

A digitalizáció alkalmazásának lehetősége a tanácsadásban

Tokár-Szadai Ágnes PhD¹

Egyetemi docens

Tokaj-Hegyalja Egyetem, Lorántffy Intézet, Turizmus és Vendéglátás Tanszék

<https://doi.org/10.33031/ZRFS.2025.1.9>

2020-21-ben a járvány idején Északkelet-Magyarországon végzett mélyinterjúk kutatás alapján arra keresem a választ, hogy a digitalizáció világában, az intelligens rendszerek és a mesterséges intelligencia (AI - Artificial Intelligence) korában mennyire tudtak megfelelni a tanácsadók az új kihívásoknak, és az ügyfelek nyitottak-e az új megoldási módokra. És vajon a tanácsadó cégekben milyen feladatok ellátására, költségek alakulására gyakorol hatást a digitalizáció? Felmérésünk alapján a tanácsadók meghatározó hányada nyitott digitális formában nyújtani a tanácsadási szolgáltatást, és szívesen alkalmaz újfajta tudásszerzési és tudásszervezési módszereket. Véleményük szerint a digitalizáció hatást gyakorol mindennapi tevékenységükre, feladataik ellátására – jelentősen megkönnyítve azokat –, valamint a szolgáltatásaik fejlesztésére és a költségeik alakulására. Bár az IKT (Információs és Kommunikációs Technológia) eszközök segítségével létrehozott digitális környezet megbízhatóságát teljes mértékben egyik interjúalany sem kérdőjelezte meg, az ügyfelek a tanácsadóknál sokkal kevésbé nyitottak digitális formában igénybe venni a tanácsadási szolgáltatást. Nagyon fontosnak tartják a személyes kapcsolatot, szükségesnek találják a fizikai kontaktot és a nonverbális kommunikációt.

Kulcsszavak: tanácsadó vállalkozások, digitális tanácsadás, Északkelet-Magyarország, empirikus felmérés

JEL: L84, M53, O15

¹ Email cím: tokar.szadai.agnes@unithe.hu ORCID ID: 0000-0002-1636-4330 <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10022629>

Bevezetés

Néhány évvel ezelőtt még tanácsadók is lehetetlennek tartották a tanácsadási szolgáltatás nyújtását digitális formában, fel sem merült ennek lehetősége. A járvány miatti korlátozások alapvetően változtatták meg valamennyiünk életét, paradigmaváltásra készítettek a tanácsadókat, ügyfeleket egyaránt. A számítástechnika is gyorsan, szinte robbanásszerűen fejlődött az elmúlt években, az internetelés általánossá vált a vállalkozások és a háztartások számára egyaránt, megteremtve a digitális formában történő szolgáltatásnyújtás technikai feltételét. A pandémia miatti korlátozások jelentősen felgyorsították ezt a folyamatot (Kőműves, Szabó, 2021) a magánszemélyek a vásárlásokat egyre többen és többször webshopokból bonyolítják, a gyerekek és a fiatalok távoktatásban vesznek részt. Az információ és kommunikációs technikák folyamatosan és jelentősen fejlődtek, egyre megbízhatóbbakká váltak.

A pandémia alatt 2020-21-ben végzett mélyinterjúkban a tanácsadók kitértek a digitalizáció nyújtotta megoldások jobb kihasználásának lehetőségére és ezek szükségességére. a COVID19-es járvány miatti korlátozások (karantén szabályok, kijárási korlátozások) valamennyi vállalkozást (tanácsadókat és ügyfeleket) egyaránt érintettek felvetve a digitális tanácsadási szolgáltatás igénybevételének, illetve nyújtásának lehetőségét, szükségességét. A felmérésben részt vevő tanácsadók értékelték, hogy a digitalizáció milyen mértékben befolyásolja a szervezetükben bizonyos feladatok ellátását és a költségeik alakulását, hogyan hat új szolgáltatások bevezetésére. Alkalmazzák-e vagy tervezik-e a digitális tanácsadási szolgáltatás nyújtását. Az ügyfelek körében megvizsgáltuk, hogy lehetségesnek látják-e tanácsadási szolgáltatás igénybevételét digitális formában, ha nem, miért zárkoznak el tőle.

Célul tűztük ki annak vizsgálatát, hogy a tanácsadók mennyire tudnak élni a

digitalizáció nyújtotta lehetőséggel. Ennek érdekében következő kutatási kérdések kerültek megfogalmazásra:

- Az ügyfelek nyitottak-e a tanácsadási szolgáltatás digitális formában történő igénybevételére? Kimutatható-e különbség a tanácsadók és az ügyfelek véleménye között?
- A tanácsadó cégekben milyen feladatok ellátására és költségek alakulására gyakorol hatást a digitalizáció a tanácsadók véleménye szerint a COVID-19 járvány idején?

Az első kutatási kérdés vizsgálatakor két hipotézis került megfogalmazásra:

H1 hipotézis: hipotézis: A tanácsadók és az ügyfelek egyformán nyitottak a digitális tanácsadásra.

H2 hipotézis: A tanácsadók és az ügyfelek egyformán ismerik és megbízhatónak, biztonságosnak és működésbiztosnak tartják az IKT (Információs és Kommunikációs Technológia) eszközök segítségével létrehozott digitális környezetet.

Mindkét hipotézis vizsgálható a tanácsadók és az ügyfelek körében 2020-21-ben készített felmérések összehasonlításával, függetlenségvizsgálat módszerével

A második kutatási kérdést a járvány idején (2020-21-ben) a tanácsadók körében végzett mélyinterjúk kutatásunk alapján a szövegelemzés módszerével vizsgáljuk, az értékeléshez elsősorban megoszlási viszonyszámokat alkalmazunk.

1. Szakirodalmi összefoglalás: menedzsment tanácsadás és digitalizáció

Jelen tanulmányban és az alapjául szolgáló felmérésekben Kubr megközelítését alkalmazzuk, aki a következő definíciót használja a tanácsadással kapcsolatban: „A menedzsment tanácsadás egy olyan független, szakértői szolgáltatás, melyet szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak abból a célból, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában, megoldásában, új lehetőségek felkutatásában és azok megoldásában, a szükséges tudás elsajátításában és a változások megvalósításában.” (Kubr 2002, 10)

A menedzsment tanácsadási tevékenység nem szűkül le a klasszikus értelemben vett vezetési területekre. A szakmai szervezetek is kihangsúlyozzák a komplex értelmezés

szükségességét. A tevékenységi körök az ügyfelek igényeinek növekedése és változása miatt folyamatosan bővül, és a súlypontok is változnak. A FEACO (European Federation of Management Consultancies Association) (FEACO 1998-2024) jelenleg érvényes kategória rendszerét foglalja össze a 1. táblázat, melyet 2014-ben vezetett be, figyelembe véve a tanácsadási piacon jelenlevő változásokat, tendenciákat.

1. sz. táblázat

A menedzsment tanácsadás területei 2014-től A FEACO kategóriarendszere alapján

Stratégiai tanácsadás - Stratégiai tervezés - Üzleti tervezés - Fúziók, felvásárlások - Piackutatás, piac elemzés - Szervezet- és működés irányítás	Humán erőforrás tanácsadás - HR és változásmenedzsment tanácsadás - Oktatás, tehetségfejlesztés - Jövedelem, jutalmazás, juttatások, nyugdíj és kompenzációs tanácsadás - Outplacement - Executive coaching
Működési (operatív) tanácsadás - Üzleti folyamatok menedzsmentje, újratervezése (BPM, BPR) - Vevői-szállítói kapcsolatok kezelése (CRM) - Átfutás/költségcsökkentés - Beszerzés és ellátási lánc menedzsment (gyártás, K+F, termékfejlesztés, logisztika)	Technológiai tanácsadás - Informatikai stratégiai tanácsadás - IT biztonsági tanácsadás - Rendszerfejlesztés, rendszerintegráció
Értékesítési és marketing tanácsadás - Értékesítés marketing tanácsadás, - Értékesítési csatorna kezelés - Termékportfólió és branding tanácsadás - Digitális marketing tanácsadás	Pénzügyi és kockázati tanácsadás - Pénzügyi és piaci elemzések tanácsadása - Szabályozási tanácsadás - Pénzügyi kockázati tanácsadás - Adótanácsadás
Egyéb tanácsadás - Outsourcing - Egyéb szakmai tanácsadás	

Forrás: FEACO, 1998-2024

A technológiai tanácsadás részesedése az európai vezetési tanácsadási forgalomból a FEACO 9 európai országban (Ausztria, Dánia, Franciaország, Németország, Görögország, Magyarország, Olaszország, Románia, Egyesült Királyság) végzett felmérése alapján 2021-ben 23,7% volt. Magyarországon volt a legnagyobb a részesedése a vezetési tanácsadás területei között (51%), míg Ausztriában a legkisebb (4,6%). Ehhez a kimagasló értékhez 2021-ben hozzájárulhatott a COVID-19 járvány miatti korlátozások következtében fellépő igény átrendeződés. A kijárási korlátozás olyan cégek és magánszemélyek érdeklődését is a digitális megoldások irányába fordította, akik

korábban elzárkóztak ettől a formától. Mivel sokan közülük nem rendelkeztek megfelelő ismeretekkel ezen a területen, rákényszerültek a külső segítség igénybe vételére, míg más kérdésekben visszafogták igényüket, elhalasztották a tanácsadó megbízását.

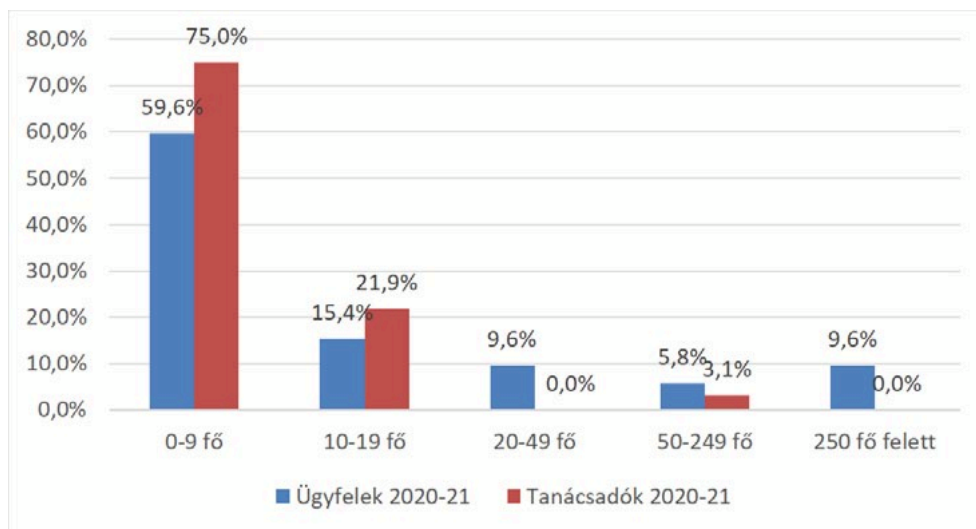
Ezt követte a működési tanácsadás 20,9%-kal (Magyarországon 12%), a stratégiai tanácsadás 19,9%-kal (Magyarországon 16%), a Humán erőforrás tanácsadás 13,8%-kal (Magyarországon 4%), a pénzügyi és kockázati tanácsadás 10,4%-kal (Magyarországon 9%), végül az értékesítés és marketing tanácsadás 4,5%-kal (Magyarországon 4%). Ez a 9 ország az európai GDP 69%-át reprezentálja (FEACO 2023).

A vezetési tanácsadás komplexitását emeli ki Vogelsang (1992), aki egyenesen „Universalberatung”-nak, tehát univerzális tanácsadásnak nevezi ezt az átfogó tevékenységet.

A digitalizáció vezetési tanácsadókra gyakorolt hatásának vizsgálata viszonylag új a tanácsadás szakirodalmában, ugyanis a COVID-19-járvány előtt csak korlátozottan merült fel a digitális formában nyújtott tanácsadás lehetősége. A járvány előtt végzett felmérések közül meg kell említeni a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara által támogatott 2018–19-ben végzett felmérést (Poór et al. 2020 a,b), melyben a szerzők röviden kitérnek a fejlesztés és innováció lehetőségére a tanácsadásban. A 2020–21-ben a járvány idején végzett mélyinterjú kutatásunkban az általuk használt kategóriarendszert alkalmazzuk a digitalizáció különböző területekre gyakorolt hatásának (6. ábra) vizsgálatakor.

2. A mélyinterjú kutatás módszertani háttere

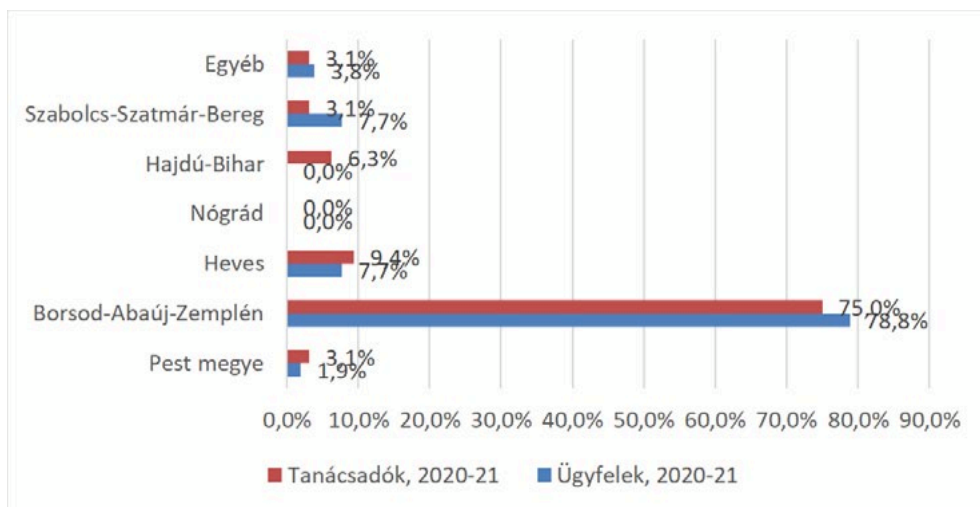
2020–21-ben félig strukturált mélyinterjú kutatást végeztünk a TEÁOR’08 alapján „üzletvezetési, vezetői tanácsadás” is folytató cégek (nem volt feltétel a fő tevékenység, de a mélyinterjút a tanácsadási tevékenységet is folytató kollégával végeztük el), valamint ügyfeleik körében. 2020-21-ben 32 tanácsadóval és 52 ügyféllel készítettünk mélyinterjút. A minta létszám szerinti összetételét szemlélteti az 1. ábra.



1. sz. ábra: A vizsgált tanácsadók és az ügyfelek létszám szerinti megoszlása (%)
Forrás: Saját szerkesztés

Valamennyi megvizsgált tanácsadó kis- és közepes méretű, főként mikrovállalkozás, ami nem meglepő, hiszen a nagy, multinacionális tanácsadó cégek székhelye Budapesten van. A tanácsadók ügyfelei körében végzett felmérésekben a megyei arányukhoz képest a nagyobb vállalatok jelentősen felülreprezentáltak, mivel a nagyobbak jobban megengedhetik maguknak tanácsadó igénybevételét, de ebben a körben is főként mikro valamint kis- és közepes vállalatok vettek részt a kutatásban.

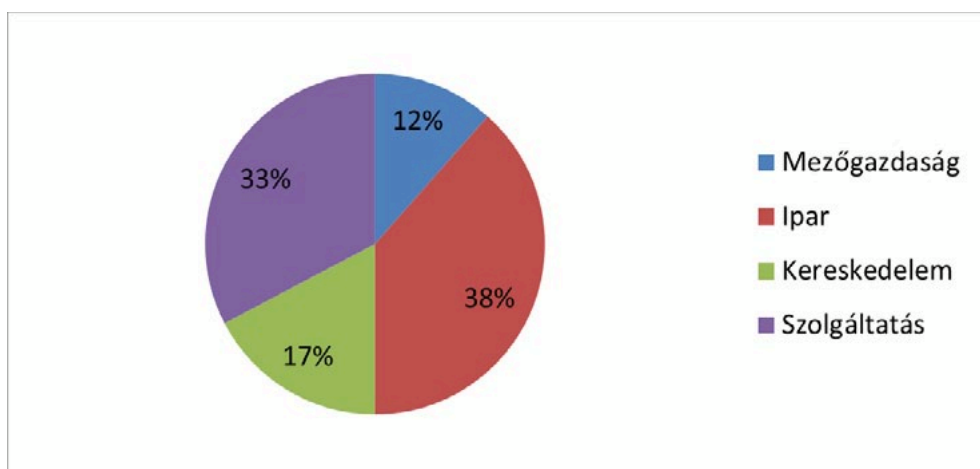
A minta kiválasztása nem reprezentatív mintavétellel, hanem az úgynevezett „hólabda” módszerrel (ELTE 2024) történt: a tanácsadók ügyfeleiket és másik tanácsadót, a vállalkozások tanácsadóikat, és üzleti partnereiket ajánlották a felmérésben való részvételre. Szigorú területi kritériumot nem állítottunk, de a korábbi felméréseinkkel (Tokár-Szadai, 2020) történő összehasonlíthatóság érdekében elvártuk az északkelet-magyarországi vonatkozást (vagy a tanácsadónak, vagy a felmérésben részt vevő ügyfelének Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves, Nógrád, Szabolcs-Szatmár-Bereg vagy Hajdú-Bihar vármegyei székhellyel kellett rendelkeznie.) A felmérésben résztvevő tanácsadók és ügyfelek is főként Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyéből kerültek ki (2. ábra).



2. sz. ábra: A vizsgált tanácsadók és ügyfelek székhely szerinti összetétele (%)

Forrás: Saját szerkesztés

A felmérésben részt vett ügyfelek fő tevékenységi kör szerinti összetételét szemlélteti a 3. ábra.



3. sz. ábra: A felmérésekben részt vevő ügyfelek tevékenységi kör szerinti összetétele, 2020-21 (%) **Forrás:** Saját szerkesztés

A szolgáltatást igénybevevő vállalkozók valamennyi iparágat képviseltek. 2020-21-ben a termelő vállalkozások mellett főként szolgáltatók vettek részt a kutatásban.

A mélyinterjúk elvégzésére a pandémia miatti korlátozások miatt digitális formában, Zoom- vagy Skype-alkalmazások segítségével került sor. A korábbi kérdőíves felméré-

résekkel való összehasonlíthatóság biztosítása érdekében a mélyinterjúk kérdései a korábbi kérdőíves felmérések struktúráját követte, de itt a válaszadóknak lehetőségük volt az egyes kérdésekkel kapcsolatban mélyebben kifejeíteni a véleményüket. A mélyinterjúkat a szövegelemzés módszerét alkalmazva értékeltük. A kérdőívekkel és mélyinterjúk elvégzésével nyert adatok feldolgozása az SPSS 27.0 programcsomag alkalmazásával történt. Az elemzés keresztábra elemzéssel (függetlenségvizsgálattal) és varianciaanalízissel történt, a társadalomtudományi kutatásokban szokásos 5%-os szignifikancia mellett.

3. A digitalizáció lehetőség a tanácsadók számára

A következő kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg annak vizsgálatára, hogy a tanácsadók mennyire tudnak élni a digitalizáció nyújtotta lehetőséggel:

- Az ügyfelek nyitottak-e a tanácsadási szolgáltatás digitális formában történő igénybevételére? Kimutatható-e különbség a tanácsadók és az ügyfelek véleménye között?
- A tanácsadó cégekben milyen feladatok ellátására és költségek alakulására gyakorol hatást a digitalizáció a tanácsadók véleménye szerint a COVID-19 járvány idején?

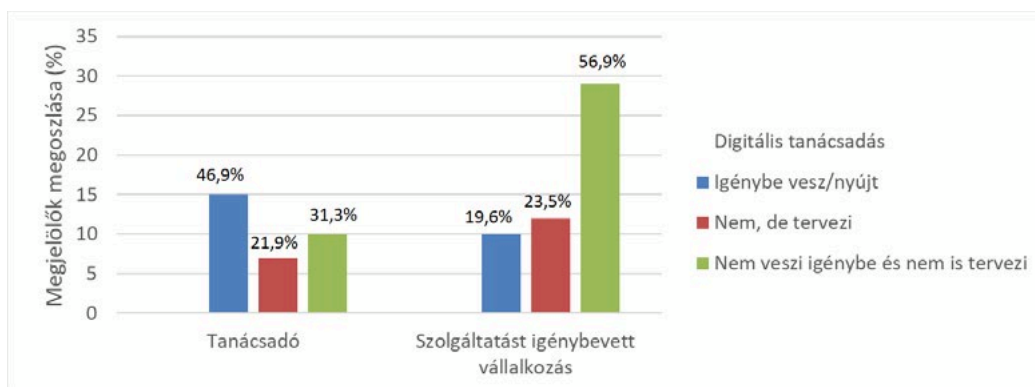
Az első kutatási kérdés vizsgálatakor két hipotézis került megfogalmazásra:

H1 hipotézis: A tanácsadók és az ügyfelek egyformán nyitottak a digitális tanácsadásra.

H2 hipotézis: A tanácsadók és az ügyfelek egyformán ismerik és megbízhatónak, biztonságosnak és működésbiztosnak tartják az IKT (Információs és Kommunikációs Technológia) eszközök segítségével létrehozott digitális környezetet.

Az első hipotézis vizsgálható a tanácsadók és az ügyfelek körében készített felmérések összehasonlításával, függetlenségvizsgálat módszerével: 5%-os szignifikancia szinten kimutatható-e kapcsolat a felvétel köre (tanácsadó, illetve ügyfél) és a digitális tanácsadási szolgáltatás nyújtása / igénybevétele között. A függetlenségvizsgálat eredménye a következő: a Paerson-féle χ^2 -négyzet próbafüggvény értéke 7,622 a vizsgálat szabadságfoka 2. A biztonsági szignifikancia szint 2,2%, ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadjuk el a nullhipotézist, így 5%-os szignifikancia szinten elvetjük, tehát van közepesen gyengébb szignifikáns kapcsolat (Cramér-féle $V=0,303$) a felvé-

tel köre (tanácsadó-ügyfél) és a digitális tanácsadás igénybevétele / nyújtása között. A tanácsadók szignifikánsan többen kínálnak digitális tanácsadást (a megkérdezett tanácsadók 46,9%-a), mint ahány ügyfél ezt már igénybe vette (a megkérdezett vállalkozások 19,6%-a). Ugyanakkor szignifikánsan több ügyfél nem vette igénybe, és nem is tervezi (56,9%), mint tanácsadó (31,3%). Közel azonos azoknak az aránya, akik még nem rendelkeznek tapasztalattal a digitális tanácsadási szolgáltatás területén, de tervezik azt kipróbálni (a tanácsadók 21,9%-a, a vállalkozások 23,5%-a) (4. ábra).



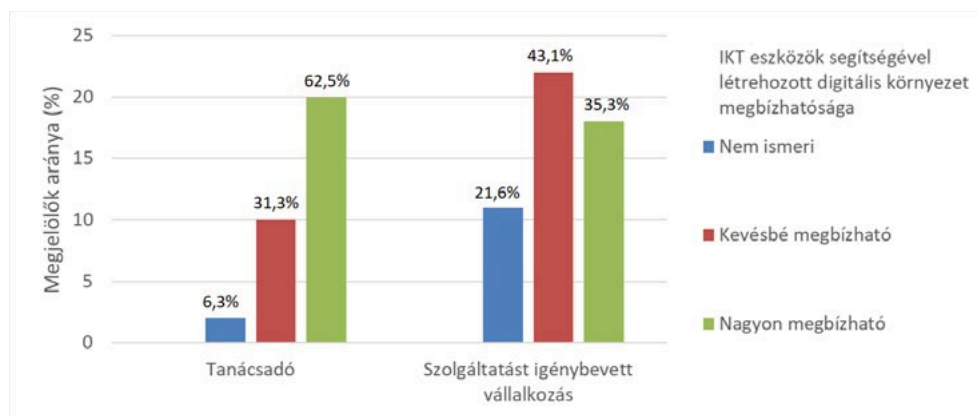
4. sz. ábra: A tanácsadási szolgáltatást digitális formában alkalmazó, tervező és ez elől elzárkózó tanácsadók és ügyfelek megoszlása (%), 2020-21 (SPSS 27.0 alapján)

Forrás: Tokár-Szadai, 2023

A második hipotézis vizsgálható a tanácsadók és az ügyfelek körében készített felmérések összehasonlításával, függetlenségvizsgálat módszerével: 5%-os szignifikancia szinten kimutatható-e kapcsolat a felvétel köre (tanácsadó, illetve ügyfél) és az IKT eszközök segítségével létrehozott digitális környezet megbízhatóságának, biztonságának és működésbiztosságának az értékelése között (nagyon megbízhatónak tartja, kevésbé tartja megbízhatónak, egyáltalán nem tartja megbízhatónak, nem ismeri).

A függetlenségvizsgálat eredménye a következő: a Paerson-féle khi-négyzet próbafüggvény értéke 6,845 a vizsgálat szabadságfoka 2. A biztonsági szignifikancia szint 3,3%, ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadjuk el a nullhipotézist, így 5%-os szignifikancia szinten elvetjük, tehát van közepesnél gyengébb szignifikáns kapcsolat (Cramér-féle $V=0,287$) a felvétel köre (tanácsadó-ügyfél) és az IKT eszközök segítségével létrehozott digitális környezet megbízhatóságának, biztonságának és működésbiztosságának az értékelése között. A tanácsadók közül szignifikánsan többen tartják nagyon megbízhatónak, biztonságosnak és működésbiztosnak az IKT eszközök segítségével létrehozott digitális környezetet (a tanácsadók 62,5%-a, míg az

ügyfeleknek mindössze 35,3%-a). Az ügyfelek majdnem fele (43,1%) kevésbé tartja megbízhatónak, biztonságosnak és működésbiztosnak, a tanácsadónál ez az arány kevesebb mint egyharmad (31,3%). Ugyanakkor az ügyfelek több mint ötöde (21,6%) egyáltalán nem ismeri, ez az arány a tanácsadónál lényegesen kisebb, mindössze 6,3% (5. ábra).

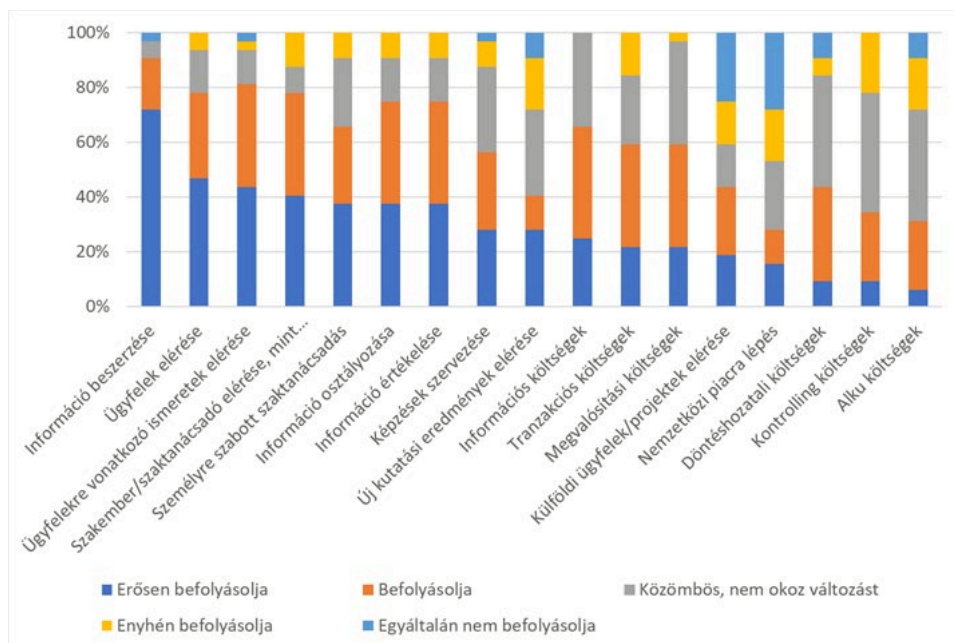


5. sz. ábra: Az IKT eszközök segítségével létrehozott digitális környezet megbízhatóságának értékelése a tanácsadók és az ügyfelek véleménye szerint, 2020-21 (SPSS 27.0 alapján)

Forrás: Tokár-Szadai, 2023

A tanulmány elején feltett második kutatási kérdésünk: A tanácsadó cégekben milyen feladatok ellátására és költségek alakulására gyakorol hatást a digitalizáció a tanácsadók véleménye szerint a COVID-19 járvány idején? A második kutatási kérdést a járvány idején (2020-21-ben) a tanácsadók körében végzett mélyinterjúk kutatásunk alapján a szövegelemzés módszerével vizsgáljuk, az értékeléshez elsősorban megosztási viszonyszámokat alkalmazunk.

A tanácsadók körében a COVID-19 járvány idején, 2020-21-ben végzett felmérésben 5 fokozatú Likert skálán értékelték a válaszadók, hogy véleményük szerint a digitalizáció milyen mértékben befolyásolja a szervezetük működésének egyes területeit. (Az „1” jelentése: egyáltalán nem befolyásolja, az „5” jelentése: erősen befolyásolja.) A felmérés eredményét a 6. ábra foglalja össze:



6. sz. ábra: Digitalizáció alkalmazásának hatása a tanácsadó cégekben (%)
Forrás: Tokár-Szadai, 2022

Az interjúban részt vevő tanácsadók meghatározó hányada véleménye szerint a digitalizáció jelentősen befolyásolja és befolyásolja (a Likert-skála 4-5 válaszai együttesen) az információ beszerzést (90,7%), az ügyfelekre vonatkozó ismeretek elérését (81,3%), az ügyfelek és szakemberek elérését, mint munkavállaló (78,2%), jelentősen egyszerűbbé téve azokat. Hatással van (jelentősen befolyásolja és befolyásolja) az információ osztályozására és értékelésére (75%), az információs költségek (65,6%), a tranzakciós és megvalósítási költségek alakulására (59,4%), jelentősen csökkentve azokat. Elősegíti a személyre szabott szaktanácsadás lehetőségét (65,6%), valamint a képzések szervezését (56,2%). Hozzájárul új kutatási eredmények eléréséhez (40,6%), külföldi ügyfelek és projektek eléréséhez (43,8%), valamint a döntéshozatali költségek csökkentéséhez (43,8%). A felmérésben összesen egy olyan tanácsadóval találkoztunk, akinek vannak ügyfelei külföldön is (az ügyfelei 10%-ának székhelye található külföldön), habár nemzetközi piacra lépést a többiek a közeljövőben sem terveznek, de 15,6% véleménye szerint ezen döntés meghozatalát erősen befolyásolja, míg 12,5% szerint befolyásolja a digitalizáció.

Összefoglalás

A tanulmány alapjául szolgáló mélyinterjúk kutatásra 2020-21-ben a COVID-19 járvány idején, a pandémia miatti korlátozások következtében kialakult válságban, online formában (Zoom, Skype) került sor, 32 tanácsadó és 52 ügyfél részvételével. A járvány miatti korlátozások (karantén szabályok, kijárási korlátozások) valamenyny vállalkozást (tanácsadókat és ügyfeleket) egyaránt érintettek felvetve a digitális tanácsadási szolgáltatás igénybevételének, illetve nyújtásának lehetőségét, szükségességét. Felmérésünk alapján a tanácsadók meghatározó hányada nyitott digitális formában nyújtani a tanácsadási szolgáltatást és szívesen alkalmaz újfajta tudásszerzési és tudásszervezési módszereket. Véleményük szerint a digitalizáció hatást gyakorol mindennapi tevékenységükre, feladataik ellátására, jelentősen megkönnyítve azokat, a szolgáltatásaik fejlesztésére, a költségeik alakulására.

A tanulmány elején megfogalmazott mindkét kutatási hipotézisünk az empirikus felmérés eredménye alapján elvetésre került, a következő antitéziseket tudjuk megfogalmazni:

- A tanácsadók szignifikánsan többen kínálnak digitális tanácsadási szolgáltatást, mint ahány ügyfél ezt igénybe veszi.
- A tanácsadók közül szignifikánsan többen ismerik, tartják nagyon megbízhatónak, biztonságosnak és működésbiztosnak az IKT eszközök segítségével létrehozott digitális környezetet, mint ügyfeleik.

Bár az Információs és Kommunikációs Technológia eszközök segítségével létrehozott digitális környezet megbízhatóságát teljes mértékben egyik interjúalany sem kérdőjelezte meg, az ügyfelek a tanácsadóknál sokkal kevésbé nyitottak digitális formában igénybe venni a tanácsadási szolgáltatást. Nagyon fontosnak tartják a személyes kapcsolatot, szükségesnek találják a fizikai kontaktot és a nonverbális kommunikációt. A megkérdezett ügyfelek több mint fele (56,9%-a) teljes mértékben elzárkózik a tanácsadás digitális formában történő igénybevételétől. 43,1%-a nem zárkózik el teljesen ettől, de kihangsúlyozták, hogy csak olyan együttműködésekben tartják elképzelhetőnek a digitális formában megvalósuló tanácsadást, melyek már évek óta sikeresen zajlanak, új kapcsolatok kiépítésében nem tartják elfogadhatónak.

Meg kell jegyeznünk, hogy a félig strukturált mélyinterjúink egyike sem reprezentatív, így általános érvényű következtetések levonására nem alkalmasak, egymással, és a korábbi reprezentatív kérdőíves felmérésekkel való összehasonlíthatóságuk sem biztosítható teljeskörűen. Feltáró kutatásként azonban alkalmazhatóak, a tendenciákra, az elmozdulás irányára következtethetünk belőlük, melyek jövőbeli empirikus kutatások kiindulópontjai lehetnek.

Irodalomjegyzék

1. ELTE. (2024. 07 03). Forrás: 04. Kérdőíves adatgyűjtés: stratégia és típusok: http://gepeskonyv.btk.elte.hu/adatok/Pszichologia/123Kiss/Kutat%E1sm%F3dszertan_szoci%E1lpszichol%F3gia/bin/Ora_4/04_fogalomtar.html
2. FEACO. (1998-2024). Consulting in Europe. Forrás: Survey of Management Consultancy 1998/99, 1999/2000, 2000/2001, 2001/2002, 2003/2004, 2004/2005, 2005/2006, 2007/2008, 2008/2009, 2010/2011, 2014/2015, 2015/2016, 2016/2017, 2017/2018, 2018/2019, 2019/2020, 2020/2021, 2021/2022, 2022/23: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>
3. Kőműves, Z., & Szabó, S. (2021). A koronavírus problémája vs. lehetőség? Az országos Korona HR kutatás részeredményei. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata* 31, 173-185.
4. Kubr, M. (2002). *Management consulting A guide to the profession* (fourth edition). Geneva: ILO.
5. Poór, J., Csapó, I., Tokár-Szadai, Á., & Noszkay, E. (2020 a.). A menedzsment tanácsadás helyzete Magyarországon 2018-19 Ügyfelek válaszai kutatási monográfia [The State of Management Consulting in Hungary 2018-19 Client Responses Research Monograph]. Budapest: Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara.
6. Poór, J., Csapó, I., Tokár-Szadai, Á., & Noszkay, E. (2020 b.). A menedzsment tanácsadás helyzete Magyarországon 2018-19 Tanácsadó cégek válaszai Kutatási monográfia [The Situation of Management Consulting in Hungary 2018-19 Responses of Consulting Firms Research Monograph]. Budapest: Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara.
7. Tokár-Szadai, Á. (2020). A VEZETÉSI TANÁCSADÁSI SZOLGÁLTATÁS IGÉNYBEVÉTELE SPECIÁLIS OKAINAK VÁLTOZÁSA 2001 ÉS 2016 KÖZÖTT. *GRADUS* 7 : 2, 259-269.
8. Tokár-Szadai, Á. (2022). 5. fejezet: A korábbi válságból történő kilábalás tapasztalatai és jelenlegi fejlődési lehetőségek a tanácsadók szemszögéből. In Kőműves Zs. S. et al, *Kilábalás – Újranyitás – Növekedés : Poszt-Covid-szindróma és bizonytalan helyzet menedzsment szempontjai* (old.: 91-110). Budapest: Wolters Kluwer Hungary.
9. Tokár-Szadai, Á. (2023). A digitalizáció mint lehetőség a vezetési tanácsadók számára a COVID–19- járvány idején. *INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM: TÁRSADALOMTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT* XXIII : 1, 61-79.
10. Vogelsang, G. (1992). *Universalberatung: Konzeption und Methodik einer ganzheitlichen Unternehmensberatung* (Universal consulting: Concept and methodology of holistic management consulting). Düsseldorf: Diss. der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität in Köln.