

## A digitalizáció mint lehetőség a vezetési tanácsadók számára a COVID-19-járvány idején

A COVID-19-járvány miatti korlátozások valamennyi vezetési tanácsadással foglalkozó vállalkozást és azok ügyfeleit érintették, mely felveti a digitális tanácsadási szolgáltatás igénybevételének, valamint nyújtásának lehetőségét, szükségességét. Tanulmányunkban a járvány idején Északkelet-Magyarországon végzett mélyinterjú kutatásunk alapján azt vizsgáljuk, hogy a vezetési tanácsadók és ügyfelek nyitottak-e a digitális formában nyújtott szolgáltatásra, illetve igénybevételére. És vajon a tanácsadó cégekben milyen feladatok ellátására, költségek alakulására gyakorolhatást a digitalizáció? A 2020–21-ben végzett mélyinterjú kutatásunkat a vezetési tanácsadók körében 2001-ben és 2005–06-ban kérdőíves felmérés, 2011–12-ben és 2015–16-ban mélyinterjú kutatásunk előzte meg, a tanácsadók információs technológiára való nyitottságának változását ezekkel a felméréseinkkel összehasonlítva vizsgáljuk. Jelen eredményeink alapján a tanácsadók meghatározó hányada nyitott rá, hogy digitális formában nyújtson tanácsadási szolgáltatást, és szívesen alkalmaz újfajta tudásszerzési és -szervezési módszereket. Az ügyfelek a tanácsadóknál sokkal kevésbé nyitottak ilyen formában igénybe venni a tanácsadási szolgáltatást. Nagyon fontosnak tartják a személyes kapcsolatot, szükségesnek találják a nonverbális kommunikációt.

**Kulcsszavak:** digitális tanácsadás, nyitottság az információtechnológiára, IKT-eszközök megbízhatósága, COVID-19-járvány

### Szerzői információ

Tokár-Szadai Ágnes, PhD gazdálkodás- és szervezéstudományok

<https://orcid.org/0000-0002-1636-4330>

### Így hivatkozzon erre a cikkre:

Tokár-Szadai Ágnes. „A digitalizáció mint lehetőség a vezetési tanácsadók számára a COVID-19-járvány idején”.

*Információs Társadalom* XXIII, 1. szám (2023): 61–79.

== <https://dx.doi.org/10.22503/inftars.XXIII.2023.1.4> ==

*A folyóiratban közölt művek*

*a Creative Commons Nevezd meg! – Ne add el! – Így add tovább! 4.0*

*Nemzetközi Licenc feltételeinek megfelelően használhatók.*

## Digitization as an opportunity for management consultants during the COVID-19 epidemic

The restrictions due to the COVID-19 epidemic affected all companies, raising the possibility and necessity of using and providing digital consulting services. In our study, we examine whether management consultants and their clients are open to providing and using the consulting service in digital form. Our in-depth interview research conducted in 2020-21 in North-Eastern Hungary was preceded by questionnaire surveys of management consultants in 2001 and 2005-06, and in-depth interview research in 2011-12 and 2015-16, the change in the openness of consultants to information technology is compared to our surveys. Based on the results, a significant proportion of consultants provide consulting services in digital form and are happy to use new types of knowledge acquisition and organization methods. Clients are much less open to using the management consulting service in digital form than consultants. They consider personal contact to be very important, they find physical contact and nonverbal communication necessary.

**Keywords:** *digital consulting, openness to information technology, reliability of Information and Communication Technology Tools, COVID-19 epidemic*

*All materials  
published in this journal are licenced  
as CC-by-nc-nd 4.0*

## 1. Bevezetés

Néhány évvel ezelőtt a legtöbb területen fel sem merült a digitális formában nyújtott vezetési tanácsadás lehetősége, a tanácsadók és ügyfelek is elképzelhetetlennek tartották ennek megvalósítását. A COVID-19-járvány alapvetően változtatta meg valamennyiük életét, korábban képtelenségnek vélt intézkedéseket (kijárási korlátozás, karanténszabályok) hoztak, paradigmaváltásra készítették a tanácsadókat és ügyfeleiket egyaránt. A számítástechnika gyors fejlődése, az internetelés általánossá válása a vállalkozások és a háztartások körében megteremtette a digitális formában nyújtott tanácsadási szolgáltatás technikai feltételeit. A járvány miatti korlátozások jelentősen felgyorsították ezt a folyamatot (Kőműves és Szabó 2021). A COVID-19 idején 2020–21-ben a tanácsadók és ügyfelek körében végzett mélyinterjúk kutatásunk alapvetően az északkelet-magyarországi tanácsadási piac vizsgálatára, ennek változásaira irányult. A mélyinterjúkban a tanácsadók kiemelték a digitalizáció nyújtotta megoldások kihasználásának lehetőségét, és kihangsúlyozták ennek szükségességét. Jelen tanulmányban a következő kutatási kérdések kerültek megfogalmazásra:

- Kimutatható-e a vezetési tanácsadók információs technológiára való nyitottságának növekedése az elmúlt 20 évben?
- 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?
- A tanácsadók ezekben a válságos időkben mennyire tudnak élni a tanácsadási szolgáltatások fejlesztésének lehetőségével? Milyen újfajta tudásszerzési ismereteket alkalmaznak?

Az első két kutatási kérdés vizsgálatára felállított hipotéziseket és a tesztelés módszerét az 1. táblázatban foglaltuk össze. A 3. és 4. 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.

Hipotézisek	A tesztelés módszere
H1a hipotézis: Feltételezhető a tanácsadók információtechnológiára való nyitottságának a növekedése egyetemesen az elmúlt 20 évben.	A 2001, 2005–06, 2011–12, 2015–16 és a 2020–21-ben a tanácsadók körében végzett felmérések összehasonlításával vizsgálható, a varianciaanalízis módszerét alkalmazva.
H1b hipotézis: Feltételezhető, hogy a tanácsadók beruházásai között a számítógép- és szoftverfejlesztés egyre nagyobb részt tesz ki az elmúlt 20 évben.	A 2001, 2005–06, 2011–12, 2015–16 és a 2020–21-ben a tanácsadók körében végzett felmérések összehasonlításával vizsgálható, a varianciaanalízis módszerét alkalmazva.

H2a hipotézis: A tanácsadók és az ügyfelek egyformán nyitottak a digitális tanácsadásra.	Vizsgálható a tanácsadók és az ügyfelek körében 2020–21-ben készített felmérések összehasonlításával, függetlenségvizsgálat módszerével.
H2b hipotézis: A tanácsadók és az ügyfelek egyformán ismerik és megbízhatónak, biztonságosnak és működésbiztosnak tartják az IKT-eszközök (Információs és Kommunikációs Technológia) segítségével létrehozott digitális környezetet.	Vizsgálható a tanácsadók és az ügyfelek körében 2020–21-ben készített felmérések összehasonlításával, függetlenségvizsgálat módszerével.

1. Táblázat: Felállított hipotézisek és tesztelésének módszerei (saját szerkesztés)

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.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

A vezetési tanácsadók (az angol nyelvű szakirodalomban egységesen „Management Consultant” néven szerepelnek) tudást, technikákat, eszközöket használnak fel a megbízó szervezetek számára történő értékteremtés érdekében. Jelen tanulmányban és az alapjául szolgáló felmérésekben Kubr megközelítését alkalmazzuk, aki a következő definíciót használja a tanácsadással kapcsolatban: „A vezetési tanácsadás egy olyan független, szakértői szolgáltatás, melyet szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak abból a célból, hogy segítsék a szervezeteket céljaik elérésében, a problémák feltárásában, megoldásában, új lehetőségek felkutatásában és azok megoldásában, a szükséges tudás elsajátításában és a változások megvalósításában” (Kubr 2002, 10).

A tevékenység magyar nyelvű elnevezése nem egységes. A Gazdasági Tevékenységek Egységes Ágazati Osztályozási Rendszerében (TEÁOR'08) „Üzletvezetési, vezetői tanácsadás” elnevezéssel 70-es számmal szerepel (KSH 2022). A magyar tanácsadók szakmai szövetségének elnevezése: Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ 2022). Jelen tanulmányban az angol elnevezés magyar nyelvű fordítása és a szakmai szervezet elnevezése alapján használjuk a tevékenységre vonatkozóan a vezetési tanácsadás elnevezést.

A vezetési tanácsadási tevékenység nem szűkül le a klasszikus értelemben vett vezetési területekre. A szakmai szervezetek is kihangsúlyozzák a komplex értelmezés szükségességét. A tevékenységi körük az ügyfelek igényeinek növekedése és változása miatt folyamatosan bővül, és a súlypontok is változnak. A FEACO (European Federation of Management Consultancies Association) (FEACO 2022) jelenleg érvényes kategóriarendszerét foglalja össze a 2. táblázat, melyet 2014-ben vezetett be, figyelembe véve a tanácsadási piacon jelenlevő változásokat, tendenciákat.

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

2. táblázat: A vezetési tanácsadás területei 2014-től a FEACO kategóriarendszere alapján (FEACO 2014–2021 alapján)

A technológiai tanácsadás részesedése az európai vezetési tanácsadási forgalomból a FEACO 8 európai országban (Ausztria, Franciaország, Németország, Görögország, Magyarország, Olaszország, Románia, Egyesült Királyság) végzett felmérése alapján 2020-ban 24,8% volt. Magyarországon volt a legnagyobb a részesedése a vezetési tanácsadás területei között (51%)<sup>1</sup>, míg Ausztriában a legkisebb (4,5%). Ezt követte a működési tanácsadás 21,2%-kal (Magyarországon 9%), a stratégiai tanácsadás 19,7%-kal (Magyarországon 18%), a Humán erőforrás-tanácsadás 14,2%-kal (Magyarországon 5%), a pénzügyi és kockázati tanácsadás 11,7%-kal (Magyarországon 10%), végül az értékesítés és marketing-tanácsadás 3,8%-kal (Magyarországon 7%). Ez a 8 ország az európai GDP 69%-át reprezentálja (FEACO 2021).

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

<sup>1</sup> Ehhez a kimagasló értékhez 2020-ban hozzájárulhatott a COVID-19-járvány miatti korlátozások következtében fellépő igényátrendeződés. A kijárási korlátozás olyan cégek és magánszemélyek érdeklődését is a digitális megoldások irányába fordította, amik és akik korábban elzárkóztak ettől a formától. Mivel sokan közülük nem rendelkeztek megfelelő ismeretekkel ezen a területen, rákényszerültek a külső segítség igénybevételére, míg más kérdésekben visszafogták igényüket, elhalasztották a tanácsadó megbízását.

A vezetési tanácsadás célját és folyamatát, a szereplők közötti interakciót és kapcsolatrendszerét, valamint a külső tényezők hatását foglalja össze szemléletesen az üzleti tanácsadási rendszer modellje (Tokár-Szadai 2012).



1. ábra: Üzleti tanácsadási rendszer modellje (Tokar-Szadai 2012 alapján)

A járványhelyzet miatti korlátozások jelentősen hatottak valamennyi tényező alakulására és alapvetően változtatták meg a tanácsadó és ügyfele közötti kapcsolat egészét. Jelen tanulmányban a műszaki, technikai, informatikai környezet hatását vizsgáljuk részletesebben, arra keresve a választ, hogy a pandémia miatti intézkedések okozta új kihívásoknak mennyire tudtak megfelelni a tanácsadók, és az ügyfeleik nyitottak voltak-e az új megoldási módokra.

Fennáll a tanácsadók és ügyfeleik véleményének, elvárásainak, értékítéletének különbözősége, mivel a tanácsadási folyamat több bizonytalansági tényezőt foglal magába (Pemer és Werr 2013), ezért indokolt ennek mélyebb vizsgálata. Pemer és Werr (2013) szerint a korábbi kutatások (Glückler és Armbrüster 2003; Mitchell, Moutinho és Lewis 2003) alapján a bizonytalanságoknak három fajtája merül fel a tanácsadók alkalmazásakor: a tanácsadó és az ügyfél közötti „információs aszimmetria” (teljesítménnyel kapcsolatos bizonytalanság), a „kapcsolati bizonytalanság” (az ügyfelek nem lehetnek biztosak abban, hogy a tanácsadók az ő érdeküket tartják szem előtt, és nem a saját érdekeik a meghatározóak – Maister 2003; Sturdy 1997; Dawson, Karahanna és Buchholtz 2014), valamint a „pszichoszociális bizonytalanság” (a menedzserek a szervezetük eredményének növelése, céljaik elérése érdekében egy számukra ismeretlen kívülállóval kötnek szerződést és ez a szervezeten belül ellenállást eredményezhet) (Bergholz 1999).

A digitalizáció vezetési tanácsadókra gyakorolt hatásának vizsgálata viszonylag új a tanácsadás szakirodalmában, ugyanis a COVID-19-járvány előtt csak korlátozott-

tan 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), 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 (7. táblázat), a digitalizáció által gerjesztett innovációnak (6. ábra), valamint a tanácsadók tudásszerzési módjainak (8. táblázat) a vizsgálatakor.

### 3. Az empirikus felmérések módszertani háttere és eredménye

Az első kutatási kérdés vizsgálatához, és a H1 hipotézis teszteléséhez a 2001, 2005–06, 2011–12, 2015–16 és a 2020–21-ben a tanácsadók körében végzett felméréseink eredményét alkalmazzuk. 2001-ben és 2005–06-ban a fő tevékenységként „üzletviteli tanácsadási tevékenységet” folytató (a TEÁOR'03 alapján 7414), Borsod-Abaúj-Zemplén megyében székhellyel rendelkező tanácsadó cégek körében teljeskörű kérdőíves felmérést végeztünk. A válaszadási arány 2001-ben 41,7%, 2005–06-ban 39,6% volt. 2011–12-ben, 2015–16-ban és 2020–21-ben félig strukturált mélyinterjú kutatást végeztünk a TEÁOR'08 alapján „üzletvezetési, vezetői tanácsadás” is folytató cégek körében (itt nem volt feltétel a fő tevékenység, de a mélyinterjút a tanácsadási tevékenységet is folytató kollégával végeztük el). A minta kiválasztása nem reprezentatív mintavétellel, hanem az ügynevezett „hólabda” módszerrel (ELTE 2022) történt: a tanácsadók ügyfeleiket és másik tanácsadót, a vállalkozások tanácsadóikat, és üzleti partnereiket ajánlották a felmérésben való részvételre. Itt szigorú területi kritériumot nem állítottunk, de az összehasonlíthatóság érdekében elvártuk az északkelet-magyarországi vonatkozást (vagy a tanácsadónak vagy a felmérésben részt vevő ügyfelének északkelet-magyarországi székhellyel kellett rendelkeznie.) A tanácsadók körében végzett felmérések mintáinak nagyságát és foglalkoztatotti létszám szerinti összetételét szemlélteti a 3. táblázat.

	0–9 fő	10–20 fő	21–50 fő	51 fő felett	Összesen
2001	79	3	1	0	83
2005–2006	78	5	5	0	88
2011–2012 <sup>2</sup>	32	7	9	6	54
2015–2016	22	2	2	2	28
2020–2021	24	7	0	1	32

3. táblázat: A felmérésekben részt vett tanácsadó cégek száma és foglalkoztatotti létszám szerinti összetétele (saját szerkesztés)

<sup>2</sup> A minta elemszámának csökkenése a 2010 utáni felméréseinkben a módszertani váltás miatt következett be, mivel előtte kérdőíves felmérést, utána mélyinterjú kutatást végeztünk. 2020–21-ben az interjúk elvégzését nehezítették a járvány miatti korlátozások.

A mélyinterjúk elvégzése 2011–12-ben és 2015–16-ban személyes megkereséssel történt, 2020–21-ben a pandémia miatti korlátozások miatt digitális formában, Zoom- vagy Skype-alkalmazások segítségével. A korábbi kérdőíves felmérésekkel való összehasonlíthatóság biztosítása érdekében a mélyinterjúk kérdései a korábbi kérdőíves felmérések struktúráját követte, de itt a válaszadóknak lehetőségük volt az egyes kérdésekkel kapcsolatban mélyebben kifejteni a véleményüket.

A második kutatási kérdés vizsgálata, és a H2 hipotézis tesztelése a pandémia idején 2020–21-ben a tanácsadók és ügyfelek körében végzett mélyinterjúk kutatások eredményeinek összehasonlításával történik. A pandémia idején, a tanácsadási szolgáltatást már igénybe vett vállalkozások körében végzett kutatás mintájának nagyságát, és foglalkoztatotti létszám, valamint fő tevékenységi kör szerinti összetételét szemlélteti a 4. és az 5. táblázat.

	0–9 fő	10–19 fő	20–49 fő	50–249 fő	250 fő felett	Összesen
Ügyfelek száma	31	8	5	3	5	52
Aránya (%)	59,6%	15,4%	9,6%	5,8%	9,6%	100,0%

4. táblázat: A 2020–21-es felmérésben részt vett ügyfelek száma és foglalkoztatotti létszám szerinti megoszlása %-ban (saját szerkesztés)

	Mezőgazdaság	Ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás	Összesen
Ügyfelek száma	6	20	9	17	52
Aránya (%)	11,5%	38,5%	17,3%	32,7%	100,0%

5. táblázat: A 2020–21-es felmérésben részt vett ügyfelek tevékenységi kör szerinti megoszlása %-ban (saját szerkesztés)

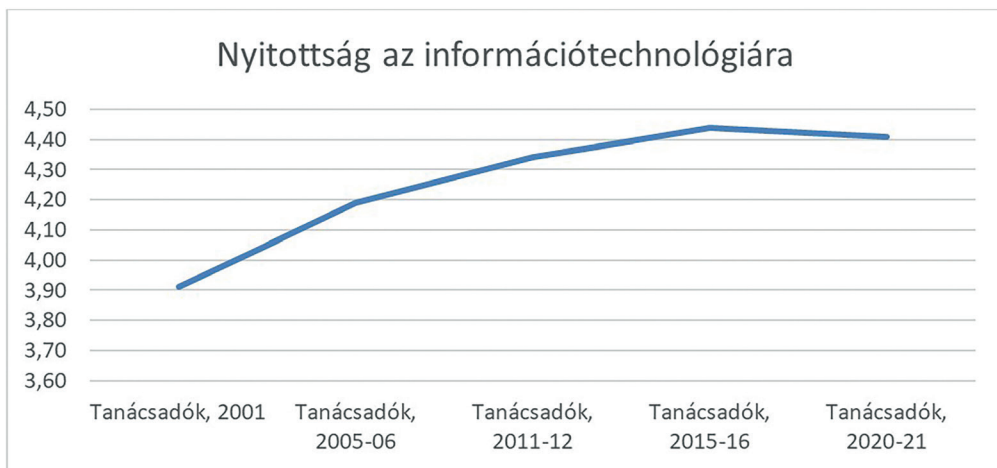
A 3. és a 4. kutatási kérdések vizsgálata 2020–21-ben, a tanácsadók körében végzett félig strukturált mélyinterjúk alapján történt, a szövegelemzés módszerét alkalmazva. A pandémia idején végzett interjúkban a tanácsadók részletesen kitértek arra, hogy a járvány miatti korlátozások (karantén szabályozás, kijárási korlátozás) nehézséget okoztak vagy egyenesen lehetetlenné tették számukra az ügyfelek személyes felkeresését, fogadását, ami paradigmaváltásra készítette őket. Többen kihangsúlyozták, hogy ennek a problémának a megoldására kiváló lehetőség a digitális formában történő tanácsadás, ami elsősorban Zoom-, illetve Skype-alkalmazás segítségével történik. Többen kiemelték, hogy ez a megoldás főként a már több éve sikeresen működő együttműködésekben lehetséges, és ennek folytatását a pandémiát követően is elképzelhetőnek tartják (annak idő- és költség-takarékossága miatt). Új ügyfelek szerzésére azonban véleményük szerint kevésbé alkalmazható.

### 3.1. A vezetési tanácsadók információtechnológiára való nyitottságának értékelése

A tanulmány elején feltett első kutatási kérdésünk: Kimutatható-e a vezetési tanácsadók információs technológiára való nyitottságának növekedése az elmúlt 20 évben? A kutatási kérdés vizsgálatához két részhipotézist fogalmaztunk meg.

H1a részhipotézis: Feltételezhető a tanácsadók információtechnológiára való nyitottságának a növekedése saját megítélésük szerint az elmúlt 20 évben.

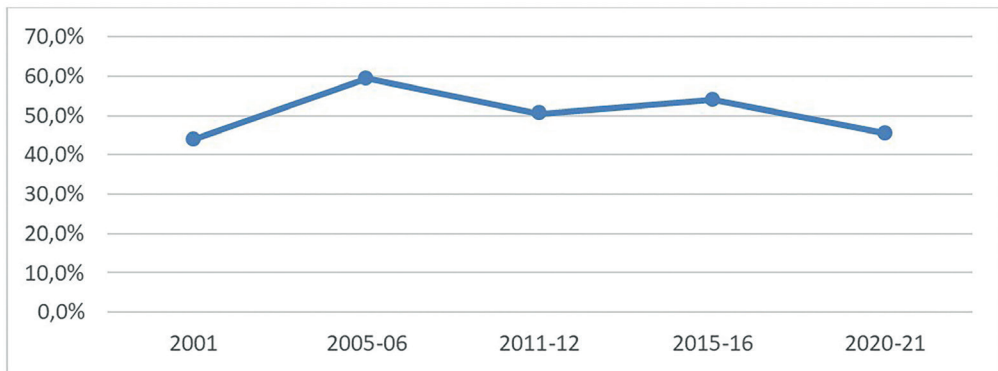
A 2001, 2005–06, 2011–12, 2015–16 és a 2020–21-ben a tanácsadók körében végzett felmérések összehasonlításával vizsgálható, a varianciaanalízis módszerét alkalmazva. Arra keressük a választ, hogy 5%-os szignifikancia szinten elfogadható-e, hogy a felmérés időpontja befolyásolja a mennyiségi ismérv (a tanácsadók információtechnológiára való nyitottságának mértékét saját értékítéletük szerint 5 fokozatú Likert-skálán) szórását. A hipotézis tesztelésére az F-próba alkalmazható, melynek eredménye a következő: az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikanciaszint 0,7%, tehát 99,3%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a tanácsadók információtechnológiára való nyitottságának mértékét befolyásolja az adatfelvétel időpontja. Az „Eta” mutató a két ismérv közötti kapcsolat erősségét méri, értéke 0,22. A felmérés időpontja és a tanácsadók információtechnológiára való nyitottsága között közepesnél gyengébb kapcsolat van saját értékítéletük szerint. Eta-squared= 4,9%, tehát a felmérés időpontja 4,9%-ban befolyásolja a szórását a tanácsadók információtechnológiára való nyitottságának mértéke esetében. A 2. ábra az 5 fokozatú Likert-skálán szemlélteti a változást a tanácsadók saját információtechnológiára való nyitottságának értékelését illetően.



2. ábra: Változások a tanácsadók információtechnológiára való nyitottságának értékelése szempontjából saját értékítéletük alapján 2001 és 2021 között (SPSS 27.0 alapján)

H1b részhipotézis: Feltételezhető, hogy a tanácsadók beruházásai között a számítógép- és szoftverfejlesztés egyre nagyobb részt tesz ki az elmúlt 20 évben.

Ez a tanácsadók körében különböző időpontokban végzett felmérések összehasonlításával vizsgálható, a varianciaanalízis módszerét alkalmazva. Arra keressük a választ, hogy 5%-os szignifikanciaszinten elfogadható-e, hogy a felmérés időpontja befolyásolja a mennyiségi ismérv (a számítógép és szoftverfejlesztés részesedése a beruházások között) szórását. A 3. ábra a különböző időpontokban végzett felméréseink alapján azt szemlélteti, hogy a vizsgált vezetési tanácsadócégek beruházásainak hány %-át teszik ki a számítógép és szoftverfejlesztés.



3. ábra: A számítógép és szoftverfejlesztés részaránya a beruházások között a tanácsadó cégeknél (2001– 2021) (SPSS 27. 0 alapján)

A 3. ábra alapján a H1b hipotézisünket el kell vetnünk, vagyis a tanácsadók beruházásai között a számítógép- és szoftverfejlesztés részaránya nem növekedett szignifikánsan az elmúlt 20 évben.

Annak vizsgálatára, hogy a 3. ábrán látható csökkenés szignifikáns volt-e, az F-próba alkalmazható, mely igen robusztus, ami azt jelenti, hogy „egy-egy feltétel (például normalitás, varianciahomogenitás) nem teljesülése nem gyakorol lényeges befolyást a próbával elkövethető első- és másodfajú hiba elkövetési valószínűségére, vagyis nem rontja el a következtetések érvényességét” (Sajtos és Mitev 2007, 167). Az F-próba eredménye a következő: az F-próbának megfelelő biztonsági szignifikanciaszint 6,6%, vagyis nagyobb, mint 5%, tehát a varianciaanalízis eredménye 5%-os szignifikanciaszinten nem szignifikáns, tehát a várható értékek között nincs érdemi különbség. A felmérésekben részt vett tanácsadó cégek számítógép- és szoftverfejlesztés részaránya a beruházások között jelentősen különbözik egymástól, az átlagoktól való eltérések átlaga 33,9% (szórás), az értékek 0% és 100% között szóródnak (6. táblázat). A különböző időpontokban végzett felmérésekben az átlagos értékek jelentősen különböznek egymástól (43,9% és 59,49% közötti értékeket vesznek fel), de a varianciaanalízis eredménye alapján nem mondhatjuk, hogy az adatfelvétel időpontja hatást gyakorolna azok nagyságára, tehát a 3. ábrán látható csökkenés sem volt szignifikáns, vagyis a tanácsadók beruházásai között a számítógép- és szoftverfejlesztés részaránya nem változott az elmúlt 20 évben.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
2001	65	43,9538	36,71105	4,55344	34,8573	53,0504	,00	100,00
2005–06	77	59,4935	33,45485	3,81253	51,9002	67,0868	,00	100,00
2010–11	52	50,4038	30,66022	4,25181	41,8680	58,9397	,00	100,00
2015–16	29	54,2759	31,78937	5,90314	42,1838	66,3679	,00	100,00
2020–21	32	45,4063	33,31846	5,88993	33,3937	57,4188	,00	100,00
Total	255	51,3176	33,90894	2,12346	47,1358	55,4995	,00	100,00

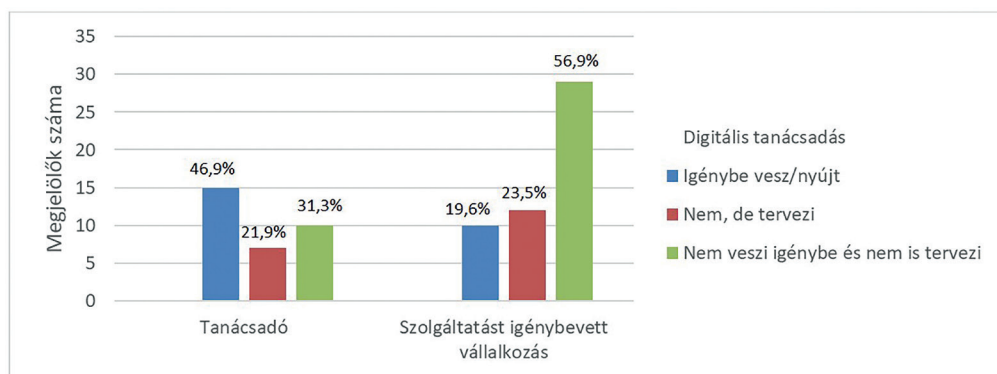
6. táblázat: A tanácsadó cégek számítógép- és szoftverfejlesztésének részaránya a beruházások között 2001 és 2021 között (SPSS 27.0 alapján)

### 3.2. A vezetési tanácsadók és ügyfelek digitális tanácsadásra való nyitottságának összehasonlítása

A tanulmány elején feltett második kutatási kérdésünk: Az ügyfelek nyitottak-e a tanácsadási szolgáltatás digitális formában történő igénybevételére? Kimutatható-e különbség a tanácsadók és az ügyfelek véleménye között? A kutatási kérdés vizsgálatához két részhipotézist fogalmaztunk meg.

H2a hipotézis: A tanácsadók és az ügyfelek egyformán nyitottak a digitális tanácsadásra

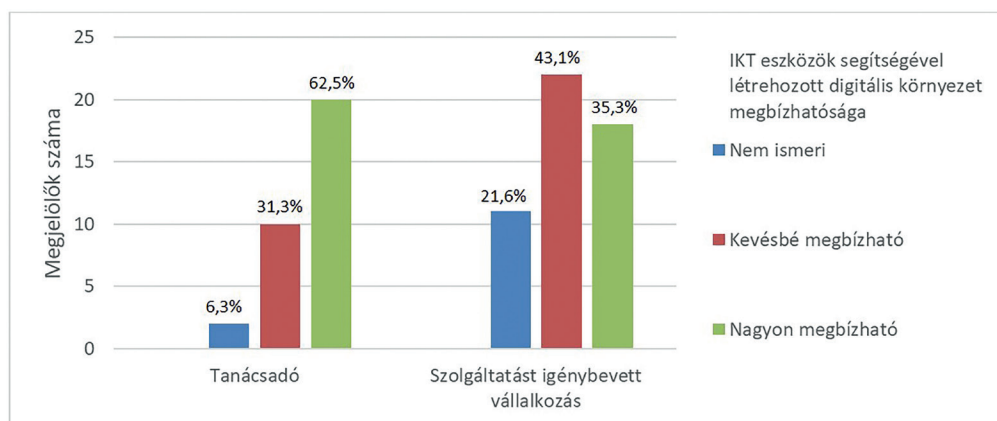
Vizsgálható a tanácsadók és az ügyfelek körében készített felmérések összehasonlításával, függetlenségvizsgálat módszerével: 5%-os szignifikanciaszinten kimutatható-e kapcsolat a felvétel köre (tanácsadó, illetve ügyfél) és a digitális tanácsadási szolgáltatás nyújtása/igénybevétele között. A függetlenségvizsgálat eredménye a következő: a Pearson-féle khí-négyzet próbafüggvény értéke 7,622 a vizsgálat szabadságfoka 2. A biztonsági szignifikanciaszint 2,2%, ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadjuk el a nullhipotézist, így 5%-os szignifikanciaszinten elvetjük, tehát van közepesenél gyengébb szignifikáns kapcsolat (Cramér-féle  $V=0,303$ ) a felvétel 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. ábra: A tanácsadási szolgáltatást digitális formában alkalmazó, tervező és ez elől elzárkózó tanácsadók és ügyfelek száma, 2020–21 (SPSS 27.0 alapján)

H2b hipotézis: A tanácsadók és az ügyfelek egyformán ismerik és megbízhatónak, biztonságosnak és működésbiztosnak tartják az IKT-eszközök (Információs és Kommunikációs Technológia) segítségével létrehozott digitális környezetet.

Vizsgálható a tanácsadók és az ügyfelek körében készített felmérések összehasonlításával, függetlenségvizsgálat módszerével: 5%-os szignifikanciaszinten 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).



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

A függetlenségvizsgálat eredménye a következő: a Pearson-féle chí-négyzet próbafüggvény értéke 6,845 a vizsgálat szabadságfoka 2. A biztonsági szignifikanciaszint 3,3%, ami azt jelenti, hogy e fölött nem fogadjuk el a nullhipotézist, így 5%-os szignifikanciaszinten elvetjük, tehát van közepesnél gyengébb szignifikáns kap-

csolat (Cramér-féle  $V=0,287$ ) a felvétel köre (tanácsadó-ügyfél) és az IKT-eszközök segítségével létrehozott digitális környezet megbízhatóságának, biztonságának és működésbiztoságának 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).

### 3.3. A digitalizáció hatásának vizsgálata a tanácsadó cégekben végzett feladatokra és költségek alakulására

A tanulmány elején feltett harmadik 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 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 7. táblázatban foglaljuk össze.

	5	4	3	2	1
Információ beszerzése	71,9%	18,8%	6,3%	0,0%	3,1%
Ügyfelek elérése	46,9%	31,3%	15,6%	6,3%	0,0%
Ügyfelekre vonatkozó ismeretek elérése	43,8%	37,5%	12,5%	3,1%	3,1%
Szakember/szaktanácsadó elérése mint munkavállaló	40,6%	37,5%	9,4%	12,5%	0,0%
Személyre szabott szaktanácsadás	37,5%	28,1%	25,0%	9,4%	0,0%
Információ osztályozása	37,5%	37,5%	15,6%	9,4%	0,0%
Információ értékelése	37,5%	37,5%	15,6%	9,4%	0,0%
Képzések szervezése	28,1%	28,1%	31,3%	9,4%	3,1%
Új kutatási eredmények elérése	28,1%	12,5%	31,3%	18,8%	9,4%
Információs költségek	25,0%	40,6%	34,4%	0,0%	0,0%
Tranzakciós költségek	21,9%	37,5%	25,0%	15,6%	0,0%

Megvalósítási költségek	21,9%	37,5%	37,5%	3,1%	0,0%
Külföldi ügyfelek/projektek elérése	18,8%	25,0%	15,6%	15,6%	25,0%
Nemzetközi piacra lépés	15,6%	12,5%	25,0%	18,8%	28,1%
Döntéshozatali költségek	9,4%	34,4%	40,6%	6,3%	9,4%
Kontrolling költségek	9,4%	25,0%	43,8%	21,9%	0,0%
Alkuköltségek	6,3%	25,0%	40,6%	18,8%	9,4%

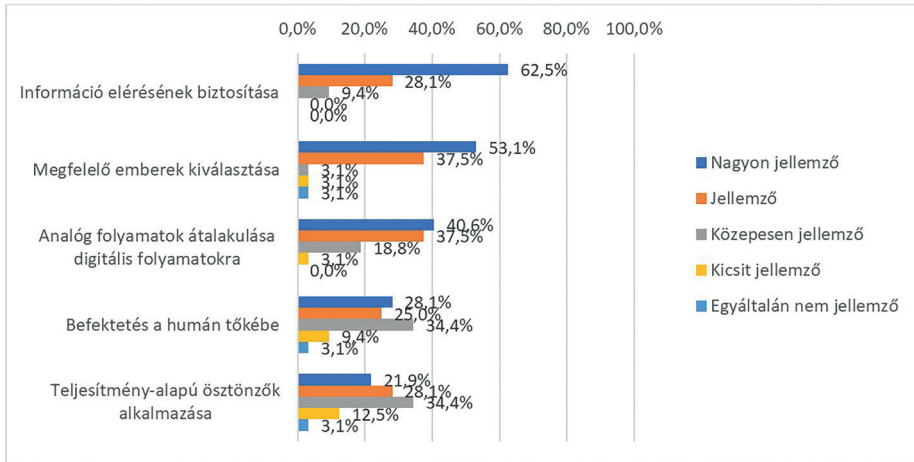
7. táblázat: A digitalizáció hatása a tanácsadó szervezetek működésének meghatározott területére a válaszadók %-ában, 2020–21 (saját szerkesztés)

Az interjúban részt vevő tanácsadók meghatározó hányada véleménye szerint a digitalizáció „erősen befolyásolja” vagy „befolyásolja” (a Likert-skála 4-5 válaszai együttesen) az információ beszerzést (90,7%), az ügyfelekre vonatkozó ismeretek elérését (81,3%), az ügyfelek elérését (78,2%), a szakemberek elérését mint munkavállaló (78,1%), jelentősen egyszerűbbé téve azokat. Hatással van (erősen befolyásolja vagy 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 e döntés meghozatalát erősen befolyásolja, míg 12,5% szerint befolyásolja a digitalizáció.

### 3.4. A tanácsadási szolgáltatások fejlesztési lehetőségeinek a vizsgálata

A vizsgálat elején feltett negyedik kutatási kérdésünk: A tanácsadók ezekben a válságos időkben mennyire tudnak élni a tanácsadási szolgáltatások fejlesztésének lehetőségével? Milyen újfajta tudásszerzési ismereteket alkalmaznak?

Skjolsvik et al. (2007) kutatásukban kiemelik, hogy a legjobb ügyfelek felkutatásán és a sikeres együttműködési folyamatok irányításán kívül a KIBS-cégeknek (Knowledge-Intensive Business Service – Tudásintenzív szolgáltatást nyújtó cégek) olyan megbízásokat kell keresniük, amelyek magas arányú újdonságot és személyre szabott feladatokat tartalmaznak, amelyek lehetőséget adnak multidiszciplináris tanácsadói csapatok bevonására, amelyek relatíve hosszú időperiódus alatt zajlanak. A digitalizáció új innovációkat gerjeszt, új termékek és szolgáltatások bevezetését teszi lehetővé. A 6. ábra összefoglalja, hogy a tanácsadók ezekben a válságos időkben mennyire tudnak élni a tanácsadási szolgáltatások fejlesztésének lehetőségével.



6. ábra: Digitalizáció alkalmazása a tanácsadási szolgáltatások fejlesztésében a válaszadó tanácsadók %-ában, 2020–21 (saját szerkesztés)

Az interjúban részt vett tanácsadók meghatározó hányada jellemzőnek tartja tanácsadási szolgáltatásának folyamatos fejlesztését: elsősorban az információk elérésének a biztosításával (90,6%) és a megfelelő emberek kiválasztásával (90,6%), de az analog folyamatok átalakulása digitális folyamatokra is jelentős szerepet játszik (78,1%). A válaszadók mintegy fele a válság ellenére is jellemzőnek tartja a vállalkozásában a befektetést a humán tőkébe (53,1%), valamint a teljesítményalapú ösztönzők alkalmazását (50%).

Egy sikeres cég nem működhet új termékek, új módszerek, technikák alkalmazása nélkül. Ezek részben könnyen megvásárolható, hozzáférhető forrásokból (például online adatbázis, nyomtatott kiadványok stb.), részben saját fejlesztésű adatbázisokból biztosíthatók. Az tehát nem kérdés, hogy folyamatos innovációra szükség van, az viszont igen, hogy azt a cég saját maga végezze, vagy egy már meglévő licencet vegyen meg. A nemzetközi hálózattal rendelkező, multinacionális tanácsadó cégek óriási adatbázissal rendelkeznek, melyet azonnal el tud érni valamennyi tanácsadójuk a világ bármelyik pontján. Ez a hatalmas adatbank az egyik legnagyobb előnye a multi cégeknek a helyi kis tanácsadó irodákkal szemben, akik jóval kevesebb számú ügyel rendelkeznek adatbázisukban. Az egyéni vállalkozóként működő tanácsadók és kisebb cégek más helyzetben vannak; a korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásaik megakadályozzák őket abban, hogy széles körű kutatási és fejlesztési tevékenységekbe kezdjenek.

	A megjelölő tanácsadók száma 2020–21	A válaszadók %-ában
Online tanulás	25	78,1%
E-learning kurzusok	19	59,4%
Adatbázisépítés	12	37,5%
Hálózati tanulás	6	18,8%

Minőségbiztosítási intézkedések	6	18,8%
Globális tudáscsere (szemantikusweb-fejlesztések)	3	9,4%
Tudásmenedzsment	3	9,4%
Egyéb	1	3,1%

8. táblázat: Tudásszervezési módszerek alkalmazása a válaszadó tanácsadó cégek %-ában 2020–21 (saját szerkesztés)

A 8. táblázat összefoglalja, hogy a tanácsadók milyen újfajta tudásszervezési módszereket alkalmaznak.

Az interjúban részt vett tanácsadók több mint háromnegyede, 78,1%-a az online tanulást részesíti előnyben, kevesebb mint kétharmada, 59,4%-a E-learning kurzusokon is részt vesz, egyértelműen ezek a legjelentősebb tudásszerzési módszerek a COVID-19-járvány idején végzett felmérésünk alapján. Saját adatbázist az interjúban részt vett tanácsadók több mint egyharmada, 37,5%-a épít, míg hálózati tanulást és minőségbiztosítási intézkedéseket már csak kevesebb mint egyötödük, 18,8%-uk alkalmaz.

## Összefoglalás

A tanulmány alapjául szolgáló mélyinterjú 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) valamilyen 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 –, valamint a szolgáltatásaik fejlesztésére és a költségeik alakulására. A tanulmány elején megfogalmazott hipotézisek vizsgálatának eredményét a 9. táblázatban foglaltuk össze.

Hipotézis	Tesztelés eredménye	Kutatás eredménye (tézis, antitézis)
H1a	Elfogadva	A tanácsadók információtechnológiára való nyitottsága szignifikánsan növekedett saját megítélésük szerint az elmúlt 20 évben.

H1b	Elvetve	Nem igazolódott, hogy a tanácsadók beruházásai között a számítógép- és szoftverfejlesztés egyre nagyobb részt tesz ki az elmúlt 20 évben.  Kutatás eredménye: A tanácsadók beruházásai között a számítógép- és szoftverfejlesztés részaránya nem változott, nem növekedett és nem is csökkent szignifikánsan az elmúlt 20 évben.
H2a	Elvetve	Nem igazolódott, hogy a tanácsadók és az ügyfelek egyformán nyitottak a digitális tanácsadásra.  Kutatás eredménye: A tanácsadók szignifikánsan többen kínálnak digitális tanácsadási szolgáltatást, mint ahány ügyfél ezt igénybe veszi.
H2b	Elvetve	Nem igazolódott, hogy a tanácsadók és az ügyfelek egyformán ismerik és megbízhatónak, biztonságosnak és működésbiztosnak tartják az IKT-eszközök segítségével létrehozott digitális környezetet.  Kutatás eredménye: A tanácsadók közül szignifikánsan többen ismerik, tartják nagyon megbízhatónak, biztonságosnak és működésbiztosnak az IKT-eszközök segítségével létrehozott digitális környezetet, mint ügyfeleik.

9. táblázat: hipotézisvizsgálatok eredménye (saját szerkesztés)

Bár az IKT-eszközök segítségével létrehozott digitális környezet megbízhatóságát teljes mértékben egyik interjúalany sem kérdőjelezte meg, az ügyfelek a tanácsadók-nál 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 2011–12-ben, 2015–16-ban és a 2020–21-ben végzett, félig strukturált mélyinterjúink egyike sem reprezentatív, így általános érvényű következtetések levonására nem alkalmasak, egymással és a korábbi reprezentatív kérdőíves felmérésekkel való összehasonlíthatóságuk sem biztosítható teljes körűen. Feltáró kutatásként azonban alkalmazhatóak, a tendenciákra, az elmozdulás irányára következtethetünk belőlük, melyek jövőbeli empirikus kutatások kiindulópontjai lehetnek.

---

## Irodalom

- Bergholz, Harvey. „Do More Than Fix My Company.” *Journal of Management Consulting* 10, no. 4 (1999): 29-33.
- FEACO. “Welcome to FEACO.” Utolsó hozzáférés: 2022. május 26.  
<https://feaco.org/site-page/welcome-feaco>
- Dawson, Gregory S., Elena Karahanna és Ann Buchholtz. “A Study of Psychological Contract Breach Spillover in Multiple-Agency Relationships in Consulting Professional Service Firms.” *Organization Science* 25, no. 1 (2014): 149–170. Utolsó hozzáférés: 2022. május 26.  
[\(PDF\) A Study of Psychological Contract Breach Spillover in Multiple-Agency Relationships in Consulting Professional Service Firms \(researchgate.net\)](#)
- ELTE. “04. Kérdőíves adatgyűjtés: stratégia és típusok.” Utolsó hozzáférés: 2022. május 31.  
[http://gepeskonyv.btk.elte.hu/adatok/Pszichologia/123Kiss/Kutat%E1sm%F3dszertan\\_szoci%E1lpszichol%F3gia/bin/Ora\\_4/04\\_fogalomtar.html](http://gepeskonyv.btk.elte.hu/adatok/Pszichologia/123Kiss/Kutat%E1sm%F3dszertan_szoci%E1lpszichol%F3gia/bin/Ora_4/04_fogalomtar.html)
- FEACO. “Survey of the European Management Consultancy.” Brussels: FEACO. 2014-2021. Utolsó hozzáférés: 2022. május 26.  
<https://feaco.org/industry/annualsurvey>
- Glückler, Johannes és Thomas Armbrüster. “Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation.” *Organization Studies* 24, no. 2 (2003): 269-297. Utolsó hozzáférés: 2022. május 26.  
[Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation - Johannes Glückler, Thomas Armbrüster, 2003 \(sagepub.com\)](#)
- Kőműves Zolt és Szabó Szilvia. “A koronavírus probléma vs. lehetőség? Az országos Korona HR kutatás részeredményei.” *HADTUDOMÁNY: A MAGYAR HADTUDOMÁNYI TÁRSASÁG FOLYÓIRATA* 31 (2021. augusztus 31.): 173-185. Utolsó hozzáférés: 2022. május 26.  
<http://real.mtak.hu/id/eprint/128900>
- KSH. “Osztályozások - Gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere.” Utolsó hozzáférés: 2022. május 26.  
[https://www.ksh.hu/tear\\_menu](https://www.ksh.hu/tear_menu)
- Kubr, Milan. *Management consulting A guide to the profession (fourth edition)*. Geneva: ILO, 2002 [1976].
- Maister, David H. *Managing the Professional Service Firm*. London: Simon&Schuster, 2003.
- Mitchell, V.W., L. Moutinho és B. R. Lewis. “Risk Reduction in Purchasing Organizational Professional Services.” *Service Industries Journal* 23, no. 5 (2003): 1–19.
- Pemer, Frida és Andreas Werr. “The Uncertain Management Consulting Services Client.” *International Studies of Management & Organization* 43, no. 3 (2013): 22–40. Utolsó hozzáférés: 2022. május 26.  
[https://www.researchgate.net/publication/269488393\\_The\\_Uncertain\\_Management\\_Consulting\\_Services\\_Client](https://www.researchgate.net/publication/269488393_The_Uncertain_Management_Consulting_Services_Client)
- Poór József, Csapó Ildikó, Tokár-Szadai Ágnes és Noszkay Erzsébet. *A menedzsment tanácsadás helyzete Magyarországon 2018-19 Tanácsadó cégek válaszai Kutatási monográfia*. Budapest: Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, 2020. Utolsó hozzáférés: 2022. május 26.  
[a\\_menedzsment\\_tanacsadas\\_helyzete\\_magyarorszagon\\_2018-2019\\_tanacsado\\_cegek\\_valaszai.pdf \(szie.hu\)](#)

- Sajtos László és Mitev Ariel. *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó, 2007.
- Skjolsvik, Tale, Bente R. Lowendahl, Ragnhild Kvalschaugen és Siw M. Fosstenlokken. "Choosing to Learn and Learning to Choose: Strategies for Client Co-Production and Knowledge Development." *California Management Review* 49, no. 3 (Spring 2007): 110-128. Utolsó hozzáférés: 2022. május 26.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166397>
- Sturdy, Andrew. "The Consultancy Process –An Insecure Business?" *Journal of Management Studies* 34, no. 3 (1997): 389-413. Utolsó hozzáférés: 2022. május 26.  
[\(PDF\) The Consultancy Process - An Insecure Business? \(researchgate.net\)](#)
- TEÁOR'03. "TEÁOR számok." Utolsó hozzáférés: 2022. május 30.  
<https://www.teaorszamok.hu/teor03/7414/>
- Tokár-Szadai Ágnes. "Az üzleti tanácsadási rendszer modellje." *Vezetéstudomány Különszám* (2012): 66-73. Utolsó hozzáférés: 2022. május 26.  
<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2552/1/vt2012n1ksz-66.pdf>
- Vogelsang, Günther. *Universalberatung: Konzeption und Methodik einer ganzheitlichen Unternehmensberatung*. Köln: Universität Köln, 1992.
- VTMSZ. "Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége Rólunk." Utolsó hozzáférés: 2022. május 26.  
<https://vtmsz.hu/hu/rolunk/rolunk/>