



BUDAPESTI
KERESKEDELMI
ÉS IPARKAMARA



A MENEDZSMENT TANÁCSADÁS HELYZETE MAGYARORSZÁGON 2018–2019

ÜGYFELEK VÁLASZAI

Kutatási monográfia

Budapest
2020. július 1.

Ez a dokumentum kizárólag a kutatásban résztvevő szervezetek számára készült.

Kiadja:

Dr. Poór József

egyetemi tanár, CMC
BKIK XX-as osztály elnöke
a kutatás vezetője

© Menedzsment és HR Kutató Központ, Szent István Egyetem, GTK Humántudományi Intézet
Páter Károly u. 1., H-2100 Gödöllő; Tel: 36-28-522-000/2204;
Mobil: +36-20-464-9168; e-mail: poorjf@t-online.hu; poor.jozsef@gtk.szie.hu

Készítették:

Dr. Poór József

egyetemi tanár, CMC

Csapó Ildikó

PhD jelölt

Dr. Tokár-Szadai Ágnes

egyetemi docens

Dr. Noszkay Erzsébet

egyetemi tanár

Lektorálták:

Láncz Gábor

BKIK XX-as osztály alelnöke

Németh Gergely PhD

SZMT elnöke

Drimál István

BKIK küldött

Web-es programozás

Dr. Sinka Róbert

e-learning szakértő

Szakmai támogató:

Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara

Budapest, 1016 Budapest, Krisztina krt. 99.



BUDAPESTI
KERESKEDELMI
ÉS IPARKAMARA

ISBN 978-963-269-916-5

TARTALOMJEGYZÉK

1	BEVEZETÉS – KUTATÁSI MÓDSZEREK	4
2	A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI	5
2.1	ALAPÍTÁSI IDŐPONT	5
2.2	MÉRET	5
2.3	TULAJDONOSI ÉS SZERVEZETI FORMA	6
3	TANÁCSADÁSI SZOLGÁLTATÁSOK IGÉNYBEVÉTELE	8
3.1	IGÉNYBEVÉTEL GYAKORISÁGA	8
3.2	IGÉNYBEVÉTEL CÉLJA, OKAI ÉS TERÜLETEI	9
3.3	IGÉNYBEVETT TANÁCSADÓ CÉG ÉS SZEREP	15
3.4	TAPASZTALATOK A TANÁCSADÓK MUNKÁJÁRÓL	16
4	MELLÉKLETEK	18
4.1	MELLÉKLET: A TANÁCSADÁS JELLEGZETES TERÜLETEI	18

1. BEVEZETÉS – KUTATÁSI MÓDSZEREK

A Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja karöltve a Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézetével, valamint a Budapest Metropolitan Egyetemmel, a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara támogatásával a tanácsadók ügyfeleinek a területet érintő véleményeiről készítettünk felmérést Magyarországon. A következőre kerestük a választ:

- » Az ügyfelek oldaláról vizsgáltuk többek között, hogy ők miképpen értékelik a konzultánsok helyzetét és azok munkájának a hozzáadott értékét.
- » A kutatás folyamán vizsgáltuk még, hogy a menedzsment tanácsadók ügyfeleire milyen jellegű hatást gyakorol a digitális technológiák gyorsütemű fejlődése, milyen módon változik a tudásmegosztása és milyen területeken jelent megoldást a digitális tanácsadás.

A kutatás ügyfél változata az ismétlődések miatt 76 kérdést tartalmazott.

A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes volt, az adatokat bizalmasan kezeljük. A kérdőív kitöltése interneten történt. A tanácsadók ügyfél kérdőívére 374 értékelhető kitöltés érkezett.

Kutatásunk benchmark jellegű volt, a későbbi lekérdezésekhez, kutatásokhoz kíván összehasonlítási alapot adni, illetve képet szeretnénk adni arról, hogy a válaszadók hogyan vélekednek a tanácsadás jelenlegi helyzetéről és szerepéről.

Bár a minta összetétele és elemszáma nem minden tekintetben képviseli reprezentatívan a magyar vállalkozásokat, olyan meghatározó szervezetek véleményét is sikerült lekérdezni, ami jól mutatja be a menedzsment területén tapasztalható gyakorlatot és változásokat.

A felmérésünket megkapja minden érvényes válaszadó szervezet (amennyiben megadták elérhetőségüket), valamint a munkánkat támogató szakmai partner szervezetek is.

A továbbiakban a tanácsadók ügyfeleinek válaszait tartalmazó részletes elemzésünk olvasható.

2. A VÁLASZADÓK JELLEMZŐI

2.1. ALAPÍTÁSI IDŐPONT

A felmérés során megkérdezett vállalatok megalakulása óta eltelt időt mutatja az 1. táblázat. A válaszadók több mint fele már legalább 10 éve van jelen a piacon tanácsadóként, illetve közel harmada legalább 20 éve. Mindez mutatja, hogy a szakmának – időtávot tekintve – jelentékeny hagyományai vannak hazánkban is.

1. táblázat: A megkérdezett szervezetek alapításának az éve

	Válaszadó cégének alapítási éve	Összes cég	
		n	%
1.	2010 után	45	19,8%
2.	2000–2010	52	22,9%
3.	1990–2000	44	19,4%
4.	1990 előtt	24	10,6%
5.	Nincs adat	62	27,3%
	Összesen	227	100,0%

2.2. MÉRET

A vállalati méretre következtetünk az alkalmazottak létszámából (2. táblázat). A válaszadók döntően 2-5 fős vállalatoknál dolgoznak. Mikrovállalkozás a megkérdezett vállalatok 30 százalékú, kisvállalkozás 15 százalékú, középvállalkozás 7 százalékú és nagyvállalat 21 százalékú.

2. táblázat: A vizsgált szervezetek alkalmazottainak száma

	Válaszadó szervezetek mérete	Összes cég	
		n	%
1.	10 fő alatt	69	30%
2.	10–50 fő	35	15%
3.	50–250 fő	16	7%
4.	250–1000 fő	29	13%
5.	1000 fő felett	19	8%
6.	Nincs adat	59	26%
	Összesen	227	100%

A kérdőívet kitöltő vállalatok mintegy negyede (24%) nagyon alacsony, 50 millió Ft alatti árbevétellel rendelkezik (3. táblázat), míg majdnem negyedük (23%) nagyon jelentős 1-50 milliárd Ft árbevétellel.

3. táblázat: A vizsgált szervezetek árbevétele

	Árbevétel	Összes cég	
		n	%
1.	50 millió Ft alatt	55	24%
2.	51–100 millió Ft	13	6%
3.	100–250 millió Ft	16	7%
4.	251–500 millió Ft	12	5%
5.	501–1000 millió Ft	7	3%
6.	1–50 milliárd Ft	53	23%
7.	50–100 milliárd Ft.	1	0%
8.	101–1000 milliárd Ft	7	3%
9.	1000 milliárd Ft felett	0	0%
10.	Nincs adat	63	28%
	Összesen	227	100%

2.3. TULAJDONOSI ÉS SZERVEZETI FORMA

A megkérdezett szervezetek tulajdonosi szerkezetét mutatja a 4. táblázat. Jellemzően a hazai eredetű meghatározó tulajdonos (51%) míg a külföldi tulajdonosi arány 18%.

4. táblázat: A vállalat meghatározó tulajdonosának eredete

	Válaszadó cégének tulajdon formái	Összes cég	
		n	%
1.	Magán helyi	104	46%
2.	Magán külföldi	41	18%
3.	Állami	6	3%
4.	Önkormányzati	5	2%
5.	Egyéb	9	4%
6.	Nincs adat	62	27%
	Összesen	227	100%

A kérdőívet kitöltő szervezetek majdnem fele (42,4%) Kft (5. táblázat), 11,6 százalékuk egyéni vállalkozás. A Bt-k jelentősen alulreprezentáltak, mindössze 7,1 százalékban vettek részt a felmérésben.

5. táblázat: A válaszadó szervezetek szervezeti formái

	Válaszadó cégének szervezeti formái	Összes szervezet	
		n	%
1.	Egyéni vállalkozás	26	11,6%
2.	Bt	16	7,1%
3.	Kft	97	42,4%
4.	Rt	15	6,6%
5.	Egyéb	14	6,2%
6.	Nincs adat	59	26,1%
	Összesen	227	100,0%

A felmérésben résztvevő szervezetek székhely szerinti megoszlását szemlélteti a 6. táblázat. A válaszadók majdnem harmada (32,2%) fővárosi, míg több mint harmada vidéki (39,2%).

6. táblázat: A válaszadó szervezetnek a székhelye

	Válaszadó szervezetnek székhelye	Összes cég	
		n	%
1.	Főváros	73	32,2%
2.	Vidék	89	39,2%
	Nincs adat	65	28,6%
	Összesen	227	100,0%

3. TANÁCSADÁSI SZOLGÁLTATÁSOK IGÉNYBEVÉTELE

3.1. IGÉNYBEVÉTEL GYAKORISÁGA

A tanácsadók alkalmazásának gyakoriságát szemlélteti a 7. táblázat. A felmérésben résztvevők több mint fele (51,5%) igénybe vette már tanácsadó szolgáltatását, tapasztalattal rendelkezik ezen a téren. 12,3 százalékuk folyamatosan kapcsolatban áll tanácsadójával, míg 18,5 százalék alkalmanként veszi igénybe a szolgáltatást. 9,3 százalékuk nem vette még igénybe, de tervezi, ebben a körben az előzetes várakozások vizsgálatára van lehetőségünk. 10,1 százalék nem vette igénybe és nem is tervezi, ők tapasztalattal és várakozásokkal sem rendelkeznek ezen a területen, előítéleteik vizsgálatára van csak lehetőségünk.

7. táblázat: Tanácsadó alkalmazásának a gyakorisága

	Igénybevétel gyakorisága	Összes cég	
		n	%
1.	Igen	35	15,4%
2.	Egyszer	12	5,3%
3.	Alkalmanként	42	18,5%
4.	Folyamatosan	28	12,3%
5.	Nem, de tervezem	21	9,3%
6.	Nem, és nem is tervezem	23	10,1%
7.	Nincs adat	66	29,1%
	Összesen	227	100,0%

3.2. IGÉNYBEVÉTEL CÉLJA, OKAI ÉS TERÜLETEI

A tanácsadói szolgáltatás igénybevételének célját szemlélteti a 8. táblázat. A megkérdezettek legnagyobb része, majdnem harmada (32,2%) új lehetőségek, megoldások keresését várja tanácsadójától, értékes ötletforrásként tekint rá. A tanácsadás klasszikus célja a problémamegoldás, diagnózis felállítása. A felmérésben résztvevők majdnem negyede (22,9%) ebből a célból fordult tanácsadóhoz. Az oktatás, a munkatársak kompetenciájának növelése nem tartozik a klasszikus értelemben vett tanácsadói célok közé (ez sokkal inkább az oktatási és a coaching tevékenység célja). De tény, hogy a tanácsadói szolgáltatásnak van egy ilyen irányú aspektusa is: a tanácsadás kétirányú folyamat, amelyben az ügyfél tanul tanácsadójától, és a tanácsadó is ügyfelétől, ennek hatására egyre kompetensebbé válik szakmája gyakorlásában. A megkérdezett ügyfelek 16,8 százaléka tanulni szeretne tanácsadójától, hogy a probléma legközelebbi felmerülése esetén képes legyen meglátni, és megoldani. A tanácsadók másik közkedvelt elnevezése a „változtatási ügynök” („Change agent”). A tanácsadó célja segíteni az ügyfélszervezeteket, hogy megértsék a változásokat, megtanítsák őket a szükséges változásokat kezdeményezni, és együtt élni a változásokkal, hogy életben maradjanak, gazdaságosan működjenek és sikeresek legyenek. A megkérdezettek 16,3 százaléka bevonja tanácsadóját a szervezetenél meghatározott változtatások bevezetésébe, kivitelezésébe, implementálásába.

8. táblázat: Igénybevétel célja

	Milyen céllal vette igénybe a tanácsadást	Összes cég	
		n	%
1.	Problémafeltárás, diagnózis	52	22,9%
2.	Új lehetőség, megoldás keresése, javaslattevés	73	32,2%
3.	Tanácsadó aktív részvétele a javaslat bevezetésében, változtatás kivitelezése	37	16,3%
4.	Oktatás, munkatársak kompetenciájának növelése, új ismeret szerzése	38	16,7%
5.	Egyéb	4	1,8%
6.	Nincs adat	23	10,1%
	Összesen	227	100,0%

A tanácsadási szolgáltatás igénybevételének okait szemlélteti a 9. táblázat. A legfontosabb ok, amiért az ügyfelek tanácsadóhoz fordulnak, a tanácsadó speciális szaktudása (22,9%), amely biztosítja az ügyfélszervezetek számára a működést, fejlődést, az új tudás és technológia implementálását. Ehhez kapcsolódik a második ok is, a vállalat mérete (12,7%): a vállalkozás túl kicsi ahhoz, hogy minden ellátandó funkcióra saját belső kapacitást hozzon létre, gazdaságosabb külső tanácsadó igénybevétele. Fontos érv a tanácsadó megbízására annak objektivitása (10,8%), a vállalkozás terjeszkedésének, növekedésének elősegítésére (10,5 %). A szervezet stabilitásának, piaci pozíciójának megőrzéséhez 10,2 százalék vette igénybe.

9. táblázat: Igénybevétel oka

	Igénybevétel oka	Összes cég	
		n	%
1.	Tanácsadó alkalmazását jogszabály kötelezően előírja.	28	8,9%
2.	Külső szervezetek (bankok, projekteket finanszírozó nemzetközi szervezetek, stb.) ajánlják, vagy előírják.	12	3,8%
3.	A vállalkozás túl kicsi ahhoz, hogy minden ellátandó funkcióra saját belső kapacitást hozzon létre.	40	12,7%
4.	A külső tanácsadó objektív, nem szenved üzemi vakságban.	34	10,8%
5.	A tanácsadók speciális tudással rendelkeznek.	72	22,9%
6.	Segít az állandóan jelentkező időhiány leküzdésében.	27	8,6%
7.	Új, korszerű kutatási eredményeket alkalmazhatok, ezzel versenyelőnyre teszek szert.	15	4,8%
8.	A vállalkozás indításakor jelentkező gazdasági és adminisztratív feladatok ellátásához.	9	2,9%
9.	A vállalat növekedésének, terjeszkedésének elősegítéséhez.	33	10,5%
10.	A vállalat stabilitásának, piaci pozíciójának megőrzéséhez (átvilágítás, szervezetfejlesztés, hatékonyság javítás ...).	32	10,2%
11.	Kritikus helyzetekben a válság szakszerű menedzselése.	10	3,2%
12.	Egyéb	2	0,6%
13.	Nincs adat	0	0,0%
	Összesen	314	100,0%

A legnépszerűbb tanácsadási terület a stratégiai tanácsadás (10. táblázat) a felmérésben résztvevő ügyfelek több mint negyede (28,3%) ezen a területen vette igénybe a szolgáltatást. Ezt követi a működési (operatív tanácsadás), a megbízások 24,6 százaléka erre a területre irányult. Ezt követi a humán erőforrás tanácsadás 14,8 százalékkal, valamint az informatikai tanácsadás 14,1 százalékkal. A coaching nem tartozik a klasszikus tanácsadási területek közé, konkrét javaslatot, tanácsot nem ad, mintegy rávezeti az ügyfelet a helyes megoldásra. A megkérdezettek 8,1 százaléka coaching szolgáltatást vett igénybe.

10. táblázat: Igénybevétel területei

	Igénybevétel menedzsment területei	Összes cég	
		n	%
1	Stratégiai tanácsadás	84	28,3%
2	Működési (operatív) tanácsadás	73	24,6%
3	Humán erőforrás tanácsadás	44	14,8%
4	Informatikai tanácsadás	42	14,1%
5	Outsourcing	16	5,4%
6	Coaching	24	8,1%
7	Válságmenedzsment	2	0,7%
8	Egyéb	12	4,0%
9.	Nincs adat	0	0,0%
	Összesen	297	100,0%

A tanácsadó és az ügyfél között a legfontosabb kapcsolatba lépési mód a személyes ismeretségi kör (11. táblázat). Az ügyfelek 38,8 százaléka jelezte, hogy ilyen módon lépett kapcsolatba tanácsadójával. 10,1 százalék jelezte a pályázatot, tendert, 8,8 százalék hirdetés, reklám segítségével találta meg tanácsadóját.

11. táblázat: Kapcsolatbalépés módja

	Kapcsolatbalépés módja	Összes cég	
		n	%
1.	Személyes ismeretségi kör	88	38,8%
2.	Hirdetés, reklám	20	8,8%
3.	Kamara ajánlotta	2	0,9%
4.	Pályázat, tender	23	10,1%
5.	Egyéb	5	2,2%
6.	Nincs adat	89	39,2%
	Összesen	227	100,0%

A tanácsadó kiválasztásának szempontjait szemlélteti a 12. táblázat. Az előző táblázattal összehangban a személyes kapcsolat a legfontosabb a konkrét tanácsadó kiválasztásánál. Ötfokozatú Likert skálán 4,3 értéket kapott. Ezt követi a kínált szolgáltatás komplexitása (4,18), az ügyfelek a szerteágazó, komplex problémáikra szeretik ugyanazt a tanácsadót megbízni. A kiválasztásban fontos szerepe van a vállalási határidőnek (3,95), a korábbi munkakapcsolatoknak (3,95), a tanácsadó cég hírnevének (3,9), valamint a tanácsadó árszintjének (3,9). Közepesen fontos a választásban a tanácsadó cég megjelölt referenciái (3,65), a tanácsadó cég kapcsolatrendszere (3,63), az ismerős véleménye (3,54) valamint a kedvező fizetési kondíciók (3,44). A választásban közepesnél kisebb szerepe van a tanácsadó méretének (2,88), a regionális kirendeltségének (2,7), a reklámok, hirdetések szerepének (2,45), a tanácsadó regionális székhelyének (2,3), valamint a tanácsadó nemzetiségének (2,1).

12. táblázat: Kiválasztás oka

	Tanácsadó kiválasztásának az oka	Átlag
1.	Személyes kapcsolat a tanácsadóval	4,3
2.	A kínált szolgáltatás komplexitása	4,18
3.	A tanácsadó vállalási határideje	3,95
4.	Korábbi munkakapcsolatok	3,95
5.	A tanácsadó cég hírneve	3,9
6.	A tanácsadó árszintje	3,9
7.	A tanácsadó cég megjelölt referenciái	3,65
8.	A tanácsadó cég kapcsolatrendszere	3,63
9.	Ismerős véleménye	3,54
10.	Kedvező fizetési kondícióink	3,44
11.	A tanácsadó nagysága	2,88
12.	A tanácsadó regionális kirendeltsége	2,7
13.	A tanácsadó cég hirdetése	2,45
14.	A tanácsadó regionális székhelye	2,3
15.	A tanácsadó nemzetisége	2,1

A megkérdezettek 42,9 százaléka említett valamilyen kifogást a kapott szolgáltatással kapcsolatban (13. táblázat). A kifogásolt okok legnagyobb része a javaslat megoldásra orientáltságával van kapcsolatban: 18,2 százalék konkrét, egyedi problémákra általános, sematikus tanácsot kapott, 9,2 százalék a tanácsot nem tudta konkrétan alkalmazni, beépíteni, 4,2 százalék a külső tanácsadót illetéktelennek tartja belső problémáik megoldásában.

13. táblázat: Fenntartások a tanácsadó igénybevételével kapcsolatban

	Milyen fenntartásai voltak	Összes cég	
		n	%
1.	Konkrét, egyedi problémákra általános, sematikus tanácsot kaptunk	22	18,5%
2.	A tanácsát nem tudtuk konkrétan alkalmazni, beépíteni	11	9,2%
3.	A tanácsadó személye nem volt bizalomgerjesztő, nem tudtunk együttműködni	2	1,7%
4.	A tanácsadó állandó kérdezősködésével zavarta a munkát	1	0,8%
5.	A tanácsadó kiszivároztatja az üzleti titkot	2	1,7%
6.	A tanácsadók érdekeltségi rendszere nem megfelelő	1	0,8%
7.	A külső tanácsadó illetéktelen a belső problémák megoldásában	5	4,2%
8.	Egyéb	7	5,9%
	Nincs adat	68	57,1%
	Összesen	119	100,0%

Az ügyfelek tanácsadóktól elvárt kompetenciáit szemlélteti a 14. táblázat. A tanácsadók legfontosabb kompetenciái a következők; kommunikációs készség, a változtatási készsége, a stratégiai szemléletmód, és a tapasztalat, amely nagyon fontos ahhoz, hogy megfelelő színvonalú javaslatot tudjon kidolgozni, és azt hitelesen át is tudja adni. Nagyon fontos szerepe van még az alkalmazkodási készségnek, az információ technológiára való nyitottságnak, valamint az etikus magatartásnak, amelyek a hatékony együttműködés kialakításához nélkülözhetetlenek. A tekintélyen alapuló irányítás nem jellemző a tanácsadókra, és nem is várják el tőlük. Az aszkézist (hogy csak az ügyfelekért éljenek, minden mást háttérbe szorítsanak) nem várják el mindenáron tanácsadóiktól, közepes fontosságot tulajdonítanak neki az ügyfelek.

14. táblázat: A tanácsadóktól elvárt kompetenciák

	Milyen tulajdonsággal kell a tanácsadónak rendelkeznie?	Átlag
1.	Változtatási készség	4,40
2.	Kommunikációs készség	4,60
3.	Stratégia szemléletmód	4,50
4.	Tapasztalat	4,50
5.	Változási, alkalmazkodási készség	4,30
6.	Nyitottság az információ technológiára	4,30
7.	Etika	4,30
8.	Projekt szemlélet	4,25
9.	Költség / haszon szemlélet	4,20
10.	Vízió, jövőkép	4,10
11.	Konfliktuskezelési képesség	4,10
12.	Vállalkozói szellem	4,00
13.	Részvételen, együttműködésen alapuló irányítás	3,90
14.	Lojalitás	3,80
15.	Csapatszellem	3,80
16.	Bátorság, kiállás	3,80
17.	Szociális kompetencia	3,70
18.	Függetlenség	3,60
19.	Kiegyensúlyozott családi légkör biztosítása	3,20
20.	Aszkézis (csak az ügyfelekért élnek minden mást háttérbe szorítanak)	3,00
21.	Tekintélyen alapuló irányítás	2,60
22.	Egyéb	0,00
23.	Nincs adat	0,00
	Összesen	3,57

3.3. IGÉNYBEVETT TANÁCSADÓ CÉG ÉS SZEREP

A felmérésben részt vett vállalkozások több mint negyede (26%) kis- és közepes méretű tanácsadó szolgáltatását vette igénybe (15. táblázat), 13,2 százalék egyéni tanácsadót bízott meg. Ez összefüggésben van a mintában szereplő vállalkozások méretével, hiszen a vizsgált cégek több mint fele kis- és közepes méretű. Annak ellenére, hogy a minta 21 százaléka nagyvállalat volt (2. sz. táblázat), a megbízott tanácsadóknak mindössze 10,6 százaléka volt nagy multinacionális tanácsadó cég.

15. táblázat: Tanácsadó cég típusa

	Milyen típusú tanácsadó cég szolgáltatásait vette igénybe?	Összes cég	
		m	%
1.	Nagy, multinacionális tanácsadó céget	24	10,6%
2.	Kis / középvállalkozást	59	26,0%
3.	Egyéni tanácsadót	30	13,2%
	Nincs adat	114	50,2%
	Összesen	227	100,0%

A megbízott tanácsadók mintegy negyede (24,2%) az ügyfél szervezetében szakértői (professzionális) szerepben volt jelen (16. táblázat), 17,2 százalékban folyamat tanácsadó szerepben („process consultant”). A kérdező szerep (inquiry) nem jellemző a klasszikus tanácsadásra, sokkal inkább a coaching szolgáltatásra, ahol a szakértő mintegy rávezeti ügyfelét a helyes megoldásra.

16. táblázat: Tanácsadói szerep

	Tanácsadói szerep	Összes cég	
		m	%
1.	Szakértői	55	24,2%
2.	Folyamat	39	17,2%
3.	Kérdező	9	4,0%
	Egyéb	3	1,3%
	Nincs adat	121	53,3%
	Összesen	227	100,0%

3.4. TAPASZTALATOK A TANÁCSADÓK MUNKÁJÁRÓL

A kapott tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos elégedettséget szemlélteti a 17. táblázat. A szolgáltatást igénybevett ügyfelek meghatározó hányada elégedett a kapott eredménnyel, 18,9 százalékuk tapasztalatai alapján másoknak is ajánlja a szolgáltatást. Kifejezetten rossz tapasztalatról senki sem számolt be, mindössze 3,5 százalék várt többet, mint amit kapott.

17. táblázat: Vélemény a tanácsadók munkájáról

	Tapasztalatok a tanácsadó munkájáról	Összes cég	
		m	%
1.	Egyértelműen jó tapasztalatokat, másoknak is ajánlom	43	18,9%
2.	Döntően jó tapasztalatokat: most is igénybe venném	57	25,1%
3.	Többet vártunk, mint amennyit kaptunk	8	3,5%
4.	Nem túl jó tapasztalatokat, nem venném újra igénybe	0	0,0%
5.	Egyértelműen rossz tapasztalatokat: mást is lebeszelnék	0	0,0%
6.	Egyértelműen jó tapasztalatokat, másoknak is ajánlom	0	0,0%
7.	Nincs adat	119	52,4%
	Összesen	227	100,0%

Az ügyfelek által igénybevett tanácsadási szolgáltatás területenkénti értékelését tartalmazza a 18. táblázat. Valamennyi területen a sikeresnek tartott igénybevételek aránya meghaladja a sikertelennek minősítettet. Az ügyfelek legelégedettebbek a stratégiai és a működési tanácsadással (41,7 és 43,2 százalék a sikeresnek ítélt projektek aránya), legkritikusabbak az informatikai tanácsadással, a coachinggal valamint a humán erőforrás tanácsadással (26,9%, 24,2%, és 24,1%-ban minősítették utólag sikertelennek). A válságmenedzsment területen igénybevett projektek felének, outsourcing területen majdnem felének (45,1%) sikerességét nem tudták egyértelműen megítélni.

18. táblázat: Tanácsadás sikeressége

	Igénybevett tanácsadás sikeressége	Sikeresség			
		Sikeresnek tartott igénybevételek aránya	Sikertelennek tartott igénybevételek aránya	Sikerességét nem tudja megítélni arány	100%
1	Stratégiai tanácsadás	41,7	16,6	41,7	100
2	Működési (operatív) tanácsadás	43,2	20,2%	36,6	100
3	Humán erőforrás tanácsadás	33,9	24,1%	42	100
4	Informatikai tanácsadás	40,7	26,9%	32,4	100
5	Outsourcing	31	23,9%	45,1	100
6	Coaching	39,6	24,2%	36,3	100
7	Válságmenedzsment	28,1	21,9%	50	100
8	Egyéb	50,8	25,8%	23,4	100

4. MELLÉKLETEK

4.1. MELLÉKLET: A TANÁCSADÁS JELLEGZETES TERÜLETEI

A kutatásban a tanácsadás jellegzetes területeit az alábbiakban leírt formában értelmeztük:

1. *Stratégiai tanácsadás (Strategy consulting)* célja, hogy a vállalatok hosszú távú egészséges fejlődését támogassa, ide értve a következő tevékenységeket: stratégiai tervezés fejlesztése, összeolvadás, akvizíció, értékesítés, marketing, stb.
2. *Működési és szervezeti tanácsadás (Organisation/Operations Management OM)* célja a különböző üzleti megoldások integrációja az alábbi technikák alkalmazásán keresztül: helyzetfordító (válságkezelő) menedzsment, Business Process Reengineering, CRM – vevő kapcsolat menedzsment, költségcsökkentés, kínálat menedzsment.
3. *Projektmenedzsment (Project Management PM)* definíciója szerint olyan tanácsadási tevékenység, amely tudás, készségek, eszközök, és a technikák széleskörű választéka használatával az adott projekt sikeres kivitelezésére alkalmazzák.
4. *Változásmenedzsment (Change Management CM)*, olyan szolgáltatásokat takar, amelyek célja, hogy felkészítse és alkalmassá tegye a szervezetet valamilyen lehetőség kihasználására vagy fenyegetés elhárítására.
5. *Válságmenedzsment (Turnaround Management TM)*, olyan tanácsadói szolgáltatás, amelynek célja olyan fordulatot produkálni a bajba jutott szervezeteknél, vállalatoknál, hogy azok elkerülhessék a csődöt és a felszámolást. Ennek a fordulatnak a során helyreállítják a fizetőképességét, működőképességét, majd – kemény változtatások sorozatával – esélyt teremtenek az újbóli sikeres működés számára.
6. *Emberi erőforrás tanácsadás (Human Resource Consulting HR)*, az üzleti hatékonyság növelését célozzák meg olyan elemek kidolgozásával, mint a teljesítményértékelés, juttatások reorganizációja, kompenzáció és nyugdíjazási sémák, vezetői coaching szolgáltatás, tehetséggondozás.
7. *Tudásmenedzsment tanácsadás (Knowledge Management Consulting)* olyan tanácsadói tevékenység, amelynek során a szervezet hozzáadott értéket termelő képességének maximalizálása érdekében a szervezeten belül és kívül fellelhető tudásokat rendszerezik, integrálják, felhasználhatóvá teszik, összességében a tudástöket értelmezik és – informatikai megoldásokkal is támogatottan – hasznosíthatóvá teszik.
8. *Coaching/teamcoaching* az ügyféllel (személyes coachingnál coachee-val, azaz a vezetővel vagy az alkalmazottal, teamcoachingnál a szervezeti csapattal vagy csoporttal) való bizalmi alapon és szigorú etikai irányelvek, keretek alapján létrejött partneri együttműködés a coach és ügyfele között, amely során a coach/teamcoach által feltett kérdések arra inspirálják az ügyfelet, hogy az

a legtöbbet hozza ki önmagából – mint területének legjobb szakértője –, és szakmai, ill. személyes szempontból is a legjobb megoldásokat megtalálja saját szervezeti, ill. személyes dilemmáira, elakadásaira bármilyen – a klasszikus tanácsadás területeiről behozott – témáról is legyen szó. Így a coaching folyamat hatására az ügyfelek másképp látják személyes kihívásaikat és lehetőségeiket, megváltozik gondolkodásuk a dilemmás helyzetekről, fejlődik döntéshozó képességük, személyes hatékonyságuk, továbbá nő az önbizalmuk, és közelebb kerülnek munkájuk és élet-szerepük beteljesítéséhez. A coaching/teamcoaching egyedi (tanácsadói) szolgáltatás, definíciója értelmében elkülönül a klasszikus tanácsadástól, mentoringtól, terápiától és a tréningtől egyaránt.

9. *IT tanácsadás (IT consulting)* a szervezeteket segíti abban, hogy objektív értékelést kapjanak az IT rendszerükről és az üzleti folyamathoz illeszkedő hatékony informatikai rendszert építsenek ki. Ez a szolgáltatás magában foglalja a stratégiai tervezést, koncepció alkotást, kivitelezést és alkalmazást.
10. *Rendszerfejlesztés és integráció (Development&Integration)*: alapvetően további két alterületből áll:
 - a. Alkalmazások fejlesztése: különböző – általában külső és belső üzleti folyamatok – funkcionalitások fejlesztése és összehangolása.
 - b. Integráció: különböző infrastruktúrák alkalmazása, mint hardver és szoftvertelepítés.
11. Outsourcing tevékenység a következő pillérekre épül:
 - a. IT menedzsmentszolgáltatások (IT Management Services): a technológiai kiszervezés legnagyobb részét teszi ki, olyan szolgáltatások nyújtásával, mint működési infrastruktúrák kiépítése, help desk menedzsment, stb.
 - b. Alkalmazott menedzsment szolgáltatások (Applied Management Services) olyan támogató funkciók fejlesztését vagy alkalmazását jelentik, mint a szoftver vagy hardvertelepítések. Másrészt ide tartozik a BPO (Business Process Outsourcing), amely egy teljes üzleti folyamat kiszervezését jelenti.