való együttműködéseket a tanácsadást értelmezhetjük ipari marketing (industrial marketing) megközelítésben is. Ezt a speciális, B2B kapcsolatot a szervezeti piacon belül az ipari marketing koncepciók fedik le, és a szakirodalomban megoldás minőségként (solution quality) hivatkoznak rá. Ezek a modellek nagy hangsúlyt fektetnek a közös alkotásra („co-creation”) és a folyamatos ügyfél-vevő konzultációra, hiszen a végső megoldás egy közös munka eredményeképp születik meg. Ebből az aspektusból maga a szolgáltatás és annak minősége is inkább a közös munka és kapcsolat szintjén értelmezett, mert a szolgáltatás minőségének alakításában az ügyfélnek is felelőssége van (Macdonald, Kleinaltenkamp és Wilson, 2016). Az akadémiai és piaci szférában egyaránt a marketingtudomány egyik jelentős mérföldköve az volt, amikor Berry beemelte a kapcsolatok szerepét a

szolgáltatásmarketingbe (1983). Berry nyomán több elméleti iskola is úttörő szerepet vállalt a kapcsolati marketing-teóriák és koncepciók kidolgozásában (példának említhető az IMP csoport). A kapcsolati marketing/menedzsment térnyerésével és dinamikus fejlődésével hangsúlyosabbá vált, hogy az üzleti piacokon a kapcsolatok tudatos menedzselése és minőségének fejlesztése nélkül nem tud igazán sikeres lenni (Stone, Woodcock és Wilson, 1996; Veres, 2009). Következésképp a kapcsolati marketing szerint az üzleti partnerek egyfajta közösséget alkotnak, ahol a kapcsolatok általában nem egy csereügyletre koncentrálnak, hanem a folyamatokat befolyásolja az állandó változás, valamint az alkalmazkodás (Elo, 2003). Ebben a megközelítésben a tanácsadási szolgáltatást és annak minőségdimenzióit az üzleti kapcsolatok természete és típusai mentén és a kapcsolatminőség egy dimenziójaként érdemes vizsgálni (Hakansson és Ford, 2002; Roberts, Varki és Brodie, 2003; Ulaga és Eggert, 2006,) ahol a kapcsolatminőség része a kapcsolatok kölcsönös előnyökre és pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatása (De Wulf, Odekerken-Schröder és Iacobucci, 2001), valamint a jövőbeli együttműködési szándék (Rauyrueen és Miller, 2007; Nyaga és Whipple, 2011).

- (3) Integrálhatjuk a két megközelítést a **projektmarketing aspektusából**, amely valamely célfeladat megvalósítására, időben határolt (kezdettel és befejezéssel jellemezhető) csoporttevékenységre irányul. Ebből a definícióból kiindulva a tanácsadás olyan üzleti tevékenység, ahol az üzlet tárgya egy hardvert nem, vagy alig tartalmazó technológiai- vagy tudástranszferre épülő professzionális szolgáltatás. Ez az integrált megközelítés kihangsúlyozza a projektmarketing sajátosságait, azaz, hogy a nyújtott szolgáltatás egyedi, megismételhetetlen, az ügylet végterméke korlátozottan specifikálható, az ügylet és annak tárgya bonyolult, komplex rendszer, a partnerek közötti üzleti kapcsolat nem folytonos (nem állandó, rendszeresen ismétlődő vagy rutinbeszerzés), a szolgáltatási folyamat fázisokra bontható, valamint a vevő-beszállító között együttműködési kockázatok adódhatnak, mivel a felek kihasználhatják a másik fél ismereteinek korlátozottságát (Mandják és Veres, 1998; Cova, Ghauri és Salle, 2002).
- (4) Végezetül a téma megközelíthető a szolgáltatások **minőségmenedzsment** aspektusából is. Ez a megközelítés egy adott vállalat minőségmenedzsment rendszerét helyezi a kutatás középpontjába és egyfajta üzleti menedzsment filozófiának tekinthető, ahol a vevői igények és a szervezet üzleti céljai elválaszthatatlanok (Pike és Barnes, 1995). A minőségmenedzsment tehát a vállalat minőségpolitikájának irányítórendszere (Veres,



2000). Ebben a kontextusban a minőség tervezése, a minőség irányítása és a minőség tökéletesítése kerül fókuszba.

A fenti négy megközelítés jól szemlélteti, milyen különböző aspektusokból közelíthető meg a kutatási téma. Disszertációmban a vezetési tanácsadást és annak minőségpreferenciáit a szolgáltatásmarketing aspektusából közelítem meg. Ennek oka, hogy a projektmarketingben a minőségmenedzsment egy sokkal átfogóbb kontextusban értelmezett jelenség (idő, költség, minőség) és a szolgáltatás minősége csak egy részkomponense (tartalom, terjedelem) a teljes projektértékelésnek. Ezt bonyolítja, ha a projekt részben vagy teljesen pályázati forrásból van finanszírozva, mert ilyen esetekben a pályázatot kiíró szervezet konkrét indikátor-struktúrát és előre kiírt ún. minőségi kritériumrendszert definiál. A projektmarketing fókuszát másfelől azért vettem el, mert a projektminőség méréséhez és a hasznossági dimenziók, minőségparaméterek feltárásához csak konkrét, kézzelfogható projektek elemzésével tudtam volna eljutni esettanulmány eszközökkel. Erre a piaci sajátosságok, titoktartási szabályok és korlátozott hozzáférés okán nem volt lehetőségem.

A kapcsolatmarketing fókuszát azért vettem el, mert kutatási témám szempontjából korlátozott megoldást kínál a hasznossági dimenziók, minőségpreferenciák mérésére, ugyanis a kapcsolatminőséget feltáró modellek (O'Toole és Donaldson, 2002) főként a kapcsolatok megvalósulási módjaira koncentrálnak, többnyire figyelmen kívül hagyják, vagy nem definiálják a kapcsolatok eredményességét és teljesítmény dimenzióit. Néhány modell ugyan kísérletet tesz a kapcsolati teljesítmény meghatározására (De Wulf, Odekerken-Schröder és Iacobucci, 2001), de ebből az aspektusból igen szűk tér marad magának a nyújtott szolgáltatásnak a minőségmérésére. Mivel a kapcsolatmarketing szakirodalomban a kapcsolatok outputja (teljesítménye, eredménye) többnyire nem képezi a vizsgálatok fókuszát, nincsen speciálisan a kapcsolat minőségét és a nyújtott szolgáltatás minőségét integráltan mérő, átfogó általános módszertan. A vezetési tanácsadás minőségmérésének szakirodalmában is egyetlen empirikus kutatás található csak, ahol a kapcsolatdimenzió a szolgáltatásminőség mérésére tett keretrendszer részeként definiált (Ehrhardt és Nippa, 2005).

Kutatási megközelítemben a *vezetési tanácsadást, mint projekt alapon végzett professzionális szolgáltatást értelmezem*. Ez a perspektíva azért is izgalmas, mert számos kutatási kihívás elé állít, és olyan kutatási eredményekkel kecsegtet, amelyek hiánypótlóak és a gyakorlatban is alkalmazható tudásanyaggal tudják kiegészíteni a szolgáltatásmarketing tudományos ismeretanyagát. Egy koncepcionális modell útmutatást adhat a tanácsadási szektorban dolgozó szervezeteknek a szolgáltatásuk minőségének növeléséhez. Ugyanis a fogyasztói piacra felépített szolgáltatás minőségmodellek alkalmazhatósága a business

piacokon korlátozott és nem minden esetben vehető át. A B2B szolgáltatásminőséget mérő modellek pedig nem feltétlen képesek a tanácsadási szituációk jellegzetességeit megragadni és magasfokú információvesztést eredményezhetnek, következésképpen rendkívül megnő annak a kockázata, hogy az eredmények korlátozottan értelmezhetők a tanácsadásra. Fenti sajátosságok figyelembevételével és átgondolásával a tranzakcióspecifikus megközelítést ítélem alkalmazhatóbbnak, hiszen ez a megközelítés az alapkoncepciók kiegészítésével a tanácsadási interakcióra értelmezett és specifikus szolgáltatásminőség modell megalkotásának lehetőségét rejti magában, amely koncepcionális modell összehasonlítható és ütköztethető az ismert szolgáltatásminőség elméletekkel. Ráadásul ebben a megközelítésben az üzleti kapcsolat minősége a nyújtott szolgáltatás attribútum-struktúrájának részeként értelmezhető, és így a kapcsolatmarketing sajátosságok is beépítésre kerülhetnek.

Kapcsolati marketing perspektívából kutatva a tanácsadási szolgáltatásokat, véleményem szerint, egy sokkal korlátozottabb kutatási keretet jelentene, mert véleményem szerint a kapcsolati minőségkomponensek feltárását legbiztonságosabban konkrét, kézzelfogható, valós ügyfél-tanácsadó kapcsolatok elemzésével lett volna célszerű feltárni. Ennek oka, hogy a kapcsolati minőséget leíró modellek által használt dimenziók, mint például a bizalom, elkötelezettség, méltányosság vagy lojalitás (Biggemann és Buttle, 2005; Das és Teng, 1998; Doney és Cannon, 1997; Ganesan, 1994; Ivens és Pardo, 2007; Kumar, Lemon és Parasuraman, 2006; Ravald és Grönroos, 1996) általánosságban nehezen mérhető fogalmak, e terminusok pontos megértéséhez szükségeszerű egy konkrét üzleti kapcsolat kontextusán keresztül vizsgálandó. Noha kutatási megközelítem alapvetően a meglévő szolgáltatás minőségmodellek pontosítását és kiegészítését megcélzó, kifejezetten a tanácsadási szolgáltatások értékelési folyamatára és a vezetési tanácsadási szolgáltatások minőségdimenzióinak feltárása fókuszál, a kutatásomban a kapcsolatok minőségét a szolgáltatásminőség egy komponenseként értelmezem, így integrálva a két megközelítést.

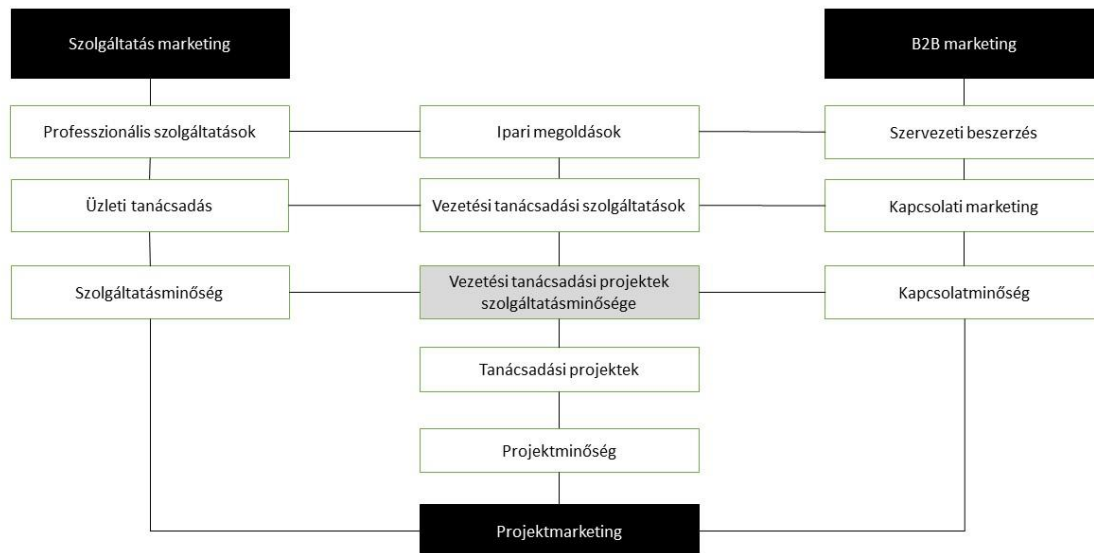
Fontos megjegyezni, hogy a vezetési tanácsadási szolgáltatások esetén egy már meglévő beszállítói kapcsolat esetén is többnyire új beszerzésről van szó. Ennek oka, hogy a megoldandó üzleti probléma teljesen új az ügyfél és a beszállító számára is, illetve egy adott tanácsadó vállalat más-más szervezeti egységét, kompetenciáját igényli egy-egy projekt, mivel nem újra vásárlásról vagy ismételt beszerzésről van szó. Kutatási megközelítemben figyelembe vettem ezen sajátosságokat, és kizárólag, új beszerzésnek minősülő, projekt alapon végzett tanácsadásra korlátoztam a kutatásomat.

Összefoglalva a fentieket a vezetési tanácsadást és annak minőségpreferenciáit kutatásomban az alábbi aspektusból közelítem meg:

- (1) A tanácsadást egy know-how típusú professzionális szolgáltatásként értelmezem,  
 (2) amely tudás- és technológiai transzfert valósít meg, és a szolgáltató a vevő számára munkamódszereket és eljárásokat szállít,  
 (3) így a szolgáltatásminőséget mint általános értéknövelést értelmezem,  
 (4) új beszerzésnek minősíthető projekt típusú üzleti tevékenység formájában,  
 (5) ahol a vevő-tanácsadó kapcsolat, és annak minősége a szolgáltatás egészének része, így kapcsolatminőséget a szolgáltatásminőség egyik komponensének tekintem.

Kutatási megközelítésemet a 2. ábra foglalja össze.

2. ábra A kutatási terület összefoglalója



Forrás: saját szerkesztés

### 2.3. Konceptualizálás és operacionalizálás

A marketingelméletben a minőség-elégedettség-lojalitás-jövedelmezőség láncban érintett fogalmak közötti összefüggések és ok-okozati kapcsolatok nem mindig egyértelműek (Hetes, 2017). Fontosnak tartom értekezésem már ezen szakaszában kijelölni, hogy kutatásom során mely fogalmakat, milyen aspektusból közelíték meg. Az egyes fogalmak konceptualizálását és a mérni kívánt jelenség operacionalizálását ezen fejezet keretein belül kívánom röviden bemutatni annak érdekében, hogy az értekezésben egyértelmű legyen a kutatói megközelítésem

a vizsgált témát illetően. Erre azért is van szükség már a disszertáció ezen szakaszában, mert a minőség-elégedettség-lojalitás-jövedelmezőség lánc „összefüggés elemeinek különböző értelmezései következtében az empirikus kutatások kapcsán a mérési dimenziók operacionalizálása is differenciált, és a mérésekre használt módszerek és elemek eltéréseiből is következhetnek az egymásnak ellentmondó kutatási eredmények” (Hetesi, 2017).

A marketingkutatók többsége a lojalitást a kiváló minőségű termékek és szolgáltatások nyújtásában látja, amely növeli az elégedettséget, az elégedettség pedig hűséghez vezet, amely hosszú távon jövedelmező ügyfélkapcsolatokat eredményez (Kenesei és Szántó, 1998; Rekettye és Hetesi, 2001; Veres és Hetesi, 2003). Marketing szempontból a minőség adott termékek vagy szolgáltatások mindazon jellemzőit foglalja magában, amelyek befolyásolják azok kifejezett vagy eleve beleértendő szükségletkielégítő képességét (Kotler és Keller, 2008). A minőségmenedzsment pedig „az igénybe vevők szolgáltatásminőségéről alkotott értékítéletének stabilizálásával és/vagy javításával fokozza az elégedettséget, és így - végső soron - hozzájárul az újravásárlási szándék erősödéséhez” (Veres, 1998). Az elégedettség fogalmát a marketingben egy adott személy örömeiként vagy épp csalódottságaként ragadhatjuk meg, amely egy termék vagy szolgáltatással szemben támasztott várakozásaival szemben érzékelt teljesítménynek az összehasonításából származik (Kotler és Keller, 2008). Az elégedettséget tehát a minőségről alkotott értékítélet alapján tudjuk mérni, ha pozitív kapcsolatot feltételezünk az elvárások és az elégedettség között. Számos kutató (Spreng és Olshavsky, 1993; Voss, Parasurman és Grewal, 1998) azonban óva int az ilyen ok-okozati következtetések levonásától, véleményük szerint ugyanis nincs egyértelműen szignifikáns kapcsolat az elvárások és az elégedettség között. Ezt az álláspontot szervezeti kontextusban erősíti, hogy az üzleti világban az észlelt szolgáltatásminőség egy átfogó kognitív értékítéletként fogható fel és egy külső általános viszonyítási perspektíva (Dabholkar, Shepherd és Thorpe, 2000), míg az elégedettség egy belső, tranzakcióspecifikus perspektíva, amely az ügyfél saját tapasztalataira épül (Liljander és Strandvik, 1993) és a kettő egymástól, akár függetlenül is értelmezhető.

Fontos hangsúlyoznom, hogy kutatási célom nem a vezetési tanácsadási szolgáltatások minőség- és vevői elégedettség dimenziói közötti ok-okozati kapcsolat feltárása, hiszen annak előfeltétele lenne, hogy rendelkezésre álljon egy vezetési tanácsadási szolgáltatások esetén értelmezett és módszertanilag megalapozottan használható minőségmodell, hogy az egyes szolgáltatástényezők észlelt minőségértékelése és a vevői elégedettség közötti kapcsolatot és összefüggéseket feltárhassam. Kutatási célom pont ennek a tudományos értelemben vett tartalmi résznek a pótlása, azaz a vezetési tanácsadási szolgáltatások esetén értelmezhető, átfogó

minőségmodell megalkotása, amely olyan minőségparamétereket definiál, amely attribútum és dimenzióstruktúrába rendezhető, ezáltal az egyes tényezők fontossága is mérhető.

Mivel nem egy konkrét vezetési tanácsadási szolgáltatás vagy projekt minőségének mérése a kutatási témám, nem az észlelt és elvárt szolgáltatáshoz képesti különbségeket helyezem a fókuszba, hanem az ideális (preferált) vezetési tanácsadási szolgáltatás tényezőit igyekszem elsősorban feltárni (Bennington és Cummane, 1998; Philip és Hazlett, 1997; Teas, 1993), és ezen tényezők fontosságát teszem kutatásom középpontjába a szolgáltatást igénybe vevő szervezet szemszögéből. A gyakorlatban az egyes szolgáltatáselemeket vizsgálva konkretizálni szükséges az adott szolgáltatás minőségösszetevőit, ún. minőségparamétereit, amely paraméterek hierarchikus rendszerben (paraméterfa) írhatók le legjobban (Negro, 1992). A szolgáltatásminőség mérésében az egyes minőségparaméterek közötti átfedés problémát jelenthet, hiszen a nem-fizikai paraméterek specifikálhatósága rendkívül bizonytalan és többnyire üzletág-specifikus (Veres, 2017). A vélekedések és percepciók mérése esetén sosem zárható ki a dekódolásból és a fogalmi átfedésekből fakadó szubjektív torzítás, ami általában nem is mérhető. E torzítás csökkentése érdekében szükséges kvalitatív eszközökkel példák, epizódok feltárásával az egyes paraméterek közötti átfedések feloldása a fogalmak tisztázásával, majd az egymással összefüggő minőségparaméterek aggregálásával minőségattribútumok képzése. Ezen attribútumok al- és fődimenziók alá csoportosíthatók, és az így létrejött paraméterfaként strukturált modell már tekinthető egy jó kiindulási alapnak, amely segítségével kvantitatív módszereket alkalmazva feltárhatók általános minőségpreferenciák. Ha feltételezzük, hogy az egyes minőségparaméterek nem lehetnek egyforma súlyúak a minőségészlelésben és vannak kifejezetten fontos és kevésbé fontos tényezők a szolgáltatást igénybe vevők ideális szolgáltatásképében (Philip és Hazlett, 1997), akkor az egyes minőségparaméterek súlyát mérni szükséges és nem elégséges egy lista arról, mely tényezők mentén észleli a szolgáltatás minőségét a tanácsadási szolgáltatást igénybe vevő szervezet. Mivel nem konkrét vezetési tanácsadási szolgáltatási projektet tanulmányoztam, a kutatásomban vélt (explicit) fontosságokat határoztam meg, megkülönböztetve a közvetett úton becsülhető rejtett (implicit) fontosságoktól (Parasuraman, Zeithaml és Berry, 1994). A vélt preferenciák feltárására így közvetlen rákérdezéses technikát alkalmaztam attitűdállítások megfogalmazásával.

A minőségparaméterek mérhetőségénél figyelembe kellett vennem, hogy azok milyen skálatechnikával értelmezhetőek. Mivel a vezetési tanácsadási szolgáltatások számos puha tényezővel írhatók le, mint például szakértelem, kompetencia, együttműködés, kommunikáció, szaktudás (Nádor, 2007a), a minőségparaméterek nagy része “csak” skálatechnikával mérhető.

A szolgáltatásminőség szakirodalomban a skálatechnika általánosságban elfogadott módszer, ráadásul a legtöbb szolgáltatásminőségi paraméternél nincs is más alternatíva (Veres, 2017). A mérésnél a téma szervezatközi jellegét figyelembe véve fontos volt szem előtt tartani, hogy a vezetési tanácsadási szolgáltatások minőségparamétereinek fontosságát a szervezetben más-más szereplők eltérően értékelhetik, így fontosnak tartottam a válaszadókat ilyen módon is differenciálni (Moore és Schlegelmilch, 1994).

Összefoglalva a fentieket, jelen disszertációban a megrendelő szervezetek ideális (preferált) vezetési tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos minőségi elvárásaira vonatkozó preferenciáit kutatom. Módszertani megközelítem tehát az volt, hogy egy szolgáltatás számos ismérv (hasznosság) mentén írható le, amelyek attitűdállítások formájában jól megragadhatók. Az egyes attitűdállítások minőségparamétereknek feleltethetők meg, és az egyes paraméterek megrendelő oldali vélt fontossága közötti eltérésekből származtatom a minőségpreferenciákat. A szolgáltatási ismérvek (attitűd állításokból képzett minőségparaméterek) egy viszonylag jól aggregált attribútum, al- és fődimenzió hierarchiába rendezve képesek jól és strukturált formában leírni a szolgáltatás tartalmát.

A kvantitatív kutatás során a minőségdimenzió kifejezést a kérdőívben sikerdimenzió kifejezéssé írtam át, mert a kvalitatív kutatási eredmények és a kérdőív előtesztelése során felmerült az a probléma, hogy a minőség, elégedettség, siker között nem feltétlen tudnak egyértelműen különbséget tenni a résztvevők. A résztvevők a minőséget („mennyire jó minőségű” a szolgáltatás) a szolgáltatási szerződésben rögzített leszállítandók szakmai tartalmával feleltetik meg, és egyfajta „nullhibaként” tekintenek rá, nem értik bele a kapcsolatokat és sok más, puha képességet. Ráadásul a minőség szónak a magyar nyelvben tapasztalható pozitív torzítása figyelhető meg, gyakran a kiválósággal feleltethető meg, ezért alkalmaztam a siker kifejezést a kutatás ezen szakaszában, mert ez a megközelítés sokkal inkább a minőség értéknövelési értelmezését segíti elő (Swann, 1978). Így érthetőbbé vált a megkérdezettek számára, hogy az ideális, értékteremtő vezetési tanácsadási szolgáltatás „csomag” összetevőinek fontossága a kérdőíves kutatás célja (a résztvevők nyelvezetére lefordítva vezetési tanácsadási szolgáltatási projekt sikerességét befolyásoló tényezők fontossága). A minőséghez fűződő attitűd (individuális) a szervezeti kultúrából is fakad, így az individuális és szervezeti értelmezések átfedésben vannak, keverednek, de nem mérhető módon. A megközelítem az egész kutatás során az volt, hogy az attitűd meghatározza a preferenciákat, amely preferenciák meghatározzák a vevő döntéseit, jelen esetben minőségészlelését. A minőségészlelés pedig meghatározza a vevői elégedettséget. Tehát attitűd beállítódásból levezetve a minőségpreferenciák feltárásán keresztül kutatom a magatartást:

hogyan viszonyulnak a szolgáltatást igénybe vevők a minőséghez, konkrétan mit hogyan értékelnek, mit tartanak fontosnak. Azt viszont fontos szem előtt tartani, hogy a minőséghez fűződő attitűd (individuális) a szervezeti kultúrából is fakad, így az individuális és szervezeti értelmezések átfedésben vannak, keverednek, de nem mérhető módon.

## **2.4. A dolgozat szerkezete**

Értekezésem öt nagyobb szakaszból épül fel: az (1) első szakasz a téma forráselőzményeit és szakirodalmi összegzését mutatja be; a (2) második rész a kutatási kérdéseket, hipotéziseket és alkalmazott módszereket foglalja össze; a (3) harmadik blokk a feltáró kvalitatív empirikus kutatást és annak eredményeit tárja fel; a (4) negyedik szakaszban a kvantitatív kutatási módszer és kutatási eredmények kerülnek bemutatásra, majd végül az (5) összegző fejezetben foglalom össze kutatásom következtetéseit, téziseit, az eredmények tudományos és gyakorlati jelentőségét, valamint a lehetséges jövőbeli kutatási irányokat.

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

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

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

Az utolsó szakasz az elméleti modell validálása céljából elvégzett kvantitatív kutatás háttérének, mintavételének és alkalmazott módszerének bemutatásával kezdődik. Ezt követi a kérdőíves kutatás eredményeinek interpretációja, különös tekintettel a felállított hipotézisek

vizsgálatai eredményeire. A kutatás által feltárt eredmények alapján megállapítom a hipotézisek bizonyíthatóságát, az összegzés fejezetben pedig megfogalmazom a disszertáció téziseit, az eredmények tudományos hozzáadott értékét, a kutatás korlátait, a további kutatási irányokat, majd az eredmények gyakorlati hasznosíthatóságát.

## **2.5. Az értekezésben használt definíciók és alapfogalmak**

A doktori értekezésben az alábbi fogalmakat és azok szinonimáit használom:

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



### 3. Irodalomkutatás

A tanácsadó partnerek megítélése, értékelési és kiválasztási folyamata több tudományágat fed le. Elsősorban a szervezeti beszerzés, B2B szolgáltatásmarketing, azon belül is a professzionális szolgáltatások és projektmarketing tudományos munkái, elemzéseik adhatnak kiindulási alapot, azonban nem elhanyagolható a komplex terméket érintő fogyasztói döntésekben tetten érhető preferenciák szakirodalma sem. Ahhoz, hogy teljes képet kaphassak a téma forrásadottságáról az irodalomkutatást narratív és bibliometrikus (metaanalízis) módszerrel végeztem el. A hagyományos narratív irodalomtörténeti elemzés esetén a kutatási témához releváns kapcsolódó ismeretanyag feltárása manuálisan történik, a bevont források köre sok esetben igen szubjektív és a szerzők személyes preferenciáit tükrözi. Ezzel szemben a bibliometrikus irodalomkutatási módszer egyfajta tudományos leltár, olyan struktúrát képes definiálni, amely az egyes cikkek tudományos hozzájárulását objektív statisztikai módszerekkel képes mérni (Borgman és Furner, 2002; Diodato, 1994; Hunt, 1997; Schneider-Borlund, 2004; Tabah, 2001). A bibliometrikus módszer viszonylag kevés teret ad a szubjektivitásnak, hiszen a szakirodalom intellektuális struktúrájának feltérképezése kvantifikálható metaadatokra épül és statisztikai módszereket használva rajzolódik ki. A narratív irodalomkutatás során szakirodalom-lánc vagy más néven hólabda módszert alkalmaztam, amelynek az a lényege, hogy a választott témám és az ahhoz kapcsolódó társtudományok alapvető kézikönyveinek irodalomjegyzékét, hivatkozásait, bibliográfiai apparátusát vettem kiindulási pontnak, majd az egyes folyóiratcikkek irodalomjegyzékét és hivatkozásait vettem alapul (Majoros, 1997). A két irodalomkutatási módszer így kiegészítette egymást, hiszen a bibliometrikus kutatás összegyűjtötte a releváns tanulmányokat és egyfajta tudományos „étlapot” nyújtott. Ebből az étlapból a kutatási téma szempontjából legfontosabb tanulmányok kiszűrhetők, leválogathatók, és narratív technikával az egyes témakörök részletes elemzése és kifejtése strukturált formában elvégezhető. A tanácsadási szolgáltatás, mint önálló kutatási terület összetettege és szerteágazó jellege miatt szükségesnek láttam, hogy a tanácsadással foglalkozó szakirodalom feltárását bibliometrikus és narratív módszerekkel is elvégezzem, hogy átfogó képet kaphassak arról, hogyan alakult a tanácsadás tudományos ismeretanyagának intellektuális struktúrája ez elmúlt évtizedekben. Az elemzést tehát a tanácsadási szakirodalom forrásanyagának előkutatása érdekében volt szükséges elvégezni, amely ismeretanyag segítette a későbbi, narratív módszerekkel történő irodalomkutatásomat is. A bibliometrikus irodalomkutatás eredményeit bemutató szakcikk (Varga-Toldi, Veres és Rékasi, 2019) az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXV. Országos Konferencia konferenciakötetében jelent meg. Értekezésemben

a kutatás eredményeit a megjelent tanulmány egyes részeinek átemelésével mutatom be. Az irodalomkutatás második fejezetében a kutatási témához kapcsolódó legfontosabb elméleteket és kutatási eredményeket a hagyományos narratív szakirodalmi elemzési módszert alkalmazva mutatom be. A narratív irodalomkutatásban kitérek a tanácsadási szolgáltatás definíciójára és értelmezési kereteire, a tanácsadási piac jellemzőire, a tanácsadók szerepklasszifikációs ismeretanyagára, majd bemutatom a tanácsadási szolgáltatások beszerzési jellegzetességeit, az ügyfél-tanácsadó kapcsolat sajátosságait, és kapcsolati minőségmodelleket. Ezt követően bemutatom a legismertebb és legtöbbet alkalmazott szolgáltatásminőség modelleket és azok alkalmazási korlátait, majd az üzleti piacokon jellemző ún. megoldásminőség modellekre térek ki, és ezen munkák tudományos eredményeiről ejtek szót. Végül részletesen bemutatom azokat a munkákat, amelyek kísérletet tettek a tanácsadási szolgáltatások minőségértékelésére és összegzem az irodalomkutatás eredményeit.

### **3.1. Bibliometrikus irodalomkutatás**

#### **3.1.1. A bibliometrikus kutatás háttere és célja**

Noha a vezetési tanácsadás tudományos szakirodalma mintegy 40 éves múltra tekint vissza, csupán néhány átfogó irodalomkutatás készült a téma forrásadottságának feltárására. A bibliometrikus kutatásban 46 ország 553 intézményéből, 527 szerző, 163 különböző tudományos folyóiratban 1980 és 2017 között megjelent 354 tudományos szakcikk került elemzésre a szakcikk bibliometrikus adataira épülő metaanalízissel. A bibliometrikus kutatás kezdő évének azért állítottam be az 1980-at, mert véleményem szerint a szolgáltatás- és kapcsolati marketing tudományos értelemben 1980-tól vált meghatározó szemléletté (Berry, 1983; Bitner és Booms, 1981), és úgy ítélem meg, hogy az ez előtti időszak szakirodalma a kutatási témát illetően nem releváns. A kutatásra 2018-ban került sor, ezért a 2017 utáni tudományos irodalmat nem ezzel a módszerrel dolgoztam fel, hanem narratív irodalomkutatási módszerrel az egyes témakörökön belül egészítettem ki az irodalomkutatást a legfrissebb tudományos munkákkal.

A szisztematikus irodalomkutatás célja az volt, hogy egy adott kutatási terület témakörében íródott szakcikkeket olyan mérhető rendszerbe helyezzem, amely képes meghatározni a kutatási téma létező koncepciójának struktúráját és kiaknázatlan területeit (Tabah, 2001). Emellett célom volt a kutatási téma forrásadottságának és már létező koncepcióinak feltárása a lehető legprecízebben annak érdekében, hogy csökkentsem annak kockázatát, hogy bizonyos tudományos munkák kimaradnak az irodalomfeldolgozás során.

A bibliometrikus feltáró kutatás során négy kutatási kérdés kerül megfogalmazásra:

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

### **3.1.2. A szakirodalmi elemzés módszertana**

#### *3.1.2.1. Választott módszertan*

A bibliometrikus metaanalízis egy elfogadott és széles körben alkalmazott módszer a tudományos szakcikkek elemzésére (Diodato, 1994). Választ ad arra a kérdésre, hogyan fejlődött és teljeseedett ki egy tudományterület (White és McCain, 1998), olyan intellektuális struktúrát képes definiálni (Schneider és Borlund, 2004), amely nem csak összegyűjti a kutatási témában megírt cikkek sorát, hanem azok hatását, tudományos hozzájárulását is megbízható módon képes mérni (Borgman és Furner, 2002). Egy adott tudományág intellektuális tudástára folyamatosan bővül és a korábbi elméleti modellekre épít (Cowan és Foray, 1997), következésképp a „tudásanyag egy adott tudományterületre vonatkozó ötletek, perspektívák, megközelítések, teóriák és módszerek gyűjteménye” (Shafique, 2013). A leíró statisztikai elemzések lehetőséget adnak arra, hogy megvizsgáljuk egy tudományterület publikációs intenzitását, beazonosíthassuk a legtöbbet hivatkozott szakcikkeket és meghatározzuk a tudományterületen belül aktív kutatóműhelyeket és kutatókat (Mendes és munkatársai, 2017). A kulcsszóelemzési módszerekkel beazonosíthatók a legtöbbet és legtöbbször együtt használt kifejezések, amelyek jól leírják, hogy egy tudományterület által létrejött több évtizedes tudásanyagban milyen témakörök és trendek jellemezték a tudományos alkotómunka szakaszait, és milyen témakörökkel egészült ki, bővült egy kutatási terület (Williams és Plouffe, 2007). A kereszthivatkozások és a szerzők elemzésével azonosíthatók az egyes egyetemek, szerzők együttműködési struktúrái és kapcsolatrendszerei (Chen, 2006; Culnan, 1987; Garfield, 1979; Mendes és munkatársai, 2017; Ramos-Rodríguez és Ruíz-Navarro, 2004, Small, 1980).

#### *3.1.2.2. Mintavétel*

A szisztematikus szakirodalmi elemzés első lépéseként összegyűjtésre kerültek a releváns tanácsadás témakörében íródott tudományos munkák, mert egy átfogó, azonos keresési és adatstruktúra alapján létrejött adatbázis szükséges a statisztikai elemzésekhez (Beaman, 1991).

A szócikkek ún. metaadatai (pl.: szerző neve, cikk címe, publikáció éve, szervezeti egység, kutatóegyetem neve, szakfolyóirat neve, száma, idézettség, absztrakt stb.) egyenként CSV file formájában a Scopus adatbázisból kerültek letöltésre. A Scopus adatbázis a világ egyik legjelentősebb multidiszciplináris lektorált szakirodalom és tudományos webforrások absztrakt és citációs adatbázisa, amely intelligens eszközökkel kiegészítve lehetővé teszi a kutatások nyomon követését, elemzését és megjelenítését. A 2004 novemberében indított Scopus több mint 5000 nemzetközi kiadótól származó, mintegy 45,5 millió bibliográfiai és idézési adatot tartalmazó rekordot szolgáltat a műszaki tudományok, orvostudomány, társadalomtudományok, valamint művészetek és humán tudományok területéről.

A mintavétel kutatási szakaszait a **1. táblázat** foglalja össze.

*1. táblázat A mintavétel kutatási szakaszai*

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

**Forrás:** saját szerkesztés

A keresés időintervalluma 1980-2017 időszakra került beállításra. A keresési logika finomításának első lépése az volt, hogy csak az angol nyelven írt tudományos szócikkek

kerültek az elemzés fókuszába, azzal az indoklással, hogy az angol nyelvű szakcikket háromszor nagyobb valószínűséggel idézik és használják fel mások (Peters és van Raan, 1994) mint a német vagy francia nyelven íródott tudományos munkákat.

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

Ezt követően a megfelelő kulcsszavak beállítása következett, amelyhez a kiindulási alapot a legtöbbet idézett, a tanácsadás tudományterületén íródott tudományos munka kulcsszóösszetételének vizsgálata adta a címsorban, absztraktban és az ún. index kulcsszavakban. A „vezetési tanácsadás” („management consulting”) kulcsszó használata önmagában nagyon kevés eredményt hozott, így nyilvánvalóvá vált, hogy a tudományos cikkek összegyűjtését sokkal általánosabb kulcsszavak alapján szükséges elkezdeni. A kulcsszavak előszűrése azt az eredményt hozta, hogy nem egységes a tanácsadási szakirodalom kulcsszó összetétele, a szerzők egyenlő arányban használják a „tanácsadó/tanácsadók” („consultant/consultants”), „tanácsadás” („consulting”), „konzultáció” („consultation”) szavakat. Ugyanakkor az már a kulcsszó előszűrés esetén igazolódott, hogy a „consultation” (konzultáció) kifejezést főként oktatástudományi, orvosi, pszichológiai szakcikkek használják elősorban, noha számos gazdasági szakcikk kulcsszavai között is szerepelt.

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

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

szakirodalmi adatbázis jöhessen létre, és ne kerülhessen olyan folyóiratcikk a listába, amely a kutatási témát illetően irreleváns, és torzíthatja a statisztikai elemzést.

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

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

### *3.1.2.3. Adatelemzési módszerek*

Az elemzést jelentős adattisztítói munka (karaktertisztítás, szótövesítés, szótárépítés) előzte meg (Popovič és Willett, 1992). Ezt követően ún. stop-szó elemzéssel kiszűrésre kerültek azok a szavak, amelyeknek a kutatás szemszögéből nincs hozzáadott értéke és jelentősége. Ezek tipikusan olyan szavak, amelyek minden folyóiratcikkben megjelennek (pl.: „study”, „paper”, „research”, „journal”, „finding”, „editor”, „article”). Az elemzés a Python 3.5 szoftverrel és az ehhez telepített szövegbányász elemző csomaggal (SKLearn 0.18; NLTK 3.2) készült. Az adatelemzési lépéseket a 2. táblázat mutatja be.

2. táblázat Adatelemzési lépések

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

**Forrás:** saját szerkesztés

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

bele az elemzésbe, amelyek legalább 10 cikkben szerepeltek. A szóelemzés végül az 500 leggyakrabban használt szóra terjedt ki.

### **3.1.3. Vezetési tanácsadás szakirodalmának klasszifikációs elméletei**

Engwall és Kipping (2013) szerint a vezetési tanácsadás kutatásokat három főbb menedzsment terület befolyásolta: (1) menedzsment gyakorlat; (2) menedzsment oktatás; valamint (3) menedzsment könyvkiadás. A szerzők kiemelik, hogy e három terület interakciója mozdította elő és tette a vezetési tanácsadást önálló kutatási területté, ugyanakkor az egyes területek közötti tudásáramlás egyben “fokozatosan el is mosta a tudományterületek határait” (Engwall és Kipping, 2013). Ebből kifolyólag kihívásokkal teli megállapítani és egyértelműen definiálni, mi számít vezetési tanácsadási szakirodalomnak. Az elmúlt évtizedekben többnyire különböző klasszifikációs logikával néhány összefoglaló irodalomkutatás készült. Az első, említésre méltó úttörő kutatás Armenakis és Burdug (1988) nevéhez fűződik, akik a szakirodalmat tudományos szempontok szerint osztályozták. A kutatásba bevont tanulmányokat (1) tapasztalaton alapuló; (2) kvázi-tudományos és (3) tudományos csoportokra osztották, ezt követően pedig a tanácsadási folyamat főbb lépéseire (kiválasztás – belépés – szerződés – diagnózis – visszajelzés – tervezés – implementáció – értékelés) rendelték.

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

Az egyik gyakran idézett felosztás Nikolova és Devinney (2012) nevéhez fűződik, akik szerint a vezetési tanácsadási szakirodalom három meghatározó perspektíva szerint klasszifikálható attól függően, hogy az ügyfél-tanácsadó kapcsolatban az egyes felek milyen szerepkörben, funkcióban és hatalmi pozícióban vannak.



A tanácsadás átfogó irodalomkutatásáról készült legfontosabb tanulmányokat a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat Legfontosabb átfogó szakirodalmi irodalomkutatások

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

**Forrás:** saját szerkesztés

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

### 3.1.4. Bibliometrikus irodalomkutatás eredményei

#### 3.1.4.1. Publikációs intenzitás

Az elemzésbe bevont publikációk négy periódusba kerültek besorolásra a cikk megjelenésének éve szerint (4. táblázat).

4. táblázat Publikációk eloszlása periódusonként

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

**Forrás:** saját szerkesztés

A vezetési tanácsadás, mint kutatási téma egyre népszerűbb, amit jól tükröz, hogy a témában íródott szakcikk mintegy 70 százaléka 2000 után íródott. A feltárt publikációs intenzitás összhangban áll az iparági statisztikák és a felmérések eredményeivel, miszerint a világ szolgáltatáspiacának egyik legdinamikusabban növekvő ágazata a vezetési tanácsadás.

#### *3.1.4.2. Legfontosabb folyóiratok*

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

#### *3.1.4.3. Meghatározó országok, szellemi műhelyek és kutatóik*

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

5. táblázat Publikációk országonkénti eloszlása

ORSZÁG	CIKKEK SZÁMA
EGYESÜLT KIRÁLYSÁG	152
EGYESÜLT ÁLLAMOK	108
NÉMETORSZÁG	45
AUSZTRÁLIA	45
SVÉDORSZÁG	32
HOLLANDIA	31
KANADA	30
FINNORSZÁG	18
SPANYOLORSZÁG	11
DÁNIA	11

Forrás: saját szerkesztés

A mintába válogatott 354 cikk 46 országból publikáló kutatót reprezentált, a kutatói közösség tehát igen sokszínű. Ugyanakkor mindösszesen 10 olyan ország található, ahonnan legalább 5 publikáció jelent meg az elmúlt 37 évben. Az eredmények azt mutatják, hogy a fejlett gazdasággal rendelkező országok dominánsak (5. táblázat), a téma alapvetően a menedzsment tudományág „alma mater” országaiban a leginkább kutatott: Egyesült Királyság (152 cikk); Egyesült Államok (108 cikk); Németország (45 cikk); Ausztrália (45 cikk) és Svédország (32 cikk). A publikációk országonkénti eloszlása kiválóan tükrözi a tanácsadási szolgáltatások régiók szerinti piacrészesedését is. A FEACO 2022-es iparági kutatása alapján Észak Amerika, beleértve Kanadát, a globális tanácsadói piac 40 százalékát uralja, az EMEA-régió 41 százalékot hasít a világ tanácsadási piacán megkeresett árbevételből. Az EMEA-régió belül Európa teszi ki a régió árbevételének 90%-át, mintegy 98 milliárd dollárt, és az európai piac volumenének 95%-át a nyugat európai országokban kötött szerződések teszik ki. Az egyes egyetemek hozzájárulása a tanácsadás tudományos ismeretanyagához is érdemes eredményeket hozott.

6. táblázat A témában legtöbbet publikáló szerzők

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

Forrás: saját szerkesztés

A kutatóműhelyek vizsgálatából kiderült, hogy a Warwick Egyetem (Egyesült Királyság) publikációs aktivitása kimagasló, csak ez az intézmény 15 publikációt tudhat magáénak a témában. A listát a holland Groningen Egyetem (8 cikk) és a Sydney Egyetem (8 cikk) követi. A mintába kerülő 354 cikk 527 szerző műve. A legaktívabban publikáló kutatókat a 6. táblázat mutatja be. A leggyakrabban publikáló szerzőpárosok: (1) Clark és Fincham; (2) Kitay és Wright; (3) Dowling és Patterson; valamint (4) Doves és Dowling.

#### *3.1.4.4. Kulcsszó identifikáció és szógyakoriság*

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

A szakcikkek címe és absztraktjának szövegelemzése kézzelfoghatóbb eredményt hozott a kulcsszavas eljárással szemben. A 7. táblázat bemutatja a leggyakrabban használt szavakat (szótöveket) a publikációkban. A táblázatban a gyakoriság azt mutatja, hogy egy adott szót és annak verzióit a kutatásba bevont 354 elemzett cikk közül hány említ meg a szakcikk címében vagy absztraktjában.

A tudás („knowledge”) a leggyakrabban megjelenő szó, amely tükrözi, hogy a tanácsadás valójában egy tudástranszferre épülő folyamat („process”), amely marketing szempontból számos sajátossággal bír és szinte mindegyik cikkben említésre kerül. A tanácsadás, mint menedzsment gyakorlat („practice”) és folyamat („process”) koncepció jelentős gyökeret vert a szakirodalomban. Ez az eredmény fémjelzi, hogy még a tudományos szakcikkek is a tanácsadási szolgáltatások gyakorlati, menedzsment fejlesztő/képző/változtató jellegét domborítják ki. A tanácsadási szakirodalomban a tanácsadói szerepek és az ügyfél-tanácsadó kapcsolat hangsúlyosan megjelenik, amelyet igazol a szógyakorisági elemzés is. A 354 cikk közül mintegy 215 használja a „role” (szerep) vagy „relationship” (kapcsolat) kifejezést. Az elemzés eredménye rávilágít arra a sajátosságra is, hogy a tanácsadói megbízások tipikusan projekt formában („project”) valósulnak meg.

7. táblázat Leggyakrabban előforduló szavak

SZÓ	JELENTÉS	VERZIÓK	GYAKORISÁG
<b>KNOWLEDGE</b>	TUDÁS	['knowledge', 'knowledgeable']	327
<b>PRACTICE</b>	GYAKORLAT	['practice', 'practices', 'practical', 'practicing']	117
<b>PROCESS</b>	FOLYAMAT	['process', 'processes']	117
<b>DEVELOP</b>	FEJLESZT	['developed', 'develops', 'developing', 'development', 'develop']	88
<b>CHANGE</b>	VÁLTOZÁS	['change', 'changing', 'changes', 'changed']	113
<b>RELATIONSHIP</b>	KAPCSOLAT	['relationships', 'relationship']	109
<b>ROLE</b>	SZEREP	['role', 'roles']	107
<b>PROJECT</b>	PROJEKT	['project', 'projects', 'projections']	96
<b>SUCCESS</b>	SIKER	['success', 'successful', 'successfully', 'successes']	101
<b>PERFORM</b>	TELJESÍT	['performance', 'performs', 'performing', 'performed', 'performativity', 'performances', 'perform', 'performative']	89

**Forrás:** saját szerkesztés

#### 3.1.4.5. Témamodellezés

A témamodellezés célja egy adott tudományterület főbb kutatási témáinak szervezett módon történő kategorizálása, amely „a kutatási hagyományok alkotóelemeinek és egy adott diszciplína összetevőinek” (Shafique, 2013) identifikációja. Az elemzés során 5, 7 és 10 témakörös modellezés került végrehajtásra. Az 5 témakörös elemzés megbízható, jól körülírható és jól elhatárolható témaköröket hozott (8. táblázat). Minden olyan cikk kategorizálásra került valamelyik témakörbe, amely rendelkezett a Scopus adatbázisban elérhető cím és absztrakt adattal (329 db). Az egyes témakörök a leginkább leíró és jellemző szavak (leggyakrabban előforduló szavak az adott témakörben) segítségével kerültek elnevezésre. A modell robusztusságának tesztelése úgy történt, hogy a 354 elemből álló corpus adatai random összekeverésen estek át, majd a modell csak az adatok 80 százalékára került lefuttatásra. A kapott eredmény összehasonlításra került a fennmaradó 20 százalékkal, és ellenőrzésre került, hogy mennyiben tér el attól az eredménytől, ami a teljes mintára értelmezett. A teszt alapján megállapítható, hogy a cikkekhez kapott témák mindkét esetben megegyeztek, a modellezés megbízható. A modell manuális ellenőrzéssel is validálásra került.

8. táblázat Szakcikkek által feldolgozott témák (témamodell)

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

**Forrás:** saját szerkesztés

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

Végül az ötödik csoport olyan tanulmányokat foglal magában, amelyek a vezetési tanácsadási piacot, annak sajátosságait, teljesítmény-indikátorait, minőségdimenzióit és lehetséges értékelési mechanizmusát vizsgálják (69 cikk).

#### *3.1.4.6. Bibliometrikus irodalomkutatás következtetései és jövőbeli lehetőségei*

A bibliometrikus adatokra épülő metaanalízis rávilágított arra, hogy a tanácsadás irodalmát kvantitatív eszközökkel kihívás kutatni. Egyfelől a szerzők által megadott kulcsszavak nem adnak jó kiindulási alapot, túlságosan általánosak az egyes szócikkek témakörének jelölései, másfelől a tanácsadás, mint tudományterület számos társtudomány határán mozog (menedzsment tudomány; projektmarketing; kapcsolati marketing), ezért a cikkek leválogatása módszertani szempontból is kihívás a kutató számára.

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

A kutatás szempontjából érdekes tanulság, hogy az elégedettség, minőség, értékelés, érték szavak sem szerepelnek a leggyakrabban előforduló szavak között. Ez az eredmény jól tükrözi, hogy a tanácsadási szakirodalom kevésbé „tranzakció specifikus”, kevés szócikk fókuszál a tanácsadási szolgáltatások észlelt minőségdimenzióira és a leszállított megoldás minőségi mérésének módszertanára, az elérhető tanulmányok többnyire elméleti munkák, empirikusan alátámasztott munka kevés van. Ugyanakkor a témamodellzés rávilágított arra, hogy az utóbbi évek vezetési tanácsadási témában írt cikkei egyre kritikusabb hangvételűek, és a kutatói közösség egyre nagyobb figyelmet fordít ezeknek a témáknak az empirikus kutatására. A vezetési tanácsadási tanulmányok legfőbb csatornáit a menedzsment folyóiratok, a B2B marketing tudományos folyóiratokban jóval kevesebb cikk jelenik meg. A vezetési tanácsadásra a kutatói közösség még mindig menedzsment gyakorlatként tekint, és kevés figyelmet kap a téma szolgáltatásmarketing aspektusból. Véleményem szerint ennek oka, hogy a B2B és a szolgáltatásmarketing párhuzamosan fejlődött, és a vezetési tanácsadást alapvetően nem szolgáltatás-specifikus aspektusból, sokkal inkább ügyfél-tanácsadó együttműködési

perspektívából értelmezte az akadémiai világ. Ennek oka lehet az is, hogy a tanácsadási szolgáltatások folyamata, vásárlói preferenciáinak és minőségdimenzióinak mérése még mindig számos üzleti akadályba ütközik a bizalmi jelleg, a titoktartás és a szolgáltatás beszerzéséért felelős és minőségértékelő felsővezetők nehéz elérése miatt. A kutatók tehát sok esetben elméleti keretek között, a szerepkörök és funkciók feltárásával, általános és főként a szervezeti tanulás, menedzsment eszközök kiegészítésének megközelítésben foglalkoztak a témával.

A szakirodalom alapos feldolgozásával egy viszonylag megbízható kutatási témamodellt sikerült feltárni, azonban az adatokra és előzetes eredményekre építve célszerű lenne a jövőben a tanácsadási szakirodalom metastruktúráját felépíteni, és az egyes cikkeket tartalmuk alapján ebbe a struktúrába rendszerezni a tanulmányok eredményeinek alapos vizsgálatát követően. Ezzel a módszerrel építhető és tárható fel a legmegbízhatóbban a vezetési tanácsadás szakirodalmának intellektuális struktúrája, és bontható kisebb alcsoportokra. A szakcikkek idézettségének elemzése feltárja a legjelentősebb tanulmányokat, azonban nem képes betekintést nyújtani a legfontosabb elméletek cirkulációjának módjára és a kutatói hálózat feltárására. Egyfelől a szakcikkek publikációs év és hivatkozás alapú súlyozása lenne szükséges annak érdekében, hogy egy-egy tanulmány valós tudományos hozzájárulását mérni tudjuk egy adott kutatási témában. Másfelől a kutatók és szakcikkek egymásra hivatkozási gráfjának segítségével feltárhatóvá válna a vezetési tanácsadás ismeretanyagának cirkulációja és kutatói hálózata. A tanulmányokban alkalmazott kutatási módszerek vizsgálata is indokolt, hiszen a teljes intellektuális struktúra feltárásához érdemes megvizsgálni, hogy az egyes elméleteket és koncepciókat milyen mennyiségű és minőségű empirikus eredmény támasztja alá. Ezt az ürt próbálom a következő fejezetben részben kitölteni azzal, hogy a bibliometrikus kutatási eredményekre építve feltárom a kutatási témám szempontjából legfontosabb koncepciókat és elméleteket. Célom, hogy összefoglaló képet nyújtsak a vezetési tanácsadókkal szemben támasztott attitűdök, elvárások és az ügyfél-tanácsadó kapcsolatot és együttműködést meghatározó minőségkritériumokat vizsgáló tanulmányokról és perspektívákról.

### **3.2. Narratív irodalomkutatás**

A bibliometrikus irodalomkutatást narratív irodalomkutatás követte. A szakirodalom és szekunder adatok feldolgozásának célja, hogy összegyűjtssem a témám szempontjából releváns szakcikkeket és kutatási eredményeket. A narratív irodalomkutatás során szakirodalom-láncot vagy más néven hólabda módszert alkalmaztam, amelynek az a lényege, hogy a választott témám és az ahhoz kapcsolódó társtudományok alapvető kézikönyveinek irodalomjegyzékét,



hivatkozásait, bibliográfiai apparátusát vettem kiindulási pontnak, majd az egyes folyóiratcikkek irodalomjegyzékét és hivatkozásait vettem alapul (Majoros, 1997). Emellett a tárgykörben íródott diplomamunkák, PhD és doktori disszertációk irodalomjegyzékét is felhasználtam, és azokból is kiválasztottam a kutatási témám szempontjából releváns dokumentumokat. Ez a gyors és egyszerű módszer visszamenőleges keresést biztosított, de egyes fontos művek e módszerrel még így is kimaradhatnak, hiszen az egyes szerzők hivatkozásai esetlegesek. Ezt a hiányt a bibliometrikus irodalomkutatás által összegyűjtött, struktúrába helyezett több száz folyóiratcikk-gyűjtemény szisztematikus átvilágítása orvosolta. Ezzel a módszerrel a nemzetközi és a hazai szakirodalom áttanulmányozásával, a szakkönyvek, folyóiratok, szaklapok, piackutatási információk, internetes közlemények, valamint a szabályozó- és érdekképviselői szervek és a különböző könyvtári szolgáltatások és adatbázisokhoz való hozzáférés révén megszerezhető információk segítségével tártam fel a témámhoz szorosan kapcsolódó tudományos szakirodalmat. Emellett olyan szekunder forrásokat is bevontam, amelyek ugyan nem minősülnek tudományos szakirodalomnak, de a témám szempontjából fontos információkat hordoznak.

### **3.2.1. Vezetési tanácsadás definíciója és kategóriái**

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

A vezetési tanácsadás határterületnek tekinthető és nincs egy egységesen használt definíció. Poór (2016) a Vezetési Tanácsadó Magyarországi Szövetségének definícióját veszik át, amely a következő: „vezetési kérdésekben független személyek által nyújtott tanácsadási tevékenység, mely magába foglalja a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításukhoz nyújtott segítséget.” O’Mahoney (2010) szerint a tanácsadói tevékenység számos szinten megjelenhet. A szerző a beavatkozás szintje alapján négy szintet különböztet meg: (1) informáló; (2) tervező; (3) változást segítő; (4) szervezeti

tanulást segítő. Ezt erősíti meg Poór (2016) vezetési tanácsadással foglalkozó szakkönyvében is, amelyben a szerző kifejti, hogy a tanácsadási szolgáltatás hatóköre szerint lehet (1) tradicionális szolgáltatás; (2) tudásmenedzselés; (3) problémamegoldás.

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

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

A két megvalósítási forma nem csak a szolgáltatás árazásában és leszállítási módjában tér el, hanem a beszerzési és kiválasztási folyamatban, a szolgáltatás teljesítésére vonatkozó ügyfélelvárásokban, valamint a szolgáltatás minőségének értékelésében is.

### **3.2.2. Tanácsadói szerepek**

Szerzőtársammal, Veres Zoltánnal, a tanácsadói szerepekről és a legfontosabb tanácsadói szerepklasszifikációs modellekről publikáltunk egy tanulmányt 2020-ban a Vezetéstudomány LI. évfolyamában (Varga-Toldi és Veres, 2020). Ebben a fejezetben a szakcikk szakirodalmi részből átemelve mutatom be a legfontosabb tanácsadói szerepeket és tanácsadói funkciókat feltáró tudományos munkákat. Noha számos nemzetközi kutatási eredmény elérhető (pl.: Veres, Lanyi és Mandják, 2001), amely kifejezetten a tanácsadói szerepeket, kapcsolatokat és a döntéshozók tanácsadókkal szemben támasztott elvárásait kutatta, kevés azon empirikus kutatások száma, amelyek nem üzleti probléma specifikusan, hanem az ügyfelek valós motivációin, észlelt kockázatán keresztül és a tanácsadókkal szemben támasztott elvárt készségek szemszögéből különböző szervezeti hierarchia szintek figyelembevételével vizsgálták volna a tanácsadói szerepeket és ügyféligényeket.

A tanácsadás fogalmával kapcsolatos meghatározásokat szakirodalmi elemzése során Tokár-Szadai (2012) két csoportba sorolja: (1) a tanácsadás, mint „speciális szakértői szolgáltatás” és (2) „minden olyan tevékenység, melynek célja a segítségnyújtás”. A vezetési gondolkodásban két, viszonylag jól elkülöníthető tudományos paradigma rajzolódik ki (Szeiner és munkatársai, 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 előírásaival összhangban, szerződészerűen teljesíteni a rögzített feladatokat (Poór, 2016). A kritikai menedzsment elméletek egyik sarkalatos pontja, hogy magától értetődőnek veszik, hogy „a szervezetben végső soron közös az érdek és közösek a célok, holott a vezetés definiálja azokat” (Hidegh, Gelei és Primecz, 2014). 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. A következőkben Nikolova és Devinney (2012) klasszifikációs megközelítésében mutatom be az ügyfél-tanácsadó kapcsolat szakirodalmi hátterét.

### 3.2.2.1. *Funkcionalista perspektíva*

A funkcionalista (szakértő) perspektíva az ügyfél-tanácsadó kapcsolatot egy szerződésen alapuló, problémamegoldó dimenzióba helyezi, amellyel kapcsolatban a tanácsadói tevékenység független, objektív szaktudásra épül, és konkrét funkcióhoz és szerepkörhöz rendelhető. A sikeres együttműködés legfontosabb aspektusa az, hogyan képes az ügyfél hozzájutni, transzformálni és alkalmazni a tanácsadótól kapott szükséges tudást (Engwall és Kipping, 2013), és ennek sikeres megvalósítása érdekében a tanácsadói funkciók különböző tanácsadói szerepek mentén definiálhatók (Massey és Walker, 1999). Kubr (2002) szerint két alapvető vezetési tanácsadói szerep különböztethető meg: (1) erőforrás szerep (ld. még tartalom vagy szakértői szerep) és (2) folyamat szerep. Az erőforrás szerepben a tanácsadók szakértelme és adekvát szaktudása segíti az ügyfeleket üzleti problémáik megoldásában, míg a folyamat szerepben a tanácsadók a változás előmozdítói, a vállalati folyamatok elemzésével, azok várható következményeivel, és olyan intervenciós technikákkal segítik az ügyfeleket, amelyek előmozdítják és stimulálják a szervezeti változást (Kubr, 2002). Turner (1982) szerint a tanácsadói megbízások jellege egy hierarchikus rendszert alkot és nyolc alapvető célkitűzés különböztethető meg az egyszerű információnyújtástól egészen a bizalmi viszonyon és folyamatos együttműködésen alapuló komplex szervezetfejlesztési megbízásokig. A siker kulcsa az ügyfél igények szakszerű detektálása és az ennek megfelelő tanácsadói szerep alkalmazása (Massey és Walker, 1999). Nees és Grenier (1985) szerint ötféle vezetési tanácsadói funkció különböztethető meg: (1) mentális felfedező; (2) stratégiai navigátor; (3) menedzsmentszakorvos; (4) rendszermérnök és (5) barátságos másodpilóta. Természetesen a valóságban nem található olyan vezetési tanácsadó vállalat, amely egy az egyben megfelelné 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 és Lippitt, 1986) ugyanakkor azt találta, hogy a vezetési tanácsadók egy megbízás alkalmával akár egyszerre több szerepet is betöltenek, attól függően, hogy az ügyfél számára melyik szerep tűnik a legalkalmasabbnak az adott üzleti szituációban. A hagyományos szakértő/funkcionalista perspektíva alá rendelhető tanulmányok abban azonban megegyeznek, hogy a tanácsadót tradicionális beszállítói, míg az ügyfelet beszerző pozícióban definiálják a kapcsolatban, és a tanácsadókat az ügyféllel szemben alárendelt pozícióba helyezik el (Maister, 1993). Számos szerző megkérdőjelezi a tanácsadók funkcionális szerepklasszifikációját (pl.: Clark és Salaman, 1998a, 1998b; Soriano, 2004; Werr és Styhre, 2002), és azzal érvelnek, hogy az ügyfelek valójában nincsenek tisztában a tanácsadók konkrét szerepkörével, és igen szkeptikusak a tanácsadók valós teljesítményét és hozzáadott értékét illetően is (Kakabadse, Louchart és Kakabadse, 2006; Nikolova, Reihlen és Schlapfner, 2009). Számos kutatás felhívta arra a figyelmet (Appelbaum és Steed, 2005; Richter és Niewiem, 2009), hogy a tanácsadási interakciók esetén sok esetben nem egyértelműen tisztázott a tanácsadó és a szervezetben dolgozók felelőssége. A tanácsadó feladatához köthető „szereptisztázatlanság” és „szerepösszetettség” problémák rávilágítanak arra, hogy „egyazon szerepen belül jellemző lehet a szerephez kapcsolódó elvárások tisztázatlansága vagy az elvárt teljesítmény kétértelműsége, illetve egyazon szerep összetettsége” (Csillag, 2012). A funkcionalista szakértői szerepeket definiáló koncepciókat elavultnak és alkalmazhatatlannak tartja számos kutató (pl.: Werr és 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, a társas tanulási perspektívát hozták magukkal.

### 3.2.2.2. *Társas tanulási perspektíva*

A társas tanulási perspektíva az ügyfél-tanácsadó kapcsolatokra, mint együtt tanulási folyamatra tekint, ahol mindkét fél értékes tudással és ötletekkel járul hozzá a projekthez (Lilja és Poulfelt, 2001; Macdonald, Kleinaltenkamp és Wilson, 2016; Nikolova, Reihlen és Schlapfner, 2009). 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. Clark (1995) az ügyfél-tanácsadó kapcsolatot a színművész és a hallgatósága

közötti interakcióhoz hasonlítja. Kihangsúlyozza, hogy a tanácsadás tulajdonképpen egy olyan előadás, ahol a tanácsadó valójában a meggyőző kommunikációt gyakorolja. 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 funkcionális 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). 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 lezárásához (Walsh, 2001). Különösen igaz ez a magas technológiai szaktudást igénylő, és kiemelten fontos stratégiai projektek esetében (Nikolova, Reihlen és Schlapfner, 2009). A tanácsadók legfontosabb feladata az ügyfél megértése és tanítása, noha saját szakértői imázsuk bemutatása és kiépítése az ügyfelek szemében (pl.: Clark és Salaman 1998a, 1998b; Fincham, 1999) továbbra is fontos marad. Ez a szemlélet hívta életre és indította útjára a tanácsadók szerepét, funkcióit megkérdőjelező kritikai perspektívát.

### *3.2.2.3. Kritikai perspektíva*

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

#### 3.2.2.4. *Társas konstruktivista perspektíva*

Nikolova és Devinney (2012) szakirodalmi felosztását Czarniawska és Mazza (2012) egy negyedik, ún. társas konstruktivista perspektíva elmélettel egészítette ki. A legradikálisabb munka Luhmann (2005) nevéhez köthető, aki szerint sem tanácsadói szerepekről, sem sikeres ügyfél-tanácsadói kapcsolatról nem lehet beszélni. Véleménye szerint mindkét fél egymástól teljesen független kommunikációs rendszert üzemeltet, amely a valóságban sosem találkozik. Következésképpen egymás megértése problematikus, és a kapcsolat eleve kudarcra van ítélve (Kieser, 1997). Mi több, a tanácsadó egyáltalán nem tehető felelőssé az ügyfél számára adott tanács következményeiért (Clegg, Kornberger és Rhodes 2004; Lindon, 1995). E szemlélet kissé túlzó, empiria nélkül, tudományos értelemben megalapozatlanul minősíti negatívan a tanácsadókat. Egy kevésbé drasztikus, de kritikai élel bíró megfogalmazás szerint a tanácsadók „tudás kereskedők”, és teret kaphat a szabadság és a kreativitás” (Czarniawska és Mazza, 2012), hiszen a tanácsadók újjáépítik és fejlesztik az ügyfelek vezetői képességeit és szerepköreit. Következésképpen hozzájárulnak a szervezeti tanuláshoz és fejlődéshez.

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

#### **3.2.3. Megbízói preferenciák**

A tanácsadói együttműködés szervezeti beszerzésként és többnyire projekt alapon értelmezett, ezért a szervezeti beszerzés és projektmarketing szakirodalomban feltárt sajátosságok a tanácsadási szolgáltatások igénybevétele során is megjelennek. A projekttulajdonos szervezeti vevő sajátossága, hogy tudatosan kialakított döntési mechanizmust működtet, a döntés nem egyszeri, általában nem ad hoc, hanem egy komplex döntési folyamat végeredményeként születik meg, ahol a szükségletek felmérése, felismerése, azok megfogalmazása és ún. keresési szakasz definiálható (Backhaus és Büschken, 1997). Ráadásul minden, a beszerzésben szereplő az általa képviselt szervezeti egység szempontjain keresztül igyekszik érvényre juttatni az

egyéni szempontjait is (Webster és Wind, 1972). Mandják (2000) az elméletek és modellek fő tartalmi elemei alapján döntésközpontú és kapcsolatközpontú modelleket különít el. A döntésközpontú modellek esetén a fókusz a szervezeti vásárlás döntési folyamatán és az arra ható tényezőkön van (Choffray és Lilien, 1978), míg a kapcsolatközpontú kutatások tárgyát elsősorban a vevő-eladó kapcsolat, valamint ezen kapcsolat szervezeti magatartásra gyakorolt hatása képi (Bonoma és Johnston, 1978), és interaktív megközelítésben az eladó-vevő kapcsolatot leíró modellként (Hakansson, 1982) tekint a szervezeti beszerzésekre.

Ugyanakkor a vezetési tanácsadás piacán a tranzakció egyedisége, megfoghatatlansága, megismételhetetlensége, komplexitása és az a tény, hogy az üzleti kapcsolat nem állandó, hanem erős diszkontinuitás (Mandják és Veres, 1998), amelyet az ügyfélkapcsolatok alvó természete jellemez (Cova, Ghauri és Salle, 2002) speciális körülményeket teremt a vállalatok beszerzési folyamataiban. A szervezeti vevő döntései a különböző nézőpontok ütköztetésének eredményeként általában sokkal racionálisabbak, mint az egyéni vásárlóé, de távolról sem állítható, hogy azt kizárólag csak az összességében az optimumot célzó racionalitás jellemezné (Görög, 2013). Bauer és Berács (2006) a döntés eredményére gyakorolt hatás alapján csoportosítja a folyamat résztvevőit. A szerzők szerint a beszerzési folyamatban alapvetően befolyásolókról és döntéshozókról beszélhetünk. A döntési folyamatban résztvevők mindkét nagy csoportja ugyanis más-más tartalmú megközelítést igényel a tanácsadói szolgáltatás értékesítése során.

A tanácsadói projektek immanens sajátossága, hogy a konkrét adás-vételi ügylet megelőzi a tanácsadási szolgáltatás leszállítását és annak eredményes teljesítését, tehát a vevő sosem a kész eredményt veszi meg, hanem egy olyan feltételezett képességet, amely alapján az adott eredményt a jövőben el tudja érni. Ráadásul „a professzionális szolgáltatások beszerzése jelentős idő, anyagi és humán erőforrás befektetést jelent a megbízó vállalatok részéről, és nincs semmilyen garancia a megrendelt szolgáltatás sikerére” (Mitchell, 1994). Nagyon fontos kiemelni, hogy feltételezett képességekről van szó, hiszen ezek a tanácsadói ajánlatban szereplő képességek sem kézzel foghatóak, ezért az ajánlattevő tanácsadó cég marketing feladata valójában a leszállítási képesség igazolása és bizonyítása a megrendelő felé. Ezt a perspektívát nagyon jól leírja és keretrendszerbe foglalja Ford (2002), aki vevői és eladói képességeket definiál, mégpedig abban a kontextusban, hogy az eladó képességei (problémamegoldási képesség és transzferképesség) ellensúlyozzák a vevők bizonytalanságát (szükségleti, piaci és tranzakciós bizonytalanság). Ugyanakkor az eladónak is számos bizonytalansággal kell megküzdenie egy üzleti kapcsolatban. Az egyik, a tanácsadás esetén markánsan megjelenő eladói kockázat az ún. alkalmazási bizonytalanság, azaz miként tudják az ügyfelek az ajánlatot

alkalmazni. Emellett Ford kapacitás bizonytalanságot és tranzakciós (rendelkezésre állás; információ; fizetés) bizonytalanságot is definiál, amely bizonytalanságokat és kockázatokat viszont a vevők képességei tudnak ellensúlyozni. Ford szerint a vevő képessége, hogy a problémáit egyértelműen meghatározza és leírja, ezt az eladó felé kommunikálja és hatékony kapcsolatokat építsen ki a beszállítóval, működjön együtt az eladóval az ajánlatírás alatt, valamint a kapott ajánlatot integrálja be a saját szervezetébe.

Görög (2013) szerint a projektalapú szervezetek projektmarketing tevékenysége közvetlen kölcsönhatásban áll:

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

A pályázó tanácsadó vállalat számára kritikus a megrendelő stratégiai céljainak ismerete. Ezek ismerete nélkül ugyanis nehéz az ügyfél elvárásainak megfelelő versenyképes ajánlatot és megfelelő tanácsadói szerepkört kialakítani. Következésképp a tanácsadó vállalatok is akadályokba ütközhetnek saját vezetési tanácsadói szolgáltatásuk minőségének tudatos fejlesztésében. Nees és Grenier (1985) hangsúlyozza „az ügyfél azt a tanácsadó vállalatot fogja választani, amely leginkább megfelel saját vállalati céljainak és preferált munkastílusának”. Ugyanakkor a tanácsadói szolgáltatások beszerzése esetén a bizonytalansági faktor hangsúlyosan jelen van, hiszen konkrét, kézzel fogható termék helyett valamilyen komplex, üzleti problémára keresnek megoldást a vevők. Ez a sajátosság magával vonja azt a jelenséget, hogy maga a feladatkiírás, a beszerzés tárgya nem egyértelmű, így a vásárlási preferenciák sem feltétlen stabilak. A döntéshozatal során észlelt kockázatok mögött az észlelt bizonytalanság mértéke áll, amit Cox Donald (1967) három különböző kategóriába sorol: (1) bizonytalanság az elérhető alternatívák kapcsán; (2) bizonytalanság a döntés következményét illetően; (3) bizonytalanság a végső kimenetel másokra gyakorolt hatása miatt. A szervezeti beszerzésben résztvevők motivációjában két egymással kapcsolatban álló, egymásra hatással lévő dimenzió figyelhető meg. A feladatspecifikus dimenzió alapvetően a beszerzési probléma konkrét megoldására vonatkozik, amely a megfelelő minőséget, megfelelő mennyiségben, megfelelő áron, megfelelő szakmai tartalommal, megfelelő időben és megfelelő módon elvire utal. A nem feladatspecifikus dimenziók mögött olyan személyes motivációk állnak, mint például a teljesítmény és a kockázatcsökkentés.

A tanácsadó vállalatok által prezentált üzleti megoldások értékelése, összehasonlítása akadályokba ütközik, mert az egyes megoldási javaslatok nem, vagy csak bizonyos elemeit tekintve összehasonlíthatóak, hiszen a megoldásban résztvevő tanácsadók személyes



tapasztalata, szaktudása és feltételezett kompetenciája alkotja a tanácsadási szolgáltatási termék magját. A tanácsadási szolgáltatások sajátossága, hogy a projekteredmény és maga a szolgáltatás színvonala is csak a használat során ismerhetők meg, ezért rendkívüli döntési kihívások elé állítja a kiválasztási folyamatban résztvevőket, hiszen csak előzetes információkra, megérzésekre, tapasztalatokra és benyomásokra alapozhatnak. Ez magával hozza azt a jelenséget, hogy a beszerzésben résztvevő személyek saját, személyes elvárásaik és attitűdjük mentén kialakított ideális vezetési tanácsadási szolgáltatás minőségpreferenciát igyekeznek érvényre juttatni az egyes ajánlatok értékelése során, mivel tudományos értelemben ritkán van lehetőség egy előzetes, átfogó minőségértékelésre.

Görög (2013) a tanácsadás szempontjából három nagyon releváns jelenséget említ, amely a projekttulajdonosi szervezetre és annak működési környezetére jellemző sajátosságokról számol be.

- (1) Az egyik sajátosság, hogy a döntési folyamatban résztvevő személyek motivációjának, preferenciáinak feltérképezése mellett célszerű feltárni a döntési folyamatban résztvevők egyéni jellemzőit és a szervezeten belül az adott egyén szakmai megítélését is.
- (2) A másik nagyon fontos sajátosság, hogy a projekttulajdonosi szervezetre és működési környezetére jellemző technológiai kultúra ismerete szintén olyan előnyt biztosíthat a tanácsadó vállalat számára, ami az adottságaikhoz jobban illeszkedő – így versenyképesebb – ajánlat kialakítását eredményezi.
- (3) A harmadik sajátosság, hogy a projekttulajdonosi szervezet működési környezetére jellemző társadalmi, kulturális és általános viselkedési szokások rendszerint akkor kerülnek előtérbe, amikor a projekttulajdonosi szervezet és a projektfeladat teljesítésében érdekelt projektalapú szervezetek tradicionálisan eltérő kultúrkörben működnek. Ezek a tényezők nem elsősorban magát a döntési folyamatot és a döntési mechanizmust befolyásolják, hanem sokkal inkább közvetlenül a döntés végeredményét.

Warren, McGraw és Van Boven (2011) szerzőhármas szerint két preferencia létezik: a kinyilvánított preferencia („expressed preference”) és a mögöttes preferencia. A tanácsadási ajánlatok mérlegelése során a kiválasztási folyamatban résztvevő személyek esetén markáns lehet a látens, mögöttes preferenciák súlya, noha azt a beszerzés törekszik objektív pontozási rendszerrel minimalizálni. Ugyanakkor ezek a mögöttes, személyes preferenciák léteznek, és úgy „manifesztálódnak” a pontozásban, hogy egy adott személy egy ajánlatot/tanácsadót előnyösebbnek tartson egy másik ajánlattal/tanácsadóval szemben. Ebben az értelmezésben a

preferencia inkább attitűdöt fog mutatni, és a preferenciáik sokkal inkább a szolgáltatás igénybevétele során alakulnak ki, ún. konstruált preferenciaként (Bettman, Luce és Payne, 1998; Richter és Niewiem, 2009).

A tanácsadási szolgáltatás professzionális szolgáltatás, és mint olyan, komplex termékként írható le, amely nagyszámú attribútummal rendelkezik és/vagy minden attribútuma sok jellemzőszinttel rendelkezik (Park, Ding és Rao, 2008). Következésképp a tanácsadási szolgáltatások igénybevételét motiváló üzleti problémára, igényre számos alternatíva áll rendelkezésre, azonban a vevők nem képesek minden alternatívát megismerni és a döntési mechanizmusba becsatornázni. Ennek következménye, hogy a tanácsadási szolgáltatást igénybe vevő szervezet akadályba ütközik abban, hogy előre meghatározott, elvárt szolgáltatásminőséget legyen képes artikulálni. Következésképp vásárlási döntései sem írhatók le stabil preferenciák mentén, sokkal inkább az ideális vagy legoptimálisabb megoldás keresése jellemző a korábbi tapasztalatok és benyomások által kialakult minőségpreferenciák mentén.

#### **3.2.4. Kapcsolatminőség („relationship quality”)**

A kapcsolatmarketing és szolgáltatásminőség már kialakulásuk pillanatától fogva kéz a kézben járnak és több ponton összefüggenek, hiszen „a szolgáltatás piacon nem ügyletekben, hanem kapcsolatokban kell gondolkodnunk” (Reichheld és Sasser, 1990). A kapcsolatok menedzselése a szervezeti piacokon tudatos tevékenység, és a szervezetek kialakult mechanizmusokat (aktivitások, cselekvéssorozatok) működtetnek, amelyek pozitív hatással vannak a kapcsolati minőség értékelésére, s így hozzájárulnak a partneri lojalitáshoz (Hetesi és Vilmányi, 2012). Az észlelt szolgáltatásminőség egy globális kognitív értékítéletként fogható fel és egy külső általános viszonyítási perspektíva (Dabholkar, Shepherd és Thorpe, 2000). Ezzel szemben az elégedettség egy belső, tranzakcióspecifikus perspektíva, amely az ügyfél saját tapasztalataira épül (Liljander és Strandvik, 1993). Mindkét fogalom esetében a business piacokon kiemelt szerep jut a személyes kapcsolatoknak, amelyek „a szállító-vevő kapcsolatok éltető elemei” (Cunnigham és Homse, 1984).

Az akadémiai és piaci szférában egyaránt a marketingtudomány egyik jelentős mérföldköve az volt, amikor Berry beemelte a kapcsolatok szerepét a szolgáltatásmarketingbe (1983, 1995) és egy új marketing megközelítést kínált fel a hagyományos kotleri 4P-vel szemben. Berry a következőképpen fogalmazta meg a kapcsolati marketing lényegét: „magunkra vonni vevőink figyelmét, fenntartani, és szélesíteni a vevőkapcsolatokat egy sok szolgáltatást nyújtó szervezet keretein belül” (idézi: Christpoher, Payne és Ballantyne, 2002). Több elméleti iskola is úttörő szerepet vállalt a kapcsolati marketing-teóriák és koncepciók kidolgozásában és a

marketingtudomány ez irányú fejlődésében: (1) IMP csoport (Möller és Halinen, 2002); (2) skandináv szolgáltatásmarketing iskola (Ravald és Grönroos, 1996); (3) észak-amerikai iskola (Berry 1995; Seth és Parvatiyar, 1995) és az anglo-ausztráliai iskola (Christopher, Payne és Ballantyne, 2002). A kapcsolati marketing térnyerésével és dinamikus fejlődésével hangsúlyosabbá vált, hogy az üzleti piacokon a kapcsolatok tudatos menedzselése és minőségének fejlesztése nélkül nem tud igazán sikeres lenni egy üzleti kapcsolat, hiszen az nem csak adminisztratív, jogi, gazdasági, technikai, technológiai, hanem szociális köteleket is magában hordoz (Stone, Woodcock és Wilson 1996; Veres, 2009). Ezt igazolja Hetesi és Révész (2012) saját empirikus kutatása is, akik szerint az információs technológiai újítások térnyerésének ellenére, amelyek megkövetelik a gyors, hatékony, folyamatos információcserét, még mindig nagyon fontos szerep jut a személyes találkozásoknak, ugyanis a személyes kapcsolat pozitív irányba erősítheti a bizalmat az üzleti felek között, a hosszú távú kapcsolat záloga lehet. Tehát az ügyfél-tanácsadó kapcsolat észlelt minősége nagyban befolyásolja az ügyfelek értékítéletét az igénybe vett tanácsadási szolgáltatás minőségéről, ezért kiemelkedően fontos mindkét fél számára, hogy megértsék és pontosan definiálják a tanácsadók szerepét és feladatait. Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat része a szervezet egészét átölelő menedzsment struktúrának, és egyfajta információcsere kontingenst alkot, amely igen sokszínű formát ölthet (Fincham, 1999). Kubr (2002) hangsúlyozza, hogy a vezetési tanácsadókkal történő együttműködés megkövetel egyfajta „illeszkedési gyakorlatot” a megbízó és tanácsadó vállalat között annak érdekében, hogy egyértelmű legyen mindkét fél számára a megbízás pontos terjedelme, az alkalmazni kívánt tanácsadói stílus és problémamegközelítés módja. Starbuck (1992) szerint az ügyfél-beszállító kapcsolatok valójában a benyomások menedzselésén alapszanak, és minden tudásintenzív vállalat egy olyan komplex input-output rendszert működtet, amelyben az ügyfelek a beszállítóval kapcsolatos értékítéletét általánosan elfogadott „szaktudás szimbólumok” határozzák meg. Mi több, az ügyfelek kénytelenek olyan szaktudás-indikátorokra hagyatkozni, mint például a „tanácsadó modora, a vállalati anyagok minősége vagy a hozott módszertan” (Fincham, 1999). A tanácsadó és ügyfél között a fent említett okokból kifolyólag egy komplex, jelentős stresszel és konfliktussal járó együttműködési forma alakul ki (Williams, 2004; Czerniawska és Toppin, 2005). Ennek oka, hogy a legtöbb esetben az, amit a projekttulajdonos szervezet elvár a tanácsadóktól nem áll szinkronban azzal, ami a valóságban a tanácsadókat várja a projektszervezetben (Appelbaum és Steed, 2005; Czerniawska és Toppin, 2005). A megrendelő a tanácsadóktól azt várja, hogy rendelkezzenek megfelelő szaktudással, rugalmassággal és nyitottsággal álljanak a megrendelő szervet felé, tanúsítsanak értő figyelmet, hatékony csapatmunkával támogassák a megrendelő üzleti céljait,

mindezt tegyék bizalmasan és diszkréten. A tanácsadók viszont arról számoltak be, hogy a tanácsadókat szervezeti akadályok, nem megfelelő megrendelői bevonódási szint, tisztázatlan szerepek, nem világosan megfogalmazott célok, belső politikai játszmák és hatalmi harcok várják, miközben a szervezetben tetten érhető egyfajta belső ellenállás is a tanácsadókkal szemben (Appelbaum és Steed, 2005; Fullerton és West, 1996; Kakabadse, Louchart és Kakabadse, 2006; Kubr, 2002; Schaffer, 2002). Az ügyfél-tanácsadó közötti érzelmi kötődés befolyásolja, hogyan látja magát a tanácsadó a kapcsolatban (Kakabadse, Louchart és Kakabadse, 2006). Ennek az észlelt szerepnek a „valódisága” az, amely meghatározza a tanácsadói viselkedést, és amely viselkedés kihat a kapcsolat minőségére, ezáltal a szolgáltatás észlelt minőségére is.

A tanácsadás szakirodalmában, mint azt a korábbi irodalomkutatási fejezetben is bemutattam, az ügyfél-tanácsadó együttműködésének sikerkritériumait a kutatók főként a tanácsadói szerepek alkalmazásával vizsgálták. Ennek oka, hogy a marketingtudományban elfogadott megközelítés, hogy a szolgáltatások minősége és az ügyfél-elégedettség a beszállító-vevő kapcsolati epizódjainak szintjén értelmezhető (Storbacka, Strandvik és Grönroos, 1994; Ulaga és Chacour, 2001). A kapcsolati minőség és bizalom, mint az üzleti kapcsolatok egyik sikertényezője a tanácsadás szakirodalmában is tetten érhető. „Az ügyfél-tanácsadó kapcsolat természete, struktúrája és folyamata befolyásolja a tanácsadási szolgáltatások minőségértékelését” (Ehrhardt és Nippa, 2005). Az üzleti kapcsolatok természetéről és típusairól (pl.: Caceres és Paparoidamis, 2007; Griffith és Harvey, 2001; Hakansson és Ford, 2002; Turnbull, Ford és Cunningham, 1996; Ulaga és Eggert, 2006); a kapcsolatok minőségi dimenzióiról (pl.: Hewett, Money és Sharma, 2002; Roberts, Varki és Brodie, 2003); a kapcsolatok kölcsönös előnyökre és pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatásáról (De Wulf, Odekerken-Schröder és Iacobucci, 2001); valamint a jövőbeli együttműködési szándék és az üzleti kapcsolatok összefüggéseiről (pl.: Rauyruen és Miller, 2007; Nyaga és Whipple, 2011) számos tudományos munka olvasható. Abban az előbbieken felsorolt tudományos munkák egyetértenek, hogy a sikeres üzleti kapcsolatok érdekében mindkét félnek időt és erőforrást kell fektetnie a kapcsolat fejlesztésére, hiszen egy jól működő üzleti kapcsolat pozitív hatással van az észlelt szolgáltatásminőségre és elégedettségre. A személyes és szerkezeti kötelék két nagyon fontos tényezőre épül: a bizalomra, valamint az elkötelezettségre, és ez a két fogalom szinte az összes üzleti kapcsolatminőséget leíró modellben megjelenik. Néhány szerző viszont rávilágít, hogy a bizalom és elkötelezettség inkább befolyásoló tényezője a sikeres üzleti kapcsolatoknak, mintsem magát a kapcsolat minőségét leíró tényező (Anderson és Narus, 1990; Doney és Cannon, 1997). E két faktor fontossága az üzleti kapcsolatok minőségének

értelmezésben ugyanakkor megkérdőjelezhetetlen, hiszen a bizalom és elkötelezettség közvetlen módon vezetnek együttműködő viselkedéshez, illetve olyan következményekhez, amelyek javítják a hatékonyságot és a termelékenységet (Morgan és Hunt, 1994). Számos kapcsolati marketing témában végzett kutatási eredmény rávilágít a szervezetközi piacokon a bizalom, vevői elkötelezettség szerepére és a megfelelő magatartási formák betartására (Biggemann és Buttle, 2005; Das és Teng, 1998; Doney és Cannon, 1997; Kumar, Lemon és Parasuraman, 2006). A tanácsadás szempontjából talán az egyik legmarkánsabb kapcsolati minőségkomponens a bizalom, amelyet Grönroos, ha nem is teljes egészében, de a kapcsolati marketing definíciójának feleltet meg (1997) és az „ígéretes kölcsönös betartásaként” határoz meg (idézi: Little és Marandi, 2005). Doney, Barray és Abratt (2007) a bizalomnak két szintjét különböztetik meg: egyrészt a bizalom, mint hit és várakozások összessége, másrészt a bizalom tulajdonképpen annak a szándéka, hogy az üzleti partnerek a megállapodás szerint fognak majd cselekedni. Csabina és szerzőtársai (2001) korábban azt vizsgálták, hogy minél inkább teste szabott, egyedi igényeket kielégítő termékek képezik a csere tárgyát, annál nagyobb a valószínűsége a bizalom kiépülésének. Hetesi, Vilmányi és Veres (2006) az üzleti piacokon vizsgálta a kapcsolatképességek és a kapcsolati minőség dimenziói közötti összefüggéseket. Az együttműködés észlelt sikerességét a kapcsolati minőség terminológiájával az elégedettség, a bizalom, az elkötelezettség és a lojalitás megragadásával modellezték. A szerzők úgy találták, hogy a dinamikus kapcsolati képességek különböző szintjeinek hatása közvetlenül visszatükröződik a kapcsolati minőség alakulásán, és a kapcsolati minőség bizalmi és elkötelezettségi dimenziói lényegesen befolyásolják a lojalitást. A hosszútávú üzleti szemlélet („longterm orientation”) és az észlelt szolgáltatásminőség a szakirodalomban régóta megjelenő fogalmak (Ganesan, 1994; Ravalid és Grönroos, 1996), ugyanakkor, mint az üzleti kapcsolat minőségét meghatározó összetevők csak az elmúlt évtizedben kerültek a figyelem középpontjába (Monroy és Alzona, 2005; Ivens és Pardo, 2007; Rauyrueen és Miller, 2007). Az észlelt szolgáltatásminőséget eddig a legtöbb kutató az üzleti kapcsolatokról elkülönítve vizsgálta, holott az adott szolgáltatás észlelt teljesítménye logikusan a kapcsolat minőségének egyik meghatározó dimenziója kellene, hogy legyen. Jiang és szerzőtársai (2016) kidolgoztak egy, az üzleti kapcsolatok minőségét mérő univerzális modellt (CLOSES skála), amely egy teljesen új aspektusból közelíti meg az üzleti kapcsolatok minőségére ható tényezőket az alábbi dimenziók segítségével: kommunikáció intenzitás (C); hosszú-távú orientáció (LO); szociális előnyök (S); gazdasági előnyök (ES). Összefoglalva a kapcsolati marketing tanulmányok koncepcióit elmondható, hogy a szakirodalomban a leggyakrabban megjelenő kapcsolati

minőség tényezők az alábbiak: (1) észlelt termék/szolgáltatás minőség; (2) elégedettség; (3) bizalom; (4) elkötelezettség; (5) méltányosság; (6) lojalitás.

Kutatók körében a mai napig nem egyértelmű, hogy a kapcsolati minőség szerepe hol érhető tetten és pontosan mire vonatkozik. Mint láthattuk számos kutató a kapcsolatminőséget megfelelteti az üzleti parterek közötti együttműködése során bekövetkező egyes üzleti interakciók (tranzakció, epizód, sorozat, kapcsolat) észlelt minőségének, míg mások szerint a kapcsolatminőséget csak a résztvevő, azaz individuális szinten lehet értelmezni, és a kapcsolatban résztvevő személy belső aspektusait, érzelmeit tükrözi (Hennig-Thurau és Klee, 1997; Hennig-Thurau, Gwinner és Gremler, 2002; Kumar, Lemon és Parasuraman, 2006; Lang és Colgate, 2003). Nehéz a tanácsadást „megfogni” és egyértelműen állást foglalni abban a kérdésben is, hogy kit, mit és hogyan mérjük és milyen aspektusból. Vajon a projekt sikerességét vagy a nyújtott tanácsadási szolgáltatás minőségét mérjük-e, vagy az ügyfél-tanácsadó kapcsolat minőségét, amelynek egyik komponense az észlelt szolgáltatásminőség? Vagy tekintünk professzionális szolgáltatásként a tanácsadásra, és a szolgáltatásminőség modellek mentén, azokat kiegészítve törekedjünk az észlelt szolgáltatási minőséget mérni az egyes szolgáltatástényezők fontosságának mérésével? A következő fejezetekben ezen aspektusokat tárom fel részletesebben, és az egyes megközelítések alatt született minőségmodellek bemutatására és alkalmazásának korlátaira is kitérek.

### **3.2.5. Szolgáltatásminőség („service quality”)**

A minőség a termékek vagy szolgáltatások mindazon jellemzőit magában foglalja, amelyek befolyásolják azok kifejezett vagy eleve beleértendő szükségletkielégítő képességét. (Kotler és Keller, 2008). Definiálni és egy mérési struktúrát felállítani azonban a „szükségletkielégítő képesség” mérésére tudományos szempontból kihívásokkal teli, hiszen „marketingszempontból a minőség megítélése a fogyasztó kezében van; a fogyasztó véleménye azonban rendkívül szubjektív, és maga a minőség is megfoghatatlanná, plasztikussá válik” (Hetesi, 2017). A szolgáltatásminőség fogalmi és tartalmi meghatározása a mai napig nem egyértelmű sem a tudományos, sem a piackutatói közösségekben. Következésképp a különböző értelmezésekből adódóan számos mérési modell áll rendelkezésre a szolgáltatások minőségének mérésére. Ugyanakkor fontos tisztázni, hogy tudományos értelemben nehéz egy átfogó, minden szolgáltatásra alkalmazható mérési struktúrát felállítani, ugyanis egy szolgáltatás minőségmérésének módszertanát a szolgáltatásminőséget leíró jellemzők (paraméterek, attribútumok és dimenziók), az elvárások megfogalmazásának képessége, és az elvárások szerepe, súlya az észlelt szolgáltatásminőségben határozza meg (Becser, 2008). Ebből adódott,

hogy a marketingkutatók számára sem volt világos, hogy pontosan mit kell mérni, és mit értünk minőségmenedzsmenten a marketing tudományban. Az első átfogó munkát Berry és szerzőtársainak 1985-ben publikált szolgáltatásminőséget leíró általános minőségparamétereinek megfogalmazása jelentette, amely 10 elemű paraméterszettet definiált a szolgáltatások általános minőségmérésére: hitelesség; biztonság; hozzáférhetőség; kommunikáció; az igénybe vevő megértése; kézzelfogható tényezők; megbízhatóság; reagálási képesség; hozzáértés; udvariasság. Az elmúlt harminc évben jelentős evolúción estek át a szolgáltatásminőség-modellek, és ennek a folyamatnak egyik gyújtópontja maga a szolgáltatás alapú logika, más néven SDL logika (Vargo és Lusch, 2004) volt, amely koncepció mind a szolgáltatásmodellekben, mind a szolgáltatásminőség értelmezésében kirajzolódik. A következőkben bemutatom a legfontosabb szolgáltatásminőségi modelleket és kifejtem álláspontomat, hogy az egyes modellek hogyan alkalmazhatók a vezetési tanácsadási szolgáltatások esetén.

Az első jelentős munkának Grönroos (1984) *technikai és funkcionális minőség modellje* tekinthető. A szerző szerint magasfokú szolgáltatásminőségről és vevői elégedettségről akkor beszélünk, ha a vevők által elvárt és ténylegesen észlelhető minőség megegyezik, és a szolgáltatásminőség technikai (mit), funkcionális (hogyan) és imázs (milyen struktúrában és kommunikációval) komponensekből tevődik össze. Grönroos modellje átdolgozásának tekinthető a *háromdimenziós modell* (Lehtinen és Lehtinen, 1991) és *három komponens modell* (Rust és Oliver, 1994), amelyek a szolgáltatásminőséget három dimenzió alapján definiálják: fizikai minőség/szolgáltatástermék; interaktív minőség/szolgáltatásnyújtás és vállalati minőség/szolgáltatáskörnyezet.

Jelentős mérföldkövet jelentett a szolgáltatásminőség vizsgálatának szakirodalmában Parasuraman és szerzőtársai (1985) munkája, akik szerint a szolgáltatásminőség az elvárt és az észlelt teljesítmény összehasonlításának eredményeként értelmezhető, és a kettő fogalom közötti eltérés egyfajta résként (angolul „gap”) definiálható, és ezek a rések a szolgáltatásnyújtás különböző szakaszában tetten érhetők. A modellre a tudományos szakirodalomban *GAP-modellként* (rés-modell) hivatkoznak. Ez a modell is az elvárt és a tapasztalt szolgáltatás különbözőségéből indul ki és 22 segítő kérdést tesz fel a minőségi eltérések okainak feltárására és elemzésére. A modell a különbséget négyfajta eltérésre vezeti vissza, és a négy eltérés összege adja meg az elvárt és tapasztalt szolgáltatás közti különbséget. Később megjelent a kibővített GAP-modell, amely meghatározta az egyes eltérések összetevőit és azok eredetét (Parasuraman, Zeithaml és Berry, 1988), és a minőségképre öt általános összetevőt határozott meg (SERVQUAL-modell): (1) tárgyi elemek; (2) megbízhatóság; (3)

reagálási készség; (4) biztonságérzet és (5) empátia. A biztonságérzetbe a szerzők beleértik a szolgáltató szakértelmét és kompetenciáját is. Noha mind a tudományos, mind az üzleti életben gyakran alkalmazott módszerről van szó, a SERVQUAL mérési skálát számos kritika is érte. Lewis (1993) szerint a modell legnagyobb hiányossága, hogy a kérdőív minden változót egyformán fontosnak ítél, noha egy adott szolgáltatás minőségének változói nagy valószínűséggel nem minden fogyasztónak és nem minden szituációban vagy kontextusban egyformán fontosak. E hiba kiküszöbölése érdekében a szerzők módosították a modellt, és egyfajta „chipgame” módszerrel a válaszadóknak 100 pontot kell elosztaniuk a minőség öt dimenziója között, azok fontossága szerint.

Cronin és Taylor (1992) úgy ítélte meg, hogy a SERVQUAL-modell legnagyobb módszertani hiányossága, hogy összekeveri az elégedettséget az értékítélettel (attitűd), és saját empirikus kutatásaikkal igazolták, hogy a szolgáltatásminőség mind elméleti, mind gyakorlati síkon, mint a vevő értékelő beállítódását (attitűdjét) kell értelmezni. Ennek értelmében alkották meg a **SERVPERF-modellt**, amely tulajdonképpen egy, a SERVQUAL-modell továbbfejlesztett változatának tekinthető. A modell igen népszerű, és a leggyakrabban használt modellek egyike. Ennek fő oka, hogy a SERVPERF csak a tapasztalt minőséget méri és rákérdez az egyes jellemzők fontosságára is, és a tapasztalt teljesítményt értékelve a kapott értékeket a jellemzők fontossága alapján súlyozva jut el a minőség értékítéletéhez.

Népszerű és a gyakran alkalmazott módszer Tenner és De Toro (1996) ún. **RATER-modellje**, Ennek a modellnek az elemei: (1) megbízhatóság (reliability); (2) biztonság (assurance); (3) fizikai tulajdonságok (tangible); (4) empátia (empathy) és (5) segítőkészség (responsiveness). A RATER módszertani problematikája, hogy túlságosan általános keretben értelmezi a szolgáltatások minőségének észlelését, és csak nagy információvesztéssel lenne alkalmazható a tanácsadási szolgáltatások esetén, hiszen a fenti fogalmak mérése üzleti környezetben, új beszerzés (projekt) esetén kihívásokkal teli.

Másik fontos szolgáltatásminőség modell az ún. **szolgáltatásminőség kritikus faktorai modell** nevet kapta (Sureshchandar, Rajendran és Kamalanabhan, 2001). Ez a modell a SERVPERF-modellhez hasonlóan csak a preferált, a szolgáltatás valós teljesítményét mérő skálával dolgozik, és viszonylag széles, 41 attitűdállításból felépülő, öt kritikus dimenzió alapuló keretrendszerben tesz kísérletet a szolgáltatásminőség mérésére. A használt dimenziók középpontjában (1) a szolgáltatás lényege; (2) a szolgáltatás emberi tényezői; (3) a szolgáltatás nem-emberi tényezői; (4) a szolgáltatás kézzelfogható elemei; és a (5) társadalmi felelősség áll. A modell megközelítése már egy könnyebben alkalmazható, rugalmasabb keretrendszer, ugyanakkor legnagyobb kritikája, hogy még mindig elméleti modell, és B2B kontextusban az



egyes dimenziók alkalmazhatósága megkérdőjelezhető, ahogyan a társadalmi felelősség mérésének kérdésköre is problematikus.

A másik fontos, a témában letett mérföldkövet Brady és Cronin (2001) *hierarchikus szolgáltatásminőség modellje* jelentette, ugyanis ebben a modellben jelent meg először az a felismerés, hogy az észlelt szolgáltatásminőség egy többlépcsős és többszinten értelmezett értékelési folyamat, és szükségszerű aldimenziók meghatározására, amely aldimenziókon keresztül, azok aggregálásával juthatunk el az adott szolgáltatás észlelt szolgáltatásminőségéhez. A modell korlátja, hogy elsősorban a fogyasztói piacon tesztelt és alkalmazott, a dimenziók és aldimenziók nem feleltethetők meg az üzleti tanácsadási szolgáltatásokkal. A szakirodalomban a szolgáltatás minőségére használt további, elterjedt módszer még a teljesítmény-fontosság térkép (FRAP-módszer), a rendkívüli esemény analízis (REÁ), és az imázsprofil-vizsgálat.

A szolgáltatásminőség modellek szakirodalmát tanulmányozva kirajzolódik, hogy a szolgáltatásminőség koncepciók lehetnek (1) diszkonfirmasiós paradigmán alapuló modellek; (2) tulajdonság alapú modellek; (3) teljesítmény mérésre alapuló modellek; (4) elégedettség, érték és vásárlói hajlandóság alapú modellek; (5) a szolgáltatásminőséget, mint inputot megragadó modellek; vagy (6) általános átfogó, elméleti modellek. A legfontosabb tudományos munkákat a 9. táblázat foglalja össze.

9. táblázat Legfontosabb szolgáltatásminőség modellek osztályozása

Modell klasszifikációs besorolás	Modellek és szerzők	Alkalmazott módszer és skála	Alkalmazási korlátok
Diszkonfirmasiós paradigma modellek	Technikai és funkcionális minőség modell: Grönroos, 1984	Kérdőív, 5 fokozatú Likert	A technikai és funkcionális minőség mérésére nem ad javaslatot, az elvárt minőség ipari megoldások, üzleti projekt kontextusban nehezen artikulálhatók.
	Háromdimenziós modell: Lehtinen és Lehtinen, 1991	Mélyinterjú	Empirikusan nem igazolt modell és túlságosan általános.
	Három komponens modell: Rust és Oliver, 1994	Elméleti modell	Empirikusan később igazolt modell (Lusar és Zornoza, 2002), de B2B kontextusban korlátozottan alkalmazható, mivel elvárt és észlelt szolgáltatást mér.
	Rés-modell (SERVQUAL): Parasuraman és szerzőtársai, 1985	Kérdőív, 7 fokozatú Likert	Rések mérésének problematikája: az elvárt minőség fogalmának korlátozott értelmezése.
	Tűrési sáv modell (ZOT): Parasuraman és szerzőtársai, 1993	Interjúk, csoportos technikák	Nehézkes alkalmazni a három különböző skála miatt (kívánt

			szolgáltatás; kielégítő szolgáltatás; teljesítmény).
Tulajdonság (attribútum) alapú modellek	PCP tulajdonság modell: Philip és Hazlett, 1997	Empirikusan korlátozottan igazolt modell	Tulajdonság csoportok (lényegi; alapvető; perifériális) leírása hiányzik a modellből.
	Tulajdonság alapú modell: Hayward-Farmer, 1988	Empirikusan nem igazolt	Elméleti modell.
Teljesítmény mérésre alapuló modellek	SERVPERF-modell: Cronin és Taylor, 1992	Kérdőív, 7 fokozatú skála	A dimenziók nem feltétlen értelmezhetők minden szolgáltatási ágban. B2B kontextusban a megbízhatóság, empátia, biztonság nehezen mérhető fogalmak.
	Értékelt teljesítmény és normált minőség modell (EP/NQ-modell): Teas, 1993	Személyes interjú, empirikusan nem igazolt modell	A modell kvantitatív validációja széleskörben még nem történt meg.
	RATER-modell: Tenner és de Doro, 1996	Kérdőív, 10 fokú skála	Túlságosan egyszerű, jelentős információvesztéssel járhat, és inkább fogyasztói piacon, általános témákra, gyakran mért indikátorokra és gyors visszajelzés kérésére alkalmazható.
Köztes modellek	SERVPREX-modell: Robledo, 2001	Kérdőív, 7 fokozatú skála	Szűk szolgáltatási területen lett még csak tesztelve, további empirikus kutatások szükségesek.
Elégedettség, érték és vásárlói hajlandóság összefüggéseit vizsgáló modellek	Több dimenziós modell: Dabholkar, Thorpe és Rentz, 1996	Kérdőív, 5 fokozatú skála	A dimenziók és aldimenziók (megjelenés; kényelem; hibamentesség) ipari megoldások és üzleti projektek esetén nehezen alkalmazhatók.
	Előzmény és közvetítő modell: Dabholkar, Sheper és Thorpe, 2000	Telefonos interjú, empirikusan korlátozottan igazolt modell	
	Hierarchikus modell: Brady és Cronin, 2001	Kérdőív, 7 fokozatú skála	A modellben alkalmazott dimenziók nem általános érvényűek, az aldimenziók (design; kényelem; vonzódás; várakozási idő) nem feltétlen alkalmazható B2B kontextusban.
A szolgáltatásminőséget, mint inputot megragadó modellek	Belső szolgáltatásminőség modell (DEA): Soteriou és Stravninides, 1997	Kérdőív, 7 fokozatú skála	Limitált az alkalmazási területe, üzleti projekt esetében az egyes egységek/telephelyek/szervezeti egységek elkülönítése problematikus.
Átfogó modellek	Szolgáltatásminőség átfogó modellje: Brogowitz és szerzőtársai - 1990	Empirikusan nem igazolt modell	Vevők és potenciális vevők minőségértékelése (ajánlatadás) ritkán tud objektív lenni a szolgáltatás fogyasztása előtt. A hagyományos menedzsment funkciókat/fázisokat igyekszik (tervezés; megvalósítás; értékelés és visszacsatolás) integrálni, de ipari marketing kontextusban a fázisok nem minden esetben körülírhatóak.

**Forrás:** saját szerkesztés

Az áttekintésből jól látható, hogy a legtöbb modell az elvárt és tapasztalt szolgáltatás minőségének összehasonlításával igyekszik mérni a szolgáltatásminőséget. Az viszont jól látszik, hogy a szolgáltatásminőség modellek fejlődése és az egyes modellek kialakítása nem egymástól függetlenül történt, minden későbbi modell vagy Grönroos technikai és funkcionális modelljéhez vagy Parasuraman és szerzőtársai által megalkotott GAP-modell elméleti keretrendszerére támaszkodik. Fontos hangsúlyozni, hogy az egyes szolgáltatásminőség modellek alkalmazhatósága mindig egy fontos értelmezési kérdés, amely vizsgálatban szem előtt kell tartani, hogy az adott modellt lehet-e használni egy konkrét esetre, iparágra. Bizonyos dimenziók mérése ugyanis kifejezetten problematikus lehet, vagy egy-egy dimenzió akár el is hagyható, mert nem releváns vagy értelmezhető az adott szolgáltatási piacon. Egyes attribútumok, paraméterek felülemelkedhetnek egy adott téma vizsgálata során, és akár önálló dimenzióvá alakíthatók. A paraméterrendszer kibővítése, „piacra” finomítása, vagy egy teljesen új, üzletág-specifikus modell fejlesztése nagyobb információ kinyerésével kecsegtet, mint az általános modellek használata.

Másik elgondolkodtató nézőpont, hogy vajon a szolgáltatást igénybe vevő tudja-e egyáltalán artikulálni az elvárt szolgáltatást, mert ez a körülmény is felvet modell-alkalmazhatósági kérdéseket. Ugyanis például a vezetési tanácsadási szolgáltatások esetén a projekt tulajdonos szervezet nem tudja, vagy csak korlátozottan képes a szolgáltatásminőségi preferenciát előre artikulálni, következésképp minden olyan modell, amely elvárt minőségre épül korlátosan alkalmazható a vezetési tanácsadások minőségének mérésére. A szakirodalomban létezik a kompetitív minőség fogalma (Veres, 2009), amely egyfajta piaci benchmarkot igyekszik megragadni, ugyanakkor ennek objektív megítélése igen korlátos, és sok esetben a vállalatok döntéshozói is szubjektív értékítélet alapján tudják ezt azonosítani vagy mérni.

A szolgáltatásmarketing modellek B2B kontextusban és a tanácsadás piacán történő alkalmazásának másik korlátja az, hogy a szolgáltatási folyamatok paraméterei, még ha ugyan pontosan leírhatók is lennének minőségi dimenziók segítségével, a szolgáltatást igénybe vevők észlelt szolgáltatás megítélése teljesen szubjektív. Sok esetben saját megélt és átélt tapasztalataik, mások véleménye, a tanácsadó vállalat hírneve, vagy a szolgáltatással szemben támasztott személyes attitűd az, amely meghatározó. Tehát a szolgáltatási teljesítmény észlelésekor alakul ki a szolgáltatást igénybe vevő tapasztalata, amely meghatározza a vásárlás utáni magatartást és a szolgáltatás értékelését is. Ráadásul a szervezetközi piacokon a válaszadók eleve egy informális csoport (Buying Center) tagjai, így a mérési eredményeket szükséges az egyes szereplőkre differenciálni (Moore és Schlegelmilch, 1994), valamint minden lehetséges szegmentációs kritériumot érdemes alkalmazni és ellenőrizni.

A SERVPERF első pillantásra jó alternatívát jelenthetne a tanácsadási szolgáltatások minőségmérésére, hiszen ez a modell a „rés”-ek helyett csak az észlelést méri, és rávilágít arra a tényre, hogy a fogyasztók nem a legjobb szolgáltatásminőséget keresik, hanem inkább a szolgáltatás értékítélete alapján vesznek igénybe szolgáltatásokat. A szolgáltatás jellege, az egyes minőségdimenziókat leíró attitűd-állítások és maga a minőségértékelési folyamat iparág- és tranzakcióspecifikusan tárható fel a leginkább, továbbá szükségszerű a vezetési tanácsadási szolgáltatás sajátosságaira szabott keretrendszer megalkotása, akár új minőségdimenziók képzése is. Ezt igazolja az a jelenség, hogy a SERVQUAL és SERVPERF módszerre építve számos szolgáltatási terület saját szolgáltatásminőség modelleket alkotott. Példaként említhető például a felsőoktatás, ahol EDUQUAL (Mahapatra és Khan, 2007); COURSEQUAL (Kincsesné, Farkas és Málóvics, 2017); HESQUAL (Teeroovengadum és munkatársai, 2019) modellek születtek.

Másik alkalmazási korlátja a fentebb bemutatott modelleknek, hogy a vezetési tanácsadási szolgáltatások nagyon erős együttműködést és közös munkát várnak el a projekttulajdonos szervezet szakértői és a bevont tanácsadók között. Ugyanakkor sem a SERVQUAL sem a SERVPERF, sem a többi empirikusan igazolt minőségmodell nem számol olyan, a kapcsolatot jól megfogó dimenzióval, mint például az élmény (Chase, Aquilano és Jacobs, 2001). Mindezt tovább bonyolítja, hogy az egyes dimenziók különböznek értékelhetőségük szempontjából is: a megbízhatóságot, empátiát, kompetenciát, biztonságot a szolgáltatásnyújtás után sem tudják magabiztosan és objektíven értékelni a tanácsadási szolgáltatást igénybe vevő szervezetek, hiszen a vezetési tanácsadási szolgáltatások eredményhatása sokszor vagy nem kézzelfogható, vagy stratégiai időtávban mérhető, ha mérhető és izolálható a tanácsadási tevékenység hatása egyáltalán. E dimenziókat szükséges apróbb, értelmezhetőbb és életszerűbb minőségparaméterekre bontani és attitűdállítások formájában kutatni.

Végezetül az időtényező is nagyban befolyásolhatja a mérési eredményeket, mert a szolgáltatás folyamatjellege (Stauss és Seidel, 2019) miatt a minőséget a szolgáltatás igénybevétele alatt tudjuk elsősorban értelmezni (Haller, 1995), de az is nagyban befolyásolja az eredményeket, hogy mikor értékel a szolgáltatást igénybevevő. Berry (1986) rámutat arra, hogy komplex, új beszerzés és a rutinszerű szolgáltatás-szituációk közötti eltérés nagy hatással van a szolgáltatás minőségének mérésére. Általánosságban az ügyfelek kockázatérzete az ügylet végéhez közeledve többnyire csökken, jóllehet a komplex, nagy költségű és nagy eredménykockázatú szolgáltatások esetén ez a kockázatérzékelés pont fordított: az ügylet végéhez közeledve az észlelt kockázat erősödik (Veres, 2007). Fenti okokból kifolyólag a projektmarketing vezette be az ún. fázisspecifikus megközelítést (Backhaus, 1989; Veres, 1990), amely pre-tranzakciós,

tranzakciós, és poszt-tranzakciós megközelítésben potenciál-, folyamat-, eredmény-, és következményminőség fogalmakat definiál (Meyer és Westerbarkey, 1995). Látható tehát, hogy a szolgáltatásminőség koncepciók szolgáltatási ágak szerint folyamatosan változnak, és a kutatók igyekeznek lépést tartani a formálódó technológiai, kulturális, szervezeti változásokkal. Az ipari piacokon a szolgáltatásmarketing szolgáltatásminőség modelljeinek fejlődésével párhuzamosan elindult egyfajta innováció a szolgáltatások minőségértékelése kapcsán, és az ezredfordulótól egyre több tanulmány jelent meg az ún. megoldásminőség („solution quality”), mint új minőségfogalom égisze alatt. Ezek a tudományos munkák tettek kísérletet a B2B szolgáltatások, azon belül is az ipari megoldások minőségének keretrendszerbe foglalására és mérésére.

### **3.2.6. Megoldásminőség („solution quality”)**

Számos kutató tett kísérletet a B2B szolgáltatások minőségének mérésére (pl.: Gounaris, 2005; Jacob, Kleipañ és Pohl, 2014; Macdonald, Kleinaltenkamp és Wilson, 2016; Morgan, 1991; Szmigin, 1993; De Man, Vandaele és Gemmel, 2004). Általánosságban elmondható, hogy a szolgáltatásminőségi B2B-modellek megkülönböztetnek (1) potenciális („search qualities”); (2) output („immediate and final”) és (3) leszállítási folyamat (kemény és szoft) specifikus minőségértékelési kritériumokat és az üzleti kapcsolatok minőségét, mint szolgáltatásminőségi elem a leszállítási folyamat kritérium egyik komponensként értelmezik. A kutatók igyekeztek azt az űrt betölteni, amelyet a szolgáltatásminőség modellekben tapasztalt hiányosság okozott, vagyis, hogy üzleti kontextusban az üzleti kapcsolat minősége kritikus a szolgáltatásminőség, ügyfélművelés és ügyfélelégedettség fogalmak mérésekor (Heide és John, 1992).

Erre azért is volt szükség, mert üzleti környezetben a kapcsolatok valójában összefonódó tevékenységek láncolatai (Holmlund és Törnroos, 1997), amelyek tevékenységekből, epizódokból, sorozatokból, és magából az üzleti kapcsolatból állnak. Liljander és Strandvik (1993), valamint Mittilä és Järvelin (2001) azt vizsgálta, hogy a B2B szolgáltatások minőségmérésében nem az elvárásokat és az észlelt szolgáltatás közötti réseket kell megragadni, hanem sokkal inkább a tapasztalatokat, élményeket kell ütköztetni a szolgáltatás összehasonlítás alapját képező, a szervezet által meghatározott belső, szervezeti és iparági sztenderdekkel („comparison standards”), mint például célok; ígérek; kulturális normák; ideális szolgáltatás; legjobb elérhető (megvalósítható) ajánlat. Következésképp a szervezet egy igénybe vett szolgáltatás minőségét úgy értékeli, hogy összehasonlítja megélt tapasztalatát azzal az ideális vagy preferált képpel, amiről úgy véli, hogy az adott szolgáltatásnak lennie kellene (Bennington és Cummane, 1998; Teas, 1993). Ebből a megközelítésből is jól látszik,

hogy B2B kontextusban mennyire nehezen lehet értelmezni a szolgáltatás minőségét üzletág-specifikus aspektusok és kapcsolati dimenziók nélkül.

A projektmarketing szakirodalom ennél szűkebb értelmezésben kezeli a minőség fogalmát. Egy projekt megvalósítása során egy hármas kritériumrendszernek szükséges folyamatosan megfelelni, ezek alkotják a projektháromszög (projektmenedzsment háromszög) három fő korlátját (Cova, Ghauri és Salle, 2002): (1) az idő, azaz a projekt végrehajtására rendelkezésre álló idő; (2) a költség, azaz a projekt költségvetésének kerete és (3) a minőség vagy terjedelem, azaz a projekt keretében megvalósításra kerülő feladatok, tevékenységek minősége és ezek tartalma. Az eredmények ilyen célú értékelése minden esetben kizárólag a szervezeten belül kitűzött – alapvetően pénzügyi-, minőségügyi-, elégedettségi- és hatékonyságnövelési célok eléréséhez képest méri a projekt sikerét. Egy nem pályázati alapon megvalósuló vállalati projekt esetében többnyire nem válik el az értékelő személye és érdekeltsége a projekt gazdájától, és az előre eltervezett célok nem teljeskörű elérése is eredményezhet összességében egy sikeres projektet.

A szakirodalomban a tanácsadási szolgáltatásnak leginkább a professzionális B2B szolgáltatásminőségi modelleken belül az ún. megoldás minőségi modelleknek („solution quality”) feleltethetők meg, ugyanis ezek a modellek nagy hangsúlyt fektetnek a közös alkotásra („co-creation”) és folyamatos ügyfél-vevő konzultációra (Etgar, 2008; Prahalad és Ramaswamy, 2004). Mindezek nagyon jellemzőek a tanácsadás piacán, hiszen a végső megoldás egy közös munka eredményeképp születik meg, és „ez a közös részvétel és közös hozzájárulás jelentősen eltér a legtöbb szolgáltatásminőség kutatástól, amelyek csak a beszállítók szerepét hangsúlyozzák a szolgáltatásminőség kialakításában” (Macdonald, Kleinaltenkamp és Wilson, 2016). A „co-creation” koncepció alapja, hogy létrehozza és fejlessze azokat a vevői platformokat, ahol a vállalat technológiai és emberi erőforrások integrálása mellett előnyre tehet szert versenytársaival szemben (Nambisan és Baron, 2009). Tanev (2011) három „co-creation” dimenziót definiált, amely alapján a „co-creation”, mint folyamat minősége mérhető: (1) erőforrások és folyamatok; (2) vevői kapcsolatok; (3) kölcsönös tanulás.

A „co-creation” folyamat mérésének elméleti modelljét Lambert és Enz (2012) egy 7 lépcsős folyamatként modellezte, amelyben kifejezetten pénzügyi adatokra támaszkodik, ugyanakkor az eladási és költségadatok segítségével számolt mutatók nem feltétlen alkalmasak a szolgáltatás minőségmérésére, így a modell sokkal inkább stratégiai kontrollig eszköznél tekinthető, mintsem minőségmodellnek. Macdonald, Kleinaltenkamp és Wilson (2016) szerint az ipari megoldások minőségét a vevő három szinten értékeli: (1) munkaerő; (2) szervezet és

(3) „network”. Jacob, Kleipañ és Pohl (2014) azt vizsgálta, hogy a megoldást igénybe vevő vállalat milyen sikertényezők mentén lesz elégedett a megoldást szállító vállalat konzultációs képességeivel. A szerzők az előzetes szakirodalmi kutatás alapján azt feltételezték, hogy a (1) szakértelem; a (2) projektmenedzsment képességek; az (3) információ megosztási képességek; az (4) értő figyelem; a (5) közös munka és az együttműködési képesség; a (6) rugalmasság és a (7) (vevői) értékesítés orientáció hat a vevői elégedettségre. Empirikus kutatásuk azt igazolta, hogy a megoldást szállító vállalat értő figyelme, meghallgatási képessége általában friss, új üzleti kapcsolatoknál elvárás, de érettebb, alapvetően már erős bizalmi kötelékben működő vállalatok között nem hat direkt módon a vevői elégedettségre. Érdekes eredményt hozott azonban, hogy a közös munka, döntéshozatal, alkotómunka nem hat szignifikánsan a vevői elégedettségre. A szerzők ezt az eredményt azzal magyarázzák, hogy a megoldást igénybe vevő vállalat nem feltétlen akar erőforrást és időt allokálni operatív szinten a megoldás kialakításába. A megrendelő szervezet az esetleges kockázatokat azzal redukálja, hogy operatív szint helyett stratégiai és általánosabb témákban nyitott az egyeztetésre és közös munkára. A végső modell alapján a beszállító konzultációs képességeivel való vevői elégedettséget az alábbi minőségtényezők határozzák meg: (1) projektmenedzsment képességek; (2) információ megosztási képességek; (3) rugalmasság; (4) (vevői) értékesítés orientáció. A kutatás azt is igazolta, hogy a beszállító konzultációs képességeivel való vevői elégedettség erősíti a bizalmat a megoldást szállító vállalattal szemben, amely hosszú távon kedvez a vevői lojalitásnak. A szakirodalmat tanulmányozva elmondható, hogy a megoldás minőségmodellek már közelebb visznek a vezetési tanácsadási szolgáltatások minőségdimenzióinak feltáráshoz, mert olyan projektvezetési, információmegosztási, együttműködési képességek jelennek meg a minőségdimenziók között, amelyek az ügyfél-tanácsadó interakcióban és a szolgáltatás leszállításában markánsan jelen vannak, és hatásuk van az észlelt szolgáltatásminőségre. A következő fejezben a tanácsadási szolgáltatások siker- és minőségmodelljeit, elégedettségi dimenzióit elemző tudományos munkákat mutatom be.

### **3.2.7. A tanácsadási szolgáltatások minőségmodelljei**

A fentebb részletezett szolgáltatásminőség modellek és perspektívák jól mutatják, hogy a tanácsadási szolgáltatások minőségmodelljét kutatási szempontból több minőségkonceptióból lehet megközelíteni, és nincs könnyű dolga annak, aki egy olyan szolgáltatás minőségmodelljét kívánja megalkotni, amely a projektmarketing, a szolgáltatásmarketing és az ipari marketing határmezsgyéjén helyezkedik el. Ahhoz, hogy megértsük a vezetési tanácsadási projektek szolgáltatásminőségére ható tényezőit, fontos megkülönböztetni a projekteredmények

minőségét (leszállítandók) a tanácsadási folyamat (koordináció; tanácsadási stílus; tanácsadók teljesítménye; kommunikáció) minőségétől. Különösen fontos ez olyan megbízások esetén, ahol a projekteredmény nem kapcsolható egyértelműen össze a tanácsadási szolgáltatási folyamat sikerességével. Appelbaum és Steed (2005) egy telekommunikációs vállalat vezetési tanácsadói projektjeinek sikerkritériumait vizsgálta a munkavállalók megkérdezésével. Mindössze a válaszadók 40 százaléka ítélte a projekteket sikeresnek. Csak a válaszadók fele számolt be arról, hogy a menedzsment elvárások világosan kerültek megfogalmazásra, a projektcélok és leszállítandók egyértelműek és mérhetőek voltak, az elvárások és a célok kommunikációja megfelelő volt, valamint előzetesen és egyértelműen le lett fektetve mind a projekttulajdonos szervezet munkavállalóinak, mind a tanácsadó vállalat tanácsadóinak felelőssége. Appelbaum és Steed kutatási eredményei igazolják, hogy „az a mód, ahogyan a tanácsadók kialakítják a tanácsadási folyamatot nagy hatással van az ügyféllel kialakított kapcsolatra és a jövőbeli lehetséges együttműködésre” (McLarty és Robinson, 1998). McLarty és Robinson szükségesnek tartja a tanácsadási folyamat állandó ellenőrzését annak érdekében, hogy a tanácsadói szerződésben rögzített feladatok határidőre és költségterven belül kerüljenek leszállításra. E tényezőt hívta munkájában ügyfél kontrollnak McLachlin (1999), és beemelte a legfontosabb sikerkritériumok közé. Ford szerint a nem egyértelműen megfogalmazott feladat kellemetlen ügyfélkapcsolathoz vezet, és „az elégtelen kommunikáció, a valós üzleti probléma helytelen definiálása, a túl sok és túl korai ígéretek, a nem tisztázott szerepek és kivitelezhetetlen javaslatok ajánlása a tanácsadók részéről kockáztatja a megbízás sikerét” (Appelbaum és Steed, 2005; Ford, 2002). A tanácsadás szakirodalma rávilágít az ügyfelek észlelt szolgáltatásminősége és a tanácsadók szaktudása, kompetenciája és viselkedése közötti kapcsolatra. „Egy professzionális szolgáltatást nyújtó vállalat pont annyira jó, amennyire jók az emberei” (Mitchell, 1994), és az ügyfél-elégedettség nagyban függ az adott szolgáltatást nyújtó szakember személyétől (Cameran, Moizer és Pettinicchio, 2010; Carmona, Momparler és Lassala, 2015). A tanácsadói projektek általában igen sokrétűek, kaotikus üzleti környezetben valósulnak meg, ezért nagyon fontos az ügyfelek érzelmeinek tudatos menedzselése, legfőképp abban az esetben, amikor a projektkimenet megjósolhatatlan (Kakabadse, Louchart és Kakabadse, 2006). Mi több, „az együttműködő fél személye iránti bizalom sokkal fontosabb az ügyfelek számára, mint az adott márkába vetett bizalom és vállalati jó hírnév” (Wunderlich, Wangenheim és Bitner 2013). Egy empirikus kutatás feltárta (Veres, Lanyi és Mandják, 2001), hogy a megrendelő vállalatok számára kiemelkedően fontos, hogy a szolgáltató partnervállalat értékes információkkal támogassa üzleti működésüket. Ezek az értékes információk ugyanis hozzásegítik az ügyfeleket saját üzleti környezetük minél jobb



megismeréséhez, csökkentik az üzleti kockázatokat és a környezeti bizonytalanság szintjét, valamint hozzájárulnak az ügyfelek saját fogyasztói igényeinek magasabb fokú és hatékonyabb kielégítéséhez.

A tanácsadási szolgáltatások minőségének értelmezése alapvetően két, egymástól eltérő perspektíva alapján értelmezhető. A hagyományos költség-teljesítmény megközelítésben egy tanácsadási projekt sikerességét a megtérülési mutatók és vállalati profitráták emelkedése mutatja leginkább (Monnoyer, 1993) emellett, hogy konkrét projektre alkalmazva mérhető. Ugyanakkor a tanácsadás eredményei nem mindig izolálhatók és visszamérhetőek (Haverila, Batemann és Neumann, 2011; Kubr, 2002; Soriano 2004), és a tanácsadók képesek meggyőzni a megrendelőket, hogy tanácsadói munkájuk sikerét a leszállított projekt teljesítési riportjainak formájában adják át, mintsem az általuk leszállított megoldás valós, mérhető piaci eredményei alapján (Schaffer, 2002). Tehát a projektek minőségmérése szűkebb perspektívát ajánl. A dinamikus megközelítés szerint a tanácsadók hozzáadott értéke abban érhető tetten, hogy a tanácsadók mennyire voltak képesek hozzájárulni a szervezeti tanuláshoz és hatékonyabb szervezeti működéshez, és nem a projekt sikeressége, hanem a leszállítási folyamatban megélt ügyfélélmény és észlelt érték áll a minőségmérés középpontjában. Barcet és Bonamy (1997; idézi: Soriano és munkatársai, 2002) úgy találta, hogy a tanácsadási szolgáltatások megrendelése során a megfelelő partner kiválasztásában a feltételezett tanácsadási szolgáltatásminőségnek nagyobb szerepe van, mint a tanácsadási szolgáltatás árának. A szolgáltatásminőség pedig leginkább korábbi tapasztalatok, piaci reputáció alapján mérhető fel, így a megrendelők hajlamosak a kockázatcsökkentés érdekében előnyben részesíteni azokat a partnereiket, akikkel már kialakult jó bizalmi viszonyt ápolnak (Mitchell, 1994). McLachlin (1999) megpróbált általános megközelítést alkalmazni, és hat olyan szükséges, de nem elégséges tanácsadói faktort definiált, amely elengedhetetlen az eredményes tanácsadói szolgáltatás leszállításához:

- (1) tanácsadói becsületesség: az ügyfél érdekeinek az előtérbe helyezése;
- (2) ügyfélmozgósítás: az ügyfelek bevonása és átsegítése a változáson;
- (3) egyértelmű megállapodás: az elvárások és követelmények rögzítése a felek között szerződéses formában;
- (4) ügyfél kontroll: az ügyfél felelőssége a megbízás menedzselése és a megbízás tartalmának fókuszban tartása;
- (5) tanácsadói kompetencia: megfelelő és azonnal alkalmazható szaktudás nyújtása;

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

Soriano (2004) Schein előzetes munkáira építve (Schein 1978, 1988) McLachlin modelljéhez nagyon hasonló képességeket, funkciókat és célokat definiál a sikeres tanácsadói együttműködés alapfeltételeihez:

- (1) ügyfélproblémák elemzése, döntéshozatal felelősségének vállalása;
- (2) az összes probléma megoldása és a megoldási javaslatok gyakorlatba ültetése;
- (3) hozzájárulás az együttműködés és elkötelezettség szervezeti megvalósításához;
- (4) a szervezet és a szervezetben dolgozók tanulásának elősegítése;
- (5) a szervezet hatékonyságának fejlesztését támogató kezdeményezések elismerése, a nem hatékony munkafolyamatok mellőzése;
- (6) meghallgatni, támogatni és tanáccsal segíteni az ügyfelet a nehéz pillanatokban, mindig szem előtt tartani az ügyfélérdekeket.

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

- (1) a tanácsadó teljes mértékben felkészült szakmailag és szakértője a témának;
- (2) a tanácsadó problémafeltáró, pozitív értelemben vett provokatív attitűddel rendelkezik;
- (3) a tanácsadó ügyfélre szabott megoldást nyújt;
- (4) a tanácsadó időt szakít a megrendelő szervezet funkcióinak, felépítésének, politikai hierarchiájának megismerésére;
- (5) a tanácsadóra értékteremtőként tekintenek, akit megéri (anyagilag) alkalmazni;
- (6) a tanácsadó és az ügyfél tiszta és egyértelmű irányokat és projektcélokat határoz meg;
- (7) az ügyfélnek kontrollja van az ügyfél-tanácsadói kapcsolat felett.

A kutatás érdekessége, hogy a szerzők eltérést tapasztaltak a megkérdezett ügyfelek és tanácsadók között a kapcsolatokat leíró dimenziókban, tehát az ügyfelek és a tanácsadók különbözően vélekednek arról, vajon mitől válik sikeressé vagy épp sikertelenné az ügyfél-tanácsadó kapcsolat. Ez a kutatási eredmény is igazolja, miért fontos az interaktív megközelítés és a közös (kölsönös) értékteremtés (Mandják és munkatársai, 2016).

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

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

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

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

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

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

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

Ehrhardt és Nippa (2005) Phillips pontozási rendszerére építve kidolgozott egy részletes modellt, amely (1) bemeneti mérőszámokat (tanácsadók száma, ledolgozott órák száma, megbízás időtartama); (2) kereszt mérőszámokat (tanulási hatás, hálózatfejlesztés, tudásátadás); valamint (3) kimeneti mérőszámokat (megtérülés, implementációs eredményesség, üzleti hatás) definiál a tanácsadási projektek szisztematikus elemzéséhez. A szerzők kihangsúlyozzák, hogy az értékelés menetét jelentősen befolyásolja a tanácsadói projektek típusa, amelyet a projekt komplexitása, dinamikája, kiszámíthatósága határoz meg. Például minél komplexebb egy projekt, annál nehezebb és erőforrásigényesebb a tanácsadók munkáját és hozzájárulását mérni, és annál nagyobb kihívást is jelent izolálni és meghatározni azt az üzleti hatást, amely ténylegesen a tanácsadók közreműködésének tudható. A szerzőpáros az ügyfél-tanácsadó kapcsolat jellegét is bevonja a keretrendszerbe, szerintük ugyanis a megbízás jellege és gyakorisága (tanácsadói szerep), a projekt szervezeti beágyazottsága és az információáramlás jellege nagymértékben befolyásolja azt, hogy a projektet szükséges-e, lehet-e és érdemes-e értékelni. Végezetül az értékelő személye sem közömbös a modell alapján, ugyanis az értékelő személy(ek) beosztása, tapasztalata és autonómiája határozza meg az értékelés lehetőségét és az értékelési folyamat minőségét. A szerzők szerint a kimenet nem feltétlen skálázható, sikeres (success) vagy sikertelen (failure) kimenet definiálható.

A tanácsadási szolgáltatások minőségértékelését és sikerkritériumait kutató legfontosabb tanulmányokat a 10. táblázatban foglalom össze.

*10. táblázat A tanácsadási szolgáltatások minőségértékelésével foglalkozó legfontosabb tanulmányok*

Szerző	Kutatás fókusza	Dimenziók	Kutatás típusa
<b>O'Driscoll és Eubanks (1993)</b>	Tanácsadói megbízások eredményessége	(1) Szervezeti eredmények; (2) Szervezeti folyamatok; (3) Alkalmazott tanácsadói stílus.	Kvantitatív
<b>Fullerton és West (1996)</b>	Ügyfél-tanácsadó kapcsolatok sikertényező	(1) A tanácsadó teljes mértékben felkészült szakmailag és szakértője a témának; (2) A tanácsadó problémafeltáró, pozitív értelemben vett provokatív attitűddel rendelkezik; (3) A tanácsadó ügyfélre szabott megoldást nyújt; (4) A tanácsadó időt szakít a megrendelő szervezet funkcióinak, felépítésének, politikai hierarchiájának megismerésére;	Kvantitatív

		<ul style="list-style-type: none"> <li>(5) A tanácsadóra értékteremtőként tekintenek, akit megéri (anyagilag) alkalmazni;</li> <li>(6) A tanácsadó és az ügyfél tiszta és egyértelmű irányokat és projektcélokat határoz meg;</li> <li>(7) Az ügyfélnek kontrollja van az ügyfél-tanácsadói kapcsolat felett.</li> </ul>	
<b>McLachlin (1999)</b>	Tanácsadói megbízások sikerfaktorai	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Tanácsadói becsületesség;</li> <li>(2) Ügyfélmozgósítás;</li> <li>(3) Egyértelmű megállapodás;</li> <li>(4) Ügyfél kontroll;</li> <li>(5) Tanácsadói kompetencia;</li> <li>(6) Illeszkedés.</li> </ul>	Kvalitatív
<b>Gable (1996); Soriano (2001)</b>	Tanácsadói projektek értékelése	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Szaktudás;</li> <li>(2) Megvalósítás;</li> <li>(3) Tanácsadók által tett ajánlások.</li> </ul>	Kvalitatív
<b>Smith (2002)</b>	Tanácsadók észlelt hozzáadott értéke	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Tanácsadók bevonása az implementációba;</li> <li>(2) Megfelelő inputok nyújtása az implementáció során a tanácsadóktól;</li> <li>(3) Az érdekgazdák meghallgatása, és észrevételeinek beépítése;</li> <li>(4) Hatékony projektvezetés;</li> <li>(5) Munkatársak változásmenedzsment támogatása;</li> <li>(6) Szenior vezetők szakmai támogatása, iránymutatás;</li> <li>(7) Etikusság, elköteleződés az érdekgazdák elvárásai mellett;</li> <li>(8) Úttörő megoldások, ötletek nyújtása;</li> <li>(9) Kézszelhető eredmények felmutatása, és konkrét (számszerű) hatások bemutatása.</li> </ul>	Kvantitatív
<b>Appelbaum és Steed (2005)</b>	Vezetési tanácsadói projektjeinek sikerkritériumai	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) A megoldás figyelembe veszi a szervezet motivációját és céljait;</li> <li>(2) A projekt tartalmazza az új megoldás prototípusát;</li> <li>(3) A projekt leszállítandók világosak;</li> <li>(4) A tanácsadók partneri viszonyt ápolnak a projektcsoporttal;</li> <li>(5) A tanácsadók a téma szakértői;</li> <li>(6) A tanácsadók értik a téma sürgősségét és fontosságát.</li> </ul>	Kvantitatív
<b>Wang, Shieh és Hsiao (2005)</b>	A jó tanácsadó ismérvei („consultant quality”)	<p>A jó tanácsadó ismérveit 18 attitűdállítással írják le, amelyek az alábbi dimenziók köré csoportosíthatók:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Bizalom;</li> <li>(2) Etikusság;</li> <li>(3) Empátia;</li> <li>(4) Személyes figyelem;</li> <li>(5) Rendelkezésre állás és elérhetőség;</li> <li>(6) Tudásmegosztási képesség;</li> <li>(7) Hibamentesség.</li> </ul>	Kvantitatív
<b>Ehrhardt és Nippa (2005)</b>	Vezetési tanácsadói szolgáltatások minőségmodellje (keretrendszer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Bemeneti mérőszámok (tanácsadók száma, ledolgozott órák száma, megbízás időtartama);</li> <li>(2) Kereszt mérőszámok (tanulási hatás, hálózatfejlesztés, tudásátadás);</li> </ul>	Elméleti keretrendszer

		(3) kimeneti mérőszámok (megtérülés, implementációs eredményesség, üzleti hatás).	
<b>Roodhooft és Van den Abbeele (2006)</b>	Ügyfél-elégedettséget befolyásoló tényezők	(1) Igények szakszerű feltárása; (2) Tanácsadó kiválasztási folyamat; (3) Értékelés; (4) Piaci ismeret.	Kvalitatív, és kvantitatív
<b>Bronnenmayer, Wirtz és Göttel (2016)</b>	Vezetési tanácsadás sikertényezői	(1) Tanácsadói szakértelem; (2) Tanácsadói tapasztalat; (3) Együttműködés intenzitása; (4) Közös vízió; (5) Projekt menedzsment; (6) Biztosított erőforrások mennyisége; (7) Felsővezetés támogatása.	Kvantitatív

**Forrás:** saját szerkesztés

Összefoglalva tehát a releváns munkákat elmondható, hogy a tanácsadói szolgáltatások minőségét számos tanulmány vizsgálta, noha a minőség értelmezését az egyes szerzők más-más aspektusból közelítik meg. Jól látszik, hogy maguk a kutatók sem mindig képesek egyértelműen és jól konceptualizálni a minőség, elégedettség, siker fogalmakat, és óvatos megközelítést használnak, többnyire az együttműködés/projekt sikerességére ható tényezőként definiálnak minőségattribútumokat és minőségdimenziókat, amelyeket sikertényezőknak neveznek el. Néhányan a sikeres tanácsadási projekteket az ügyfél-tanácsadó közötti kapcsolat minőségével írják le (Appelbaum és Steed, 2005; Fincham, 1999; Fullerton és West, 1996), vagy az ügyfél-tanácsadó közötti együttműködés színvonalával feleltetik meg (Roodhooft és Van den Abbeele, 2006; Smith, 2002; Sweem, 2009; Wang, Shieh és Hsiao, 2005). Egyes tanulmányok az elkötelezettséget és a tanácsadók változáshoz történő hozzáadott értékét teszik a kutatás középpontjába (Gable, 1996; McLachlin, 2000; O’Driscoll és Eubanks, 1993; Smith, 2002; Soriano 2004), ezzel szemben mások szerint a siker kulcsa az észlelt és megtapasztalt ügyfélműveltség (Bronnenmayer, Wirtz és Göttel, 2016; Williams és Plouffe, 2007; Wright és Kitay, 2002;). Csak kevesen próbálkoztak eddig teljesítmény indikátorokkal leírni a tanácsadói projektek sikerfaktorait (Kumar és Simon, 2001; Kumar, Simon és Kimberley 2000; Philips, 2000).

A kapcsolati minőség a tanácsadási szolgáltatások sikerkritérium modelljeiben is tetten érhető, annyira, hogy a tudományos munkák eddig főként a sikeres ügyfél-tanácsadó kapcsolatokat tényezőit állították az empirikus kutatások középpontjába és jóval kevesebb azon tanulmányok száma, amely a kapcsolati minőségen túl a megvalósult tanácsadási szolgáltatás kivitelezésének sikertényezőit vizsgálta volna. Nincs egy átfogó, empirikusan alátámasztott, a tanácsadási szolgáltatásokra értelmezett, finomhangolt szolgáltatásminőség modell. Ennek okára Wright és Kitay (2002) világít rá szövegében: „nem mindig könnyű megérteni, pontosan mit csinálnak

a tanácsadók: (1) a tanácsadási projektek nem kézzel foghatók; (2) túl sok változás történik egyszerre, és nehéz az egyes eszközök változásra mért hatását izolálni; (3) és maga a változás is viszonylag hosszú időtávon valósul meg és a hatások nem azonnal észlelhetők”.

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

### **3.3. A szakirodalmi közelítésmódok hiányosságai és kritikai értékelése**

A feltáró bibliometrikus kutatás igazolta, hogy a tanácsadási szolgáltatás egyre népszerűbb kutatási téma, a publikációk száma dinamikus növekedést mutat. A feltárt publikációs intenzitás és annak földrajzi eloszlása összhangban áll az iparági statisztikák és a felmérések eredményeivel, miszerint tanácsadási szolgáltatások két legmeghatározóbb piaca Észak-Amerika és Nyugat-Európa. A bibliometrikus és narratív irodalomelemzés alapján megállapítható, hogy hosszú éveken keresztül a tanácsadás szakirodalma a tanácsadói szerepek, funkciók és az ügyfél-tanácsadó kapcsolatok menedzselésére és az ügyfélelégedettségre fókuszált. Az alábbiakban összefoglalom a szakirodalmi struktúra legfontosabb hiányosságait és lehetséges fejlesztési irányait.

#### **3.3.1. Klasszifikációs hiányosságok**

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

témakört egyáltalán nem sorolják a tanácsadási szolgáltatások közé, míg más források egyértelműen az iparágba sorolják. A szakirodalomban ugyan számos klasszifikációs munka elérhető, hiányzik egy átfogó, egységesen alkalmazott tanácsadási „szolgáltatásportfólió” szemlélet, amely meghatározná és jól klasszifikálná az egyes tanácsadási szolgáltatások osztályozását, és kísérletet tenne az egyes fogalmak (vezetési tanácsadás; menedzsment tanácsadás; business tanácsadás; stratégiai tanácsadás; üzleti tanácsadás) tisztázására.

### **3.3.2. Kontextusfüggő preferenciák hiánya**

A tanácsadói projekteket vizsgáló szerzők általában nem definiálják a projektmarketing tárgyát, vagyis azt, hogy mi az, ami a projektügyletben az adás-vétel tárgyát képezi. A hivatkozott irodalmi forrásokban ezt többnyire projektként, rendszerként, vagy egyszerűen csak termékként, illetve az ezekhez kapcsolódó szolgáltatásokként említik meg. Véleményem szerint a kontextus nélkül nehéz egy projekt sikerét értelmezni, mert az igényelt szaktudás, a megbízás jellege nagyban befolyásolja az adott vásárlási- és minőségpreferenciák alakulását. Ezért a szakirodalmak nagy hiányossága, hogy a tanácsadói projektek kontextusára specifikusan jellemző objektív körülményektől is, amelyek nagyban befolyásolják az alkalmazható kutatási és mérési eszközöket, többnyire eltekintenek a szerzők. Véleményem szerint a projektmarketing és szolgáltatásmarketing tudományterületen belül a tanácsadói projektek szolgáltatásminőség sajátosságainak további elemzése indokolt.

### **3.3.3. Empirikusan igazolt modellek hiánya**

A szervezeti beszerzési döntéseket elemző szakirodalom bár fontos megállapításokat tartalmaz, a tanácsadási szolgáltatások esetén számos olyan beszerzési sajátosság tapasztalható, amely egyes modellek alkalmazhatóságát megkérdőjelezi. Mivel a tanácsadási szolgáltatások igénybevételét szoros ügyfél-vevő kapcsolat és erős bizalmi jelleg hatja át, az értékesítési és beszerzési folyamat a kapcsolati marketingre jellemző módon, személyes értékesítéssel történik. Ezek a sajátosságok olyan egyedi beszerzési mintát követnek, amelyre nem alkalmazható például a Porter-i értéklánc elmélet. Véleményem szerint a tanácsadási szolgáltatások beszerzési sajátosságainak feltárása is további kutatási irányokat jelenthet, mivel nagyon erőteljesen megjelennek a beszerzési döntésekben a kiválasztásban résztvevők személyes preferenciái, amely preferenciák inkább korábbi tapasztalatokon és élményeken alapuló attitűdök és egy preferált, ideális szolgáltatást írnak le, mintsem konkrét, stabil



preferenciastruktúrákat. A tanácsadási szolgáltatások beszerzése, értékelése, minőségmérése csak az elmúlt évtizedben került a kutatók látókörébe, noha továbbra is igen kevés az empirikus kutatás a témában, amely e témák között kapcsolatot keresne. Ugyan leírják a vásárlói magatartásra jellemző attitűdöket, sajátosságokat, nem tárják fel a preferenciák mögött húzódó struktúrákat, amelyek nélkül a beszerzési döntésekben szerepet játszó vásárlói attitűdök tudományos szempontból nem igazolhatók, értelmezhetők. A tudományos világ a mai napig nem érti pontosan, hogy mi zajlik a szolgáltatást igénybe vevő vállalatok „fejében”, amikor tanácsadási szolgáltatást kívánnak megrendelni, és milyen elvárt tényezők azonosíthatók a formális tenderértékelési ismérveken túl, és azok hogyan jelennek meg a minőségpreferenciákban.

#### **3.3.4. Tanácsadói perspektíva**

Néhány tanulmányt eltekintve (pl.: Fullerton és West, 1996) kevés azon tudományos munkák száma, amelyek a tanácsadót/tanácsadó vállalatot helyeznék a kutatás fókuszába, és az ügyfél-tanácsadó kapcsolatot, a tanácsadási projektek sikertényezőit a tanácsadó/tanácsadó vállalat szemszögéből tárnák fel. A tanulmányok többsége a tanácsadó és ügyfél közötti kapcsolatot igyekezte megragadni és ennek a kapcsolatnak a sikertényezőire koncentrált, noha a tanácsadói projektek valós szolgáltatásminőségének értékeléséhez mind az ügyfél, mind a tanácsadó értékelése fontos (Gable, 1996). McLachlin (2000) szerint akkor minősíthető egy tanácsadási szolgáltatás sikeresnek, ha mindkét fél elvárásai teljesültek. A projekteszközök fejlődésével olyan új módszertanok jelentek meg (pl.: agilis projektvezetés, extrém projektvezetés), amelyek hatással vannak a tanácsadási szolgáltatás sikeres kivitelezésére, eredménytermékére, ezek a tényezők pedig egyre fontosabb és hangsúlyosabb szerepet kapnak az előzetes kiválasztásban is.

#### **3.3.5. Töredezett ismeretanyag-struktúra**

A vezetési tanácsadási tanulmányok legfőbb csatornái a menedzsment folyóiratok, a B2B marketing tudományos folyóiratokban jóval kevesebb cikk jelenik meg. A vezetési tanácsadásra a kutatói közösség még mindig menedzsment gyakorlatként tekint, és kevés figyelmet kap a téma szolgáltatásmarketing aspektusból. A tanácsadás tudományos szakirodalma fragmentált struktúrát mutat, az ismeretanyag különböző diszciplínák szakfolyóirataiban sporadikusan helyezkedik el. Meghatározó tudományos anyafolyóirat(ok) nélkül a témát kutatni vágyóknak kihívás összegyűjteni és feltárni a megfelelő forrásokat, már

csak azért is, mert jelenleg semmilyen megbízható keretrendszer nem található, amiben a tanácsadás „témakörei” le lennének fektetve és ehhez megfelelő kulcsszavakat rendelnének a kiadók. Ennek hiánya jelentősen gátolja a tudás cirkulációjának és a téma kutatói hálózatának feltárását. Maguk a kutatók sem konzisztensek az egyes szavak használatában. Az „elégedettség”, a „siker”, a „minőség”, az „elvárás”, a „hozzáadott érték” és az „eredményesség” szavak sok esetben szinonimaként jelennek meg a tanulmányokban, és nem mindig egyértelmű, hogy a vevői elégedettséget, az ügyfél-tanácsadó kapcsolatot, a projekt végrehajtásának eredményességét, a tanácsadási szolgáltatási folyamatot, a nyújtott szolgáltatás észlelt értékét, vagy egy adott tanácsadói beavatkozás átfogó szolgáltatásminőségét állítja egy-egy tanulmány a középpontba, és mi, mivel van ok-okozati kapcsolatban.

Véleményem szerint a fent jelezett tudományos kihívások alapvetően abból erednek, hogy nehéz a témát kutatni, és ennek oka az, hogy a téma erős bizalmi jellege, a projekteket érintő titoktartási előírások, valamint a kutatásban potenciálisan bevonható szakemberek elérésének körülményei megnehezítik a kvantitatív kutatások alkalmazását. Ugyanakkor csak egy átfogó kvantitatív modell képes ezt a széttöredezett ismeretanyagot és különböző megközelítésekre támaszkodó elméleti koncepciókat egységes keretrendszerbe helyezni, és a szolgáltatás megítélésére ható tényezőket egy integrált tanácsadási szolgáltatásértékelési folyamat- és szolgáltatásminőség modellbe rendszerezni.

## 4. Kutatási koncepció

### 4.1. Problémafelvetés és kutatási kérdések

Az üzleti kapcsolatok típusa és minősége az ügyfél és tanácsadó közötti bizalmi viszony szintjével írható le, ennek következtében a vezetési tanácsadás igénybevételének szükségleti dimenzióit a szervezet céljai mögött meghúzódó ügyfél motivációkon és észlelt szükségleti bizonytalanságon keresztül értelmezhetjük (Armbrüster, 2006; Kakabadse, Louchart és Kakabadse, 2006; Kubr, 2002; Nees és Grenier, 1985; Schein, 1989; Turner, 1982; Veres, Lanyi és Mandják, 2001). Az, hogy milyen szerepben „érkezik” egy tanácsadó vállalat a projektszervezetbe attól függ, hogy a tanácsadási szolgáltatás igénybevétele mögött milyen ügyfél motiváció és tudásigény húzódik meg, valamint milyen szervezeti szinten történt a tanácsadók bevonásának kezdeményezése (Czerniawska és Toppin, 2005; Massey és Walker, 1999; Steele, 1975). Az előzetes irodalomkutatás alapján a 11. táblázatban összefoglaltam a tanácsadási szolgáltatások projektspecifikus és szolgáltatásspecifikus jellemzőit. A dolgozatban azzal a megközelítéssel éltem, hogy a projektet nem egy szolgáltatás típusként, hanem szolgáltatás folyamattípusként értelmezem. A szolgáltatás specifikus jellemzők az én megközelítésemben a nem projekt alapon végzett tanácsadási helyzetben is helytállóak.

11. táblázat A tanácsadási szolgáltatások projektspecifikus és szolgáltatásspecifikus jellemzői

PROJEKTSPECIFIKUS JELLEMZŐK	SZOLGÁLTATÁSSPECIFIKUS JELLEMZŐK
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <b>Komplex beszerzési és kapcsolati szituáció</b> (Williams, 2004);</li><li>▶ <b>Bizalmi attribútumok magas száma</b> (Gallouj, 1997; Zeithaml és Bitner, 2000);</li><li>▶ <b>Információs és kompetencia aszimmetria</b> a felek között (Glückler és Armbrüster, 2003; Saad, 2017; Schaffer, 2002; Veres, 2009);</li><li>▶ <b>Szükségleti, piaci és tranzakciós bizonytalanság</b> (Ford, 2002);</li><li>▶ <b>Vevő alkupozíciója gyengül</b> a tanácsadó vállalattal szemben (Werr és Styhre, 2002);</li><li>▶ <b>Illeszkedési gyakorlat a felek között</b> (Crucini és Kipping, 2001; Kubr, 2002)</li><li>▶ <b>Stabil preferencia helyett konstruált, érték alapú döntéshozatal</b> (Bettman, Luce és Payne, 1998; Richter és Niewiem, 2009);</li></ul> <p><b>Kaotikus üzleti környezet, érzelmének tudatos menedzselése a fókuszban</b> (Kakabadse, Louchart és Kakabadse, 2006).</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <b>Nincs „legjobb” megoldás</b>, a probléma megoldására számos alternatíva áll rendelkezésre (Mitchell, 1994);</li><li>▶ <b>A tanácsadás eredménye nem izolálható</b> és a tanácsadási szolgáltatás értéke tipikusan hosszú távon realizálható (Haverila, Batemann és Neumann, 2011; Soriano 2004; Wright és Kitay, 2002);</li><li>▶ Az ügyfél-tanácsadó <b>kapcsolatok a benyomások menedzselésén alapszanak</b> (Clark és Salaman, 1998; Starbuck, 2002);</li><li>▶ Az <b>ügyfél-elégedettség nagyban függ az adott szolgáltatást nyújtó szakember személyétől</b> (Cameran, Moizer és Pettinicchio, 2010; Carmona, Momparler és Lassala, 2015)</li><li>▶ <b>Az ügyfelek kénytelenek olyan szaktudás indikátorokra hagyatkozni</b>, mint például a tanácsadó modora, a vállalati anyagok minősége (Fincham, 1999; Wunderlich, Wangenheim és Bitner, 2013).</li></ul>

Forrás: saját szerkesztés

A kutatási problémára és előzetes irodalomkutatásra építve hat (K1-K6) kutatási kérdést fogalmaztam meg annak érdekében, hogy az üzleti tanácsadás általános marketing módszertanának kiegészítésével és egységes keretrendszerbe foglalásával összefüggéseket tudjak feltárni a vevők hasznossági preferenciáiról, a vezetési tanácsadási szolgáltatások értékelésének folyamatáról, valamint a tanácsadási szolgáltatások sikeres teljesítéséhez szükséges faktorokról. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy kutatásom célja a jelenség átfogó feltárása volt, és nem kívántam csak a minőségértékelésre koncentrálni, mivel annak mélyebb megértéséhez szükségszerűnek találtam a hasznossági dimenziók, kontextus specifikus jellemzők és a beszerzési döntésben résztvevők személyes preferenciáit is a kvalitatív kutatásban feltárni, hogy az általánosíthatóság igényének megfeleljek, és az egyes minőségértékeléssel kapcsolatos attitűdöket, preferenciákat jobban megértsem egy szélesebb kontextusban.

Az első kutatási kérdés (K1) ugyan nem kapcsolódik szorosan a vezetési tanácsadási szolgáltatások értékelésének folyamatához és a szolgáltatásminőség értékeléséhez, fontosnak tartottam feltárni a vevők hasznossági preferenciáit és az egyes tanácsadói szerepeket, mivel megítélésem szerint értékes empirikus ismeretanyaggal bővíti az értekezést és az eredmények ütköztethetők a korábbi szerepklasszifikációs modellekkel. A második kutatási kérdés (K2) kritikus a kutatási cél ismeretében. Az irodalomkutatás rávilágított arra, hogy nincs modell szinten feltárva a tanácsadási szolgáltatások értékelési folyamata, és számos félreértésre ad okot az egyes fogalmak (elégedettség; siker; minőség; ügyfélélmény) értelmezése. A harmadik kutatási kérdést (K3) azért tartottam fontosnak, mert a komplex, új beszerzések esetén, amilyenek a vezetési tanácsadási projekteket is értjük, és ennél fogva ezek értékelésében az ügyfelek nem rendelkeznek stabil preferenciákkal, értékítéletük sokkal inkább a szolgáltatás igénybevétele során alakulnak ki (Bettmann, Luce és Payne, 1998). Szeretném feltárni és egy elméleti modellbe felvázolni, hogy ezek a meggyőződések, élmények mutatnak-e eltérést az egyes hierarchia szinten dolgozók esetén. Az eredmények magas hozzáadott értéket képviselnének a témában már elkészült tudományos munkákhoz. A negyedik, ötödik és hatodik kérdés (K4, K5, K6) a vezetési tanácsadási szolgáltatások szolgáltatásminőség modelljéhez kapcsolódnak, és céljuk az egyes dimenziók azonosítása, fontosságuk feltárása.

***K1: Milyen tanácsadói szerepkörök azonosíthatók a vevők hasznossági preferenciái alapján?***

A tanácsadás piacán a vevő ugyan nem laikus, de általában nem rendelkezik specifikus szaktudással, ezért nem mindig tudja magabiztosan és objektíven megfogalmazni az üzleti

problémát, így azt sem tudja, milyen megoldás lenne számára megfelelő, és még akkor sem lehet biztos abban, hogy a kiválasztott tanácsadó vállalat teljesíti-e a megbízást (Ford, 2002). A tanácsadók valamilyen szerepben, okkal, céllal érkeznek a szervezet életébe, és a felek közötti erőviszony, szerep-perspektíva nagyban befolyásolja az ügyfél-tanácsadó együttműködés jellegét és a leszállított szolgáltatásminőség észlelését is (Nikolova és Devinney, 2012). A beszállítók sem „függhetnek attól, hogy jelenleg mit tudnak az ügyfelekről és a jövőben ez alapján próbáljanak értéket nyújtani ügyfeleiknek” (Flint, Woodruff és Gardial, 2002). Ami működött egy vállalatnál egy korábbi projekten, nem biztos, hogy újra alkalmazható lesz, mert az ügyféligények és ügyfélszervezet folyamatos változáson ment át.

***K2: Hogyan történik a projekttulajdonos szervezetében a vezetési tanácsadási projektek értékelése?***

A szolgáltatás minőségének megítélése a megbízás igénybevétele előtt (ex-ante) és a szolgáltatás leszállítása után (ex-post) is igen problematikus (Bennett és Smith, 2004), hiszen a bizalmi attribútumok magas számának köszönhetően a szolgáltatási teljesítmény még a szolgáltatás igénybevétele után sem értékelhető teljes egészében (Gallouj, 1997). A tanácsadási piac sajátossága, hogy ritka a „helyes vagy helytelen megoldás” (Mitchell, 1994), hiszen a legtöbb megbízás esetén nincs „legjobb” módszer, a probléma megoldására számos alternatíva áll rendelkezésre. Kétségtelenül nehézkes azoknak a tényezőknek az elkülönítése is, amelyek pontosan körülírnák a tanácsadók teljesítményének hozzáadott értékét, és egy kvantifikálható mérési rendszert nyújtanának a tanácsadói beavatkozások eredményének mérésére. Noha az ügyfelek egyre tudatosabbak és „professzionálisabbak” a tanácsadási szolgáltatások igénybevétele során, a tanácsadási szolgáltatás értékelése még mindig nem szakszerű (Höner és Mohe, 2009). A vezetési tanácsadási megbízások teljes körű és általában a projekttervekben és szerződésben rögzített leszállítandók teljesítésére vonatkozóan valósulnak meg (Haverila, Bateman és Naumann, 2011; Smith, 2002), és sem a tanácsadók, sem a megrendelő szervezetben dolgozók nem érzik fontosnak a tanácsadási szolgáltatás minőségének szisztematikus kiértékelését (Ernst és Kieser, 2002b). Ennek oka nemcsak a motiváció hiánya vagy a feladat komplexitása, hanem számos esetben az értékelést elvégzendő személy „egymagában” nem képes felmérni és elemezni a nyújtott szolgáltatás minőségét. Ezek a körülmények megnehezítik a vezetési tanácsadási szolgáltatások minőségi értékelését (Benett, Charmine és McColl-Kennedy, 2005; Cronin és Taylor, 1992; Haverila, Bateman és Naumann 2011).

***K3: A tanácsadók értékelése folyamán milyen szerepet játszanak az értékelési folyamatban résztvevők személyes preferenciái?***

A komplex, új beszerzések esetén az ügyfelek nem rendelkeznek jól leírható, stabil preferenciákkal, preferenciáik sokkal inkább a szolgáltatás igénybevétele során alakulnak ki, és egyfajta konstruált értékek halmazaként definiálhatók (Bettmann, Luce és Payne, 1998). Ez a körülmény vezet ahhoz a jelenséghez, hogy a vezetési tanácsadási projekt komplexitása, a szolgáltatást igénybe vevők és a minőségértékelésben résztvevő személyek saját személyes motivációinak, kockázateszlelésének, tanácsadókkal szemben támasztott előítéleteinek, valamint az egymásra utaltság fokának összetett kombinációja (Ehrhardt és Nippa, 2005) befolyásolja nem csak a szolgáltatás értékelését, de az ügyfelek elégedettségére is komoly hatással van.

***K4: Milyen minőségdimenziók alapján értékelik a vevők a tanácsadási szolgáltatások minőségét?***

A kapcsolati minőség a tanácsadók együttműködési képességeinek összességét fejezi ki, amit Stumpf és Longman (2000) a „jó érzés követelményekként” definiál. A vezetési tanácsadási szituációkban kifejezetten fontos az ügyfél-tanácsadó bizalom és a kapcsolati minőség (Wunderlich, Wangenheim és Bitner, 2013), mivel ún. „implementációs szakadék” van aközött, ahogyan az ügyfél valójában előnyt kovácsolhatna a tanácsadók javaslataiból és aközött, amire valójában képes lenne (Schaffer, 2002). Az ügyfélelvárásokban egyértelműen megjelennek olyan adaptációs igények, amelyek a projektszervezethez és annak vállalati kultúrájához igazított tanácsadói módszereket, folyamatokat és tanácsadói stílust foglalnak magukban. Ugyanakkor nincs egy kvantitatív modell, amely a különböző megközelítésekre támaszkodó elméleti koncepciókat egységes keretrendszerbe helyezi, és a tanácsadási szolgáltatás megítélésére ható tényezőket egy integrált tanácsadási szolgáltatásértékelési folyamat- és szolgáltatásminőség modellbe rendszerezi.

***K5: Mely kapcsolatminőségi komponenseket ítélik a vevők a legfontosabbnak a tanácsadási szolgáltatások minőségértékelésében?***

Theodor Levitt már 1983-ban úgy fogalmaz, hogy „a vállalat legértékesebb vagyontárgya a vevőivel kialakított kapcsolata” (Levitt, 1983). A B2B megoldások színvonala a szolgáltatások minősége és az ügyfél-elégedettség a beszállító-vevő kapcsolati epizódjainak szintjén értelmezhető (Storbacka, Strandvik és Grönroos, 1994; Ulaga és Chacour, 2001). A business piacokon kiemelt szerep jut a személyes kapcsolatoknak, amelyek „a szállító-vevő kapcsolatok éltető elemei” (Cunningham és Homse, 1984). A kapcsolati marketing térnyerésével és

dinamikus fejlődésével hangsúlyosabbá vált, hogy az üzleti piacokon a kapcsolatok tudatos menedzselése és minőségének fejlesztése nélkül nem tud igazán sikeres lenni egy üzleti kapcsolat (Mandják és munkatársai, 2016), hiszen az nem csak adminisztratív, jogi, gazdasági, technikai, technológiai, hanem szociális kötelekeket is magában hordoz (Stone, Woodcock és Wilson, 1996; Veres, 2009). Következésképp a kapcsolati marketing szerint az üzleti parterek egyfajta közösséget alkotnak, ahol a kapcsolatok általában nem egy cseréügyletre koncentrálódnak, hanem a folyamatokat befolyásolja az állandó változás, valamint az alkalmazkodás (Elo, 2003).

***K6: Milyen eltérés tapasztalható a szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók minőségészlelésében?***

Az ügyfelek nem egyformán érzékelik és értékelik a tanácsadási szolgáltatások minőségét, megítélésüket nagyban befolyásolja, hogy a projekttulajdonos szervezet melyik egységében dolgoznak, ott milyen pozíciót töltenek be, és milyen mértékben történik a szervezeti tanulás és fejlesztés (Macdonald, Kleinaltenkamp és Wilson, 2016). Ehrhardt és Nippa (2005) kihangsúlyozzák, hogy az értékelés menetét jelentősen befolyásolja az értékelő személye, ugyanis az értékelő személy(ek) beosztása, tapasztalata és autonómiája határozza meg az értékelés lehetőségét és az értékelési folyamat minőségét.

## **4.2. Kutatási hipotézisek**

A felállított hipotéziseket és azok vizsgálatára alkalmazott kutatási módszereket a 12. táblázat mutatja be. A megközelítem az volt a kvázi hipotézisek alkalmazásával, hogy a kvalitatív kutatásban egy alaposan, és jól profilozott megközelítés lehetővé teszi kutatási feltételezések (kvázi hipotézisek) felállítását.

A kvalitatív adatok érvényessége és megbízhatósága négy kritériumszempontra alapján került ellenőrzésre: hitelesség; alkalmazhatóság; megbízhatóság és bizonyíthatóság (Lincoln és Guba, 1985). Ebből kifolyólag bizonyos fokú általánosítást tesz lehetővé a megfelelően heterogén profil alapján, és ha nem is kvantitatív/tesztelhető értelemben, de a hipotézisek vizsgálatára alkalmas.

12. táblázat Kutatási hipotézisek

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

Forrás: saját szerkesztés

### 4.3. Alkalmazott primer kutatási módszerek

A kutatás egymásra épülő, többlépcsős integrált adatgyűjtésre és elemzésre épült. Első lépésben az ún. „grounded theory” (megalapozott elmélet) kvalitatív kutatási módszer került alkalmazásra, ahol az elmélet az empirikus adatokból fejlődik ki és abban gyökerezik (Glaser és Strauss, 1967). Ennek a módszernek az alapelve az adatok korai interpretálása, valamint az egyes szövegrészek folyamatos összehasonlítása. Ugyan a kvalitatív kutatást megelőzte egy alapos, a korábbi fejezetekben tárgyalt szisztematikus irodalomelemzés, a szakértői mélyinterjúk esetében az előzetesen kialakított interjúkérdések nem korlátozták be a beszélgetés tárgyát, és a feltett kérdések a koncepcióalkotási szakaszban történő előre haladással egyre finomodtak. A mélyinterjúk kvalitatív kutatás célja volt feltárni a tanácsadói



szolgáltatások igénybevétele során történő tranzakcióban résztvevő személyek közötti interakciókat, preferenciákat, a kiválasztási folyamatot befolyásoló döntési és vásárlási preferenciákat, illetve a tanácsadási megbízások sikerkritériumainak beazonosítására vonatkozó tényezőket. A téma bizalmi jellege és komplexitása miatt kiemelkedően fontos volt a terepmunka annak érdekében, hogy a kutatás szempontjából fontos információk feltárássá kerüljenek valós, vállalati példák és epizódok mentén. Az interjú alanyok különböző szervezetből, eltérő szervezeti hierarchia szinten, és szakmai tapasztalattal lettek kiválogatva. A kvalitatív kutatási eredményekre alapozva kidolgozásra került a tanácsadási szolgáltatások koncepcionális minőségmodellje. Ezt követően célzott, a téma szempontjából releváns szakirodalom feldolgozása következett, amely során a modell finomhangolásra került. Utókövető, ún. „follow up” kutatás segítségével (Rubin és Rubin, 2005) a megalkotott modell validálásra került külső szakértőkkel, amelyet az észrevételek és javaslatok alapján a koncepcionális modell véglegesítése követett.

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

A kvalitatív és kvantitatív kutatások által alkalmazott módszertant és annak megalapozó és leíró referenciáit a kutatási eredmények fejezetben, az eredmények prezentálása előtt mutatom be a kvalitatív és kvantitatív kutatás háttérének, alkalmazott módszertanának, mintaviteli eljárásainak és adatelemzési eszközeinek ismertetésével.

## 5. Kutatási eredmények

### 5.1. Kvalitatív kutatás

#### 5.1.1. A kvalitatív kutatás célja

A mélyinterjú kvalitatív kutatás célja volt feltárni, hogy a szükségleti dimenziók alapján azonosíthatók-e tanácsadói szerepek és funkciók; a vásárlói preferenciát erősen meghatározza-e az új beszerzési szituáció; hogyan történik a tudásátadás (kompetenciacsere); a résztvevők személyes preferenciái hogyan befolyásolják a tanácsadók kiválasztását és értékelését; hogyan történik az értékelési folyamat; valamint térben, időben elválasztódik-e a fogyasztás és a szolgáltatás értékelése. A kvalitatív kutatási hipotéziseket a 13. táblázat foglalja össze.

13. táblázat Kvalitatív kvázi hipotézisek

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

**Forrás:** saját szerkesztés

#### 5.1.2. Mintavétel és adatgyűjtés

A kvalitatív kutatás a legalább 1000 alkalmazottat foglalkoztató kereskedelmi bankok vezetőire és nagynevű közép- vagy multinacionális tanácsadói vállalatok szenior tanácsadóira koncentrált. Ennek oka, hogy „a pénzügyi szolgáltatók mindig is az egyik legnagyobb piacot jelentették a vezetési tanácsadó vállalatok számára. A legtöbb országban a tanácsadó cégek bevételének mintegy egyharmada ebből az iparágból származik. A pénzügyi szektor van

leginkább kitéve a technológiai fejlesztések szükségességének, a szabályozó szervezetek előírásainak való megfelelési kényszer jellemzi őket, valamint ebben az iparágban az egyik legnehezebb fenntartható és kézzelfogható versenyelőnyt teremteni (Czerniawska és Toppin, 2005).

A kutatási probléma megismerése és feltárása céljából, valamint a téma bizalmi jellegéből és komplexitásából fakadóan a feltáró jellegű szakértői mélyinterjú adatfelvételi módszer tűnt a legalkalmasabbnak. A mélyinterjú célja az volt, hogy konkrét vállalati példákon és epizódokon keresztül tárja fel az ügyfelek szükségleti dimenzióit, a tanácsadókkal szemben támasztott elvárásait, valamint a szolgáltatás minőségi értékelésének folyamatát. A kutatásba olyan különböző vállalatoknál dolgozó, eltérő beosztásban és heterogén szakmai háttérrel rendelkező szakemberek kerültek bevonásra, akik releváns tapasztalattal rendelkeznek a témában és meglátásaik, saját történeteik elősegítik és támogatják az elméleti modell megalkotását. Ugyan a mintavételi kritériumok előzetesen definiálásra kerültek és a koncepcionális modell kialakulásával párhuzamosan kerültek kiválasztásra, a megalapozott kutatás („grounded theory”) lényege (Glaser és Strauss, 1967) pont az, hogy ún. elméleti mintavételre kerül sor, és a kutatás előrehaladtával, ahogy kialakulnak a kategóriák, lássuk, hogy milyen csoportokhoz, eseményekhez, cselekvésekhez forduljunk a modellalkotás során (Gelencsér, 2003). Az adatgyűjtés addig a telítődési pontig folytatódott, ahol az újabb interjúk már nem hoztak érdemben új szempontokat és nem tartalmaztak új információt, hiszen „a kutató újra és újra hasonló eseteket látva meggyőződik arról, hogy a kategória telített” (Glaser és Strauss, 1967). A mintavételi eljárás során az ügyfél és a tanácsadói oldal is képviseltette lett. Az ügyfél minta kialakítása során elvárás volt, hogy legalább 5 éves 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 minimum 10 éves munkatapasztalattal rendelkező senior tanácsadók kerültek, akik aktívan részt vettek vezetési tanácsadói tenderpályázatok megírásában, ajánlati prezentációk lebonyolításában, és rendelkeznek megfelelő értékesítési, értékesítési és projektvezetési tapasztalattal.

A kutatás során összesen 22 interjú készült 8 különböző nagyvállalat 14 szakértőjével, valamint 7 különböző tanácsadó cég 8 vezetési tanácsadójával. A 14. számú táblázat illusztrálja, hogy a résztvevők beosztása, szakterülete, szakmai tapasztalata, életkora és neme alapján milyen sokszínű a minta.

14. táblázat Kutatási minta profilja

Alias	Szervezet	Pozíció	Szakterület	Vállalat	Életkor	Nem	Végzettség	Releváns munkatapasztalat (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 projektmenedzser	Projektmenedzsment	B1	34	F	közgazdász	9
Harry	Tanácsadó	Vezérigazgató	CRM és piackutatás	C4	45	F	közgazdász	20
George	Ügyfél	Programmenedzser	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	Termékmenedzser	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 programmenedzser	Pénzügy és számvitel	C1	44	N	közgazdász, pénzügy-számvitel	20
Elliot	Ügyfél	Ügyvezető igazgató	Menedzsment	B8	41	F	közgazdász, MBA, informatikus	12
William	Tanácsadó	Projektvezető	IT projektmenedzsment	C5	44	F	gépészmérnök, közgazdász	20
Olivia	Ügyfél	Igazgató	Ügyfélélmény és digitális csatornák	B2	43	N	közgazdász	21
David	Ügyfél	Osztályvezető	Informatikai biztonság és csalásmegelőzés	B3	41	F	informatika szaktanár	16
Emily	Tanácsadó	Szenior tanácsadó	Fizetésforgalom	C6	36	N	banki szakügyintéző	15

**Forrás:** saját szerkesztés

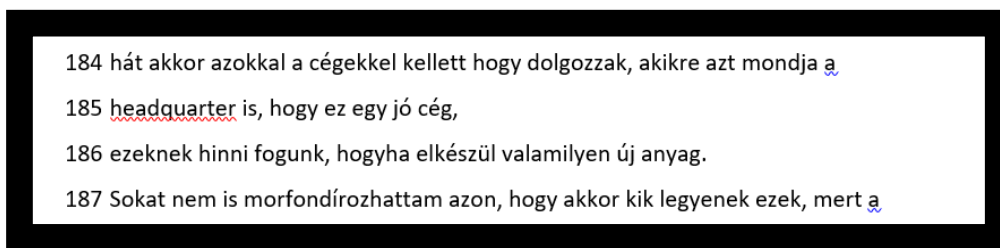
Megjegyzés: A nevek álnevek. A jelzett pozíciók és szakterületek a valóságának megfelelnek, de néhány esetben az interjúalany kérésére a pontos pozíció és szakterület megfogalmazásán módosítottunk. B1-B8 kódok ismert, a kereskedelmi bankpiacon meghatározó vállalatok 998-8200 alkalmazottal, és éves mérlegfőösszegük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

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

### 5.1.3. Tartalomelemzés

A megalapozott elmélet az empirikus adatok fogalmi kódolásának egyik technikája, ahol az elemzés alapegységeit különböző koncepciók jelentik, hiszen az elmélet az adatok konceptualizálásából fejlődik ki. A mintegy 600 oldalnyi átirat szövegtörzsének soronkénti feldarabolására került sor (3. ábra), és az egyes mondatok elemzésével folytatódott.

3. ábra Átirat szövegtörzsének soronkénti feldarabolása (példa)



**Forrás:** saját szerkesztés

A kvalitatív kutatásból származó adatok (átirati anyag) elemzésének első lépése az ún. nyílt kódolási eljárás, amely keretén belül az átiratok alapos, sorról-sorra történő átolvasását követően fogalmi kategóriák (nyílt kódok) kerültek meghatározásra. „Az állandó összehasonlító módszer célja, hogy az elméletalkotásnál explicit kódolást és analitikus folyamatokat használjunk” (Glaser és Strauss, 1967). Ebben a szakaszban a megnevezett fogalmak csupán ideiglenesen kerültek meghatározásra, az egyes fogalmak a dokumentumok átolvasásával kikerültek, vagy helytállóbb fogalmakra lettek cserélve. A nyílt kódolási szakaszt az axiális kódolás követte, amely során az előállított kategóriák közötti összefüggések kerültek feltárásra, amely magában foglalta az egyes témakörök összerendelését, alkategóriába rendezését, bizonyos kifejezések egységesítését, valamint ezeknek a kategóriáknak (kódok) egységes formába rendezését az átfedések és inkonzisztencia elkerülése érdekében. Az axiális kódolás végén olyan alapkategóriák és alkategóriák rendszere állt rendelkezésre, amelyek lehetőséget adtak további összefüggések vizsgálatára, amelyek támogatták egy koncepcionális modell felállítását. A tartalomelemzés következő lépése a nyílt és axiális kódolás következtében azonosított kategóriák és alkategóriák kódokként történő megfeleltetése volt a szöveghez

(szelektív kódolás). Ebben a lépésben a leggyakrabban használt fogalmak és a hozzájuk tartozó idézetek áttekintése és kivonatolása történt meg annak érdekében, hogy azonosításra kerülhessenek a kutatási téma szempontjából releváns kulcskategóriák és azok alkategóriái, egyúttal kizárásra kerüljön minden olyan kategória, amelyek nem kapcsolódnak kellő mértékben a kulcskategóriákhoz és ezért nem hasznosíthatók az elméletkidolgozásánál. Ezt követően a kódok segítségével az átiratok újra elolvasása történt meg, amely segítségével létrejött az egyes kutatási kérdésekre reflektáló tudományos koncepció és koncepcionális modell.

#### **5.1.4. Érvényesség és megbízhatóság**

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

1. Hitelesség: a kutatási eredmények megegyeznek a résztvevők gondolataival és tapasztalataival, valamint hitelesen tükrözik álláspontjukat a témával kapcsolatban.
  - 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 kivonatának 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 résztvevő személyek és külső szakértők bevonása az elméleti modellalkotásba, valamint releváns észrevételek beépítése a modellbe.
2. Alkalmazhatóság: a kutatási eredmények megvédhetők és általánosíthatók, áthelyezhetők más kontextusra.
  - a. Teoretikus mintaalkotási eljárás alkalmazása, amely figyelembe vette a kutatásban résztvevők szakmai tapasztalatát és kapcsolatrendszerét.
  - b. A résztvevők különböző vállalatok eltérő szakterületeiről lettek kiválogatva, biztosítva ezzel, hogy számos álláspont megjelenjen a kutatni kívánt jelenségről.
  - c. Eredmény: A kutatási eredmények és feltételezések a résztvevőkkel készült interjúkra épülnek.

3. Megbízhatóság: A kutatási eredmények konzisztensek és észszerűek a felhasznált módszertan figyelembevételével, egy újabb kutatás a témában hasonló eredményt hozna.
  - a. A résztvevők saját praxisukban átélt helyzeteket, személyes tapasztalataikat és történeteiket osztották meg.
  - b. A kutatási eredményeket szenior tanácsadók validálták.
  - c. Az interjúk alatt feljegyzések, vázlatok készültek.
  - d. Eredmény: A résztvevők által leírt történetekben, megosztott eseményekben és bemutatott példákban egyezőséget találtunk.
4. Bizonyíthatóság: az eredmények a kutatásban résztvevők elmondásaira, elhangzott szavaira épülnek, valamint a résztvevők valós gondolatait és nem a kutatók meglátásait, motivációit tükrözik.
  - a. 600 oldalnyi interjú kivonat.
  - b. Nyílt kódolási eljárás kategóriák definiálásával.
  - c. Résztvevők bevonása az értelmezési fázisba személyes és telefonos egyeztetéseken keresztül.
  - d. Eredmény: A kutatási eredmények ellenőrzése, valamint a javasolt modell szakértői validálása megtörtént.

### **5.1.5. A kvalitatív kutatás eredménye**

Üzleti etikai szempontból nem volt elfogadható, hogy az interjúidézetek esetében bizonyosfokú forrásmegjelölést (pozíció, megrendelő vagy tanácsadó státusz) alkalmazzak. Amennyiben a forrásmegjelölést a válaszadók elfogadták volna nagy valószínűség szerint az átadott információk mennyiségében és minőségében jelentős csökkenés lett volna tapasztalható, következésképpen az anonimitás felfedése torzítást eredményezett volna. A válaszadók teljes anonimitást kértek, és ennek megfelelően az idézetek esetén nem alkalmazok semmilyen mértékű forrásmegjelölést.

#### *5.1.5.1. Szükségleti dimenziók*

A tanácsadási szolgáltatás igénybevétele mögött meghúzódó ügyfél motivációk folyamatosan változnak. A kutatásban résztvevők szerint az ügyfélszervezetek valójában rendelkeznek magasan képzett, specifikus szaktudással rendelkező munkaerővel, ezért a tanácsadók bevonása egyre kevésbé a szakértelemre koncentrál. Ugyanakkor az egyre komplexebb üzleti problémák és a rövid határidők hatékonyabb folyamatokat követelnek meg, ehhez pedig külső szakértők által behozott legjobb gyakorlatokra és eredményes módszertanra van szükség. Az ügyfelek az

elmúlt évtizedekkel ellentétben sokkal inkább módszertani (hogyan lehetséges az adott probléma megoldása); koordinációs (hogyan szükséges az adott megoldást leszállítani) és a szervezet motiválásához (hogyan érjenek el valódi változást) szükséges segítséget kérnek a tanácsadó vállalatoktól. A fent említett „szoft” menedzsment képességek ritkán internalizálhatóak egyszerű munkaerő felvétellel, hiszen ilyen üzleti problémák megoldása releváns és széleskörű iparági gyakorlatot követel meg.

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

A megjelenő szükségleti dimenziók között megjelent a network hozzáférés követelménye is, ami az ügyfelek hasznos és értékes információszerzésének és az új üzleti kapcsolatok kialakításának igényére utal. Az eredmények igazolják egy korábbi empirikus kutatás eredményeit (Veres, Lanyi és Mandják, 2001), amely szerint az értékes információk megosztása csökkenti az üzleti kockázatokat és a környezeti bizonytalanság szintjét. A résztvevők az interjúk során számos esetben megemlítették, hogy a megrendelő vállalatok számára az egyik legfontosabb szükségleti dimenzió a menedzsment új üzleti ötletekkel történő támogatása, amely összhangban áll a tanácsadási szakirodalom ez irányú eredményeivel (Armbrüster, 2006). Ilyen megbízások esetén a tanácsadók idegenvezető szerepben vannak jelen a projektmegrendelő szervezetben, és legfontosabb feladatuk a lehetséges üzleti megoldások és implementációs irányok definiálása és prezentálása a felsőbb vezetés felé. Ezekben a projekteknél tipikusan különböző üzleti, vállalati, divízionális stratégiai és megvalósítási tervek jelentik a projektvégterméket. A kutatás feltárta, hogy számos esetben a tanácsadók jelenléte a szervezetben a vezetés „karjának meghosszabbítását” jelenti, és a megrendelő szervezeten belül észlelt bizonytalanságból fakadó kockázatcsökkentési igényre utal. Ezekben a szituációkban a tanácsadók felügyelő szerepben helyezkednek el. Ez a bizonytalanság utalhat holdingon belül az anyavállalatok leányvállalati vezetőkkel szemben támasztott bizonytalanságára, de irányulhat a szervezeten belüli funkcionális vezetők és szakértők ellenőrzésére is.

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A fentiek tükrében elmondható, hogy a tanácsadó vállalatok igyekeznek az ügyféligények figyelembevételével különböző szerepköröket definiálni, noha ezek a tanácsadói szerepek nem mindig tudatosan jelennek meg az ügyfél-tanácsadó kapcsolatban. A kutatási eredmények alapján a **KHI hipotézis igazolható, miszerint a tanácsadási szolgáltatások szükségleti dimenziói alapján azonosíthatók tanácsadói szerepek és funkciók.** A kutatás eredményei alapján a feltárt tanácsadói szerepeket a 15. táblázat tartalmazza. A tendencia a megkérdezettek tapasztalatait tükrözi, és arra utal, hogy a megkérdezettek szerint a saját praxisukban,

szakterületükön az egyes szükségletek és szervezeti motivációk indukálta beszerzések, indított projektek és megbízások száma csökkenő, növekvő vagy változatlan tendenciát mutat-e.

15. táblázat Szükségleti dimenziók és főbb tanácsadói szerepek

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

**Forrás:** saját szerkesztés

A kutatás alapján meghatározott tanácsadói szerepek a korábbi kutatások eredményeivel szinkronizálnak (Kakabadse, Louchart és Kakabadse, 2006; Kubr, 2002; Nees és Grenier, 1985; Schein, 1978; Steele, 1975), ugyanakkor az ügyfélmotivációk és az észlelt kockázat feltárásával új aspektusból definiálják a vezetési tanácsadók által lehetségesen kialakított szerepköröket. Bizonyítást nyert, hogy az ügyfelek nem tesznek különbséget a különböző szakértő tanácsadók között, számukra a szakértői szerep csak egy funkció a sok közül, szemben Czerniawska és Toppin (2005) kutatásával, akik számos szakértői szerepkört (tapasztalt gazda, tudós, okostojás) definiáltak.

Az ügyfelek viszont nem egyformán érzékelik és értékelik a tanácsadási szolgáltatások minőségét és értékét, megítélésüket nagyban befolyásolja, hogy a projekttulajdonos szervezet melyik egységében dolgoznak, ott milyen pozíciót töltenek be (16. táblázat).

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

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

**Forrás:** saját szerkesztés

Minél magasabb pozíciót tölt be valaki, annál fontosabbnak tartja, hogy a tanácsadási szolgáltatás kézzelfogható előnyt, hasznot hozzon az adott szakterületnek, szervezeti egységnek, valamint esetükben hangsúlyosan megjelenik a személyes ambíciók és egyéni karriercélok támogatása is, mint elvárás. Ugyanakkor minél magasabb pozícióban dolgozik valaki, annál kevesebb figyelmet fordít az egyes projekt leszállítandók funkcionális minőségére és inkább a projekt végeredménye az, ami hangsúlyossá válik, valamint az a szempont, hogyan

profitált, azaz milyen kézzelfogható, személyes előnyre tett szert az adott résztvevő az ügyfél-tanácsadó interakció során. Az operatív szinten dolgozók számára a tanácsadók közreműködésének észlelt előnye a tanulási lehetőségekben, személyes szakmai fejlődésben és a jobb munkahelyi légkör megteremtésében érhető tetten. A funkcionális részleget vezetők (csoportvezetők; osztályvezetők; részlegvezetők) számára a hatékonyabb csapatmunka, új információk és legjobb gyakorlatok bemutatása, valamint a részleg napi működésének megkönnyítésére tett ésszerű javaslatok megfogalmazása szerepelt, mint tanácsadói hasznossági kritérium. Vezetői szinten (igazgatók; projektvezetők) a tanácsadók legfontosabb feladatának a belső politikai lobbiban való aktív közreműködést, az adott divízió szervezeten belüli elfogadottságára tett módszereket és a célszámok sikeres elérésére hozott megoldásokat definiáltak a résztvevők. Ezen a szervezeti szinten megjelent a személyes karriercélok támogatása is, mint hasznossági komponens. A top menedzsment szintjén a tanácsadók hasznosságát kevésbé az adott projekt leszállítandóinak tükrében vizsgálják a résztvevők. Sokkal inkább a szervezet számára értéket képviselő változás kerül az előtérbe, mint például a munkavállalók elkötelezettségének fejlesztése, a szervezeti gondolkodást és kultúrát pozitívan befolyásoló programok eredménye. Fentiek tükrében a ***KH4 hipotézis igazoltnak tekinthető, hiszen a kutatási eredmények alapján a résztvevők személyes preferenciái szignifikáns módon befolyásolják a szolgáltatás észlelt minőségét.***

#### 5.1.5.2. Tanácsadási megbízások értékelése

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

Következésképp a tanácsadói projektek esetén nagyon ritkán kerül előzetesen definiálásra a szolgáltatás minőségének mérését támogató kritériumrendszer. A kutatásban résztvevők mindegyike arról számolt be, hogy a legtöbb esetben a projekt terjedelme „mozog”, és a pontos

ügyfélelvárások megfogalmazása szinte lehetetlen a projekt előkészítési és szerződéses szakaszában, így nincs előre lefektetett szolgáltatásértékelési keretrendszer sem. A kutatás igazolta, hogy a tanácsadói projektek tipikusan olyan üzleti problémák megoldására fókuszálnak, amely üzleti problémákkal az ügyfél még sosem, vagy csak részben találkozott; következésképpen ezek a projektek új beszerzésnek minősülnek még akkor is, ha meglévő üzleti/beszállítói kapcsolatról van szó. Ez erősíti azt a kutatási kihívást, hogy a vezetési tanácsadási szolgáltatások minőségmérésében az elvárt minőség, mint fogalom meghatározása problematikus, így minden olyan minőségmodell alkalmazása ezen a piacon, amely elvárt minőség és észlelt minőség közötti különbséggel dolgozik nehezen alkalmazható.

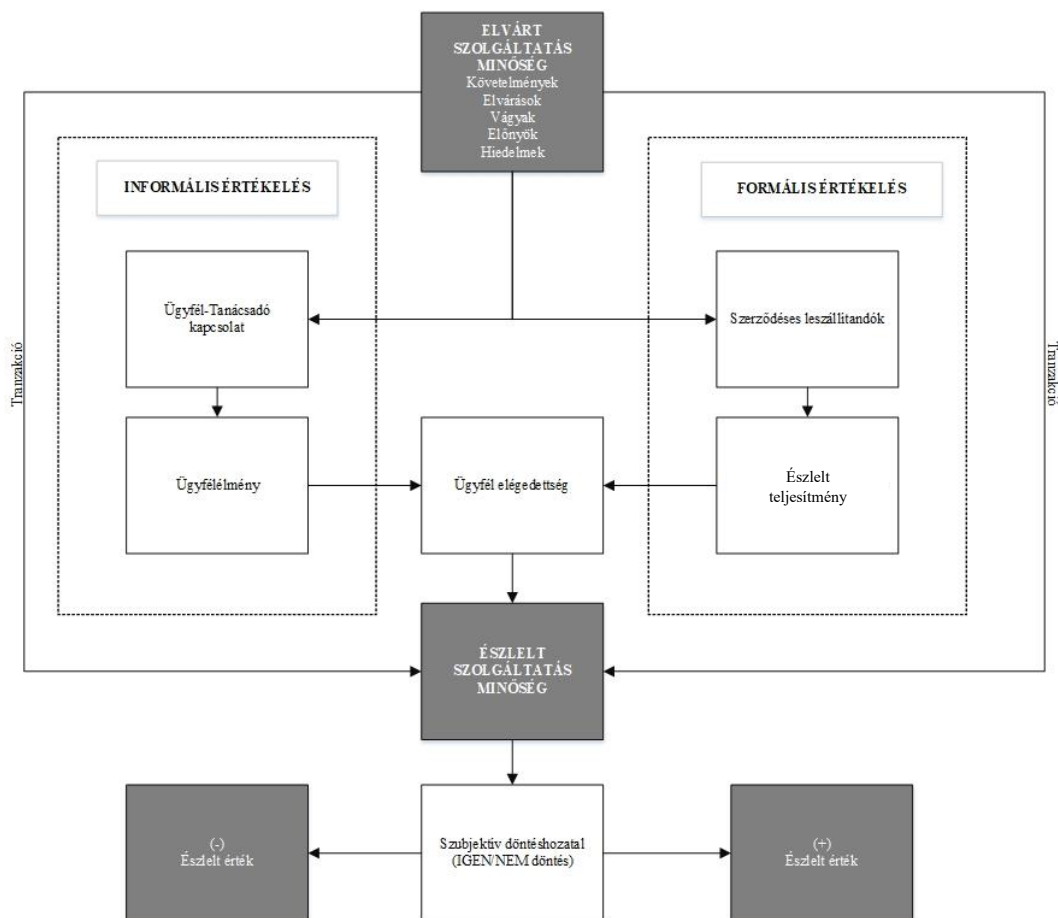
Noha az információbekérés az ügyféligények minél pontosabb megfogalmazását hívatott segíteni, a legtöbb ajánlatkiírás csak előzetes irányokat és követelményeket fogalmaz meg, következésképpen a tanácsadói szerződések sem tartalmazzák teljeskörűen a projektben elvégzendő feladatokat. A résztvevők arról számoltak be, hogy a szerződéskötést követően a tanácsadó és ügyfél közötti közös munka eredményeként formálódik és tisztul ki a pontos tanácsadói feladat, éppen ezért a projekt valós terjedelme szinte sosem egyezik meg az ajánlatban vagy a szerződésben leírtakkal. ***Ez alapján a KH3 hipotézist igazoltnak tekinthetjük, a projekt egyedisége során a tanácsadási folyamat első fázisa együtt tanulásnak minősíthető (kompetenciacsere).***

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

Mivel a projekteredmények a legtöbb esetben inkább kvalitatív módon értelmezhetők és nincs kvantifikálható mérési rendszer a háttérben a projekt leszállítandók minőségkontrollja a gyakorlatban a projektirányító bizottság által elfogadott projekttermékek teljesítési igazolásának kiállításával valósul meg. Az interjúk eredményeire alapozva a tanácsadói projektek minőségértékelésének folyamatát a 4. ábra mutatja be. Az ábra a kutatásban

résztevők gondolatait tükrözi, az általuk értelmezett folyamatot, és az egyes fogalmak „helyét”. Ez a szubjektív megítélés bár részben sematikus, ugyanakkor bizonyos értelemben felvetheti a szakirodalmi forrásokban szereplő modellek pontatlanságát is, amit akár tovább is lehet primer kutatással fejleszteni, és hipotézisként a későbbiekben tesztelni. Ilyen értelemben az értékelési folyamat felvázolása, még ha szubjektív és vélekedésen alapuló is, mindenképpen egy többletinformációt jelentő, újszerű eredmény.

4. ábra A vezetési tanácsadói szolgáltatások minőségértékelési folyamata



**Forrás:** saját szerkesztés

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

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

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

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

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

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



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

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

A tanácsadási szolgáltatások észlelt minősége tehát egyfelől a szerződésben foglalt (1) projekt leszállítandók észlelt minőségén, valamint az ügyfél-tanácsadó kapcsolat minőségéből levezetett és megélt (2) ügyfélművelésből alakul ki. E kettő komponens alapján alakul ki az ügyfél-elégedettség, amely alapján egyfajta értékítéletet hoz a megrendelő arról, hogy milyen minőségűnek értékeli az igénybe vett tanácsadási szolgáltatást. Ugyanakkor a szolgáltatás minőségének megítélése a gyakorlatban igen/nem döntésként értelmezhető. Nincs közepes vagy majdnem jó tanácsadás. Ez az eredmény összhangban áll Ehrhardt és Nippa (2005) elméletével, akik szerint a tanácsadási szolgáltatások minőségét a projekttulajdonos szervezet nem méri és skálázza, sokkal inkább sikeresnek („success”) vagy sikertelennek („failure”) értékeli.

*“Ez szellemi tulajdonkövetítés, gondolatok, irányok. Ez olyan, mintha azt kérdeznéd, hogy milyen a levegőminőség, van jó meg rossz.”*

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

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

A tanácsadói szolgáltatások minőségi értékelése időben két szakaszra bontható. Az első szakasz egy tudatos „mit kaptunk” kérdésre fókuszál és a projekt előkészítési és leszállítási szakaszt foglalja magába, míg a második szakasz a „milyen előnyünk származott belőle”

gondolatmenetre épül, amely dimenzióknak nincs meghatározott időszávja, valamint spontán és retrospektív módon történik.

*„Minél magasabb szint, annál később és annál esetlegesebben [...], tehát érzelmi incentívek alapján értékelik a sikerességet”.*

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

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

A kutatás alapján a ***KH5 hipotézis igazolható, a tanácsadási szolgáltatás során a hasznosság megítélése poszttranszakciós folyamatban realizálódik.***

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

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

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

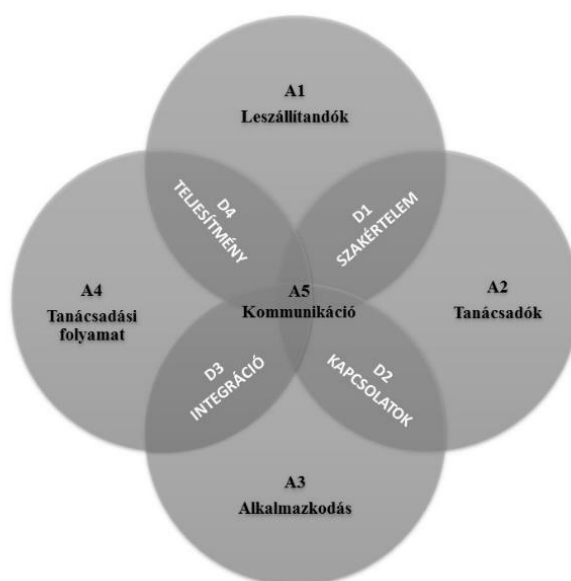
### 5.1.5.3. *Koncepcionális modell*

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

- *A1 Leszállítandók:* a projekt tanácsadók által leszállított végtermékének minőségi, formális és strukturális megfelelőségét; valamint a projekteredmények demonstrálásának képességét leíró aspektus.
- *A2 Tanácsadók:* a tanácsadók szaktudását; szakértelmét; kompetenciáit; tanácsadói stílusát; viselkedését; munkakultúráját; hozzáállását és egyéb szakmai és szociális készségeit, képességeit leíró aspektus.
- *A3 Alkalmazkodás:* a szolgáltatás testreszabhatóságára; az ügyfél igényeinek figyelembevételére; aktív és értő figyelem tanúsítására; valamint a tanácsadó vállalat rugalmasságára vonatkozó aspektus.
- *A4 Tanácsadási folyamat:* ez az aspektus azt fejezi ki, hogy mennyire gördülékeny és hatékony a tanácsadás folyamata.
- *A5 Kommunikáció:* A tanácsadó vállalat demonstrálási és meggyőzési képességét; valamint a megfelelő kommunikációs stílus és módszer alkalmazását magába foglaló aspektus. Ide tartoznak a tanácsadók személyes kommunikációs képességei is.

Az 5 észlelt minőségi aspektus között kapcsolat áll fenn, mert a kommunikáció aspektus nagyon szoros kapcsolatban áll a többi négy aspektussal, és a gyakorlatban a leszállítandók, a tanácsadók, az ügyfélhez történő alkalmazkodás és maga a tanácsadási folyamat is a kommunikáció eszköztárának segítségével valósul meg. Mivel a kommunikáció inkább egy menedzsment eszköz, mintsem egy különálló szolgáltatásaspektus, valamint a másik négy aspektusban is megjelenik, egy egységes modellalkotáshoz nem elég az észlelt aspektusokat kilistázni, hanem azok metszéspontjaira fókuszálva érdemes a minőségdimenziókat definiálni. A résztvevők válaszait, esettörténeteit és az említett aspektusok metszéspontjait elemezve került meghatározásra a vezetési tanácsadási szolgáltatások koncepcionális minőségmodellje (ERIP-modell: Varga-Toldi, Veres, 2021), amely a tanácsadási szolgáltatások észlelt minőségét 4 alapvető minőségdimenzió mentén definiálja: (1) szakértelem; (2) kapcsolatok; (3) integráció és (4) teljesítmény (5. ábra).

5. ábra A vezetési tanácsadás észlelt minőség dimenziói



**Forrás:** saját szerkesztés

A dimenziók nem határolhatók el élesen, mindegyik kapcsolatban áll egymással, amelyet jól illusztrál a koncepcionális modellt bemutató ábrán (5. ábra) a dimenziók közös metszete. Ha a koncepcionális modell dimenzióit a korábbi szolgáltatásminőség modellek dimenzióival vetjük össze, látható, hogy a kapcsolat viszonylagos, hiszen a feltáró interjú teret adott arra, hogy bizonyos dimenziókban mélyebb és részletesebb, valamint számosságában is több minőségattribútumot azonosítsak. Ennek következményeként az aldimenziók is üzletág-specifikusan lettek kialakítva, amely magával hozta azt, hogy az általam definiált dimenziók is eltérnek a szolgáltatásmarketing szakterületén alkalmazott klasszikus szolgáltatásminőség modellekben alkalmazott dimenzióktól.

A szolgáltatás marketing területén leggyakrabban használt SERVQUAL-modell öt minőségdimenzióját és az általam megalkotott ERIP-modellt összehasonlítva az alábbi értelmezési és koncepcionális eltérések tapasztalhatók:

- (1) Külön dimenziót alakítottam ki az ügyfél-tanácsadók együttműködését, közös alkotómunkáját leíró minőségattribútumoknak (integráció dimenzió). Ez a megközelítés jól illeszkedik a korábban bemutatott megoldás marketingelméletekhez, és hangsúlyos, központi szerepbe helyezi a közös tanulást, közös értékteremtést azzal, hogy dimenzióvá emeli ezt a jelenséget. Fontos ebben a közös munkában a megfelelő erőforrás-allokáció, tudásmegosztás, valamint az ügyfélmozgósítási képességek alkalmazása is (Macdonald, Kleinaltenkamp és Wilson, 2016). Nem mindegy tehát,

hogyan ebben a szerepben, hogyan tudja belső ügyfeleit a szervezeten belül támogatni a tanácsadó, hogyan képes a szervezeti keretek között a legeredményesebben együttműködni (Bronnenmayer, Wirtz és Göttel, 2016) a vevővel. Ezt a tanácsadás szakirodalma „illeszkedési gyakorlatnak”-nak definiálja (Crucini és Kipping, 2001; Kubr, 2002), és a szolgáltatásminőség szempontjából kritikusnak ítéli, következésképp számos, a tanácsadási szolgáltatást leíró minőség- és sikerdimenziókat leíró tanulmányban is megjelent.

- (2) A tárgyi elemek nem hangsúlyosak a vezetési tanácsadás szolgáltatás esetén. A megkérdezettek számára a menedzsment anyagok minősége, a kiadott dokumentumok tartalmi formai minősége, elérhetősége jelentette a megfogható minőségattribútumokat, amelyeket a teljesítménydimenzió alatt értelmeztem.
- (3) A teljesítménydimenzió részeként tekintem a reagálási készséget is, mert a vezetési tanácsadási szolgáltatások esetén, véleményem szerint, ez a szolgáltatás-attribútum, GAP-modell esetén a dimenzió nem elég releváns ahhoz, hogy modellemben fődimenzióként értelmezsem.
- (4) A megbízhatóság és az empátia GAP-modell minőségdimenziók a koncepcionális modellemben a kapcsolatdimenzióval feleltethetők meg, így a két alkotóelemet egy dimenzióba integráltam, de mint később láthatjuk, az aldimenziók szintjén elválík és külön mérhetővé válik attitűdállítások formájában. Azért volt szükségszerű a kapcsolat, mint külön dimenzió megalkotása, mert a tanácsadói projektek általában kaotikus üzleti környezetben valósulnak meg, ezért nagyon fontos az ügyfelek érzelmeinek tudatos menedzselése (Kakabadse, Louchart és Kakabadse, 2006), valamint az együttműködő fél személye iránti bizalom (Wunderlich, Wangenheim és Bitner, 2013). Szerettem volna ezeket a jelenséget is megragadni és a modellbe építeni.
- (5) A biztonságérzet a fentebb tárgyalt okból akár külön dimenzió is lehetett volna, ahogyan a GAP-modellben, de az eredeti modellben a szolgáltató szaktudását, kompetenciáját, udvariasságát és bizalomépítési jellemzőket foglal egyszerre magában. Véleményem szerint a vezetési tanácsadási szolgáltatások esetében ezek a fogalmak nem moshatók össze egy dimenzióba, hiszen a szakértelem, szaktudás önmagában egy nagyon markáns eleme a tanácsadási szolgáltatásoknak, olyannyira, hogy külön dimenziót szenteltem ennek a modellben. Tulajdonképpen a szaktudás, iparág- és témaspecifikus kompetencia maga a szolgáltatásmag, hiszen az ügyfél üzleti problémájának szakszerű megoldása a végcél, és a tanácsadóknak a téma szakértőinek kell lenniük. E szemléletet lekötve a kvalitatív kutatási eredményekre támaszkodva és a vezetési tanácsadás

szakirodalmi forrásainak (Appelbaum és Steed, 2005; Fullerton és West, 1996; McLachlin, 1999) megfelelően a szakértelem egy külön szolgáltatásminőség dimenzióként jelenik meg a koncepcionális modellemben, és nem csak a szaktudást és kompetenciát, de annak átadási képességét, a tudás alkalmazhatóságát és a megfelelő kompetenciájú szakértői gárda kialakítási képességét is magába foglalja.

- (6) Ezzel szemben az, hogyan viselkedik egy tanácsadó, milyen kapcsolatot tud kiépíteni a vevővel, hogyan és milyen módon képes empátiát gyakorolni, bizalmat kelteni véleményem szerint inkább kapcsolatminőségi tényező, mintsem a szaktudás része. Ezért ezen ismérvek a kapcsolatdimenzióba értelmezettek a koncepcionális modellemben.
- (7) Fontosnak tartottam a modellemben a szakértelmet és a teljesítményt elválasztani, mert a kvalitatív kutatás során a résztvevők markánsan hangsúlyozták, hogy a szakértelem nem megfeleltethető azzal, hogyan teljesít a tanácsadó. Hiába kiváló szaktudású egy tanácsadói csapat (technikai minőség), ha képtelen a Grönroos szerinti „hogyan” (funkcionális minőség) jól menedzselni, és maga a szolgáltatási folyamat sérül azáltal, hogy csökken a szállítási képesség, a tanácsadók nem tartják a határidőket, költségkereteket, nincsenek jól nyomon követve, menedzselve és kommunikálva a feladatok és eredmények. Ezen túlmenően a folyamatban résztvevő tanácsadók vagy az általuk készített anyagok sem elérhetők. Ezen tényezők a teljesítménydimenzió részeként lettek a modellbe építve.

Az alábbiakban részletesen bemutatom a koncepcionális modell egyes minőségdimenzióit és aldimenzió-attribútum struktúráit.

### **D1: Szakértelem („Expertise”)**

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

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

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

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

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

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

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

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

Összefoglalva a kutatás eredményeit a szakértelem minőségdimenzió alatt három aldimenziót és nyolc attribútumot sikerült azonosítani, amelyet az 17. táblázat foglal össze

*17. táblázat Szakértelem dimenzió komponensei*

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

**Forrás:** saját szerkesztés

## **D2: Kapcsolat („Relations”)**

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

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

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

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

Ennek ellenére az ügyfelek elvárják a magabiztos fellépést, különösképpen azokban a helyzetekben, amikor az ügyfél „csőlátással” rendelkezik. Ezek a szituációk igen kényes helyzeteket tudnak eredményezni, mert az ügyfél egyfelől elvárja, hogy a tanácsadó a legjobb megoldással álljon elő, és ne azzal a javaslattal, amit az ügyfél hallani szeretne. Ilyen esetben a tanácsadó vállalat felelőssége, hogy eldöntse adaptív vagy inkább kihívó szerepet vállal, de minden helyzetben fel kell készülnie az esetleges negatív érzelmek szakszerű kezelésére.

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

A tanácsadói stílus a tanácsadók viselkedésének és munkastílusának összessége (Nees és Grenier, 1985; Steele, 1975). A megfelelő tanácsadói stílus megválasztása növeli a sikeres együttműködés esélyét és pozitívan hat az ügyfél-tanácsadó kapcsolat minőségére, amely jelentősen hozzájárul az észlelt szolgáltatásminőséghez.



Kutatásunkban az ügyfélkapcsolatok más aspektusaira is fény derült. A résztvevők az elkötelezettséget, mint fontos szolgáltatásminőségi komponenst említették. De mit jelent ez a gyakorlatban? A legjobban egyik résztvevőnk szavaival tudjuk ezt kézzelfoghatóvá tenni:

*„Amikor látom, hogy a tanácsadó szerelmes a problémámba.”*

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

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

Az ügyfélkapcsolatok másik fontos nézőpontja a vezetés támogatásának képessége, ami nagyon hangsúlyos igényként fogalmazódott meg az ügyfelekben, és a szervezeti célok, valamint az egyes vezetők személyes ambícióinak segítésére utal.

Az ügyfelek akkor értékelik hasznosnak a tanácsadókkal történő kapcsolatot, ha ebből a kapcsolatból valamilyen formában képesek profitálni. Ez olyan kézzelfogható előnyöket jelent, mint például magas minőségű, a top vezetés számára kiküldhető összefoglalók és vitaanyagok készítése, olyan hasznos információk megosztása, amely a vállalatot, vagy az adott vezető helyzetelőnybe hozhatja, erősíti szervezeti hatalmát és előmozdítja előmenetelét.

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

Összefoglalva a kutatás eredményeit a kapcsolat minőségdimenzió alatt öt aldimenziót és tizenkét attribútumot sikerült azonosítani, amelyet a 18. táblázat foglal össze.

18. táblázat Kapcsolat dimenzió komponensei

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

**Forrás:** saját szerkesztés

### D3: Integráció („Integration”)

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

*„Nem szeretjük, ha a tanácsadó a projekten tanulja meg a szakmát.”*

Az előzetes feltáró kvalitatív kutatás rávilágított arra, hogy a megrendelő szervezet érti és elfogadja, hogy a tanácsadóknak szüksége van megfelelő időre, hogy megismerje a szervezetet, annak termékeit, folyamatait, ugyanakkor a megrendelő szervezet elvárja, hogy ez a betanulási görbe a lehető legrövidebb legyen.

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

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

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

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

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

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

Összefoglalva a kutatás eredményeit az integráció minőségdimenzió alatt három aldimenziót és hét attribútumot sikerült azonosítani, amelyet a 19. táblázat foglal össze.

*19. táblázat Integráció dimenzió komponensei*

<b>Fődimenzió</b>	<b>Aldimenzió</b>	<b>Attribútum</b>
<b>Integráció</b>	Hatékony (vevői) erőforrás-felhasználás	Felkészültség
		Hatékony (vevői) erőforrás-gazdálkodás
	Változáskezelés	Mozgósítási képesség
		Érdekérvényesítés
		Belső konfliktuskezelési képesség
	Szervezeti tanulás	Tudásmegosztás
		Függőségkezelés

**Forrás:** saját szerkesztés

#### **D4: Teljesítmény („Performance”)**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A megrendelő szervezet elvárása, hogy a tanácsadók a megrendelő szervezet munkaidejéhez alkalmazkodjanak, legyenek elérhetők, időben reagáljanak a megkeresésekre. Ez fontos része a tanácsadók észlelt minőségértékelésének, amit már számos tanulmány igazolt (pl.: Wang és Chen, 2015). Összefoglalva a kutatás eredményeit a teljesítmény minőségdimenzió alatt öt aldimenziót és tizenkét attribútumot sikerült azonosítani, amelyet a 20. táblázat foglal össze.

20. táblázat *Teljesítmény dimenzió komponensei*

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

**Forrás:** saját szerkesztés

*Az attribútum-aldimenzió-dimenzió struktúra felállításával a KH6 hipotézis teljesül: a koncepcionális modellel igazolható, hogy a tanácsadói szolgáltatás minőségértékelési attribútumrendszere többszintű.*

#### **5.1.6. A kvalitatív feltáró kutatás következtetései**

Ebben az alfejezetben összefoglalom a kvalitatív feltáró kutatásom legfontosabb eredményeit és következtetéseit, valamint a kvalitatív kutatási eredmények igazolásához további kutatási javaslatokat teszek.

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

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

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

Személyes előnyök: Az ügyfelek nem egyformán érzékelik és értékelik a tanácsadói 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 tanácsadói szolgáltatás kézzelfogható előnyt, hasznot hozzon az adott szakterületnek, szervezeti egységnek, valamint esetükben hangsúlyosan megjelenik a személyes ambíciók és egyéni karriercélok támogatása is, mint elvárás. Ugyanakkor minél magasabb pozícióban dolgozik valaki, annál kevesebb figyelmet fordít az egyes projekt leszállítandók funkcionális minőségére

és inkább a projekt végeredménye az, ami hangsúlyossá válik, valamint az a szempont, hogyan profitált, azaz milyen kézzelfogható, személyes előnyre tett szert az adott résztvevő az ügyfél-tanácsadó interakció során.

Az idő dimenziója: A kutatásban résztvevők egyetértettek abban, hogy az ügyfelek a tanácsadási szolgáltatás megkezdésekor a szolgáltatás minőségét elsősorban az ügyfélproblémák megértésében, az ügyfél-tanácsadó együttműködés sikerességében és a megfelelő megoldás felkutatásában látják, főleg olyan projektek esetén, ahol a projekt terjedelme nincs egyértelműen meghatározva (Kapcsolatok). A tanácsadói interakció során azonban az ügyfelek minőségfogalma áthelyeződik a projektben leszállítandók minőségére és az ügyfelek által észlelt tudástranszfer szintjére (Teljesítmény; Szakértők; Bevonódás). A poszttranzakciós szakaszban az ügyfelek a projekt által elért szervezeti és személyes előnyökben látják a tanácsadási szolgáltatás minőségét (Kapcsolatok). A kutatás igazolta a korábbi tanulmányok eredményeit, miszerint a tanácsadás komplex, jelentős stresszel és konfliktussal járó együttműködés (Czerniawska és Toppin, 2005; Williams, 2004) és az ügyfél-tanácsadó közötti érzelmi kötődés és kialakított szerep befolyásolja, hogyan látja magát a tanácsadó a kapcsolatban (Kakabadse, Louchart és Kakabadse, 2006). Ennek az észlelt szerepnek a „valódisága” az, amely meghatározza a tanácsadói viselkedést, és amely viselkedés kihat az együttműködés minőségre (ügyfélélmény).

A résztvevők válaszait és esettörténeteit elemezve alakult ki a vezetési tanácsadási szolgáltatások koncepcionális minőségmodellje, amely a tanácsadási szolgáltatások észlelt minőségét 4 dimenzió mentén definiálja: (1) szakértelem; (2) kapcsolatok; (3) integráció és (4) teljesítmény. A kvalitatív kutatás 14 különböző pénzügyi szektorban tevékenykedő nagyvállalat 22 szakemberének vezetési tanácsadói projektekkal kapcsolatos tapasztalatait, véleményét, történeteit tükrözi. Ezek a körülmények a kutatási eredmények általánosíthatóságát korlátozzák. Ugyanakkor a heterogén válaszadói profil és az a tény, hogy a pénzügyi szektorban működő vállalatokkal kötött szerződések a legtöbb országban a tanácsadó cégek bevételeinek mintegy egyharmadát teszik ki (Czerniawska és Toppin, 2005) erősíti a kutatás érvényességét, és feltételezhető, hogy a szolgáltatási profillal rendelkező vállalatok bevonása esetén sem hozott volna szignifikánsan eltérő eredményeket. Annak ellenére, hogy a tanácsadói szolgáltatás számos sajátossággal bír, és sok aspektusból eltér más szolgáltatási szituációtól, a szolgáltatásminőség modellek szakirodalma nem kínál egy üzletág-specifikus modellt a tanácsadási szolgáltatások minőségértékelésére és mérésére. Elsősorban egy nagymintás kvantitatív kutatás ajánlott a témában annak érdekében, hogy a kvalitatív kutatási eredményeken alapuló, eredményekre épülő koncepcionális modell nagymintán tesztelésre



kerüljön. A kvantitatív ellenőrző kutatásba érdemes további iparágak bevonása, hogy az esetlegesen felmerülő új szempontokkal a koncepció korrigálásra kerülhessen.

## 5.2. Kvantitatív kutatás

### 5.2.1. A kvantitatív elemzés célja

A kvantitatív kutatás célja, hogy az ezt megelőző kvalitatív elemzésnek az eredményei és feltételezései visszaigazolást kapjanak. A kvantitatív felmérés során alkalmazott kérdőív összhangban volt az ERIP-modell elméleti keretével (Varga-Toldi és Veres, 2021), amelynek alapját 22 szakértői mélyinterjú képezte. A kérdőívben olyan kérdések és hozzá tartozó állítások kerültek megfogalmazásra, amelyek által lehetőség volt az elméleti minőségmodell keretei között meghatározott szakértelem, kapcsolatok, integráció és teljesítmény dimenziók feltárására. A mélyinterjúkon az egyes dimenziók fontosságát a megrendelők és tanácsadók különbözőképp értelmezték, és a dimenziók nem határolhatók el élesen, mindegyik kapcsolatban áll egymással. Következésképp, a kvantitatív kutatás célja a dimenziók validálása és mélyebb megértése volt. Ennek érdekében a már bemutatott hipotéziseken belül további alhipotézisek kerültek megfogalmazásra. A kvantitatív kutatási hipotéziseket az 21. táblázat mutatja be:

21. táblázat Kvantitatív kutatási hipotézisek

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

Forrás: saját szerkesztés

### 5.2.2. Mintavételi szempontok és az adatfelvétel módja

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

A kérdőív szövege és kitöltési ideje tesztelésre került előzetesen bevont szakértőkkel. A kérdőívet tesztelők által megfogalmazott módosítási és finomhangolási javaslatok beépítésre kerültek.

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

### 5.2.3. Válaszadói profil

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

A kutatás érvényességének és megbízhatóságának biztosítása érdekében kizárásra kerültek azok a válaszadók, akiknek válaszerjedelme az összes Likert-skála típusú kérdést figyelembe véve kettő alatt volt. Ez a kritérium két válaszadó kizárásával járt, így összesen 169 érvényes kitöltő került rögzítésre (22. táblázat). A kitöltők 60 százaléka megbízó szervezetben dolgozó munkavállaló, 40 százaléka pedig tanácsadóként töltötte ki a kérdőívet. Ez a fajta megoszlás a két csoport között lehetőséget adott arra, hogy a tanácsadók által megítélt megrendelői igények fontossága összehasonlításra kerüljön az ügyféloldalon dolgozók valós elképzeléseivel.

22. táblázat Tanácsadói és ügyfél minta eloszlása

	Válaszadók	
	fő	%
Megrendelő szervezetben dolgozó munkavállaló	102	60
Tanácsadó	67	40
<b>Összesen</b>	<b>169</b>	<b>100</b>

**Forrás:** saját szerkesztés

A válaszadók beosztásukat tekintve közel azonos arányban töltötték ki a kérdőívet, ezzel elkerülve annak a veszélyét, hogy bizonyos beosztásokban dolgozók válaszaik torzítsák a kutatás eredményét (23. táblázat). Összességében a válaszadók 29 százaléka szakértő; 26 százaléka operatív vezető (csoport-, osztály-, projektvezető); 24 százaléka stratégiai vezető (főosztályvezető, igazgató); 21 százaléka felsővezetőként (divízióvezető, ügyvezető igazgató, üzletágvezető, vezérigazgató) dolgozott a kitöltés pillanatában.

23. táblázat Minta eloszlása szervezeti pozíció alapján

	Válaszadók	
	fő	%
Szakértő	48	28%
Operatív vezető	44	26%
Stratégiai vezető	42	25%
Felsővezető	35	21%
<b>Összesen</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

**Forrás:** saját szerkesztés

Az ügyféloldalt képviselő válaszadók megoszlása iparági szempontból nem egyenletes (24. táblázat). A bankszektorban, valamint pénzügyi szektorban dolgozók a válaszadók 40 százalékát teszik ki. Ezt követi a távközlésben dolgozók 15 százaléka. A többi válaszadó a fennmaradó iparágak között oszlott meg a 24. táblázatban látható módon. A minta jól tükrözi a hazai tanácsadási szektor korábban bemutatott jellemzőit, miszerint az IT fejlesztések, rendszercsere támogatások és integrációs szolgáltatások súlya a hazai vezetési tanácsadási piacon hangsúlyos. Ezen technológiai fejlesztésekre leginkább a pénzügyi szolgáltató vállalatok vannak rákényszerítve, akik mindig is az egyik legnagyobb piacot jelentették a vezetési tanácsadó vállalatok számára (Czerniawska és Toppin, 2005).

24. táblázat Minta eloszlása iparág alapján

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

**Forrás:** saját szerkesztés

Az ügyfél oldali válaszadókból jellemzően nagyobb munkatapasztalattal rendelkező válaszadókat sikerült elérni, amely jól tükrözi, hogy a tanácsadási szolgáltatásokat érdemben értékelni tudókat inkább magasabb szenioritás jellemzi (25. táblázat).

25. táblázat Ügyfél minta eloszlása szakmai tapasztalat alapján

	Ügyféloldali válaszadók	
	fő	%
Legfeljebb 15 év	21	21%
16-20 év	33	32%
21-25 év	21	21%
Legalább 26 év	27	26%
<b>Összesen</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

**Forrás:** saját szerkesztés

A tanácsadók munkatapasztalata két évtől egészen 40 évig terjedt, amelyet a 26. táblázat mutat be. A megrendelő csoportba tartozó munkavállalókhöz hasonlóan a tanácsadók közül is a nagyobb munkatapasztalattal rendelkező válaszadók kerültek a mintába.

26. táblázat Tanácsadói minta eloszlása szakmai tapasztalat alapján

	Tanácsadó válaszadók	
	fő	%
Legfeljebb 9 év	19	28%
10-15 év	26	39%
Legalább 16 év	22	33%
<b>Összesen</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Forrás:** saját szerkesztés

Elmondható, hogy a válaszadók túlnyomó többsége (96%) rendelkezik vezetői tapasztalattal. A vezetői tapasztalat mértéke egy és 40 év között mozgott. E tekintetben a válaszadók profilját a 27. táblázat mutatja.

27. táblázat Minta eloszlása vezetői tapasztalat alapján

	Válaszadók	
	fő	%
Legfeljebb 4 év	33	20%
5-9 év	34	21%
10-14 év	40	25%
15-19 év	20	12%
Legalább 20 év	36	22%
<b>Összesen</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

**Forrás:** saját szerkesztés

Életkor tekintetében 22 éves kortól egészen 72 éves korig voltak olyanok, akik kitöltötték a kérdőívet. A 28. táblázatban látható kategóriák mentén kerültek a válaszadók csoportosításra.

28. táblázat Minta eloszlása korcsoport alapján

	Válaszadók	
	fő	%
Legfeljebb 39 év	38	22%
40-44 év	52	31%
45-49 év	42	25%
Legalább 50 év	37	22%
<b>Összesen</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

**Forrás:** saját szerkesztés

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

#### **5.2.4. Indexek képzése az állításokra kapott válaszokból**

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

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

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

A kvantitatív kutatás során a válaszadók a vezetői tanácsadás különféle vetületeiről szóló állítások fontosságát egytől (egyáltalán nem fontos tényező) ötig (nagyon fontos tényező) terjedő Likert-skálán értékelték. Ez a fajta adatfelvétel ordinális (rangsorolható) skálát eredményezett, ami miatt nemparaméteres tesztek alkalmazása volt indokolt. A nemparaméteres próbáknak megfelelően az elemzés során a mediánérték és a változókhoz tartozó terjedelem került leírásra. Az átlag és a szórás értelmezése ordinális (rangsorolható) skála esetén félrevezető (Jamieson, 2004). Az előbbi csupán az egyes elemzési csoportok vagy dimenziók mediánjainak esetlegesen fennálló szignifikáns különbségei esetén az eltérések irányának meghatározására került alkalmazásra. Mivel a Likert-skálák eredményei rangsorolhatók, kézenfekvő az olyan nemparaméteres tesztek használata, amelyek ezt kihasználva, a mediánon, mint statisztikai középérték-mutatón alapulnak. A medián azért is praktikusabb mutató, például a szintén szóba jöhető módusznál, mert értéke nem-normális eloszlás esetén bizonyosan egyenlő vagy kisebb távolságra van az átlagtól, amelynek „helyettesítése” a feladata.

A kvalitatív kutatás mintegy 600 oldalnyi átirata, valamint az irodalomkutatás eredményei alapján 51 különböző attitűdállítás került meghatározásra, amelyek összerendelésre kerültek ún. szolgáltatásattribútumokkal, majd bekategorizálásra kerültek aldimenziók alá, és az aldimenziók pedig a fődimenziókhoz lettek rendelve. A kutatásban alkalmazott koncepcionális modellt a 6. ábra mutatja be:

6. ábra Kvantitatív koncepcionális modell logika

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

**Forrás:** saját szerkesztés

29. táblázat Fődimenziók és attitűdállítások kapcsolata

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

**Forrás:** saját szerkesztés

A fődimenziók a kvalitatív kutatás eredményeképp létrejött aldimenzió-struktúra alapján kerültek felépítésre, amelyet a 30. táblázat foglalja össze.

30. táblázat Attitűdállítások, aldimenziók és fődimenziók kapcsolata

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

**Forrás:** saját szerkesztés

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



31. táblázat *Kvantitatív koncepcionális modell*

Dimenzió	Aldimenzió	Attribútum	Attitűdállítások száma
Szakértelem	Csapatstruktúra	Megfelelő junior-senior-arány	1 állítás
		Szeniorok jelenléte	1 állítás
	Kompetencia	Szaktudás	1 állítás
		Tapasztalat	1 állítás
		Tudásmegosztási képesség	1 állítás
	Stratégiai illeszkedés	Alkalmazhatóság	1 állítás
		Fenntarthatóság	1 állítás
Jövőkép		1 állítás	
Kapcsolatok	Empátia	Alkalmazkodóképesség	2 állítás
		Megnyugtatósi képesség	1 állítás
	Asszertivitás	Érdekérvényesítés	2 állítás
		Megfelelő tanácsadói kommunikáció	1 állítás
		Együttműködési képesség	1 állítás
	Elkötelezettség	Elkötelezettség	2 állítás
	Menedzsmenttámogatás	Információmegosztás	1 állítás
		Transzparencia	1 állítás
		Készségfejlesztés	1 állítás
	Etikusság	Felelősségvállalás	2 állítás
Titoktartás		1 állítás	
Objektivitás		1 állítás	
Integráció	Hatékony erőforrás-felhasználás	Felkészültség	1 állítás
		Hatékony erőforrás-gazdálkodás	1 állítás
	Változáskezelés	Érdekérvényesítés	1 állítás
		Mozgósítási képesség	2 állítás
		Belső konfliktuskezelési képesség	1 állítás
	Szervezeti tanulás	Tudásmegosztás	1 állítás
Függőségkezelés		1 állítás	
Teljesítmény	Eredményesség	Quick wins	1 állítás
		Büdzsétartás	1 állítás
		Határidő	1 állítás
		Scope-tartás	1 állítás
	Szállítási képesség	Rugalmasság	3 állítás
		Alaposság	1 állítás
	Addicionális előnyök	Hozzáadott érték	1 állítás
		Kiegészítő, extra előnyök biztosítása	1 állítás
	Belső buy-in megteremtése	Láthatóság	3 állítás
		Demonstrálási képesség	2 állítás
Elérhetőség	Jelenlét	3 állítás	
	Szakmai anyagok elérhetősége	1 állítás	

**Forrás:** saját szerkesztés

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

## **5.2.5. Az alkalmazott statisztikai módszerek bemutatása**

### *5.2.5.1. A statisztikai hipotézisvizsgálatok*

A kutatás kvantitatív részének legtöbb hipotézise arra vonatkozott, hogy az egyes állítások, attribútumok, aldimenziók és fődimenziók egymáshoz képest, illetve a minta egyes alcsoportjain belül mennyire számítanak fontosnak a vezetői tanácsadói projektek sikeressége szempontjából, valamint a megrendelő nézőpontjából. Az egyes adatkészletek (pl.: jelen tanulmány esetében az indexek) főbb paramétereinek különböző szempontok szerint történő összehasonlítása, a köztük esetlegesen fennálló statisztikai kapcsolatok detektálása céljából a statisztika hipotézisvizsgálatokat alkalmaz (Lehmann és Romano, 2005). Ezek célja a kutatók által meghatározott, szakmai alapokon nyugvó, valamilyen statisztikai kapcsolatot feltételező (úgynevezett alternatív vagy ellen-) hipotézisek összehasonlítása egy úgynevezett nullhipotézissel, amely épp az egyes adatkészletek között függetlenséget, tehát a statisztikai kapcsolatok hiányát tételezi fel.

### *5.2.5.2. A Student-féle t-próbák, és alkalmazásuk kritériumai*

A legszélesebb körben alkalmazott, a legtöbb statisztikai programcsomagban megtalálható, egy vagy több populáció átlagát (mint a leggyakrabban használatos centrális statisztikai mutatót) vizsgáló hipotézisvizsgálatok a Student-féle t-próbák. Ezeknek azonban létezik néhány olyan alkalmazási előfeltétele, amelyeknek jelen kutatás adatai nem felelnek meg. Fontos kritériuma mindenképp a Student-féle t-próbák alkalmazásának, hogy a tesztelt változóknak folytonos eloszlásúnak kell lenniük. Egy valószínűségi változó akkor tekinthető folytonos eloszlásúnak, ha az eloszlásfüggvénye folytonos függvény, vagyis ha egy bizonyos intervallumon belül végtelen számú értéket felvehet. Kutatásomban ez a kritérium nem teljesül: az 51 darab állítás fontosságát a válaszadók egytől ötig terjedő, kizárólag egész számokat tartalmazó skálán értékelhették, vagyis a változók nem vehettek fel bármilyen értéket az intervallumon belül. Az ilyen változókat diszkrét változóknak nevezi a matematika. Ugyanígy diszkrét változónak számít az állításokra adott válaszok átlagolt formája, amely a jelen kutatás eredményeinek

kiértékeléséhez használatos indexeket adja, hiszen ebben az esetben is megszámlálható azoknak az értékeknek a száma, amelyeket a változó felvehet. A Student-féle t-próbák ezen legfontosabb alkalmazási kritériuma jelen esetben tehát nem teljesül, a további, erre épülő előfeltételek (pl.: a változók normális eloszlása, vagy többmintás próbák esetén a variancia egyes csoportok közötti homogenitása) ellenőrzése így okafogyottá válik. Egy másik fontos alkalmazási kritériuma a Student-féle t-próbáknak a valószínűségi mintavétel alkalmazása. A valószínűségi mintavételek jellemzője, hogy a populáció (jelen kutatásban a tanácsadók, illetve a tanácsadási szolgáltatás megrendelői) minden eleme nullától nagyobb, pontosan meghatározható valószínűséggel kerülhet a mintába, illetve, hogy a mintavétel véletlen kiválasztással történik (Kish, 1965). A kutatásomban alkalmazott mintavétel nem tekinthető valószínűséginek, sokkal inkább az úgynevezett szakértői kiválasztás és a hólabda módszer keveréke, hiszen a kitöltők toborzása a kutatást megelőző, attól független ismeretségek, szakmai kapcsolatok felhasználásával történt.

#### 5.2.5.3. *A nemparaméteres próbák*

A Student-féle t-próbák helyett tehát olyan hipotézisvizsgálati módszereket, úgynevezett nemparaméteres próbákat, kellett alkalmazni, amelyek a fenti, szigorú előfeltételeket nem követelik meg. A nemparaméteres statisztika olyan technikák összessége, amelyek alkalmazási feltételei nem írják elő, hogy az adatkészlet bizonyos nevezetes valószínűségi eloszlásokat (pl.: a Student-féle t-próbák esetén normális eloszlást) kövessen (Sheskin, 2003).

Az adatok elemzése során kétféle nemparaméteres statisztikai próba alkalmazása vált szükségessé. Abban az esetben, amikor az egyes állítások, attribútumok, aldimenziók vagy fődimenziók egymáshoz képesti fontosságát szerettem volna összehasonlítani a teljes mintán, Wilcoxon-féle előjeles rangpróbát (a páros Student-féle t-próba nemparaméteres alternatíváját) alkalmaztam. Egy másik, széleskörben alkalmazott nemparaméteres statisztikai próba a Kendall-féle konkordancia-koefficiens (Kendall és Gibbons, 1990) használata azonban kutatásomban nem lehetséges az adatstruktúra sajátosságai miatt: a Kendall-féle W-nek is nevezett teszt megkövetelte volna, hogy a válaszadók az egyes attribútumokat egymáshoz képest rangsorolják, kutatásomban azonban minden egyes attribútumra egytől ötig terjedő fontossági pontszám volt adható, függetlenül a többi attribútumra adott osztályzatoktól. A legkézenfekvőbb megoldás így a Wilcoxon-féle előjeles rangpróba alkalmazása volt. A másik esetben az egyes állítások, attribútumok, aldimenziók vagy fődimenziók fontosságának a minta egyes alcsoportjaiban tapasztalható különbségeit hasonlítottam össze, amely célból kétmintás

mediántesztet (mint a kétmintás Student-féle t-próba nemparaméteres megfelelőjét) használtam.

#### 5.2.5.4. A Wilcoxon-féle előjeles rangpróba módszertana

A Wilcoxon-féle előjeles rangpróba alkalmazásának célja annak a megállapítása, hogy két összehasonlítható változó mediánja eltér-e egymástól. (Noether, 1992) Ez a következőképp történik:

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

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

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

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

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

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

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

#### 5.2.5.5. A kétmintás mediánpróba

Kétmintás mediánpróba alatt a független változó két csoportjába tartozó esetek a függő változó mediánja mentén történő kettészosztását értjük, amely 2x2-es kontingenciatáblát eredményez.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Esetünkben a független változó lehet a válaszadók beosztása, illetve megrendelő/tanácsadó voltak, a függő változók pedig az egyes indexek.

A két változó függetlenségének tesztelése a Yates-féle khi-négyzet-próbával (Yates, 1934) történik, amelynek próbastatisztikája a következő:

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

A próba a kontingenciátábla celláinak megfigyelt gyakoriságai ( $O_i$ ) és a függetlenség (tehát a nullhipotézis megvalósulása) esetén várt gyakoriságai ( $E_i$ ) összehasonlításán alapul. A hagyományos Pearson-féle khi-négyzet-próbához (Pearson, 1900) képest a Yates-féle azt a pontatlanságot igyekszik korrigálni, amely a kontingenciátábla binomiális gyakoriságai diszkrét valószínűségeinek folytonos (khi-négyzet-) eloszlással történő közelítéséből adódik. Ezt úgy éri el, hogy a megfigyelt és a várható gyakoriságok közötti különbségek abszolútértékéből 0,5-et kivon, ezzel csökkentve a khi-négyzet próba értékét és a nullhipotézis helytelen elvetését jelentő elsőfajú hiba lehetőségét. Azonban szem előtt kell tartani, hogy vannak olyan szakmai értékelések, amelyek szerint a Yates-féle khi-négyzet-próba alkalmazása (az elsőfajú hiba mértékének csökkentése mellett) túlzott mértékben növeli a másodfajú hiba, vagyis a nullhipotézis hibás megtartásának a lehetőségét (Sokal és Rohlf, 1981).

#### 5.2.5.6. Főkomponens-elemzés és faktoranalízis

Az első lépésben a 16 darab aldimenzió főkomponensei kerültek létrehozásra kategoriális főkomponens-elemzés segítségével, az aldimenziókhoz tartozó állítások bevonásával. A faktorelemzés végrehajtásának több előfeltétele is van, amelyek ellenőrzésre kerültek:

- Intervallum vagy arányskála mérési szintű változók használata: A főkomponens-elemzések kimeneti változói (amelyek egyben a faktorelemzés bemeneti változói) magas mérési szintűek.
- A bemeneti változók közötti lineáris kapcsolatok: A változók közötti lineáris kapcsolat Pearson-féle korreláció segítségével került mérésre. A 16 bemeneti változó alkotta 120 változópárból 101 esetén volt legalább 0,05-es szinten szignifikáns mértékű a korreláció. A korrelációk erősségét vizsgálva megállapítható, hogy a legtöbb esetben a lineáris kapcsolat gyengének (0,2-0,4) minősíthető. Ezen túl a Bartlett-teszttel is mérésre került a változószett korregáltsága. A Bartlett-teszt nullhipotézise az, hogy a bemeneti változók korrelációs mátrixa identitásmátrix, vagyis a változók között nincs kapcsolat, így pedig nem alkalmasak faktoranalízisre (Bartlett, 1950).
- A parciális korrelációk gyengesége: A parciális korreláció két változó kapcsolatának erősségét jelenti, figyelembe véve az összes többi, a faktoranalízisben résztvevő

bemeneti változó hatását az összefüggésre. A változószett alkalmasága Kaiser-Meyer-Olkin-tesztel (KMO) lett ellenőrizve, amely 0 és 1 közötti értéket vehet fel, és magas értéke a változók megfelelőségét jelzi (Kaiser és Rice, 1974).

Az SPSS programcsomag számos faktorelemzési technika alkalmazását teszi lehetővé, amelyek közül néhány különleges előfeltételekkel is rendelkezik. Szakmai értékelések szerint abban az esetben, ha a bemeneti változók megfelelnek a többváltozós normalitás kritériumának, a maximum likelihood-módszer a legkiválóbb, míg ennek hiányában a principal axis factors-módszer (Fabrigar és munkatársai, 1999). A többváltozós normalitást a Mahalanobis-távolság segítségével hívásával került tesztelésre (Ghorbani, 2019). A feltételnek a változószett nem felelt meg, így a principal axis factors-módszer került alkalmazásra.

Az adatstruktúra egyszerűbbé és az interpretáció egyértelműbbé tételében nagyon fontos szerepe van a faktoranalízis folyamán a rotációnak, vagyis a faktorok tengelyeinek többváltozós térben való forogtatásának (Browne, 2001). Az SPSS programcsomag a rotációs módszerek két csoportját kínálja. Az ortogonális (merőleges) rotációk korrelálatlan faktorokat hoznak létre, míg a nemortogonálisak megengedik a faktorok közötti korrelációt. Jelen esetben a faktorelemzés célja, hogy az egyes aldimenziókat leképező bemeneti változók minél egyértelműbben rendeződjenek a fődimenzióknak megfelelő négy látens változó alkotta csoportokba, vagyis nincs szükség az ezzel épp ellentétes hatást kiváltó faktorok közötti korrelációra. Az ortogonális rotációk három fajtája a varimax, a quartimax és az equimax. A quartimax az egyes változók interpretációjához szükséges faktorok számát csökkenti, ugyanakkor gyakran vezet egy darab hangsúlyos faktor megalkotásához, amely a legtöbb bemeneti változó magas faktorsúlyait „birtokolja”. Ez a kutatási célt szem előtt tartva nem előnyös, hiszen a modellben négy faktor elkülönítése a cél. A varimax módszer ezzel szemben a faktorsúlyok négyzetének a varianciáját maximálja a faktorokon belül, amelynek eredményeképp minden faktoron kis számú, viszonylag magas faktorsúlyú változó lesz. Az equamax a két előző rotációs módszer kombinációjaként írható le. Fentiek tükrében a legideálisabb megoldásnak a legmegbízhatóbb, legszélesebb körben alkalmazott varimax módszer bizonyult.

#### 5.2.5.7. *Kérdőív validáció*

A Cronbach-alfa (Cronbach, 1951) mutató általánosságban a kérdőívben alkalmazott skála, index, összevont mutatók konzisztenciájának/reliabilitásának mutatója, egyfajta „átlagos korrelációs szintnek” tekinthető. A Cronbach-alfa értéke viszont nem ad választ arra, hogy a

kérdőív mit mér, csak annyit képes ellenőrizni, hogy azt legalább konzisztens módon teszi-e. Minden egyes főkomponens megalkotásakor meghatározásra került a főkomponenshez tartozó Cronbach-alfa érték, amely az egyes főkomponensekbe tartozó változók belső konzisztenciáját tárja fel. A Cronbach-alfa korábban általánosan elfogadott küszöbértéke 0,7 (Peterson, 1994), amely érték azonban módosulhat annak függvényében, hogy mennyi a kérdőívben használt változók száma, a kérdőívben alkalmazott Likert-skálák értéke, továbbá a változók közötti elvárt kapcsolati erősség. (T. Kárász és munkatársai, 2022). A Cronbach-alfa alsó határértékének meghatározását mindenképpen ki kell egészíteni azzal, hogy ha igen magas az értéke (0,9-0,95 feletti), akkor általánosságban egyfajta redundanciát jelez a mutató. E magas érték esetében feltételezhető, hogy olyan kérdéseket von össze a modell, amelyek kvázi duplikált kérdések, ezzel pedig mesterségesen megemelkedik a Cronbach-alfa érték (Ponterotto és Ruckdeschel, 2007).

## 5.2.6. A kvantitatív kutatás eredményei

### 5.2.6.1. Szükségleti dimenziók

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

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

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

### 5.2.6.2. A koncepcionális modell minőségdimenziói

A négy képzett fődimenzió index eloszlása szignifikánsan eltér egymástól. Ezen kívül az is kijelenthető, hogy a fontosságuk szignifikánsan különbözik egymástól. A legjelentősebb a szakértelem, ezt követi a kapcsolatok és a teljesítmény dimenzió, az integráció dimenzió pedig a legkevésbé fontos. A dimenziók fontossága között 5 százalékos szignifikanciaszinten szignifikáns eltérés tapasztalható. **Következésképp a H2 hipotézis igazolható: a minőségdimenziók fontossága között szignifikáns különbség van (32. és 33. táblázat).**

32. táblázat Fődimenziók fontosságának index eloszlása

Fődimenziók	Átlag	Medián
Szakértelem	3,90	3,88
Kapcsolatok	3,76	3,75
Teljesítmény	3,70	3,68
Integráció	3,58	3,63

**Forrás:** saját szerkesztés

Ha az egyes dimenziók mediánjának tanácsadói és ügyfél-minta közötti különbségeit vizsgáljuk a dimenziók esetében 5 százalékos szignifikanciaszinten nem igazolhatóak szignifikáns különbségek. A szignifikanciaszintet 10 százalékra állítva viszont az integráció dimenzióban van szignifikáns eltérés a tanácsadók és a megrendelők között: a tanácsadók a megrendelőkhez képest alacsonyabbra ítélik ezen dimenzió fontosságát (33. táblázat).

33. táblázat Fődimenziók fontossága tanácsadói és ügyfél mintán

	Megrendelő vagy tanácsadó?				Szignifikáns -e az eltérés?	Szignifikáns -e az eltérés?
	Megrendelő		Tanácsadó			
	Átlag	Medián	Átlag	Medián	$\alpha = 5\%$	$\alpha = 10\%$
Szakértelem	3,93	4,00	3,85	3,88	Nem	Nem
Kapcsolatok	3,75	3,75	3,77	3,81	Nem	Nem
Integráció	3,60	3,75	3,54	3,50	Nem	Igen
Teljesítmény	3,70	3,68	3,70	3,74	Nem	Nem

**Forrás:** saját szerkesztés.

**A H2/a hipotézist igazoltnak tekinthető, miszerint a tanácsadók és a megrendelők között szignifikáns eltérés van a minőségdimenziók fontosságában.**

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



minőségdimenzió fontosságát. Ezt az összefüggést megvizsgálva semmilyen statisztikailag igazolható különbség nem volt felállítható az egyes csoportok között. A *H2/a\_1 hipotézis nem igazolható*.

A szakértelem fontosságára kivétel nélkül minden korábbi empirikus kutatás kitért, és kvázi „minimum feltételként” azonosította a tanácsadók szakértelmének szükségességét a sikeres tanácsadói projektek esetén. A kvantitatív kutatás igazolta, hogy a szakértelem fontosságában egyetértés van a tanácsadók és ügyfelek között. Bizonyítást nyert, hogy *a megrendelők és a tanácsadók között nincs szignifikáns eltérés a szakértelem minőségdimenzió fontosságában, következésképp a H2/a\_2 hipotézis igazoltnak tekinthető*.

Az már a szakirodalmi források feldolgozásánál is látszódott, hogy a tanácsadók és a megrendelők nem azonosan gondolkodnak arról, hogy milyen módon és intenzíven szükséges a megrendelő szervezet munkatársait bevonni a közös munkába. Ezt igazolta a kvalitatív kutatás is, miszerint a megrendelő szervezet hatékony erőforrásfelhasználása kritikusan fontos minőségdimenzió a megrendelő szervezetek számára. A 10 százalékos szignifikancia mellett az integráció dimenzióban van szignifikáns eltérés a tanácsadók és a megrendelők között: a tanácsadók a megrendelőkhöz képest alacsonyabbra ítélik ezen dimenzió fontosságát. Ha a dimenzió mögötti aldimenziók fontosságát elemezzük választ is kapunk arra, hogy mi ennek az eltérésnek az oka. A hatékony erőforrás felhasználást (ERIP4: A tanácsadóknak megvan a szükséges tapasztalata, nem a projekten tanulják meg az adott probléma kezelését; ERIP24: A tanácsadók csak indokolt esetben használják a megrendelő erőforrásait.) 10 százalékos szignifikanciaszinten a megrendelők fontosabbnak ítélték meg, mint a tanácsadók. A változáskezelés aldimenzió esetén a tanácsadók és a megrendelők között 5 százalékos szignifikanciaszinten is szignifikáns különbség mutatható ki (34. táblázat). A tanácsadók a változáskezeléshez köthető attitűdállításokat kevésbé ítélték fontosnak a megrendelőkhöz képest (ERIP25: A tanácsadók olyan megoldást szállítanak le, amely figyelembe veszi a szervezet más szakterületeinek céljait is; ERIP26: A projekten dolgozó tanácsadók lelkesedésükkel és tudatos kommunikációjukkal előmozdítják a változást; ERIP27: A tanácsadók külső szakértőként képesek a belső feszültségek, szakmai viták enyhítésére és feloldására; ERIP30: A projektben dolgozó tanácsadók előmozdítják a munkavállalók motivációjának és elkötelezettségének fejlesztését).

34. táblázat Tanácsadói és megrendelői minta eltérése az integráció fődimenzióban

	Megrendelő vagy tanácsadó?				Szignifikáns-e az eltérés?	Szignifikáns-e az eltérés?
	Megrendelő		Tanácsadó		$\alpha = 5\%$	$\alpha = 10\%$
	Átlag	Medián	Átlag	Medián		
Hatékony erőforrás-felhasználás	4,05	4,00	3,90	4,00	Nem	Igen
Változáskezelés	3,43	3,50	3,37	3,25	Igen	Igen
Szervezeti tanulás	3,50	3,50	3,55	3,50	Nem	Nem

Forrás: saját szerkesztés

***A H2/a\_3 hipotézis igazolható, a tanácsadók a megrendelőkhöz képest alacsonyabbra értékelik az integráció minőségdimenzió fontosságát.***

Az irodalomkutatás és feltáró szakértői mélyinterjúk alapján vélhető volt, hogy a megrendelők a tanácsadókhoz képest magasabbra értékelik a kapcsolat minőségdimenzió fontosságát, ezt az állítást azonban nem sikerült a kutatásnak alátámasztania sem 5 százalékos, sem 10 százalékos szignifikanciaszinten. ***A H2/a\_4 hipotézis nem igazolható, nincs szignifikáns eltérés a megrendelők és a tanácsadók között a kapcsolat dimenzió fontosságában.***

#### 5.2.6.3. Szervezeti hierarchia és a dimenziók fontossága

***A kutatás nem tudta igazolni a H4 hipotézist, miszerint a szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók között szignifikáns különbség van az egyes minőségdimenziók fontosságában.*** A közép- és felsővezetők esetén ugyan nagyon apró átlagkülönbségek kirajzolódtak, de sem 5 százalékos, sem 10 százalékos szignifikanciaszinten nem igazolódott a hipotézis. Annak ellenére, hogy az egyes dimenziók és aldimenziók fontosságában nem sikerült szignifikáns különbséget kimutatni a szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók között, két attitűdállítás esetén 10 százalékos szignifikanciaszinten van jelentős különbség. Minél magasabb pozícióban dolgozik valaki, annál magasabbra értékeli a szakmai tapasztalat fontosságát (ERIP4: A tanácsadóknak megvan a szükséges tapasztalata, nem a projekten tanulják meg az adott probléma kezelését.). Minél magasabb pozícióban dolgozik valaki, annál rugalmasabban kezeli a szerződésben foglaltak szakmai tartalmához való ragaszkodást, és kevésbé tartja azt fontosnak az eredményesség szempontjából (ERIP34: A tanácsadók teljesítik a szerződésbe foglalt szakmai tartalommal a vállalt feladatokat). Az eredmények összhangban vannak a feltáró kutatási eredményekkel.

#### 5.2.6.4. Kapcsolati minőség

A kapcsolat minőségét leíró modellek és számos empirikus kutatási eredmény alapján feltételezhető volt, hogy a kapcsolat dimenzió értelmezése szubjektív lehet, és a kitöltők között eltérés mutatkozhat az egyes kapcsolat minőségi komponensek (aldimenziók) fontossága között. A kutatással bizonyítást nyert, hogy ***a kapcsolat minőségdimenzió aldimenzióinak fontossága között szignifikáns különbség van, a H3 hipotézis igazoltnak tekinthető (35. táblázat).***

35. táblázat Kapcsolat dimenzió komponensei (aldimenziók)

Kapcsolat dimenzió aldimenzió komponensei	Átlag	Medián	Szignifikáns-e az eltérés? $\alpha = 5\%$	Szignifikáns-e az eltérés? $\alpha = 10\%$
Elkötelezettség	4,23	4,50	Igen	Igen
Etikusság	3,83	4,00	Nem	Igen
Asszertivitás	3,76	3,75	Igen	Igen
Menedzsmenttámogatás	3,64	3,67	Igen	Igen
Empátia	3,42	3,33	Igen	Igen

**Forrás:** saját szerkesztés

A legfontosabbnak ítélt kapcsolati aldimenzió az elkötelezettség:

- ERIP15: A tanácsadók elkötelezettek a megrendelő és a projekt céljai mellett;
- ERIP39: A tanácsadók értik a megrendelő szervezet valós motivációját.

A második legmagasabbra értékelt kapcsolati minőség aldimenzió az etikusság:

- ERIP17: A tanácsadók felelősséget vállalnak az általuk javasolt megoldásért, és az ügyfél számára adott tanács következményeiért;
- ERIP21: A tanácsadók etikusan, felelősségteljesen járnak el, szem előtt tartva a megrendelő vállalat üzleti titkainak megőrzését.
- ERIP22: A tanácsadók független, objektív módon nyújtanak tanácsot, akár saját érdekeiknek és pénzügyi céljaiknak háttérbe szorítása árán is;
- ERIP49: A tanácsadók elismerik hibáikat.

A harmadik legmagasabbra értékelt kapcsolati minőség aldimenzió az asszertivitás:

- ERIP12: A tanácsadók képesek határozottan kiállni a szakmai érveik mellett akár konfliktus árán is;
- ERIP13: A tanácsadók tudnak és mernek nemet mondani a megrendelőnek, ha szakmailag úgy ítélik meg, hogy erre szükség van a projekt sikerének érdekében;

- ERIP14: A tanácsadók által alkalmazott módszerek, kommunikációs stílus illeszkedik a szervezeti adottságokhoz;
- ERIP16: A tanácsadók win-win szituációkra törekszenek a projekt céljai érdekében.

Az etikusság és az asszertivitás között csak 10 százalékos szignifikanciaszinten van szignifikáns különbség (35.táblázat). A menedzsmenttámogatás és az empátia a legkevésbé fontosnak ítélt kapcsolati aldimenziók. **A H3/a hipotézis tehát bizonyítást nyert: az elkötelezettség aldimenzió a legfontosabbnak értékelt kapcsolati aldimenzió.**

A kapcsolati dimenzió alatti attribútum struktúráját és annak fontosságát elemezve azonban konkrétabb és pontosabb képet kaptam arról, mit tekintenek a legfontosabb kapcsolatminőségi tényezőknél az érintettek (36. táblázat)

36. táblázat Kapcsolat dimenzió komponensei (attribútum)

Kapcsolat dimenzió attribútum komponensei	Átlag	Medián	Szignifikáns-e az eltérés? $\alpha = 5\%$	Szignifikáns-e az eltérés? $\alpha = 10\%$
Titoktartás	4,31	5,00	Nem	Igen
Elkötelezettség	4,22	4,50	Igen	Igen
Érdekérvényesítés	4,00	4,00	Nem	Nem
Információmegosztás	3,98	4,00	Nem	Nem
Transzparencia	3,93	4,00	Igen	Igen
Együtműködési képesség	3,69	4,00	Nem	Nem
Objektivitás	3,68	4,00	Nem	Nem
Felelősségvállalás	3,67	4,00	Igen	Igen
Alkalmazkodóképesség	3,49	3,50	Nem	Nem
Megfelelő tanácsadói kommunikáció	3,44	3,00	Igen	Igen
Megnyugtatósi képesség	3,25	3,00	Igen	Igen
Készségfejlesztés	2,98	3,00	Nem	Nem

**Forrás:** saját szerkesztés

A titoktartás (ERIP21: A tanácsadók etikusan, felelősségteljesen járnak el, szem előtt tartva a megrendelő vállalat üzleti titkainak megőrzését) attribútum kapta a legmagasabb értékelést, és ezt követik az elkötelezettségre vonatkozó állítások. Ez az elsőnek ellentmondó eredmény azzal indokolható, hogy összességében az elkötelezettség fontosabb kapcsolatminőségi aldimenzió az etikusság aldimenzióinál az egyes aldimenziók alatti attribútum fontosságok egészét tekintve. Ugyanakkor a titoktartás egyfajta mindent átható, az egész kapcsolat minőségének „bemeneti

KO kritérium"-ként („knock out”, kizáró) értelmezhető, és az etikusság aldimenzióba rendelt attribútumokhoz képest (felelősségvállalás és objektivitás) ez szignifikánsan fontosabb.

Az eredmények alapján a vezetési tanácsadási szolgáltatások esetén a kapcsolatminőség alapfeltétele és egyben legfontosabb tényezője a titoktartás, amelyet az elkötelezettség követ. A titoktartás és az elkötelezettség után egyenlően fontos szerepet kapnak az érdekérvényesítési képességek (határozott kiállás a szakmai érveik mellett a tanácsadók tudnak és mernek nemet mondani); információmegosztás (a megrendelő szervezet menedzsmentjének támogatása megfelelő mennyiségű információ átadásával.) és a transzparencia (megértés és megértetés, célközvetítés) minőségattribútumok. Az egyes fontossági blokkokat úgy szemléltettem a 36. táblázatban, hogy az azonos fontosságú tényezőket egy „keretbe” foglaltam és a táblázatban a sorokat jelölő vonalak jelzik, hogy mely attribútumok különíthetők el vagy épp tartoznak egy fontossági csoportba.

***A kutatás nem tudta igazolni, hogy a kapcsolat aldimenziók fontossága a szervezeti ranggal egyenesen arányos. A H3/b hipotézist így nem sikerült bizonyítani.***

#### 5.2.6.5. Legfontosabb sikertényezők

A megrendelők által értékelt attitűdállításokat három különböző csoportba soroltam Philip és Hazlett (1997) PCP tulajdonság modellje és fontossági indexük alapján (37. táblázat) annak érdekében, hogy kirajzolódjanak azok az elvárások, amelyek a (1) leginkább fontosak („pivotal” = lényegi tulajdonságok); közepesen fontosak („core” = alapvető tulajdonságok); vagy kevésbé fontosak („peripheral” = perifériális tulajdonságok) egy tanácsadó-megrendelő interakcióban.

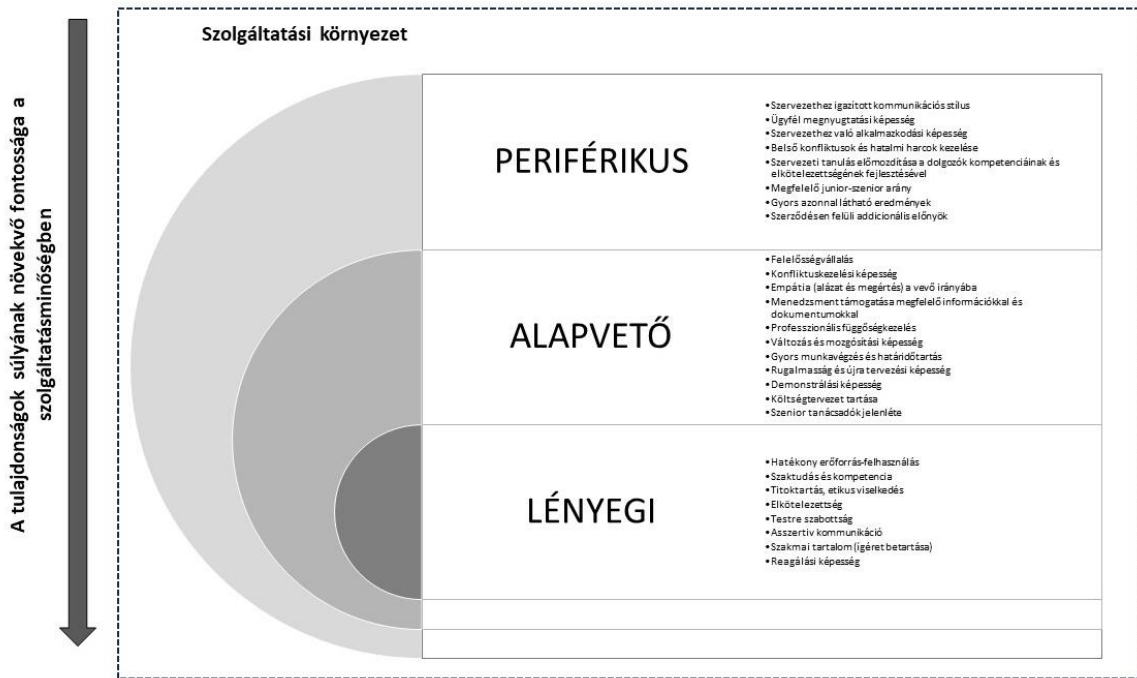
37. táblázat Sikertényezők PCP modell tulajdonság alapú csoportosítása

Fontosság	PCP modell tulajdonság csoport	Attitűdállítások darabszáma
4,00 <	Lényegi	14
3,50 – 4,00	Alapvető	23
3,50 >	Perifériális	14

**Forrás:** saját szerkesztés

Fenti kategorizálás alapján megrajzolható a vezetési tanácsadási szolgáltatások PCP szolgáltatástulajdonság minőségmodellje, amelyet a 7. ábra mutat be.

7. ábra A vezetési tanácsadási szolgáltatások szolgáltatástulajdonság alapú minőségmodellje



Forrás: saját szerkesztés

Általánosságban elmondható, hogy a felkészültség, titoktartás, elkötelezettség, szakértelem-specifikus tényezők (tapasztalat, jövőkép állítás, tudásmegosztási képesség, szakértelem) és a hatékony leszállítási teljesítmény (scope tartás, alaposság) minőségattribútumokkal írható le leginkább egy vezetési tanácsadási szolgáltatás minősége (38. táblázat)

38. táblázat Sikertényezők csoportosítása (attribútumok)

Minőségattribútum	Átlag	Dimenzió
Felkészültség	4,33	Integráció
Titoktartás	4,31	Kapcsolatok
Elkötelezettség	4,22	Kapcsolatok
Scope-tartás	4,21	Teljesítmény
Tapasztalat	4,18	Szakértelem
Jövőkép	4,15	Szakértelem
Alaposság	4,13	Teljesítmény
Tudásmegosztási képesség	4,08	Szakértelem
Szaktudás	4,05	Szakértelem
Határidő	4,04	Teljesítmény

Forrás: saját szerkesztés

Ha szeretnénk még konkrétabb és kézzelfoghatóbb eredményeket, akkor az attitűdállítások értékelésének elemzésével felállíthatók az ún. top preferenciák, amelyeket a kitöltők véleménye alapján a megrendelők támasztanak a vezetési tanácsadási szolgáltatással szemben. Ezeket a minőségpreferenciákat a 39. táblázat mutatja be.

39. táblázat Top preferenciák

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

**Forrás:** saját szerkesztés

**Hatékony megrendelői erőforrás felhasználás:** Annak ellenére, hogy a fődimenziók fontosságának vizsgálata alapján a szakértelem bizonyult a legfontosabb dimenzióknak az integráció pedig a negyedik helyen végzett, a hatékony erőforrás felhasználást értékelték a válaszadók a legfontosabb tényezőnek az attitűdállítások közül. A tanácsadási szolgáltatások

igénybevételéhez jelentős humánerőforrásra van szükség a megrendelő oldaláról, hiszen az értékteremtés közösen, valamint ennek a közös dinamikus munkának az eredményeként valósul meg (Eichentopf, Kleinaltenkamp és Stiphout, 2011). Következésképp nincs sikeres tanácsadói projekt a megrendelőszervezet hatékony bevonása nélkül, noha ennek a bevonódásnak a szintje, intenzitása nagyban befolyásolja a megrendelők észlelt szolgáltatás minőségértékelését. Az előzetes feltáró kvalitatív kutatás rávilágított arra, hogy a megrendelő szervezet érti és elfogadja, hogy a tanácsadóknak szüksége van megfelelő időre, hogy megismerje a szervezetet, annak termékeit, folyamatait, ugyanakkor a megrendelő szervezet elvárja, hogy ez a betanulási görbe a lehető legrövidebb legyen. A kvantitatív eredmények igazolták, hogy a megrendelői erőforrás hatékony használata valóban kulcsfontosságú minőségpreferencia.

**Etikusság:** A második legfontosabb attitűdállítás a tanácsadók titoktartására vonatkozott. Ez az eredmény azzal magyarázható, hogy a tanácsadás az egyik legkomplexebb ügyfél-beszállító interakció, és a tanácsadók az egyik legfontosabb szállítói a legújabb menedzsmentötleteknek és gyakorlatoknak (Armbrüster, 2006). A kapcsolati aldimenziók és attribútumok során is kirajzolódott, hogy a titoktartás egy alapkövetelmény, amely mellett az objektivitás és a felelősségvállalás is fontos minőségkritérium.

**Elkötelezettség:** Az elkötelezettség két attitűdállítás formájában is a legfontosabb tényezők közé került (ERIP39 és ERIP15). A kvantitatív kutatás résztvevői az elkötelezettséget, mint fontos szolgáltatásminőségi komponenst említették, és kölcsönös előnyökön alapuló munkakapcsolatként értelmezték. A kvantitatív kutatás igazolta, hogy a megrendelő szervezet számára kiemelten fontos, hogy a tanácsadó vállalat értse a szervezet céljait és valós motivációját, továbbá képes legyen saját rövidtávú érdekein túllépni, hogy olyan megoldást szállítson le, amely a projekt lezárta után, hosszú távon is támogatja a megrendelő szervezetet.

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



alkalmazható az adott szervezeti keretek között, és olyan megoldás születik, amely kivitelezhető, fenntartható és támogatja a szervezet jövőbeli elképzeléseit.

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

**Szakértelem és teljesítmény kommunikálása:** A kvantitatív kutatás igazolta, hogy a megfelelő szaktudás nem csak a megfelelő kompetenciák, iparági gyakorlatok, és valós projekt tapasztalat birtoklását jelenti (ERIP3), hanem ezeknek a képességeknek a megosztását, kommunikálását és a szervezet számára értékévé transzformálását (ERIP5). A hatékony kommunikáció nem csak a szakértelem transzformálásában, hanem a teljesítmény dimenzióban is fontos szerepet kap. A projekt előre haladásával a megrendelők elvárása, hogy a tanácsadók következetesen, transzparensten kommunikálják a projekt haladását, értesítsék és rendszeres egyeztetések formájában menedzseljék az érdekgazdákat (ERIP 45). E tényező fontossága igazolta a kvalitatív kutatási eredményeket, miszerint: „*Akkor vagyok elégedett, ha érzem, hogy haladunk. Értem, hogy mi, miért történik, és tudom, hogy a tanácsadók mit és miért csinálnak*”. Talán ennek a megrendelői igénynek a kiszolgálása érdekében került a lényegi tulajdonságok közé a tanácsadók gyors reagálóképessége is, mint elvárás. A kutatási eredmények alapján elmondható, hogy a megrendelő szervezet számára kiemelkedően fontos, hogy a tanácsadó vállalat munkatársai elérhetőek legyenek, és időben reagáljanak a megkeresésekre.

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

### **5.2.7. A koncepcionális modell validációja**

A Cronbach-alfa értéke a korlátolt minta nagyságát figyelembevéve megfelelő. A 16 darab aldimenzió főkomponensei kategoriális főkomponens-elemzés segítségével kerültek

meghatározásra az aldimenziókhoz tartozó állítások bevonásával. Minden esetben az első számú, legtöbb varianciát megőrző (legnagyobb sajátértékű) főkomponens lett alkalmazva a későbbi faktorelemzés bemeneti változójaként. A 16 aldimenzió főkomponensei összesítve a variancia majdnem 51 százalékát őrizték meg. 49 százaléknyi információ tehát elveszett az adatredukciós eljárás során, ami a későbbi faktorelemzés eredményeit is nagyban befolyásolta. (40. táblázat.)

40. táblázat A főkomponens elemzés eredményei

Fődimenzió	Aldimenzió	A bevont változók száma	A bevont változók	Cronbach-alfa*	A főkomponens sajátértéke	A megőrzött variancia aránya
Szakértelem	Csapatstruktúra	2	ERIP1, ERIP2	0,522	1,353411	67,671%
Szakértelem	Kompetencia	3	ERIP3, ERIP4, ERIP5	0,545	1,571326	52,378%
Szakértelem	Stratégiai illeszkedés	3	ERIP6, ERIP7, ERIP8	0,543	1,567635	52,255%
Kapcsolatok	Empátia	3	ERIP9, ERIP10, ERIP11	0,561	1,597027	53,234%
Kapcsolatok	Asszertivitás	4	ERIP12, ERIP13, ERIP14, ERIP16	0,524	1,648454	41,211%
Kapcsolatok	Elkötelezettség	2	ERIP15, ERIP39	0,454	1,293833	64,692%
Kapcsolatok	Menedzsmenttámogatás	3	ERIP18, ERIP19, ERIP20	0,466	1,450037	48,335%
Kapcsolatok	Etikusság	4	ERIP21, ERIP22, ERIP17, ERIP49	0,622	1,874321	46,858%
Integráció	Hatékony erőforrás felhasználás	2	ERIP23, ERIP24	0,465	1,303361	65,168%
Integráció	Változáskezelés	4	ERIP25, ERIP26, ERIP27, ERIP30	0,598	1,812106	45,303%
Integráció	Szervezeti tanulás	2	ERIP28, ERIP29	0,403	1,252067	62,603%
Teljesítmény	Eredményesség	4	ERIP31, ERIP32, ERIP33, ERIP34	0,728	2,203405	55,085%
Teljesítmény	Szállítási képesség	4	ERIP35, ERIP36, ERIP40, ERIP50	0,520	1,639041	40,976%
Teljesítmény	Addicionális előnyök	2	ERIP37, ERIP38	0,454	1,293540	64,677%
Teljesítmény	Belső buy-in megteremtése	5	ERIP41, ERIP42, ERIP43, ERIP44, ERIP45	0,732	2,413387	48,268%
Teljesítmény	Elérhetőség	4	ERIP46, ERIP47, ERIP48, ERIP51	0,563	1,730624	43,266%
Összesen		51			26,003575	50,987%

\*Az adatok belső konzisztenciájának mérőszáma 0-1 közti értéket vehet fel

**Forrás:** saját szerkesztés

A végső modell principal axis factors-faktorelemzési technikával és varimax-rotációval került lefuttatásra. A KMO- és a Bartlett-teszt megfelelő eredményeket hoztak, vagyis a változószett alkalmas volt a faktorelemzés végrehajtására (41. táblázat)

41. táblázat KMO- és Bartlett-teszt eredményei

Kaiser-Meyer-Olkin-teszt		0,871
Bartlett-teszt	Khi-négyzet-próba	734,013
	Szabadsági fok	120
	Szignifikancia	0,000

**Forrás:** saját szerkesztés

Az elemzés eredménye viszont nem tekinthető teljes mértékben elfogadhatónak, hiszen a faktorsúlyok alapján a négy, a kvalitatív kutatás során elkülönített fődimenzió nem különült el egyértelműen és markánsan, elemeik nem illeszkedtek külön-külön faktorokra (42. táblázat). Következésképpen nem sikerült teljes mértékben reprodukálnom és validálnom kvantitatív eszközökkel a kvalitatív kutatásban definiált ERIP-modellt.

42. táblázat Faktorsúlyok mátrixa a varimax-rotáció után\*

* 0,25 alatti értékek elrejtve	Faktor			
	1	2	3	4
E_Csapatstruktúra				0,520
E_Kompetencia		0,540		
E_Stratégiai illeszkedés	0,344	0,588	0,261	
R_Empátia	0,340			0,386
R_Asszertivitas	0,277		0,447	0,401
R_Elkötelezettség		0,282	0,274	
R_Menedzsmenttámogatás	0,557			
R_Etikusság		0,434	0,549	
I_Hatékony erőforrás-felhasználás		0,331	0,497	
I_Változáskezelés	0,762			
I_Szervezeti tanulás	0,549	0,256	0,301	
P_Eredményesség			0,668	
P_Szállítási képesség	0,381	0,450		
P_Addicionális előnyök	0,256	0,308		0,272
P_Belső buy-in megteremtése	0,524			0,340
P_Elérhetőség	0,260	0,331	0,287	0,432

**Forrás:** saját szerkesztés

Következő lépésként próbálkozhatnánk egy új, a kvalitatív kutatás eredményeitől eltérő faktorstruktúra interpretációjával, azonban a bemeneti változók közül több olyan is van, amely (0,25-os faktorsúly feletti értékeket figyelembe véve) több faktorra is illeszkedik, nagyon nehezen értelmezhetővé téve a modellt. A problémára adott lehetséges megoldás az érintett változók (aldimenziók) modellből való eltávolítása lenne, azonban ezzel a lépéssel a kvalitatív elemzéshez képest megváltozott adattartalmú modellt kapnánk, így lehetetlenné válna az összehasonlítás. A megoldást az elméleti modell további finomítása jelentené, valamint a fakorelemzés során feltárt faktorstruktúra alapján a modell újradefiniálása.

### 5.2.8. A kvantitatív kutatás következtetései

A kvantitatív kutatás célja a kvalitatív kutatás eredményeinek mérhetővé tétele volt. A kérdőívben olyan kérdések és hozzá tartozó állítások kerültek megfogalmazásra, amelyek által lehetőség volt az elméleti minőségmodell keretei között meghatározott szakértelem, kapcsolatok, integráció és teljesítménydimenziók feltárására. A kvalitatív kutatáshoz hasonlóan a kvantitatív adatfelvétel kutatás célcsoportja is speciális és nehezen elérhető, ugyanis vezetői tanácsadást már igénybe vevő ügyfeleket és vezetőtanácsadókat volt szükséges elérni. Ennek eredményeképpen nem véletlenül alapuló mintavételi módszerek kerültek alkalmazásra az adatfelvétel során, és a kezdeti válaszadók megtalálását követően hólabda módszer került alkalmazásra. A *válaszadói profilról elmondható, hogy igen sokszínű, és kellő méretű egy kvantitatív kutatás lebonyolítására*, ugyanakkor a kvantitatív kutatás eredményei nem reprezentatívak, és nem feltétlen általánosíthatók. A statisztikai eredmények a kvalitatív kutatási eredményekkel együtt értelmezhetők, és megfelelő minőségű anyagot szolgáltatnak arra, hogy a tanácsadókkal szemben támasztott elvárások, minőségpreferenciák mélyebben feltárásra kerüljenek.

Megállapítást nyert, hogy a *vállalatok által a szakértői erőforráspótlás, projektvezetés, szervezeti stimuláció és új lehetőségek felkutatása szerepelt, mint a leggyakrabban említett szükségleti dimenziók*. A kvalitatív kutatási eredmények alapján felállított vezetési tanácsadás minőségmodelljét leíró modell (ERIP) négy fődimenziójának fontossága között (szakértelem; kapcsolatok; integráció; teljesítmény) szignifikáns különbség van, a válaszadók szerint a *legjelentősebb a szakértelem fontossága, ezt követi a kapcsolatok és a teljesítménydimenzió, végezetül az integrációdimenzió*. Bizonyítást nyert, hogy *a tanácsadók és a megrendelők között szignifikáns eltérés van a minőségdimenziók fontosságában*, ugyanakkor a kutatás azt nem tudta alátámasztani, hogy a szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók között szignifikáns különbség lenne az egyes dimenziók fontosságában. A kutatás rávilágított arra,

hogy a *kapcsolat minőségdimenzió egyes aldimenzióinak fontossága között szignifikáns különbség van*, és eltérés tapasztalható az egyes kapcsolati dimenzióhoz tartozó tényezők fontosságában. A *legfontosabbnak ítélt kapcsolati aldimenzió az elkötelezettség*, amelyet az etikusság és asszertivitás követ, de meg kell jegyezni, hogy a titoktartás attribútum a legfontosabb preferencia a kapcsolati dimenziókon belül.

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

A kvantitatív kutatás kézzelfoghatóbbá és mérhetőbbé tette a kvalitatív kutatás során feltárt megrendelői minőségpreferenciák fontosságát, és egy érthető, a gyakorlatban jól alkalmazható, mérhető struktúrába helyezte a vezetési tanácsadási szolgáltatások minőségi jellemzőit. Mint első lépés, kísérletet tett a szakirodalomban hiánypótló minőségparaméter-minőségattribútum-minőségaldimenzió-minőségdimenzió struktúrájának tesztelésére, mérésére, a legfontosabb minőségpreferenciák feltárására.

## 6. Összegzés

### 6.1. A kutatási eredmények összefoglalása

A tanácsadói szerepek, funkciók együtt változtak és formálódtak az ügyféligények változásával, a tradicionális szakértői szerepkörök megváltozni látszanak (Höner és Mohe, 2009). Az üzleti problémák összetettsége és a komplex, nagyléptékű projektek sajátosságai miatt az ügyfelek sokkal inkább módszertani (hogyan lehetséges az adott probléma megoldása); koordinációs (hogyan szükséges az adott megoldást leszállítani) és a szervezet motiválásához (hogyan érjenek el valódi változást) szükséges segítséget kérnek a tanácsadó vállalatoktól. Az ügyfelek motivációit vizsgálva 8 különböző tanácsadói szerep került definiálásra a kvalitatív vizsgálatban résztvevő szakemberek válaszai alapján: Szakértő; Informátor; Idegenvezető; Menedzser; Mediátor; Bíró; Támogató és Katalizátor. E kategorizálás egy új aspektusból, az ügyfelek motivációi és bizonytalanságai szempontjából közelíti meg a tanácsadói szerepeket. A legújabb kutatások azonban inkább közös tanulásként, közös értékteremtésként („co-creation”) tekintenek az ügyfél-tanácsadó kapcsolatokra, ahol a végtermék előállításában az ügyfélnek is kritikus szerep jut. Egy hazai kutatók által végzett empirikus kutatás (Mandják és munkatársai, 2016) feltárta, hogy egy kialakuló üzleti kapcsolatban alapvetően öt lépésben jutnak el a partnerek az egyszerűtől a komplex kapcsolati minőségig, és az egyes szakaszok „gyorsítóit” („trigger”) az határozza meg, hogy az üzleti hálózatban az együttműködni kívánt felek térben és időben hogyan viszonyulnak egymáshoz. Minél távolabb vannak egymástól a partnerek, minél kisebb a beágyazódás szintje, és minél inkább másodlagos információkra hagyatkozhatnak, annál fontosabbá válik a reputáció, a megítélés. Csak a primer információk megléte, személyes kommunikáció és átélt közös élmények teszik azt lehetővé, hogy egy üzleti kapcsolat elindulhasson egy mélyebb, társas kötődés irányába, annak ellenére, hogy az új információs technológiai irányzatok megkövetelik a digitális eszközök használatát is (Hetesi és Révész, 2012). Következésképp a kialakuló üzleti kapcsolatban állandó menedzsment feladatot jelent a másik fél megismerése, és még az interakciós szakaszban is számos teendője van a partnereknek a kapcsolat fejlesztése és a bizalomépítés érdekében. Elsőre azt hihetnénk, hogy egy vezetési tanácsadási szolgáltatási projekt egy már meglévő beszállítóval (tanácsadó vállalattal) már egy jól működő „bejáratott” kapcsolatot jelent, azonban a valóságban a legtöbb vezetési tanácsadási projekt a szervezet más-más szintjén, más-más témákat felölelve történik, és újnak minősül még akkor is, ha már van aktív kapcsolat az ügyfél-tanácsadó között. Következésképp a Mandják és munkatársai által leírt kialakuló kapcsolatnak minősülnek, ahol

a szerzők által megfogalmazott „gyorsítókra” igenis szükség van ahhoz, hogy a kapcsolat elindulhasson egy mélyebb társas kötődés irányába. A kvalitatív kutatás igazolta, hogy ezek a folyamatos „finomhangolások” megakadályozzák az ügyfeleket abban, hogy előzetes minőségi kritériumokat fektessenek le a projekt-előkészítési szakaszban, kiváltképp, ha egy új partnerről van szó. Ebből következik, hogy bizonytalanná válik a szolgáltatás minőségértékelése, és minél bizonytalanabb a szolgáltatás minőségértékelése, annál hangsúlyosabbá válnak a szolgáltatás értékelésében azok a látens tényezők, amelyek az interakcióban résztvevők személyes élményeire és tapasztalataira épülő benyomásokat foglalják magukban.

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

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

Az ügyfelek nem egyformán érzékelik és értékelik a tanácsadási szolgáltatások minőségét és értékét, megítélésüket nagyban befolyásolja, hogy a projekttulajdonos szervezet melyik

egységében dolgoznak, ott milyen pozíciót töltenek be. A kvalitatív kutatási eredmények alapján elmondható, hogy a résztvevők személyes preferenciái befolyásolják a minőségészlelést. Minél magasabb pozíciót tölt be valaki, annál fontosabbnak tartja, hogy a tanácsadási szolgáltatás kézzelfogható előnyt, hasznot hozzon az adott szakterületnek, szervezeti egységnek, valamint esetükben hangsúlyosan megjelenik a személyes ambíciók és egyéni karriercélok támogatása is, mint elvárás. Ugyanakkor minél magasabb pozícióban dolgozik valaki, annál kevesebb figyelmet fordít az egyes projekt leszállítandók funkcionális minőségére és inkább a projekt végeredménye és időben történő leszállítása az, ami igazán hangsúlyossá válik. Fenti eredményeket a kvantitatív kutatás nem igazolta teljeskörűen.

A résztvevők válaszait és esettörténeteit, valamint az említett attribútumok metszéspontjait elemezve került meghatározásra a vezetési tanácsadási szolgáltatások koncepcionális minőségmodellje (ERIP-modell), amely a tanácsadási szolgáltatások észlelt minőségét 4 alapvető dimenzió mentén definiálja: (1) szakértelem; (2) kapcsolatok; (3) integráció és (4) teljesítmény. Az elméleti modell kvantitatív kutatási módszerrel került validálásra. A kvalitatív kutatási eredmények alapján felállított vezetési tanácsadás minőségmodelljét leíró modell négy fődimenziójának fontossága között szignifikáns különbség van, a válaszadók szerint a legjelentősebb a szakértelem fontossága, ezt követi a kapcsolatok és a teljesítmény dimenzió, végezetül az integráció dimenzió. Bizonyítást nyert, hogy a tanácsadók és a megrendelők között szignifikáns eltérés van a minőségdimenziók fontosságában, ugyanakkor a kutatás azt nem tudta alátámasztani, hogy a szervezeti hierarchia különböző szintjén dolgozók között szignifikáns különbség lenne az egyes minőségdimenziók fontosságában. Összefoglalva a kvantitatív kutatás eredményeit elmondható, hogy a legfontosabb minőségpreferenciák: (1) a projekten dolgozó tanácsadók felkészülten érkezzenek a projektre; (2) a tanácsadók etikusan, felelősségteljesen járjanak el, szem előtt tartva a megrendelő vállalat üzleti titkainak megőrzését; (3) a tanácsadók értsék a megrendelő szervezet valós motivációját; (4) a tanácsadók teljesítsék a szerződésbe foglalt szakmai tartalommal a vállalt feladatokat és (5) a tanácsadóknak legyen meg a szükséges tapasztalata, ne a projekten tanulják meg az adott probléma kezelését.

## **6.2. Kutatási tézisek**

A hipotézisek igazolására kvalitatív kutatás esetén tartalomelemzést, kvantitatív kutatás esetén elsősorban matematikai statisztikai vizsgálatokat alkalmaztam. A kutatási hipotézisek hipotézisvizsgálatából levezetett kutatási téziseket a 43. táblázat foglalja össze. Megközelítésem az volt, hogy új az, amelyet a tudományban soha nem vizsgáltak, vagy nem



ilyen megközelítésből, tehát tudományos értelemben új eredmény. Újszerű pedig az, amely eredményhez van már hasonló munka, vagy részben történt ilyen vizsgálat, de az eredmények az eddigi tudományos munkákhoz még újat képesek hozzáadni.

43. táblázat Kutatási tézisek

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

Forrás: saját szerkesztés

### 6.3. Tudományos jelentőség

Kutatási eredményeim tudományos hozzájárulása és jelentősége több oldalról megfogalmazható. Mivel a vezetési tanácsadás kevésbé kutatott kutatási terület más szolgáltatásokkal összehasonlítva, a témaválasztásom lehetőséget teremt számomra a meglévő elméletek és koncepciók kiegészítésére. Doktori értekezésem egyik tudományos hozzáadott értéke az, hogy a vezetési tanácsadási szolgáltatások oly szerteágazó tudományos szakirodalmát igyekeztem egy átfogó rendszerbe foglalni. Az általam használt témaspecifikus osztályozás konkrét gyakorlati segítséget nyújthat mindazoknak, akik a témában kutatni szeretnének és szisztematikus irodalomkutatást kívánnak lefolytatni, vagy csak keresik a vezetési tanácsadás anyafolyóiratait, a kutatási témában alkotó és publikáló szerzőket és alkotóműhelyeket.

A doktori kutatásom tudományos jelentőségét abban látom, hogy kísérletet tettem a vezetési tanácsadói szolgáltatások szolgáltatásminőségpreferenciáinak feltárására, valamint javaslatot tettem a vezetési tanácsadói szolgáltatások attribútum – aldimenzió – dimenzió struktúrájára. Munkámmal tudományos értelemben mindenképp új eredmény egészíti ki a vezetési tanácsadás és szolgáltatásminőség szakirodalmát.

Az ERIP-modell ötvözi és integrálja a kapcsolatminőség és szolgáltatásminőség elméleteket és modelleket. Ez a megközelítés tudományos szempontból azért is újszerű, mert az észlelt szolgáltatásminőséget eddig a legtöbb kutató az üzleti kapcsolatoktól elkülönítve vizsgálta, holott az adott szolgáltatás észlelt teljesítményéhez az együttműködés és a felek közötti kapcsolat is hozzájárul (Jiang és munkatársai, 2016). A szolgáltatásminőség modellek egyik legnagyobb hiányossága pont az, hogy nehezen alkalmazhatók üzleti kontextusban, és nagyon nehéz megragadni és leképezni az üzleti felek közötti bizalmi, együttműködési, elkötelezettségi és lojalitás tényezőket. Ugyanakkor a kapcsolatminőség modellek túlságosan általánosan közelítik meg a szolgáltatásminőséget, és az észlelt szolgáltatás minőségét egy különálló dimenzióként értelmezik a kapcsolatminőségen belül. Noha mindkét megközelítés tudományos értelemben megalapozott és empirikusan alátámasztott, a vezetési tanácsadói szolgáltatások sajátosságai megnehezítik a két megközelítés külön-külön történő alkalmazását. Következésképp az ERIP-modell lehetőséget jelenthet egy átfogó, üzletág-specifikus, a szolgáltatás- és kapcsolatminőségi szempontokat is magába foglaló integrált modell kifejlesztésére. Az általam megalkotott koncepcionális modell további empirikus kutatásoknak adhat keretrendszert vagy kiinduló pontot az által, hogy feltárja a tanácsadói szolgáltatások megrendelői által támasztott minőségpreferenciát, és ezen preferenciák valós, a gyakorlatban praktizáló, tanácsadói szolgáltatásokat igénybe vevő vagy azt nyújtó több évtizedes szakmai tapasztalattal rendelkező szakemberek attitűdjét és aspektusait tükrözik.

#### **6.4. Gyakorlati jelentőség**

Kutatásom gyakorlati és üzleti jelentősége abban rejlik, hogy a tanácsadói szolgáltatásokat egy teljesen új elemzési szemszögből közelítem meg, és gyakorlati aspektusból tártam fel a legfontosabb megrendelői elvárásokat. Hagytam teret arra, hogy az általam megkérdezett szakértők saját élményeiknek, megélésüknek teret adva szabadon és bátran beszélhessenek saját tapasztalataikról, részletgazdag, gyakorlati szempontból kulcsfontosságú példák, szituációkon keresztül. Ebből kifolyólag értekezésem a hazai tanácsadói szakma számára is képezhet értéket, mert nem egy általános, magas információvesztést okozó statikus dimenziókkal dolgozó modellbe szűkítettem a résztvevők gondolatait, hanem az üzleti

gyakorlatból vett aspektusokra és aspirációkra építettem. Emiatt úgy vélem a kutatásom a gyakorlatban jól alkalmazható, valós, ügyfélkutatásra épülő eredményekkel alátámasztott belső tanácsadási „onboarding” (új belépőknek tartott oktatás) képzési anyagot képezhetne, amely példákkal alátámasztva tárná fel a tanácsadási szolgáltatásokat igénybe vevő vállalatok minőségpreferenciáit, mindezt az interjú idézetek segítségével olvasmányos és könnyen érthető stílusban.

Az általam kidolgozott vezetési tanácsadás minőségmodelljét leíró (ERIP) modell továbbá útmutatást adhat a tanácsadási szektorban dolgozó szervezeteknek vevőik ügyféligényeinek megértéséhez, valamint tanácsadási szolgáltatásuk minőségének növeléséhez. Ennek megfelelően a tanácsadással foglalkozó szervezetek felállíthatnak egy önértékelési rendszert és kritérium struktúrát arra vonatkozóan, hogyan mérik saját (mint projekt), és kollégáik (tanácsadók) eredményességét; mely dimenziók mentén szükséges beavatkozás és feszebb minőségmenedzsment; milyen tényezők és eladói képességek hiányoznak egy színvonalasabb szolgáltatásnyújtáshoz.

Másfelől az eredmények segíthetik a piacon tevékenykedő tanácsadó vállalatokat abban, hogy marketing és ügyfélkapcsolati aktivitásukat tudatosabban és ügyfélreszabottan átalakíthassák, valamint az egyes minőségpreferenciák alapján finomíthassák pre-sales tevékenységeiket a sikeresebb és hatékonyabb értékesítés érdekében.

Végezetül azt is fontosnak tartom kiemelni, hogy kutatásom nagyban hozzájárulhat a későbbiekben a business marketing oktatásához és az azzal kapcsolatos kompetenciák fejlesztéséhez, business-, projekt- és szolgáltatásmarketing szakmai tananyagot képezhet.

## **6.5. A téma kutatásának kiterjesztése, továbbfejlesztése**

A kvalitatív kutatás 14 különböző pénzügyi szektorban tevékenykedő nagyvállalat 22 szakemberének vezetési tanácsadói projektekkal kapcsolatos tapasztalatait, véleményét, történeteit tükrözi. Ezek a körülmények a kutatási eredmények általánosíthatóságát korlátozzák. Ugyanakkor a heterogén válaszadói profil és az a tény, hogy a pénzügyi szektorban működő vállalatokkal kötött szerződések a legtöbb országban a tanácsadó cégek bevételeinek mintegy egyharmadát teszik ki, és a szektorban szignifikáns ügyféligény tapasztalható a vezetési tanácsadási szolgáltatások iránt (Czerniawska és Toppin, 2005), erősítik a kutatás érvényességét. A kvantitatív kutatás célja a megelőző kvalitatív elemzés eredményeinek és feltételezéseinek validálása volt. A 169 kitöltő válaszadói profiljáról elmondható, hogy igen sokszínű, és kellő méretű egy kvantitatív kutatás lebonyolítására, ugyanakkor a kvantitatív kutatás eredményeinek általánosíthatósága korlátos. A statisztikai eredmények a kvalitatív

kutatási eredményekkel együtt értelmezhető, és megfelelő minőségű anyagot szolgáltatnak arra, hogy a tanácsadókkal szemben támasztott elvárások, minőségpreferenciák mélyebben feltárásra kerüljenek. A koncepcionális modell és az egyes minőségdimenziók közötti kapcsolat mélyebb vizsgálatához az attitűdállítások magas száma miatt a kutatás kiterjesztése szükséges több átfogó, nagyobb mintás (legalább 500 fős) adatfelvétel elvégzésével. A kutatást több vezetési tanácsadással foglalkozó cég dolgozóira és ügyfélkörére szükséges kiterjeszteni ugyanezen paraméterekkel és kérdőívvel annak érdekében, hogy nagyobb elemszám és heterogénebb csoportösszetétel álljon rendelkezésre. A javított mintavételi módszer és ezen keresztül a nagyobb elemszám lehetőséget biztosít arra a későbbiekben, hogy az ERIP-modell dimenzióit újra klaszter- vagy faktorelemzéssel is vizsgálni lehessen. Érdekes kutatási téma lehet továbbá a tanácsadók és ügyfelek észlelt minőségdimenziói közötti eltérések („rések”) mélyebb feltárása is.

# Forrásjegyzék

- Allen, I. E., Seaman, C. A., 2007. Likert scales and data analyses. *Quality progress*, 40(7), 64-65.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- Appelbaum, S. H., Steed, A. J., 2005. The critical success factors in the client consulting relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), 68-93.
- Armbrüster, T., 2006. *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge University Press
- Armenakis, A. A., Burdick, H. B., 1988. Consultation research: Contributions to practice and directions for improvement. *Journal of Management*, 14 (2), 339-365.
- Babbie, E. R., 2020. *The practice of social research*. Cengage learning.
- Backhaus, K., 1989. *Investitionsgüter-Marketing*. Vahlen, München
- Backhaus, K., Büschken, J., 1997. What do we know about Business-to-Business interactions? A synopsis of empirical research on buyer-seller interactions. In: Gemünden, H.G. - Ritter, T. - Walter, A. (eds.): *Relationships and networks in international markets*. Oxford, Elsevier Science Ltd., 13-36
- Barcet, A., Bonamy, J., 1997. 'Servicios a empresas y eficacia del sistema productivo. De la transacción a la valorización' [Services to Businesses and Efficiency in the Production System. From Transaction to Valorization]. *Economía Industrial*, 313, 59-66.
- Bartlett, M. S., 1950. Tests of Significance in Factor Analysis. *British Journal of Statistical Psychology*, 3(2), 77-85.
- Bauer, A., Berács J., 2006. *Marketing*. Aula Kiadó, Budapest.
- Beaman, A. L., 1991. An Empirical Comparison of Meta-Analytic and Traditional Reviews. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 252-57.
- Becser, N., 2008. *Szolgáltatásminőség fejlesztés a kiskereskedelemben. Egy lehetséges mérési modell és az arra épülő döntéstámogató rendszer alapjai*. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola

- Bennett, R. J., Charmine, E. J. H., McColl-Kennedy, J. R., 2005. Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 97-107.
- Bennett, R. J., Smith, C., 2004. The selection and control of management consultants by small business clients. *International Small Business Journal*, 22(5), 435-62.
- Bennington, L., Cummane, J., 1998. Measuring service quality: A hybrid methodology. *Total Quality Management*, 9(6), 395-405.
- Berry, L. L., 1986. Big Ideas in Services Marketing. *The Journal of Consumer Marketing*, 3(2), 47-51.
- Berry, L. L., 1995. Relationship marketing of services - growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 236-245.
- Berry, L. L., 1983. Relationship marketing. In: Berry, L. L., Shostack, G. L., Upah, G. D. (eds.), *Emerging Perspectives of Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago, IL, 25-8.
- Bettman, J. R., Luce, M. F., Payne, J. W., 1998. Constructive Consumer Choice Processes. *Journal of Consumer Research*, 25(3), 187-217.
- Biggemann, S., Buttle, F., 2005. Conceptualising Business-to-Business Relationship Value. 25th IMP conference, Rotterdam
- Bitner, M. J., Booms, H., 1981. Marketing Strategies and Organization: Structure for Service Firms. In: Donnelly, J. H. and George, W. R. (eds.), *Marketing of Services*, Conference Proceedings. American Marketing Association, Chicago, IL
- Bonoma, V. T., Johnston, W., 1978. The social psychology of industrial buying and selling. *Industrial Marketing Management*, 7(4), 213-224.
- Borgman C. L., Furner, J., 2002. Scholarly communication and bibliometrics. *Annual Review of Information Science and Technology*, 36, 2-72.
- Brady, M. K., Cronin, J., Jr., 2001. Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Brogowitz, A. A., Delene, L. M., Lyth, D. M., 1990. A synthesised service quality model with managerial implications. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 27-44.

- Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., Göttel, V., 2016a. Success factors of management consulting. *Review of Managerial Science*, 10(1), 1-34.
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., Göttel, V., 2016b. Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective. *Management Research Review*, 39(6), 706-738.
- Browne, M. W., 2001. An Overview of Analytic Rotation in Exploratory Factor Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 36(1), 111-150.
- Caceres, R. C., Paparoidamis, N. G., 2007. Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41, 836-867.
- Cameran, M., Moizer, P., Pettinicchio, A., 2010. Customer satisfaction, corporate image, and service quality in professional services. *The Service Industries Journal*, 30(3), 421-435.
- Carmona, P., Momparler, A., Lassala, C., 2015. The relationship between non-audit fees and audit quality: dealing with the endogeneity issue. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(6), 777-795.
- Carvalho, M. M., Fleury, A., Lopes, A. P., 2013. An overview of the literature on technology roadmapping (TRM): contributions and trends. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(7), 1418-1437.
- Chapman, J., 1998. Do process consultants need different skills when working with nonprofits?. *Leadership and Organization Development Journal*, 19(4), 211-215.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., Jacobs, F. R., 2001. *Operations Management for Competitive Advantage*. 9th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York
- Chen, C., 2006. *Information Visualization: Beyond the Horizon*. 2nd ed., Springer, London
- Choffray, J. M., Lilien, G. L., 1978. Assessing Response to Industrial Marketing Strategy: An operational structure for use in making decisions on product design and communication programs. *Journal of Marketing*, 42(2), 20-31.
- Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D., 2002. *Relationship Marketing*
- Clark, T., Salaman, G., 1998a. Telling tales: management gurus' narratives and the construction of managerial identity. *Journal of Management Studies*, 35(2), 137-61.
- Clark, T., 1995. *Managing Consultants - consultancy as the management of impressions*. The University of Michigan: Open University Press

- Clark, T., Salaman, G., 1998b. Creating the 'right' impression: Towards a dramaturgy of management consultancy. *Service Industries Journal*, 18(1), 18-38.
- Clegg, S. R., Kornberger, M., Rhodes, C., 2004. Noise, Parasites and Translation: Theory and Practice in Management Consulting. *Management Learning*, (35), 31-44.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K., 2007. *Research Methods in Education*. 6th Edition, Routledge Falmer, London
- Cova, B., Ghauri, P., Salle, R., 2002. *Project marketing: Beyond Competitive Bidding*. John Wiley & Sons Ltd., Chichester
- Cowan, R., Foray, D., 1997. Economics of Codification and the Diffusion of Knowledge. *Industrial and Corporate Change*, 6(3), 595-622.
- Cox, D. F., 1967. Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior, Division of Research. Graduate School of Business Administration, Harvard University
- Cronbach, L. J., 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cronin J. J. Jr., Taylor S. A., 1992. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Crucini, C., Kipping, M., 2001. Management Consultancies as Global Change Agents? Evidence from Italy. *Journal of Organizational Change Management*, 14(6), 570-589.
- Csabina, Z., Kopasz, M., Leveleki, M., 2001. A szerződéses bizalom a hazai feldolgozóipari vállalatok üzleti kapcsolataiban. *Szociológiai Szemle*, 2001(1), 22–41.
- Csillag, S., 2012. Az emberi erőforrás menedzsment mint morális útvesztő. Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsment tevékenységben (PhD értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- Culnan, M. J., 1987. Mapping the intellectual structure of MIS, 1980-1985: a co-citation analysis. *Management of Information System Quarterly*, 11(3), 341-353.
- Cunningham, M. T., Homse, E., 1984. The Roles of Personal Contracts in Supplier-Customer Relationships. Occasional paper, 8410, Manchester School of Management, UMIST, UK
- Czarniawska, B., Mazza, C., 2012. Consultants and clients from constructivist perspectives. In: Kipping, M., Clark, T. (eds.), *The Oxford handbook of management consulting*. Oxford University Press, 427-445., Oxford, UK



- Czerniawska, F., Toppin, G., 2005. *Business Consulting: The Economist's guide to how it works and how to make it work*. Economist Books, London
- Dabholkar, P. A., Shepherd, D. C., Thorpe, D. I., 2000. A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issues through a Longitudinal Study. *Journal of Retailing*, 76 (2), 139-73.
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., Rentz, J. O., 1996. A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 3-16.
- Das, T. K., Teng, B. S., 1998. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23, 491-512.
- De Man, S., Vandaele, D., Gemmel, P., 2004. The waiting experience and consumer perception of service quality in outpatient clinics. Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration, 04/229, Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration, Belgium
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., Iacobucci, D., 2001. Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing Communications*, 65, 33-50.
- Diodato, V., 1994. *Dictionary of Bibliometrics*. Haworth Press, Binghamton, NY
- Doney, P. M., Cannon, J. P., 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61, 35-51.
- Doney, P. M., Barray, J. M., Abratt, R., 2007. Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of Marketing*, 41, 1096-1116.
- Ehrhardt, A, Nippa, M., 2005. Far better than nothing at all: Towards a contingency-based evaluation of management consulting services. *Freiberg Working Papers*, 9
- Ehrhardt, A., Nippa, M., 2005. Far better than nothing at all: Towards a contingency-based evaluation of management consulting services. *Freiberg Working Papers*, 9, 1-21.
- Eichentopf, T., Kleinaltenkamp, M. and van Stiphout, J., 2011. Modelling customer process activities in interactive value creation", *Journal of Service Management*, 22(5), 650-663.

- Elo, M., 2003. National culture and its impact on trust and cooperation in international business networks: Some empirical evidence from a Greek-Finnish business network. Competitive paper submitted to IMP Annual Conference, Lugano, Switzerland
- Engwall, L., Kipping, M., 2013. Management Consulting: Dynamics, Debates, and Directions. *International Journal of Strategic Communication*. 7(2), 84-98.
- Ernst, B., Kieser, A., 2002a. Consultants as agents of anxiety and providers of managerial control. *Academy of Management Proceedings*: C1-C6.
- Ernst, B., Kieser, A., 2002b. In search of explanations for the consulting explosion. In: Andersson, K. S., Engwall, L. (eds.), *The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources*. Stanford University Press, 47-73., Stanford, CA
- Etgar, M., 2008. A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 97-108.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., Strahan, E. J., 1999. Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299.
- Fejes, J., 2015. A tudásmenedzsment fejlődési szakaszainak tettenérése a magyar üzleti tanácsadás piacán. *Vezetéstudomány*, 46(8), 24-33.
- Fincham, R., 1999. The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change. *Journal of Management Studies*, 36(3), 335-351.
- Fincham, R., Clark, T., 2002. Introduction: The emergence of critical perspectives. In: Clark, T., Fincham, R. (eds.), *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry*. Blackwell, 1-18., Oxford, UK
- Flint, D. J., Woodruff, R. B., Gardial, S. F., 2002. Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing*, 66(4), 102-117.
- Floyd, S. W., Wooldridge, B., 1997. Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34, 465-485.
- Ford, D., 2002. *Understanding Business Marketing and Purchasing: An Interaction Approach*. 3rd ed. Cengage Learning EMEA.

- Fullerton, J., West, M. A., 1996. Consultant and Client -Working Together?. *Journal of Managerial Psychology*, 11(6), 40-49.
- Gable, G. G., 1996a. Client Success When Engaging External Consultants. *Management Science*, 42(8), 1175-1198.
- Gable, G. G., 1996b. A multidimensional Model of Client Success When Engaging External Consultants. *Management Science*, 46(8), 1175-1198.
- Gallouj, C., 1997. Asymmetry of information and the service relationship: selection and evaluation of the service provider. *International Journal of Service Industry Management*, 8(1), 42-64.
- Ganesan, S., 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58, 1-19.
- Garfield, E., 1979. Is citation analysis a legitimate evaluation tool? *Scientometrics*, 1(4), 359-375.
- Gelencsér, K., 2003. Grounded theory. *Szociológiai Szemle*, 1, 143-154.
- Geoffroy, E. K., Schulz, B., 2015. *Goodbye, McK... & Co. Which Better We Will Need in the Future. And Which not.* Gabler Publishing House, Berlin.
- Ghorbani, H., 2019. Mahalanobis distance and its application for detecting multivariate outliers. *Facta Universitatis, Mathematics and Informatics*, 34(3), 583-585.
- Glaser, B., Strauss, A., 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.* Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glückler, J., Armbrüster, T., 2003. Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies*, 24(2), 269–297.
- Görög, M., 2013. A projektalapú szervezetek projektmarketing tevékenységének sajátos kontextusa, *Vezetéstudomány*, 44(11), 103-112.
- Gounaris, S., 2005. Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale. *Journal of Services Marketing*, 19(6), 421-435.
- Greiner, L. E., Metzger, R. O., 1984. *Management Consulting – The Misunderstood Profession.* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

- Griffith, D. A., Harvey, M. G., 2001. An intercultural communication model for use in global inter-organizational networks. *Journal of International Marketing*, (9), 87-103.
- Grönroos, C., 1984. A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C., 1995. Relationship Marketing: The Strategy Continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 252-254.
- Grönroos, C., 1997. From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. *Management Decisions*, 35(4), 322-339.
- Gross, A., Poór, J., Solymossy, E., 2009. A nyugati menedzsment-tanácsadás változó körvonalai, *HR és marketing*, 43(4), 20-33.
- Gummesson, E., 1978. The Marketing of Professional Services – An Organisational Dilemma. *European Journal of Marketing*, 13(5), 308-18.
- Hakansson, H., 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Chichester, John Wiley & Sons
- Hakansson, H., Ford, D., 2002. How should companies interact in business networks?. *Journal of Business Research*, 55, 133-139.
- Haller, S., 1995. Measuring Service Quality: The Results of a Longitudinal Study in Further Education”, In: Kunst, P., Lemmink, J. (eds.), *Managing Service Quality*, Paul Chapman, London - Innovation Trading B.V., Vught, 13-28.
- Haverila, M., Bateman, E. R., Naumann, E. R., 2011. The drivers of customer satisfaction in strategic consulting engagements: A global study. *Management Decision*, 49(8), 1354-1370.
- Haywood-Farmer, J., 1988. A conceptual model of service quality. *International Journal of Operations & Production Management*, 8(6), 19-29.
- Heide, J. B., John, G., 1992. Do Norms Matter in Marketing Relationships?. *Journal of Marketing*, 56, 32-44.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Gremler, D. D., 2002. Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research*, 4(3), 230-247.

- Hennig-Thurau, T., Klee, A., 1997. The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. *Psychology & Marketing*, 14, 737-764.
- Hetesi E., Révész B., 2012. Az információs technológia átrajzolja-e a személyes kapcsolatok szerepét a szervezetek közötti együttműködésben?. *Információs Társadalom*, 12(2), 41-67.
- Hetesi, E., Vilmányi, M., 2012. A dinamikus kapcsolati képességek és a lojalitás szerepe a szervezeten belüli kapcsolatokban. *Competitio*, 11(2), 76-92.
- Hetesi, E., 2017. A minőség, az elégedettség és a lojalitás mérésének problémái a szolgáltatásoknál, és azok hatása a jövedelmezőségre. *Marketing & Menedzsment*, 51(1-2), 68-75.
- Hetesi, E., Vilmányi, M., Veres, Z., 2006. The Complex Model of Relationship Success in the Context of Innovation-Oriented Relationships. 22nd IMP-conference in Milan
- Hewett, K., Money, R. B., Sharma, S., 2002. An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 229-239.
- Hidegh, A. L., Gelei, A., Primecz, H., 2014. Mi a baj a modern szervezetekkel? – Kritikai menedzsmentelméletek (What is the problem in modern organisations? – Critical Management Studies). *Vezetéstudomány*, 45(6), 2-13.
- Holmlund, M., Törnroos, J., 1997. What are relationships in business networks?", *Management Decision*, 35(4), 304-309.
- Höner D., Mohe M., 2009. Behind clients' doors: What hinders client firms from 'professionally' dealing with consultancy?. *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 299–312.
- Hunt, M., 1997. How science takes stock: The story of meta-analysis. Russell Sage Foundation, New York
- Ivens, B. S., Pardo, C., 2007. Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. *Industrial Marketing Management*, 36, 470–482.
- Jacob, F., Kleipañ, U., Pohl, A., 2014. Nature and role of customer satisfaction in the solution business. *European Management Journal*, 32(3), 487-498.

- Jamieson, S., 2004. Likert Scales: How to (Ab)use Them. *Medical Education*, 38(12), 1217-1218.
- Jiang, Z., Shiu, E., Henneberg, S., Naude, P., 2016. Relationship Quality in Business to Business Relationships—Reviewing the Current Literatures and Proposing a New Measurement Model. *Psychology & Marketing*, 33(4), 297-313.
- Kaarst-Brown, M. L., 1999. Five symbolic roles of the external consultant – integrating change, power and symbolism. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), 540-561.
- Kaiser, H. F., Rice, J., 1974. Little Jiffy, Mark Iv. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111-117.
- Kakabadse, N. K., Louchart, E., Kakabadse, A., 2006. Consultant’s Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant’s Perspective. *Journal of Management Development*, 25(5), 416-500.
- Kano, N., Nobuhiku, S., Fumio, T., Shinichi, T., 1984. Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 39-48.
- Kendall, M. G., Gibbons, J. D., 1990. Rank correlation methods. Oxford University Press, New York, NY
- Kenesei, Zs., Szántó, Sz., 1998. Szolgáltatásminőség mérése az elméletben és a gyakorlatban. *Vezetéstudomány*, (12), 8-18.
- Kieser, A., 1997. Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4, 49-74.
- Kincsesné, V.B., Farkas, G., Málóvics, É., 2017. A kompetenciafejlesztés eredményességének mérése a felsőoktatásban. *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*, 202-216.
- Kipping, M., Armbrüster, T., 1998. Management consultants and management knowledge: A literature review. *The Creation of European Management Practice (CEMP). Report No. 2.*
- Kipping, M., Clark, T., 2012. Researching Management Consulting: An Introduction to the Handbook. In: Kipping, M., Clark, T. (eds.), *The Oxford handbook of management consulting* Oxford, Oxford University Press, 1-26., UK
- Kish, L., 1965. *Survey Sampling*. John Wiley & Sons, Inc., New York, London
- Kopányi, M. (szerk.), 2009. *Mikroökonómia*. Akadémiai Kiadó
- Kotler, P., Connor, R. A. Jr., 1977. Marketing professional Services. *Journal of Marketing*, 41(1), 71-75.

- Kotler, P., Keller K. L., 2008. *Marketingmenedzsment*. Akadémiai Kiadó
- Kubr, M. (ed.), 2002. *Management consulting. A guide to the profession*. 4th ed. International Labour Office, Geneva
- Kumar, V., Lemon, K. N., Parasuraman, A., 2006. *Managing Customers for Value: An Overview and Research Agenda*. *Journal of Service Research*, 9, 87-94.
- Kumar, V., Simon, A., 2001. Clients' view on strategic capabilities which lead to management consulting success. *Management decision*, 39, 362.
- Kumar, V., Simon, A., Kimberley, N., 2000. Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia. *Management Decision*, 38, 24-35.
- Lambert, D., M., Enz, M. G., 2012. *Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships*. *Journal of Marketing Management*, 28, 13-14.
- Lang, B., Colgate, M., 2003. Relationship quality, on-line banking and the information technology gap. *International Journal of Bank Marketing*, 12(1), 29-37.
- Lehmann, E. L., Romano, J. P., 2005. *Testing Statistical Hypotheses*. 3rd edition, Springer, New York
- Lehtinen, U., Lehtinen, J. R., 1991. Two Approaches to Service Quality Dimensions. *Service Industries Journal*, 11, 287-303.
- Levitt, T., 1983. After the Sale is Over... . *Harvard Business Review*, 61(5), 87-93.
- Lewis, B. R., 1993. Service Quality Measurement. *Marketing Intelligence & Planning*, 11(4), 4-12.
- Likert, R., 1932. A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*., 140, 1-55.
- Lilja, K., Poulfelt, F., 2001. The Anatomy of Network Building in Management Consulting Firms. In: Buono, A. F. (ed.), *Current Trends in Management Consulting*, . Information Age Publishing. *Research in Management Consulting*, 1, 3-22., Greenwich
- Liljander, V., Strandvik, T., 1993. Estimating Zones of Tolerance in Perceived Service Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 4(2), 6-28.
- Lincoln, Y., Guba, E. G., 1985. *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, Beverly Hills, CA

- Lindon, L., 1995. Linking an intervention model to the Myers-Briggs type indicator, consultancy and managerial roles. *Journal of Managerial Psychology*, 10(4), 21-9.
- Lippitt, G., Lippitt, R., 1986. *The Consulting Process in Action*. University Associates, San Diego, CA
- Little, E., Marandi, E., 2005. *Kapcsolati marketing - Marketing szakkönyvtár*. Budapest
- Luhmann, N., 2005. *Communication Barriers in Management Consulting*'. In: Seidl, D., Becker, K. H. (eds.), *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Liber and CBS Press, 351-364., Malmö, Copenhagen
- 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.
- Mahapatra, S. S., Khan, M. S., 2007. A neural network approach for assessing quality in technical education: an empirical study. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 2(3), 287-306.
- Maister, D. H., 1993. *Managing the professional service firm*. Free Press, New York, NY
- Majoros, P., 1997. *Kutatásmódszertan*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Mandják, T., 2000. A beszerzési magatartástól az üzleti kapcsolatok marketingjéig. *Vezetéstudomány*, 31(4), 51-59.
- Mandják, T., Szalkai, Zs., Neumann-Bódi, E., Magyar, M., Simon, J., 2016. Trigger issues in emerging relationships. *Industrial Marketing Management*, 58, 137-147.
- Mandják, T., Veres, Z., 1998. The D-U-C model and the stages of project marketing process. IMP Group, 14th IMP Annual Conference, 3-5 September, Turku, Finland
- Massey, C., Walker, R., 1999. Aiming for organizational learning: consultants as agents of change. *The Learning Organization*, 6(1), 38-44.
- McKenna, Ch. D., 1995. The Origins of Modern Management Consulting. *Business and Economic History*, 24(1), 51-58.
- McLachlin, R. D., 2000. Service quality in consulting: What is engagement success?. *Managing Service Quality*, 10(3), 141-150.
- McLachlin, R. D., 1999. Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37(5), 394-404.



- McLarty, R., Robinson, T., 1998. The practice of consultancy and a professional development strategy. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(5), 256-63.
- Mendes, G. H. S, Oliveira, M. G, Gomide E. H, Nantes, J. F. D., 2017. Uncovering the structures and maturity of the new service development research field through a bibliometric study (1984-2014). *Journal of Service Management*, 28(1), 182-223.
- Meyer, A., Westerbarkey, P., 1995. Bedeutung der Kundenbeteiligung für die Qualitätspolitik von Dienstleistungsunternehmen. Bruhn/Stauss: Dienstleistungsqualität, 81-104., Gabler, Wiesbaden, SS.
- Mitchell, V. W., 1994. Problems and risks in the purchasing of consultancy services. *Service Industries Journal*, 14(3), 315-39.
- Mittilä, T., Järvelin, A. M., 2001. Expectation management in business relationships: Strategies and tactics. 17th IMP Conference, September, Oslo, Norway
- Möller, K., Halinen, A., 2002. Relationship Marketing Theory. Its Roots and Directions. *Journal of Marketing Management*, 16, (1-3), 29-54.
- Monnoyer, M. C., 1993. Consultancy Companies and their Regional Plants. *Service Industries Journal*, 13(2), 107-117.
- Monroy, M. F., Alzola, L. M., 2005. An analysis of quality management in franchise systems. *European Journal of Marketing*, 39, 585-605.
- Moore, S. A., Schlegelmilch, B. B., 1994. Improving Service Quality in an Industrial Setting. *Industrial Marketing Management*, 23(1), 83-92.
- Morgan, N., 1991. Corporate legal advice and client service quality. *Marketing Intelligence & Planning*, 8(6), 33-9.
- Morgan, N., Hunt, S. D., 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20.
- Nádor, É., 2007b. A professzionális tanácsadás vezetési és marketing kérdései. *Vezetés és tanácsadás*, 41(4-5), 131-140.
- Nádor, É., 2007a. Az üzleti tanácsadás marketingje. Akadémiai Kiadó
- Nambisan, S., Baron, R. A., 2009. Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 388-406.

- Nees, D. B., Grenier, L. E., 1985. Seeing behind the look-alike management consultants. *Organizational Dynamics*, 13 (Winter), 68-79.
- Negro, G., 1992. *Organizzare la qualità nei servizi*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Nikolova N., Reihlen, M., Schlapfner, J., 2009. Client – consultant interaction: Capturing social practices of professional service production. *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 289-298.
- Nikolova, N., Devinney, T., 2012. The nature of client–consultant interaction: A critical review. In: Kipping, M., Clark, T. (eds.), *The Oxford handbook of management consulting*. Oxford University Press, 389-409., Oxford, UK
- Noether, G. E., 1992. Introduction to Wilcoxon (1945) Individual Comparisons by Ranking Methods. In: Kotz, S., Johnson, N. L. (eds.), *Breakthroughs in Statistics*. Springer Series in Statistics. Springer, New York, NY
- Nyaga, G. N., Whipple, J. M., 2011. Relationship quality and performance outcomes: Achieving a sustainable competitive advantage. *Journal of Business Logistics*, 32, 345-360.
- O'Tolle, T., Donaldson, W. G., 2002. *Strategic Market Relationships - from strategy to implementation*. 1<sup>st</sup> Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- O'Driscoll, M. P., Eubanks, J. L., 1993. Behavioral competencies, goal setting, and OD practitioner effectiveness. *Group & Organization Management*, 18(3), 308–327.
- O'Mahoney, J., 2010. *Management Consultancy*, OUP Oxford
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., 1988. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., 1993. Research note: More on improving quality measurement. *Journal of Retailing*, 69, 140-147.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., 1994. Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research, *Journal of Marketing*, 58(1), 111-24.
- Park, Y., Ding, M., Rao, V. R., 2008. Eliciting Preference for Complex Products: A Web-Based Upgraded Method. *Journal of Marketing Research*, XLV (October), 562–574.

- Payne, A., Ballantyne, D., Christopher, M., 1995. A stakeholder approach to relationship marketing strategy. The development and use of the "six markets" model. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 855-871.
- Pearson, K., 1900. On the Criterion That a Given System of Deviations from the Probable in the Case of a Correlated System of Variables Is Such That It Can Be Reasonably Supposed to Have Arisen from Random Sampling. *Philosophical Magazine Series*, 5(50), 157-175.
- Pellegrinelli, S., 2002. Managing the interplay and tensions of consulting interventions: The consultant-client relationship as mediation and reconciliation. *Journal of Management Development*, 21(5), 343-365.
- Peters, H. F. P., van Raan, A. F. J., 1994. On determinants of citation scores: A case study in chemical engineering. *Journal of the American Society for Information Science*, 45, 39-49.
- Peterson, R. A., 1994. A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.
- Philip, G., Hazlett, S. A. 1997. The measurement of service quality: A new P-C-P attributes model. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14(3), 260-286.
- Phillips, J., 2000. *Performance analysis and consulting*. Alexandria: the American Society for Training & Development
- Pike, R. J., Barnes, R. J., 1995. *TQM in Action: A practical approach to continuous performance improvement*. 2nd Edition, Springer Publishing
- Ponterotto, J. G., Ruckdeschel, D. E., 2007. An overview of coefficient alpha and a reliability matrix for estimating adequacy of internal consistency coefficients with psychological research measures. *Perceptual and Motor Skills*, 105(3), 997-1014.
- Poór, J. (szerk.), 2016. *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Akadémiai Kiadó
- Popovič, M., Willett, P., 1992. The Effectiveness of Stemming for Natural-Language Access to Slovene Textual Data. *Journal of the American Society for Information Science*, 43(5), 384-390.
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V., 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Primecz, H., 2008. Multiparadigmatikus megközelítés válasza a paradigmavitára. *Vezetéstudomány*, 39(4), 12-23.

- Ramos-Rodríguez, A. R., Ruíz-Navarro, J., 2004. Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the strategic management journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004.
- Rauyruen, P., Miller, K. E., 2007. Relationship quality as a predictor of b2b customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60, 21-31.
- Ravald, A., Grönroos, C., 1996. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30, 19-32.
- Reichheld, F. F., Sasser, E., 1990. Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68, 105-111.
- Rekettye, G., Hetesi, E., 2001. A lakossági fogyasztók lojalitásának mérése és elemzése egy közép-kelet-európai energiaszolgáltató szervezetnél. *Vezetéstudomány*, 32(9), 17-25.
- Richter, A., Niewiem, S., 2009. Knowledge transfer across permeable boundaries: An empirical study of clients' decisions to involve management consultants. *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 275–288.
- Roberts, K., Varki, S., Brodie, R., 2003. Measuring the quality of relationships in consumer services: An empirical study. *European Journal of Marketing*, 37, 169-196.
- Robledo, M. A., 2001. Measuring and managing service quality: integrating customer expectations. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(1), 22-31.
- 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.
- Rubin, H. J., Rubin I. S., 2005. *Qualitative Interviewing (2nd ed.): The Art of Hearing Data* Publisher, SAGE Publications, Inc.
- Rust, R. T., Oliver, R. L., 1994. Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier. In: Rust, R. T., Oliver, R. L. (eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Sage Publications, 1-19., Thousand Oaks
- Saad, Y. G., 2017. Deliverable accountability, change management and breach in consultancy contracts: A comparative study of world bank versus europeaid funded projects. *Journal of Public Procurement*, 17(4), 525-571.

- Schaffer, R. H., 2002. *High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results*. Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Schein, E. H., 1978. The Role of the Consultant: Content Expert or Process Facilitator?. *Journal of Counseling & Development*, 56(6), 339-343.
- Schein, E. H., 1988. *Process Consultation – its Role in Organization Development*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Schein, E. H., 1990. A general philosophy of helping: process consultation. *Sloan Management Review*, 31(3), 57-64.
- Schein, E. H., 1999. *Process Consultation Revisited*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Schneider, J. W., Borlund, P., 2004. Introduction to bibliometrics for constructing and maintenance of thesauri: Methodological considerations. *Journal of Documentation*. 60(5), 524-549.
- Seth, J. N., Parvatiyar, A., 1995. The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.
- Shafique, M., 2013. Thinking inside the box? Intellectual structure of the knowledge base of innovation research (1988–2008). *Strategic Management Journal*, 34(1), 62-93.
- Sheskin, D. J., 2003. *Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures*. CRC Press, Boca Raton
- Skjølsvik, T., Pemer, F., Løwendahl B. R., 2017. Strategic management of professional service
- Small, H., 1980. Co-citation context analysis and the structure of paradigms. *Journal of Documentation*, 36(3), 183-196.
- Smith, M. E., 2002. What client employees say about consultants. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 93-103.
- Sokal R. R., Rohlf, F. J., 1981. *Biometry: The Principles and Practice of Statistics in Biological Research*. W.H. Freeman, Oxford
- Soriano, D. R., 2004. External Consultants in Organisations: Evaluating the Spanish Case. *The Service Industries Journal*, 24(2), 34-50.
- Soriano, D. R., Roig, S., Sanchis, J. R., Torcal, R., 2002. The Role of Consultants in SMEs. The Use of Services by Spanish Industry. *International Small Business Journal*, 20(1), 95-103.

- Soteriou, A. C., Stavrinides, Y., 1997. An internal customer service quality data envelopment analysis model for bank branches. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(8), 780-789.
- Spreng, R. A., Olshavsky, R. W., 1993. A desires congruency model of consumer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(3), 169-177.
- Starbuck, W. H., 1992. Learning by Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Management Studies*, 29(6), 713-740.
- Stauss, B., Seidel, W., 2019. *Effective Complaint Management: The Business Case for Customer Satisfaction*. Springer Publishing
- Steele, F., 1975. *Consulting for Organisational Change*. University of Massachusetts Press, Amherst, MA
- Stone, M., Woodcock, N., Wilson, M., 1996. Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management. *Long Range Planning*, 29(5), 675-683.
- Storbacka, K., Strandvik, T., Grönroos, C., 1994. Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21-38.
- Stumpf, S. A., Longman, R. A., 2000. The ultimate consultant: building long-term, exceptional value client relationship. *Career Development International*, 5(3), 124-34.
- Sturdy, A., 1997. The Consultancy Process – An insecure Business. *Journal of Management Studies*, 34(3), 389-413.
- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., Kamalanabhan, T. J., 2001. Customer perceptions of service quality: A critique. *Total Quality Management*, 12(1), 111-124.
- Swann, H. V., 1978. Human Resource Accounting: Some aspects which require psychologists' attention. *Journal of Occupational Psychology*, 51(4), 301-314.
- Sweem, S. L., 2009. Sharing across boundaries: the dual role of being both a consultant and a client, In: Buono, A. F., Poulfelt, F., *Client-consultant collaboration: coping with complexity and change*. Information Age Publishing Inc., 179-200., United States of America
- 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.

- Szmigin, I., 1993. Managing quality in business-to-business services. *European Journal of Marketing*, 27(1), 5-21.
- T. Kárász, J., Nagybányai, O., Széll, K., és Takács, S., 2022. Cronbach-alfa: vele vagy nélküle?. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 77(1), 81-98.
- Tabah, A. N., 2001. Literature dynamics: Studies on growth, diffusion and epidemics. In: M. E. Williams (ed.), *Annual review of information science and technology (ARIST)*, Information Today, Inc., 249-286., Medford, NJ
- Taherdoost, H., 2016. Sampling methods in research methodology; How to choose a sampling technique for research.
- Tanev, S., 2011. How do value co-creation activities relate to the perception of firms' innovativeness. *Journal of Innovation Economics*, 1(7), 131-159.
- Teas, R. K., 1993. Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 57(4), 18-34.
- Teeroovengadum, V., Nunkoo, R., Gronroos, C., Kamalanabhan, T. J., Seebaluck, A. K., 2019. Higher education service quality, student satisfaction and loyalty: Validating the HESQUAL scale and testing an improved structural model. *Quality Assurance in Education*, 27(4), 427-445.
- Tenner, A. R., DeToro, I. J., 1996. Teljes körű minőségmenedzsment TQM. Műszaki Könyvkiadó.
- Tokár-Szadai, Á., 2017. A vezetési tanácsadók kiválasztásának szempontjai. *Vezetéstudomány*, 48(6-7), 39-48.
- Tokár-Szadai, Á., 2013. Tanácsadói szerepek, kompetenciák. *Vezetéstudomány*, 44(3), 26-36.
- Turnbull, P., Ford, D. and Cunningham, M., 1996. Interaction relationships and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11(3/4), 44-62.
- Turner, A. N., 1982. Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*, 60(5), 120-129.
- Ulaga, W., Chacour, S., 2001. Measuring Customer Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation. *Industrial Marketing Management*, 30, 525-540.

- Ulaga, W., Eggert, A., 2006. Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 40, 311-327.
- Varga-Toldi, K., Veres, Z., 2020. A vezetési tanácsadói szerepek változása: Szakirodalmi kitekintés és empirikus eredmények. *Vezetéstudomány*, 51(7-8), 13-26.
- Varga-Toldi, K., Veres, Z., 2021. ERIP: service quality model of management consulting projects. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(7), 1090-1102.
- Varga-Toldi, K., Veres, Z., Rékasi, L., 2019. A vezetési tanácsadási szakirodalom intellektuális struktúrájának feltárása – b2b marketing kitekintés. In: Veres, Z., Sasné Grósz, A., Liska, F. (szerk.), *Ismerjük a vevőt? A vásárlás pszichológiája. EMOK XXV. konferenciakötet*, 36-46.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F., 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Veres, Z., 1990. A fázisspecifikus marketing. *Ipar-Gazdaság*, 12, 5-11.
- Veres, Z., 1998. *Szolgáltatásmarketing*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Veres, Z., 2000. *Minőségpolitika a szolgáltatásmarketingben*. Vállalati Szakmai Egyesület folyóirat
- Veres, Z., 2008. Egy régi mánia: A gap-modell az elégedettségkutatásban. *Marketing & Management*, 42, 2.
- Veres, Z., 2009. Competence-based risk perception in the project business. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3/4), 237-244.
- Veres, Z., 2017. A gap-modell formaváltozásai?. *Marketing & Menedzsment*, 51(1-2), 87-98.
- Veres Z., Hetesi, E., 2003. Mit kezdjen a marketing a minőségmenedzsment új tendenciáival? Totális marketing, avagy a marketing kiteljesedése. *Keszthely: Magyar Marketing Műhelyek IX. Konferenciája*, 292-306.
- Veres, Z., Lanyi, B., Mandják, T., 2001. Exploring relationship value on the business-to-business market: the case of quality management consulting. In: IMP Group, 17th IMP Annual Conference, 9-11 September, Oslo, Norway
- Vincze, G., 2014. *Versenyképességi tényezők és kitörési lehetőségek a magyar szolgáltató szektorban – a vezetési tanácsadás esete*. Doktori értekezés, Pannon Egyetem



- Voss, G. B., Parasuraman, A., Grewal, D., 1998. The Roles of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges. *Journal of Marketing*, 62(4), 46-61.
- Walsh, K., 2001. The role of relational expertise in professional service delivery. In: Buono, A. (ed.), *Current trends in management consulting*. Information Age Publishing, 23-42., New York
- Wang, I. M., Shieh, C. J., Hsiao, J., 2005. The Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: A Study on the Management Consulting Industry. *Journal of Information & Optimization Sciences*, 26(2), 371-384.
- Warren, C., McGraw, A., Van Boven, L., 2011. Values and Preferences: Defining preference construction. *Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 2(2), March/April, 193-205.
- Webster, F. E., Wind, Y., 1972. A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12–19.
- Werr, A., Perner, F., 2007. Purchasing Management Consulting Services- From Management Autonomy to Purchasing Involvement. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13(2), 98-112.
- Werr, A., Styhre, A., 2002. Management Consultants – Friend or Foe? Understanding the Ambiguous Client-Consultant Relationship. *International Studies of Management & Organization*, 32(4), 43-66.
- White, H. D., McCain, K. W., 1998. Visualizing a discipline: an author co-citation analysis of information science, 1972–1995. *Journal of the American Society for Information Science*. 49(4), 325-355.
- Williams, B. C., Plouffe, C. R., 2007. Assessing the evolution of sales knowledge: a 20-year content analysis. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 408-419.
- Williams, R., 2004. Management fashions and fads: Understanding the role of consultants and managers in the evolution of ideas. *Management Decision*, 42(6), 769-780.
- Wright, C., Kitay, J., 2002. „But does it work?“ Perceptions of the impact of management consulting. *Strategic Change*, 11, 271-278.

- Wünderlich, N. V., Wangenheim, F. V., Bitner, M. J., 2013. High Tech and High Touch: A Framework for Understanding User Attitudes and Behaviors Related to Smart Interactive Services. *Journal of Service Research*, 16(1), 3-20.
- Yates, F., 1934. Contingency Tables Involving Small Numbers and the Chi-Squared Test. *Supplement to the Journal of the Royal Statistical Society*, 1, 217-235.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., 2000. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 2nd ed, Irwin McGraw-Hill, New York
- Zoltayné Paprika, Z., Wimmer, Á., Szántó, R., 2007. Vezetői döntéshozatal és versenyképesség, *Vezetéstudomány*, 38(5). 18-28.

**Internetről felhasznált irodalom:**

- FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations) iparági kutatás, 2016. *Survey of the European Management Consultancy Market 2016/2017*. Letöltve: 2023.04.19. <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>
- FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations) iparági kutatás, 2022. *Survey of the European Management Consultancy Market 2021/2022*. Letöltve: 2023.04.19. <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>
- VTMSZ honlapja. <https://vtmsz.hu/hu/aktualitasok/>

# Mellékletek

## 1.számú melléklet: Szakértői Guide

### DEMOGRÁFIA

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

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

## SZAKÉRTŐI INTERJÚ VONALVEZETŐ

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

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

### **HASZNOSSÁG**

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

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

### **KIVÁLASZTÁS**

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

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

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

## PREFERENCIA

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

## PREFERENCIA CSOPORTOSÍTÁS ÉRTÉKELÉS

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

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

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

„ON-SITE”
-----------

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

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

## **2.számú melléklet: Az online kutatás kérdőíve**

Kedves kitöltő!

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

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

A kérdőív kitöltése körülbelül 15 percet vesz igénybe.

Kérem, segítse a munkámat a kérdőív kitöltésével!

Varga-Toldi Katalin

PhD hallgató

Pannon Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola



### 1. Oldal

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

##### **Kötelező**

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

### 2. Oldal

#### **Q2. A szervezeten belül milyen beosztásban dolgozik Ön?**

##### **Kötelező**

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

### 3. Oldal

#### **Q3. Mely iparágban tevékenykedik az Ön szervezete?**

Megjelenik ha: Q1 == 1

#### Kötelező

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

#### 4. Oldal

**Q4. Hány év munkatapasztalattal rendelkezik Ön?**

Megjelenik ha: Q1 == 1

#### Kötelező

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

#### 5. Oldal

## Q5. Hány év **tanácsadói** tapasztalattal rendelkezik Ön?

Megjelenik ha: Q1 == 2

**Kötelező**

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

**6. Oldal**

## Q6. Hány év **vezetői** tapasztalattal rendelkezik Ön?

**Kötelező**

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

**7. Oldal**

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

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

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

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

**GROP8 8. Oldal**

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

**A tanácsadói csapatban megfelelő a junior-senior tanácsadók aránya.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 9. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 10. Oldal**

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

**A projektben dolgozó tanácsadók ismerik a legfontosabb iparági gyakorlatokat.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 11. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 12. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 13. Oldal**

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

**A tanácsadók által alkalmazott szaktudás és módszertan a szervezetre szabott.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 14. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 15. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 16. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 17. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 18. Oldal**



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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 19. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 20. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 21. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 22. Oldal**

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

**A tanácsadók elkötelezettek a megrendelő és a projekt céljai mellett.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 23. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 24. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 25. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 26. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 27. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 28. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 29. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 30. Oldal**

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

**A projekten dolgozó tanácsadók felkészülten érkeznek a projektre.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 31. Oldal**

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

**A tanácsadók csak indokolt esetben használják a megrendelő erőforrásait.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 32. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 33. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 34. Oldal**



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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 35. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 36. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 37. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 38. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 39. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 40. Oldal**

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

**A tanácsadók teljesítik a szerződésbe foglalt határidőre a vállalt feladatokat.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 41. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 42. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 43. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 44. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 45. Oldal**

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

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

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 46. Oldal**

**ERIP39. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?**

**A tanácsadók értik a megrendelő szervezet valós motivációját.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 47. Oldal**

**ERIP40. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?**

**A tanácsadók végső esetben alkalmaznak 'change request'-et, képesek alkalmazkodni, újra tervezni, engedni.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 48. Oldal**

**ERIP41. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?**

**A tanácsadók segítik és aktívan támogatják a megrendelő projektvezetőjét a belső politikai lobbiban.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 49. Oldal**

**ERIP42. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?**

**A tanácsadók elősegítik az adott divízió/szervezetten belüli a projekt elfogadottságát.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 50. Oldal**



**ERIP43. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?**

**A tanácsadó vállalat munkatársai magas szakmai minőségű menedzsment anyagok készítésével, professzionális státusz anyagok gyártásával segítik a projekt eredményeinek kommunikációját.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 51. Oldal**

**ERIP44. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?**

**A tanácsadók meggyőző kommunikációt alkalmaznak, és pozitív benyomást alakítanak ki a szervezetben a vállalt projekttel kapcsolatban.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 52. Oldal**

**ERIP45. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?**

**A tanácsadók következetesen, transzparensten kommunikálják a projekt haladását, értesítik és rendszeres egyeztetések formájában menedzselik az érdekgazdákat.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 53. Oldal**

**ERIP46. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?**

**A tanácsadó vállalat munkatársai elérhetők, időben reagálnak a megkeresésekre.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 54. Oldal**

**ERIP47. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?**

**A tanácsadók igazodnak és alkalmazkodnak a megrendelő munkarendjéhez és munkaoráihoz.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 55. Oldal**

**ERIP48. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?**

**A projekten dolgozó tanácsadók által leszállított anyagok és dokumentumok könnyen hozzáférhetőek és naprakészek.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 56. Oldal**

**ERIP49. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?**

**A projekten dolgozó tanácsadók által leszállított anyagok és dokumentumok könnyen hozzáférhetőek és naprakészek.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 57. Oldal**

**ERIP50. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?**

**A tanácsadók módosítják a projektervet a sikeres szállítás érdekében.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**GROP8 58. Oldal**

**ERIP51. Ön mit gondol, az alábbi tényező milyen mértékben befolyásolja egy adott vezetői tanácsadói projekt sikerességét?**

**A tanácsadók gyorsan dolgoznak, gyorsan reagálnak, nem kell rájuk várni.**

Értékelés során törekedjen a minél differenciáltabb válaszadásra.

**Kötelező**

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

**59. Oldal**

**Q59. Az ön neme:**

**Kötelező**

- 1. Férfi
- 2. Nő

**60. Oldal**

**Q60. Kérem, adja meg az ön életkorát!**

**Kötelező**

1. ....év **Numerikus:IGEN, Min:18, Max:99**

Köszönöm, hogy értékes válaszaival segítette munkámat!

### **3.számú melléklet: A statisztikai elemzés adatai**

A kvantitatív kutatás eredményeit tartalmazó, SPSS-ből kiexportált syntax és ouput táblák az alábbi linken érhetők el és tölthetők le:

[https://drive.google.com/drive/folders/1UWZc2A574N-E7\\_-lo5isQys\\_STRK2YV4?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1UWZc2A574N-E7_-lo5isQys_STRK2YV4?usp=drive_link)