



BUDAPESTI  
KERESKEDELMI  
ÉS IPARKAMARA



# A MENEDZSMENT TANÁCSADÁS HELYZETE MAGYARORSZÁGON 2018–2019

## TANÁCSADÓ CÉGEK VÁLASZAI

---

Kutatási monográfia

Budapest  
2020. június 1.

Ez a dokumentum kizárólag a kutatásban résztvevő szervezetek számára készült.

Kiadja:

**Dr. Poór József**

egyetemi tanár, CMC  
a kutatás vezetője

© Menedzsment és HR Kutató Központ, Szent István Egyetem, GTK TTI  
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:

**Lánc 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 978-963-269-915-8

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>1</b>	<b>BEVEZETÉS – KUTATÁSI MÓDSZEREK</b>	4
<b>2</b>	<b>A RÉSZTVEVŐ CÉGEK JELLEMZŐI</b>	5
2.1	ALAPÍTÁSI IDŐPONT	5
2.2	MEGHATÁROZÓ TULAJDONOS	5
2.3	MÉRET	6
2.4	TERÜLETI ELHELYEZKEDÉS	7
2.5	NYÚJTOTT TANÁCSADÁSI SZOLGÁLTATÁSOK	8
2.6	TANÁCSADÓI KOMPETENCIÁK	10
<b>3</b>	<b>KAPCSOLATFELVÉTEL – ELADÁS</b>	11
3.1	KAPCSOLATFELVÉTEL-MARKETING	11
3.2	ELADÓK-ÉRTÉKESÍTŐK	14
<b>4</b>	<b>ÜGYFELEK</b>	15
4.1	JELLEMZŐK	15
4.2	TANÁCSADÓI SZEREPEK	16
<b>5</b>	<b>FEJLESZTÉS ÉS INNOVÁCIÓ A TANÁCSADÁSBAN</b>	18
5.1	TANULÁS MODELLJE	18
5.2	TOVÁBBKÉPZÉSEN VALÓ RÉSZVÉTEL	18
5.3	TUDÁSSZERZÉSI MÓDOK	19
5.4	DIGITALIZÁCIÓ HATÁSA	20
5.5	A TANÁCSADÓK SZAKMAI GYAKORLATA	22
<b>6</b>	<b>JÖVŐ</b>	23
<b>7</b>	<b>MELLÉKLETEK</b>	24
7.1	MELLÉKLET: A TANÁCSADÁS JELLEGZETES TERÜLETEI	24

## 1. BEVEZETÉS – KUTATÁSI MÓDSZEREK

A Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja karöltve a Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézetével, valamint a Budapest Metropolitan Egyetemmél a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara szakmai támogatásával a menedzsment tanácsadás (MT) és kapcsolódó területeinek változó szerepéről és irányvonaláról, valamint a tanácsadók ügyfeleinek a területet érintő véleményeiről készítettünk felmérést Magyarországon. A következőkre kerestük a választ:

- » Az elmúlt évek gazdasági kríziséből való kilábalás utáni változások hogyan befolyásolták a MT feladatait és szerepét.
- » A kutatás folyamán vizsgáltuk, hogy az iparágra milyen jellegű hatást gyakorol a digitális technológiák gyorsütemű fejlődése, milyen módon változik az tudásmegosztása és milyen területeken jelent megoldást a digitális tanácsadás.
- » 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 Tanácsadói ügyfelekre milyen jellegű hatást gyakorol a digitális technológiák gyorsütemű fejlődése, milyen módon változik a tudásmegosztása és milyen területeken jelent megoldást a digitális tanácsadás.

A kutatást két kérdőívvel (tanácsadói és ügyfél) végeztük. A tanácsadói kérdőív 44, míg az ügyfél változat az ismétlődések miatt 76 kérdést tartalmazott.

A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes volt, az adatokat bizalmasan kezeljük. A kérdőív kitöltése interneten történt. A kutatási jelentésünket két önálló kötetben adjuk közre:

- » 1. rész: Tanácsadó cégek
- » 2. rész: Tanácsadók ügyfelei

A két jelentésben foglalt megállapításainkat az általános statisztikai módszerek (átlag, gyakoriság, eloszlás) felhasználásával alapoztuk meg.

A kutatás során a tanácsadói megkeresésünkre 284 értékelhető kérdőívet kaptunk. 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, a kitöltő cégek listáját figyelembe véve (5.3. melléklet) 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.

Továbbiakban a tanácsadó cégekre vonatkozó elemzésünk olvasható.

## 2. A RÉSZTVEVŐ CÉGEK JELLEMZŐI

### 2.1. ALAPÍTÁSI IDŐPONT

A felmérés során megkérdezett vállalatok megalakulása óta eltelt időt mutatja az 1. táblázat. A válaszadók majdnem fele (41%) már legalább 10 éve van jelen a piacon tanácsadóként, illetve ötöde (20,2%) legalább 20 éve. Mindez mutatja, hogy a szakmának – időtávot tekintve – jelentékeny hagyományai vannak hazánkban is.

1. táblázat: A megkérdezett vállalatok piaci belépése óta eltelt idő (év)

	Cég alapításának éve	Összes cég	
		n	%
1.	2010 után	70	24,8%
2.	2000–2010	46	16,3%
3.	1990–2000	38	13,5%
4.	1990 előtt	19	6,7%
5.	Nincs adat	109	38,7%
	Összesen	282	100,0%

### 2.2. MEGHATÁROZÓ TULAJDONOS

A megkérdezett vállalatok tulajdonosi szerkezetét mutatja a 2. táblázat. Jellemzően a meghatározó tulajdonos hazai eredetű 76,1 százalékban, míg a külföldi tulajdonosi arány 13,8%.

2. táblázat: A vállalat meghatározó tulajdonosának eredete

	Cég meghatározó tulajdonosa	Összes cég	
		n	%
1.	Magyar	210	76,1%
2.	Külföldi	38	13,8%
3.	Vegyes	28	10,1%
	Összesen	276	100,0%

## 2.3. MÉRET

A vállalati méretre következtetünk az alkalmazottak létszámából (3. táblázat). A válaszadók döntően 2–5 fős vállalatoknál dolgoznak. Mikrovállalkozás a megkérdezett vállalatok 47,2 százaléka, kisvállalkozás 23,8 százaléka, középvállalkozás 12,4 százaléka és nagyvállalat 16,7 százaléka.

3. táblázat: A vállalat alkalmazottainak száma

	Cégének létszám mérete	Összes cég	
		n	%
1.	10 fő alatt	133	47,2%
2.	10–50 fő	67	23,8%
3.	50–250 fő	35	12,4%
4.	250 főnél nagyobb	47	16,7%
	Összesen	282	100,0%

A kérdőívet kitöltő vállalatok mintegy ötöde (20,6%) nagyon alacsony, 50 millió Ft alatti árbevétellel rendelkezik (4. táblázat), míg majdnem ötödük (19,9%) nagyon jelentős, 1 milliárd Ft feletti árbevétellel.

4. táblázat: A vállalatok árbevétele

	Cég árbevétele	Összes cég	
		n	%
1.	50 millió Ft alatt	58	20,6%
2.	51–100 millió Ft	40	14,2%
3.	100–250 millió Ft	63	22,3%
4.	251–500 millió Ft	30	10,6%
5.	501–1000 millió Ft	25	8,9%
6.	1001 millió Ft felett	56	19,9%
7.	Nincs adat	10	3,5%
	Összesen	282	100,0%

A vizsgált cégek több mint felének (52,4%) az árbevétele több mint felét teszi ki a tanácsadási tevékenység (5. táblázat).

5. táblázat: Tanácsadás az összárbevétel százalékában

	Árbevétel hány %-a tanácsadás	Összes cég	
		n	%
1.	100%	41	14,5%
2.	75–99%	55	19,5%
3.	50–75%	52	18,4%
4.	50% alatt	114	40,4%
5.	Nincs adat	20	7,1%
	Összesen	282	100,0%

## 2.4. TERÜLETI ELHELYEZKEDÉS

A vizsgált tanácsadó cégek majdnem kétharmada (63,6%) budapesti, több mint egyharmada (36,4%) vidéki székhellyel rendelkezik (6. táblázat).

6. táblázat: A válaszadó tanácsadó cégek területi elhelyezkedése

	Területi elhelyezkedés	Összes cég	
		n	%
1.	Budapest	176	63,6%
2.	Vidék	101	36,4%
	Összesen	277	100,0%

## 2.5. NYÚJTOTT TANÁCSADÁSI SZOLGÁLTATÁSOK

A megvizsgált tanácsadó cégek által nyújtott szolgáltatás területenkénti megoszlását szemlélteti a 7. táblázat. A legnépszerűbb a stratégiai, és az operatív tanácsadás, a kínált szolgáltatás több mint fele (51,6%) erre a két területre irányul.

7. táblázat: A nyújtott tanácsadási szolgáltatás területe

	Tanácsadási területek megoszlása	Összes cég	
		n	%
1.	Stratégiai tanácsadás	224	30,0%
2.	Működési (operatív) tanácsadás	161	21,6%
3.	Humán erőforrás tanácsadás	125	16,7%
4.	Informatikai tanácsadás	83	11,1%
5.	Outsourcing	49	6,6%
6.	Coaching	81	10,8%
7.	Válságmenedzsment	18	2,4%
8.	Egyéb:	6	0,0%
	Összesen	747	100,0%

A nyújtott tanácsadási szolgáltatások nagyságrendje szerinti megoszlását szemlélteti a 8. táblázat. Az ügyfelek több mint fele (55,2%) 250 ezer és 10 millió Ft között veszi igénybe a szolgáltatást. Az ügyfelek majdnem harmada (31,4%) nagyon alacsony, 250.000 Ft alatti, míg 13,5 százaléka magas, 10 millió Ft feletti szolgáltatást vesz igénybe.

8. táblázat: A nyújtott tanácsadási szolgáltatás nagyságrendje

	Igénybevett tanácsadási szolgáltatások nagyságrendje (Ft)	Ügyfelek aránya (%)
1.	100 ezer Ft alatt	14,1%
2.	100 ezer–250 ezer	17,3%
3.	250 ezer–500 ezer	20,8%
4.	500 ezer–1 millió	18,8%
5.	1 millió–10 millió	15,6%
6.	10 millió–100 millió	9,9%
7.	100 millió Ft felett	3,6%



A megvizsgált tanácsadó cégek több mint fele (52,4%) növekvő számú megbízást realizált, ezzel szemben mindössze 4,7% szembesült csökkenő számú megbízással (9. táblázat).

9. táblázat: A tanácsadási megbízások számának a változása

	A tanácsadási megbízások számának a változása	Összes cég	
		n	%
1.	A megbízások száma csökkent	13	4,7%
2.	A megbízások száma nem változott	118	42,9%
3.	A megbízások száma nőtt	144	52,4%
	Összesen	275	100,0%

## 2.6. TANÁCSADÓI KOMPETENCIÁK

A megvizsgált tanácsadók 1-től 5-ig terjedő Likert skálán értékelték, hogy megítélésük szerint milyen mértékben rendelkeznek az egyes kompetenciákkal (10. táblázat). A legtöbben valamennyi felsorolt kompetenciával rendelkeznek, a saját kompetenciájukat 4-es körültre értékelték.

10. táblázat: Tanácsadói tulajdonságok

Tanácsadói tulajdonságok	Összes cég					Átlag (%)
	Százalék (%)					
	1	2	3	4	5	
Kommunikációs készség	1,1	0,0	0,0	63,2	31,0	55,4%
Stratégia szemléletmód	1,1	0,7	37,8	37,8	22,3	55,6%
Alkalmazkodási készség	1,1	1,1	33,1	42,8	21,9	55,6%
Tekintélyen alapuló irányítás	6,9	10,8	31,0	37,6	13,7	55,4%
Részvételen, együttműködésen alapuló irányítás	1,1	5,8	20,9	51,3	20,9	55,4%
Projekt szemlélet	1,4	4,7	27,8	33,6	32,4	55,4%
Vízió, jövőkép	1,4	4,6	21,6	51,8	20,5	55,6%
Költség / haszon szemlélet	1,8	4,4	28,7	36,7	28,4	55,0%
Lojalitás	1,4	3,2	24,9	44,4	26,0	55,4%
Nyitottság az információ technológiára	1,4	3,2	23,4	45,5	28,4	55,6%
Változtatási készség	1,1	5,8	22,4	46,9	23,8	55,4%
Tapasztalat	1,1	2,5	27,8	49,4	19,5	55,6%
Etika	1,8	4,3	26,6	40,3	26,9	55,6%
Szociális kompetencia	1,8	4,7	23,6	45,3	24,6	55,2%
Függetlenség	1,8	2,9	32,0	38,1	25,2	55,6%
Konfliktuskezelési képesség	1,1	2,9	24,3	49,3	22,4	54,4%
Csapatszellem	1,1	1,1	32,5	41,9	23,5	55,4%
Vállalkozói szellem	2,2	5,8	20,3	51,8	19,9	55,2%
Bátorság, kiállás	1,1	3,6	18,0	53,4	23,8	55,4%
Aszkézis (csak az ügyfelekért élek, minden mást héttérbe szorítok)	3,6	7,6	28,8	46,4	13,7	55,6%
Kiegyensúlyozott családi légkör biztosítása	1,1	7,0	19,9	56,5	15,5	54,2%

## 3. KAPCSOLATFELVÉTEL – ELADÁS

### 3.1. KAPCSOLATFELVÉTEL-MARKETING

A tanácsadók megjelölték, hogy milyen módon léptek kapcsolatba ügyfeikkel (11. táblázat). A személyes ismeretségi kör a legfontosabb kapcsolatba lépési mód (35,5%), ezt követi a reklám (23,5%), majd a pályázat, tender (18,1%).

11. táblázat: Kapcsolatfelvétel módja

	Kapcsolati jellemzők	Összes cég	
		n	%
1.	személyes ismeretségi kör	264	35,5%
2.	hirdetés, reklám	175	23,5%
3.	kamara ajánlotta	50	6,7%
4.	pályázat, tender	135	18,1%
5.	hideghívásokon keresztül	49	6,6%
6.	egyéb	71	9,5%
	Összesen:	744	100,0%

A megvizsgált tanácsadó cégek majdnem felénél (46,8%) a marketing tevékenységet maguk a vezető tanácsadók látják el (12. táblázat). 29,5 százalékuknak van saját marketing részlege, ami ezzel foglalkozik, majdnem minden negyedik cégnél (23,1%) a projekten dolgozó tanácsadók végzik a marketing tevékenységet.

12. táblázat: Marketing munka felelősei

	Marketing munka felelősei	Összes cég	
		n	%
1.	marketing részleg	91	29,5%
2.	vezető tanácsadók	144	46,8%
3.	projekten dolgozó tanácsadók	71	23,1%
4.	egyéb	2	0,6%
	Összesen	308	100,0%

Az ügyfelek elérése érdekében alkalmazott marketing eszközöket foglalja össze a 13. táblázat. A személyes ajánlás a legfontosabb marketing eszköz (16,5%), ezt követi a közösségi média (13,1%), majd a reklám (11,6%) és a személyes eladások (11,1%).

13. táblázat: *Ügyfelek elérése érdekében alkalmazott marketing eszközök*

	Marketing eszközök	Összes cég	
		n	%
1.	Reklám (nyomtatott sajtó, hetilap, szaklap)	161	11,6%
2.	közösségi média (Facebook, Instagram, LinkedIn)	182	13,1%
3.	szabadtéri és beltéri reklámeszközök (reklámtábla, plakát, molinó stb.)	113	8,1%
4.	direkt marketing (nyomtatott vagy elektronikus direkt mail)	136	9,8%
5.	vásárlásösztönzés (tájékoztató kiadványok, oktatások)	103	7,4%
6.	eseményszervezés	103	7,4%
7.	vásárok kiállítások	104	7,4%
8.	személyes előadások	155	11,1%
9.	kiadványok, nyomtatványok (beszámolók, szórólapok, hírlevelek, prospektusok)	106	7,6%
10.	személyes ajánlás	229	16,5%
	Összesen	1392	100,0%

A tanácsadók értékelték 1-től 5-ig terjedő Likert skálán, hogy véleményük szerint a cégük kiválasztásában az egyes kritériumok milyen súllyal szerepeltek (14. táblázat). Véleményük szerint a legfontosabb kritérium a személyes kapcsolat volt (37%-uk 5-re, 34,8%-uk 4-re értékelte ezt a szempontot). Valamennyi kritériumot fontosnak ítélték cégük kiválasztásában, a legtöbben 4-es körültre értékelték az egyes kritériumok fontosságát.

14. táblázat: Cégének kiválasztásában a következő szempontok milyen súllyal szerepeltek

	Marketing eszközök	1: egyáltalán nem volt fontos,... 5: nagyon fontos volt %					Átlag %
		1	2	3	4	5	
1.	A cég hírneve	2,5	1,8	10,0	63,7	21,9	55,6%
2.	Korábbi munkakapcsolatok	0,7	1,7	32,1	33,8	31,6	55,6%
3.	Hirdetés, reklám	6,8	8,3	37,8	35,6	11,5	55,6%
4.	A tanácsadó cég megjelölt referenciái	2,5	3,9	27,8	43,3	22,4	55,4%
5.	Személyes kapcsolat	1,4	4,3	22,1	34,8	37,2	55,2%
6.	Cégünk vállalási határideje	3,9	6,5	26,0	39,7	23,8	55,4%
7.	Cégünk nemzetisége	15,2	15,2	22,1	31,4	16,2	55,4%
8.	Cégünk regionális székhelye	8,3	13,7	28,2	33,7	15,9	55,2%
9.	Cégünk regionális kirendeltsége	9,0	12,6	22,4	39,5	16,6	55,4%
10.	Cégünk árszintje	3,2	6,1	29,1	41,4	20,1	55,6%
11.	Kedvező fizetési kondícióink	4,3	7,9	31,4	39,0	17,3	55,4%
12.	Cégünk nagysága	6,5	7,9	35,3	38,2	12,0	55,0%
13.	Cég kapcsolatrendszere	3,2	3,9	29,1	36,4	27,4	55,6%
14.	A kínált szolgáltatás komplexitása	2,5	3,3	25,0	45,7	23,6	55,2%
15.	Ismerős véleménye	0,0	6,9	25,4	42,2	25,5	55,6%
16.	Egyéb	2,5	1,2	33,7	46,2	16,2	16,0%

### 3.2. ELADÓK-ÉRTÉKESÍTŐK

A megvizsgált tanácsadó cégek majdnem felénél (46,8%) a vezetők, a partnerek látják el a tanácsadási projektek értékesítési feladatait (15. táblázat), 29,6%-ban speciális sales részlet működik, 23,1%-ban a projektvezetők látják el a feladatot.

15. táblázat: A tanácsadói projektek eladói a tanácsadó cégeknél

	Eladók	Összes cég	
		n	%
1	speciális sales részleg	91	29,6%
2	a cég első számú vezetője	1	0,0%
3	vezető, partnerek	144	46,8%
4	projektvezetők	71	23,1%
5	egyéb	1	0,0%
	Összesen	308	0,0%

## 4. ÜGYFELEK

### 4.1. JELLEMZŐK

A megvizsgált tanácsadó cégek ügyfelei meghatározó hányada (81,9%) magyar magáncég, 10,3%-ban külföldi magáncég, és mindössze 3,9%-ban állami, önkormányzati szervezet (16. táblázat).

16. táblázat: Ügyfelek típusa tulajdonforma szerint

	Ügyfelek típusa	Összes cég	
		n	%
1.	Hazai magán	231	81,9%
2.	Külföldi magán	29	10,3%
3.	Állami+önkormányzati	11	3,9%
4.	Non-profit	6	2,1%
5.	Egyéb	5	1,8%
	Összesen	282	100,0%

A megvizsgált tanácsadók ügyfeleinek több mint fele mikro, kis és középvállalkozás (53,9%), míg 46,1 százalékuk nagyvállalat (17. táblázat).

17. táblázat: Ügyfelek szervezeti méret szerint

	Ügyfelek mérete	Összes cég	
		n	%
1.	> 250 főnél	152	53,9%
2.	250 főnél <	130	46,1%
	Összesen	282	100,0%

A megvizsgált tanácsadó cégek meghatározó, majdnem kétharmadának (65,2%) állandó ügyfeleinek aránya nem éri el az 50%-ot, tehát az új ügyfelek dominálnak ügyfélkörükben, ezért kiemelten fontos a marketing szerepe.

18. táblázat: Visszatérő ügyfelek száma

	Ügyfelek száma	Összes cég	
		n	%
1.	Állandó ügyfelek szám > 50%	62	22,0%
2.	Állandó ügyfelek szám 50% <	184	65,2%
3.	Nincs adat	36	12,8%
	Összesen	282	100,0%

## 4.2. TANÁCSADÓI SZEREPEK

A tanácsadási szolgáltatás nyújtásának céljait szemlélteti a 19. táblázat. A tanácsadók megítélése szerint nincs nagy különbség a klasszikus tanácsadási célok fontosságának megítélésében: a legfontosabb tanácsadási cél az új lehetőségek, megoldások keresése (23,4%), a problémafeltárás, diagnózis (21,5%), valamint a változtatások szakszerű, hatékony kivitelezése (20,3%). Az oktatás, a munkatársak kompetenciájának növelése nem tartozik a klasszikus tanácsadási célok közé (ez sokkal inkább az oktatás és a coaching tevékenység célja), de tény, hogy a tanácsadásnak van egy ilyen irányú vetülete is.

19. táblázat: Tanácsadási szolgáltatások irányai

	Tanácsadó szolgáltatás célja	Összes cég	
		n	%
1.	Problémfeltárás, diagnózis	189	21,5%
2.	Új lehetőség, megoldás keresése, javaslattevés	206	23,4%
3.	Tanácsadóként aktívan részt veszek a javaslat bevezetésében, változtatások kivitelezése	176	20,3%
4.	Oktatás, munkatársak kompetenciájának növelése, új ismeret szerzése	141	16,1%
5.	Pályázat előkészítés, pályázat menedzselés	98	11,1%
6.	Egyéb	70	7,6%
	Összesen	880	100,0%



A megvizsgált tanácsadó cégek mintegy kétharmadát (65,5%) ügyfelek évente többször is megbízzák, kicsit kevesebb mint egyharmadát (29,9%) évente egyszer (20. táblázat).

20. táblázat: Tanácsadó alkalmazásának gyakorisága

	Tanácsadó alkalmazásának a gyakorisága	Összes cég	
		n	%
1.	évente többször	173	65,5%
2.	évente egyszer	79	29,9%
3.	2–3 évente	12	4,6%
4.	4–5 évente	0	0,0%
5.	5 évnél ritkábban	0	0,0%
	Összesen	264	100,0%

A felmérésben részt vevő tanácsadók projektjeinek több mint harmadában (36,5%) szakértői szerepben, 32,4 százalékban folyamat tanácsadói szerepben vannak jelen ügyfeleiknél, ezek a klasszikus tanácsadói szerepek (21. táblázat). A projektek mindössze ötödénél (21,1%) vannak jelen „inquiry – kérdezés” szerepben, amikor javaslatot nem adnak, mintegy rávezetik ügyfelüket a helyes megoldásra. Ez már nem tanácsadói, sokkal inkább a coaching szolgáltatás nyújtásának klasszikus szerepe, de a határvonal a gyakorlatban nem olyan éles a két tevékenység között, gyakran összemosódik.

21. táblázat: Tanácsadói szerepek

	Tanácsadói szerepek	Összes cég	
		n	%
1.	Szakértő szerepben: a diagnózis és a probléma feltárása után alternatívákat dolgozok ki, és javaslatokat adok.	218	36,5%
2.	Folyamat tanácsadóként (process consultant): hatékonyan együttműködünk az ügyféllel a diagnózis felállításában és az alternatívák kidolgozásában.	194	32,4%
3.	Coacher szerepben (inquiry-kérdezés tanácsadás): a tanácsadóként fő feladatom a tanítás, mintegy rávezetem ügyfelem a helyes megoldásra	126	21,1%
4.	Egyéb	60	10,0%
	Összesen	598	100,0%

## 5. FEJLESZTÉS ÉS INNOVÁCIÓ A TANÁCSADÁSBAN

### 5.1. TANULÁS MODELLJE

A felmérésben részt vevő tanácsadók nagyon fontosnak tartják az „egy életen át tartó tanulást”. Meghatározó hányaduk (92,8%) alkalmazza is (22. táblázat).

22. táblázat: Az „egy életen át tartó tanulás” modelljének fontossága

	Az „egy életen át tartó tanulás” modelljének fontossága	Összes cég	
		n	%
1.	Nagyon fontosnak tartom, alkalmazom, munkatársaimtól is megkövetelem	140	50,5%
2.	Fontosnak tartom, én alkalmazom	131	42,3%
3.	Közepesen fontosnak tartom, nem mindig jut rá idő	6	2,2%
4.	Nem tartom fontosnak, nincs rá idő	0	0,0%
5.	Egyáltalán nem fontos, időkidobás	0	0,0%
	Összesen	277	100,0%

### 5.2. TOVÁBBKÉPZÉSEN VALÓ RÉSZVÉTEL

A megvizsgált tanácsadó cégek mintegy háromnegyede (73%) külső, szervezett továbbképzésben vesz részt, 19 százalékuk szervez belső továbbképzést (23. táblázat).

23. táblázat: Továbbképzésen való részvétel

	Az elmúlt évben munkatársai hány %-a vett részt	Összes cég	
		n	%
1.	Külső, szervezett továbbképzésen:	199	73%
2.	Belső továbbképzésen	53	19%
3.	Nem vett részt továbbképzésen	23	8%
	Összesen	275	100%

A felmérésben részt vevő tanácsadó cégek majdnem fele (45%) 1-5 nap, negyedük (25%) 5-10 nap továbbképzést alkalmaz (24. táblázat).

24. táblázat: Átlagos továbbképzési napok száma

	Egy fő átlagosan hány nap továbbképzésen vett részt	Összes cég	
		n	%
1.	Nem volt továbbképzés	31	11%
2.	1–5 nap	126	45%
3.	5–10 nap	68	25%
4.	10–15 nap	15	5%
5.	15 nap felett	37	13%
	Összesen	277	100%

### 5.3. TUDÁSSZERZÉSI MÓDOK

A legfontosabb tudásszerzési módokat foglalja össze a 25. táblázat. A megvizsgált tanácsadó cégek mintegy kétharmada E-learning kurzusokat és online tanulást is alkalmaz. Kicsit kevesebb mint fele (43,4%) foglalkozik önálló adatbázisépítéssel, mintegy ötödük (19,7%) alkalmazza a tudásmenedzsmentet.

25. táblázat: Tudásszerzési módok

	Tudásszerzési módok	Összes cég	
		n	%
1.	Adatbázisépítés	121	43,4%
2.	Online tanulás	167	59,9%
3.	E-learning kurzusok	177	63,4%
4.	Globális tudáscsere (szimantikus web fejlesztések)	47	16,8%
5.	Hálózati tanulás	40	14,3%
6.	Tudásmenedzsment-knowledge menedzsment	55	19,7%
7.	Minőségbiztosítási intézkedések	48	17,2%
8.	Egyéb	0	0,0%
9.	Egyiket sem	15	5,4%

## 5.4. DIGITALIZÁCIÓ HATÁSA

A digitalizáció hatásait foglalja össze a 26. táblázat. A digitalizáció legerőteljesebben befolyásolja az új kutatási eredmények elérését, az információ beszerzését, a személyre szabott szaktanácsadást, valamint az ügyfelek, különösen a külföldi ügyfelek, projektek elérését.

26. táblázat: Digitalizáció hatásai

Digitalizáció hatása a következő területekre az összes tanácsadó cégnél					
Területek	Egyáltalán nem befolyásolja	Közömbös nem okoz változást	Enyhén befolyásolja	Befolyásolja	Erősen befolyásolja
Szakember/szaktanácsadó elérése, mint munkavállaló	2	3	36	164	68
Információ beszerzése	2	5	55	87	122
Ügyfelek elérése	0	2	68	96	105
Külföldi ügyfelek/projektek elérése	5	11	56	100	100
Információ értékelése	1	16	56	125	75
Ügyfelekre vonatkozó ismeretek elérése	0	5	69	117	82
Képzések szervezése	1	3	71	128	70
Információ osztályozása	2	13	61	122	75
Tranzakciós költségek	1	13	62	120	76
Információs költségek	1	16	62	124	69
Nemzetközi piacra lépés	3	7	70	96	95
Új kutatási eredmények elérése	2	11	48	65	124
Személyre szabott szaktanácsadás	1	9	83	61	120
Megvalósítási költségek	2	10	80	124	57
Döntéshozatali költségek	3	19	82	107	61
Kontrolling költségek	6	15	83	121	46
Alku költségek	8	25	83	104	52
Egyéb	1	2	17	33	18

A felmérésben résztvevő tanácsadók 1-től 5-ig terjedő Likert skálán értékelték a digitalizáció innovációs hatásait (27. táblázat). A digitalizáció által gerjesztett innováció jelentőségét valamennyi vizsgált területen 4-es körültre értékelték.

27. táblázat: A digitalizáció innovációs hatásai

Digitalizáció által gerjesztett innováció	1. egyáltalán nem jellemző... 5: nagyon jellemző				
	1	2	3	4	5
Analóg folyamatok átalakulása digitális folyamatokra	0	3	40	186	40
Információ elérésének biztosítása	1	3	95	102	68
Teljesítmény-alapú ösztönzők alkalmazása	7	7	115	108	31
Megfelelő emberek kiválasztása	5	11	92	126	35
Befektetés a humán tőkébe	3	4	95	121	40

Habár a digitalizáció fontosságát szinte valamennyi megvizsgált tanácsadó elismeri több területen (27. táblázat), ennek ellenére a digitális tanácsadói szolgáltatás bevezetését meghatározó hányaduk (89,4%) nem tervezi (28. táblázat). Bár meg kell jegyezni, hogy a COVID–19 járvány hatására kényszerűségből kialakított digitális megoldások nagy valószínűséggel hatást fognak gyakorolni a járvány utáni gyakorlatra is, ez a hatás azonban csak egy következő felmérés keretében vizsgálható.

28. táblázat: A digitális tanácsadói szolgáltatás bevezetése

	Digitális tanácsadói szolgáltatás bevezetése	Összes cég	
		n	%
1.	Igen	29	10,6%
2.	Nem	245	89,4%
	Összesen	274	100,0%

## 5.5. A TANÁCSADÓK SZAKMAI GYAKORLATA

A felmérésben részt vevő tanácsadók jelentős hányada (59,6%) 6 évnél több, harmaduk (32,5%) 11 évnél is több tanácsadói gyakorlattal rendelkezik (29. táblázat).

29. táblázat: Tanácsadók tanácsadási gyakorlata

	munkatársak tanácsadási gyakorlata (év) tanácsadás	Összes cég	
		n	%
1.	0–1 év	106	15,3%
2.	2–5 év	174	25,1%
3.	6–10 év	188	27,1%
4.	11–20 év	158	22,8%
5.	21 évnél több	67	9,7%
	Összesen	693	100,0%

## 6. JÖVŐ

A válaszadó tanácsadók meghatározó hányada, több mint háromnegyede (78,2%) a tanácsadói szakma imázsának javulását érzékelte az elmúlt 12–24 hónapban, ezzel szemben romlást mindössze 3,6 százalékuk érzékelt (30. táblázat).

30. táblázat: Tanácsadás imázsának a változása az elmúlt 12-24 hónapban

	Imázs változása	Összes cég	
		n	%
1.	Jelentősen javult	35	12,7%
2.	Javult	180	65,5%
3.	Nem változott	47	17,1%
4.	Romlott	7	2,5%
5.	Jelentősen romlott	3	1,1%
6.	Nem tudom megítélni	3	1,1%
	Összesen	275	100,0%

A megvizsgált tanácsadók jelentős része nagyon optimista a jövőt illetően is, valamennyi tanácsadási területen a tanácsadás imázsának növekedésére számítanak a következő 12–24 hónapban (31. táblázat). Különösen a stratégiai tanácsadás területén nagyon optimisták, a válaszadók 91,5 százaléka szerint növekedni fog, 61,3 százalékuk szerint jelentősen növekedni fog a terület megítélése.

31. táblázat: Tanácsadás imázsának a változása az elkövetkező 12-24 hónapban

	Imázs változása a jövőben	Csökken a kereslet	Stagnál	Növekszik	Szignifikánsan növekszik	Nincs információ
1.	Stratégiai tanácsadás	7	8	78	159	7
2.	Működési (operatív) tanácsadás	0	22	139	95	11
3.	HR tanácsadás	6	25	142	77	17
4.	IT tanácsadás	4	13	102	128	21
5.	Outsourcing	2	22	85	116	42
6.	Coaching	3	27	96	104	38
7.	Válságmenedzsment	3	37	106	94	27
8.	Egyéb	0	4	45	41	16

## 7. MELLÉKLETEK

### 7.1. 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, költségsökkentés, 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 tudástőkét 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 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. Másrésztől ide tartozik a BPO (Business Process Outsourcing), amely egy teljes üzleti folyamat kiszervezését jelenti.