

# A professzionális tanácsadás vezetési és marketing kérdései

## *Egy primer kutatás tapasztalatai, 1. rész*

**A tanácsadási szakma a gazdasági-üzleti élet kulcsszereplőjévé vált mind az innovációs erő, mind a gazdasági versenyképesség szempontjából.**

**A tanácsadással foglalkozó szakember figyelmét nem kerülheti el az sem, hogy a tanácsadó cégek igen sajátos vezetési és marketingjellemzőkkel rendelkeznek. Felmerül a kérdés: e szolgáltatási terület fejlődése együtt jár-e a klasszikus szolgáltatásmarketing elveinek, módszertanának oly mértékű módosulásával, hogy önálló marketing szakterületnek tekinthetjük, ahol más marketing- és menedzsment megközelítés szükséges?**

**K**utatásom egyik irányát a *tanácsadó cégek* vezetési és marketing sajátosságainak feltárása jelentették. 25 tanácsadó cég vezetőjével készítettem mélyinterjút. Mivel az általam vizsgált három területet – könyvvizsgálat, vezetési tanácsadás, jogi tanácsadás – felölelő komplex elemző munka korábban nem készült, feltáró kutatást alkalmaztam, amelyben a tanácsadói szolgáltatások marketing természetére, a főbb összefüggések feltárására koncentráltam. A tanácsadási sajátosságok, a tanácsadói piac jellemzőinek alapos feltárása érdekében a kutatás alapvetően kvalitatív jellegű volt, de a számszerűsítés érdekében a mélyinterjúk során néhány kérdésben kvantitatív kutatási eszközt is alkalmaztam.

### **A PROFESSZIONÁLIS SZOLGÁLTATÁSOK SAJÁTÓSÁGAI**

A professzionális szolgáltatásokkal foglalkozó irodalomból az derül ki, hogy a szakemberek véleménye szerint a különböző professzionális szolgáltatások jobban különböznek egyéb területektől – ipari, tömegfogyasztási szektor – mint egymástól. Bár első hallásra egy könyvszakértőnek idegen lehet, hogy szolgáltatása hasonló jellemzőkkel bír, mint mondjuk az építész tevékenység, vagy a mérnöki tanácsadás, ha jobban belegondol, ráébred, hogy a kérdések, amelyekkel naponta szembesül, sokkal közelebb állnak egymáshoz, mint az ipari, fogyasztási területekhez. Ez abból adódik, hogy a professzionális szolgáltatások mindegyike rendelkezik a szolgáltatási sajátosságokkal.

A szolgáltatási sajátosságok meghatározására a marketing szakemberek körében az ún. HIPI elv az általánosan elfogadott és használt módszer – bár az ipari szolgáltatásoknál ezt tovább fejlesztették [1] –, amely azt fejezi ki, hogy a szolgáltatások a fizikai termékektől elsődlegesen négy tulajdonság szempontjából különböznek, ezek a változékonyosság, a nem fizikai természet, a nem tárolható jelleg és az elválaszthatatlanság [2].

A szolgáltatási sajátosságokon túl a professzionális szolgáltatások iparági sajátosságokkal is rendelkeznek, olyan szolgáltatásokat értünk alattuk, amelyek

- tudásintenzívek, magasan képzett szakemberek nyújtják,
- erősen ügyfélre szabottak,
- nagy az önállóság és a személyes megítélés szerepe,
- interaktív a kapcsolat ügyfél és megbízó között,
- megfelelnek a szakmai normák, etikai kódexek követelményeinek.

Ha fenti kritériumokat végiggondoljuk, akkor egy sor szolgáltatást sorolhatunk ebbe a körbe, egyebek között a jogi, a könyvszakértői, a vezetési tanácsadói, a mérnök tanácsadói, a befektetői, az építészei, az orvosi, a biztosítási, a kutatói és a marketing szolgáltatásokat is.

A fentiekben rögzített sajátosságoknak mindegyik előbb jelzett hivatás megfelel. A legfontosabb közös jellemzőjüknek azt tartom, hogy szellemi foglalkozások, az értékalkotás szinte kizárólag az emberi tudáson, szakértelmen alapul, a megfogható erőforrások szerepe elhanyagolható. Ez utóbbiban persze már jelentős eltérések vannak, az építészei vagy orvosi szolgáltatás sokkal erőteljesebben támaszkodik megfogható erőforrásokra, mint a vezetési tanácsadás.

A professzionális szolgáltatások iparági sajátosságait sokan vizsgálják, többen többféle jellemzőt emelnek ki, de abban minden szerző megegyezik, hogy két olyan sajátosság van, ami a professzionális szolgáltatók menedzsmentjét sajátos feladatok elé állítja. Ezek pedig, a *vevőre szabottság és a kölcsönhatás*.

Maister szerint [3] a *vevőre szabottság* következtében az ipari szektorban vagy a tömegfogyasztási szektorban alkalmazott vezetési elvek és megközelítések, mint például a sztenderdizáció vagy az ellenőrzés nehezen vagy egyáltalán nem alkalmazhatóak a professzionális szolgáltatásoknál. A vevőre szabottság minőségmenedzsmentre gyakorolt hatását emeli ki Lovendahl, amikor a professzionális szolgáltatások három alapvető sajátosságát határozza meg [4]:

- magasan képzett egyének,
- sajátos ügyfélszolgálat,
- szubjektív minőség.

A professzionális szolgáltatások másik sajátossága az *ügyféllel való erős kölcsönhatás*, ami a minőség értelmezését teszi sajátossá. Az ügyfélkapcsolatok nagyon gondos menedzselésére van szükség,

ami speciális készségeket is megkövetel a vezetőktől. Szinte minden publikációban találkozunk azzal a megállapítással, hogy professzionális szolgáltatások a szolgáltató és az ügyfél közötti szoros kapcsolat nélkül nem nyújthatók. Az ügyfél részt vesz a probléma meghatározásában, a megoldási módszer kiválasztásában és sokszor a megoldásban is. Meg kell állapítani, hogy e tekintetben a professzionális szolgáltatások között nagy különbségek vannak: míg egy auditornak az egész folyamatban szüksége van a kapcsolatra, a tervező az ajánlat elfogadása után egyedül dolgozik a projekten. A vezetési tanácsadásban végig szoros a kölcsönhatás az ügyfél és a megbízó között. Minél folyamat-orientáltabb a szolgáltatás, annál nagyobb a kölcsönhatás.

## A PROFESSZIONÁLIS TANÁCSADÁS MAGYARORSZÁGI PIACA

A professzionális tanácsadás három meghatározó területe, a könyvvizsgálat, a vezetési tanácsadás és a jogi tanácsadás. Szakértői becslések szerint a magyar könyvvizsgálói piac 10 mrd Ft-ra, a vezetési tanácsadási piac 40 mrd Ft-ra becsülhető. A jogi tanácsadási piac mérete az adatok nem publikus jellege miatt nehezen becsülhető.

A professzionális tanácsadás általam vizsgált fő területei sok hasonlóságot, de több eltérést is mutatnak. Az 1. táblázat öt piaci jellemző szerint vizsgálja azokat. A verseny mind a három piacon erősnek mondható, mind a nemzetközi szereplők, mind a hazai cégek széles köre versenyez az ügyfelekért. A *belépési korlát* szintén mindenhol magas, hiszen a nagy verseny, az erős piaci szereplők jelenléte ezt indokolja, mégis a vezetési tanácsadás az a terület, ahol még mindig könnyebb piacra lépni, ott mutatkozik a legkisebb szakmai- és tőkekorlát. A másik két területen a szakma (kamarák) követelményei, a magas nemzetközi sztenderdek megléte miatt ma már igen nehéz piacra lépni, illetve csak bizonyos részpiacokon, célcsoportok felé lehetséges.

A *helyettesítés* lehetősége a könyvvizsgálói piacon tulajdonképpen nem áll fenn, a jogi tanácsadás területén a vállalkozások saját jogi apparátust működtethetnek, de igen speciális szaktudást követelő nagyobb tranzakciónál a helyettesítés lehetősége alacsony. A vezetési tanácsadás igen sokféle tevékenységet ölel fel, a helyettesítés lehetősége, vagyis, hogy saját erőből oldja meg a problémát a vállalkozás, szolgáltatási területenként eltérő. A minőség-



1. táblázat

## A magyar tanácsadói piac jellemzői

| PIACI JELLEMZŐK               | Könyvvizsgálat | Vezetési tanácsadás | Jogi tanácsadás |
|-------------------------------|----------------|---------------------|-----------------|
| A jelenlegi verseny erőssége  | □□□            | □□□                 | □□□             |
| A belépési korlát nehézsége   | □□□            | □□                  | □□□             |
| A helyettesítés lehetősége    | □              | □□□                 | □□□             |
| A vevők alkupozíciója         | □□□□           | □□□                 | □               |
| A piac méretének növekedése   | □              | □□                  | □□□             |
| Nemzetközi cégek dominanciája | □□□□           | □                   | □□□             |

ügyi tanácsadásban például jóval kisebb, mint az emberi erőforrás tanácsadásban. Összességében mégis kimondhatjuk, hogy a helyettesítés lehetősége a vezetési tanácsadásban a legnagyobb.

A vevők alkupozíciója az erős verseny miatt minden tanácsadási területen erősnek mondható, a jogi tanácsadásban a specializáció magas foka miatt alacsonyabb, a vezetési tanácsadásban a piac szétparózzottsága miatt magasabb. A könyvvizsgálatban a vevők alkupozíciója magas, de a BIG 4 piacán az anyavállalati meghatározottság miatt a vezetési tanácsadáshoz képest valamelyest alacsonyabb.

A piac méretének alakulása szempontjából a jogi és a vezetési tanácsadási terület a legkedvezőbb. A nemzetközi cégek részvétele piaci részarány szempontjából leginkább a könyvvizsgálat területre, legkevésbé a vezetési tanácsadási területre jellemző. (1. táblázat)

## A TANÁCSADÁS VEZETÉSI SAJÁTOSÁGAI

A stratégiai vezetés jelentősége hosszú ideig nem volt elfogadott a professzionális szolgáltatóknál. Még egy-két évtizede is az volt jellemző, hogy a professzionális szolgáltatók olyan alapvető stratégiai kérdésekkel, mint célcsoport meghatározás vagy a növekedés tényezői nem foglalkoztak.

Az előbbi gyakorlatnak az egyik oka az volt, hogy a professzionális szolgáltatók az ügyfelek elégedettségére törekedtek, és azt gondolták, hogy az elégedett vevő automatikusan hűséges a szolgáltatóhoz. Másfelől, a professzionális szolgáltatások piacán uralkodó konjunktúra is ebbe az irányba hatott. A tanácsadók nem voltak a piac által kényszerítve, hogy tudatos ügyfélkiválasztást alkalmazzanak. Bizonyos mértékig a professzionális szolgáltatások vevőre szabottsága eleve nagyobb szabadságfokot, kevesebb

hierarchiát igényel, aminek ellentmond, hogy minél specializáltabb egy tanácsadó cég, annál magasabb fokú szervezethez tartozik. Manapság a specializáció időszakában a partnerek már jobban egymásra utaltak, szükséges a koordináció és a leadership, szükségessé válik a stratégiai menedzsment.

## Vezetési különbségek

Az interjúk során minden partnerelemet megkérdeztem arról, hogy véleménye szerint különbözik-e a professzionális tanácsadó cég vezetése másokétól. Érdemes megjegyezni, hogy a megkérdezett 25 interjúalany közül összesen egy olyan volt, aki korábban más típusú – termelő – céget vezetett volna. Ez arra a sajátosságra vezethető vissza, hogy Magyarországon a tanácsadók döntő többsége korábban hasonló szakmai területen, intézményeknél, vállalatoknál, kutatóintézeteknél, nem felsővezetői munkakörben dolgozott. A másik megfigyelhető sajátosság pedig, hogy sokan igen rövid szakmai tapasztalat után alapítanak tanácsadó céget, a megkérdezettek közül néhányan, különösen a marketing tanácsadói területen igen rövid szakmai előélet után hoztak létre tanácsadó vállalkozást. Ebből következően ők inkább a professzionális cégek vezetési sajátosságairól, mint a termelő vállalatoktól való különbségekről tudtak nyilatkozni. Vállalati tapasztalatokkal, vezetői gyakorlattal főként a pénzügyi tanácsadásra, vállalatirányításra, illetve az egyes szektorokra szakosodott cégek alapítói bírnak.

Az előbbieket ellentétben a professzionális szolgáltatók sajátosságairól meglehetősen egyöntetűen vélekednek a megkérdezett tanácsadó cégek vezetői. A professzionális szolgáltató és a termelővállalatok közötti legfőbb különbséget az interjúalanyok egyöntetűen abban látják, hogy a tanácsadásban a vagyon szinte kizárólag az emberi erőforrás, ami este kísértél a cégből, és amit minden nap újra kell építeni. Ráadásul ez az erőforrás jellegében igen autonóm, ahogyan az egyik jogi tanácsadó cég vezetője nyilatkozott „...sok igen erős egyéniségű munkatársat kell vezetni.” A tanácsadó cégek szervezete általában lapos, a meglévő hierarchia szakmai jellegű. Egy nemzetközi tanácsadó cég vezetője úgy fogalmazott, hogy „...az ügyvezető, így az én szerepem lényegében egy szolgáltatás a partnerek felé, a tanácsadók-

nál semmi esetre sem a hagyományos alá-fölérendeltségi viszonyok érvényesek.” További sajátosságot jelent a partnership rendszer, amely a kutatásba bevont tanácsadók mindegyikére jellemző. A partnerek egyben vezetői szerepet is betöltenek, ami problémát jelenthet, mert a szakmai és vezetői kvalitások nagyon különbözhetnek. Nem véletlen, hogy a tanácsadó vezetők közül éppen az, aki korábban hagyományos vállalatoknál töltött be felsővezetői pozíciót, emelte ki a tulajdonosi és menedzseri érdek összehangolásának nehézségét, illetve úgy nyilatkozott, hogy „Míg a hagyományos vezetésben a funkciók közötti problémák jól előreláthatóak és kezelhetőek, addig a tanácsadóknál nem, sok a szerepzavar, az abból adódó konfliktus. Ebben a struktúrában a sok partner miatt sokszor a döntés is elnehezül.”

Egy magyar vezetési tanácsadó cég vezetője úgy fogalmazott, hogy „Az olyan kisebb tanácsadóknál, mint a mienk, ahol sok külső tanácsadóval dolgozunk, nehéz az erőforrás gazdálkodás. A piac nyomottsága miatt még a nagy tanácsadók is állandó alvállalkozói státuszba helyezik a főállású tanácsadóikat: névjegy van, de fix jövedelem nincs”.

Az egyik legfontosabb stratégiai vezetési kérdés az erőforrások tulajdona és ellenőrzése. Ezzel összefüggésben nagyon fontos elem a szervezeti és egyéni kontroll az erőforrások felett. Nyilvánvaló, hogy az erős egyéni kontroll kockázatos lehet a cégnek, mert abban az esetben erős a függősége a munkatársaktól. Törekednie kell, hogy a szakembereit minél inkább a céghez kösse, és csökkentse annak valószínűségét, hogy elhagyják a céget. Egy másik lehetséges stratégia, hogy a tanácsadó cég által kontrollált erőforrásokat, beleértve az ügyfélkapcsolatokat növelik. A cél annak biztosítása, hogy az ügyfél jobban kötődjön a céghez, mint az alkalmazottakhoz. Ha körülnézünk a professzionális szolgáltatások piacán, rengeteg példát találunk arra, hogy kulcsfigurák távozása esetén is relatíve gyorsan képesek visszatérni a korábbi működéshez. Erre magyar tanácsadó cégnél is volt példa. A BIG 4 cégeinek komoly versenyelőnyt jelent a cég erőforrások feletti erős kontrollja, másképpen fogalmazva a cég szintű kompetenciáik igen erősek.

## **Stratégiák**

Manapság a megváltozott környezeti feltételek hatására elengedhetetlenné vált, hogy a professzionális szolgáltatók tudatos stratégiával rendelkezzenek. A nagyobb cégeknél megfigyelhető, hogy a professzi-

onális tanácsadók analitikus törekvése következtében – a stratégiai tervezés klasszikus lépései – minden professzionális szolgáltató ugyanazt a célcsoportot határozza meg, és ugyanazokat a kulcsszolgáltatásokat nyújtja. Helyesebb kreatív stratégiákat alkalmazni, vagyis olyan módszereket keresni, amelyekkel a versenytársak legyőzhetőek. A professzionális területeken rendszerint az a célravezető, ha cégszinten bizonyos prioritásokat, kompetenciákat határoznak meg, ami a célcsoportokra is kiterjed. A prioritások kijelölése konszenzusos módon történik. A stratégia a fő prioritásokat határozza meg, és elegendő teret ad az egyéni döntésekhez. A stratégia főként a vízió, a célok és a prioritások meghatározását jelenti. Le kell szögezni, hogy a gyakorlatban nagy különbségek vannak a tekintetben, hogy a hálózat az erőforrások mennyire laza vagy szoros koordinációját jelenti. Ez természetesen a globális BIG 4 cégeknél és a nemzetközi hálózattal rendelkező cégeknél merül fel.

A magyar tanácsadó cégek menedzsmentje a stratégiáját az emberi erőforrásaikra és a kapcsolati tőkájükre építi, a strukturális tényezőknél kisebb szerepe. A vizsgálatból megállapítható, hogy írásos stratégiai tervvel csak a két nagy nemzetközi könyvszakértő cég és két nagyobb hazai tanácsadó rendelkezik. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a tanácsadóknak egyáltalán nincs stratégiai elképzelésük. Az élesedő verseny és a különböző szolgáltatási területek egymásra utaltsága miatt a stratégiai vezetés fontossága egyértelműen nő. A jogi tanácsadás területén tapasztalható ez a legkevésbé, ott még mindig az „eat what you kill” szemlélet az általános, bár lassú elmozdulás itt is tapasztalható. E szemléletnek az okát a mélyinterjúk alapján elsősorban abban látom, hogy a jogi tanácsadók megbízásaiknak még mindig számottevő részét az anyacégtől, illetve a külföldi partnerirodáktól kapják, így még mindig kevésbé vannak kitéve a lokális piaci versenynek.

A professzionális szolgáltatók zöme növekedési stratégiát céloz meg. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy minden szolgáltatási területen növekedésre törekednek. Éppen az erős gazdasági determináltság miatt, a gazdaság súlypontjainak változásával jelentős változások tapasztalhatóak a szolgáltatási profilokon belül; egyes szolgáltatástípusok előtérbe kerülnek, mások háttérbe szorulnak. Összességében azonban szinte minden professzionális szolgáltató növekedést tervez. A professzionális területen az üzlet két fő forrását a meglévő ügyfelek és az új ügy-



felek jelentik. Növekedés úgy is elérhető, hogy a meglévő ügyfelektől több megbízást szereznek, számukra más szolgáltatásokat is értékesítenek.

A tanácsadás irodalmában több különböző döntési feltételre építő parciális stratégiákat találunk, e helyütt a különböző megközelítésekkel nem foglalkozom. A stratégiai megközelítések közül azt a koncepciót emelem ki, ami az *emberi erőforrásra*, a *tanácsadó-ügyfél kapcsolatra* épül, és a stratégiákat aszerint különbözteti meg, hogy a cégek mely típusú erőforrásokat részesítenek előnyben, illetve az erőforrásokat ki kontrollálja. [4]

A három versenysztratégia

- az ügyfélkapcsolat alapú,
- a megoldás- vagy eredményalapú és
- a problémamegoldó vagy kreativitáson alapuló.

Az *ügyfélkapcsolat alapú stratégia* a cég képességét hangsúlyozza az ügyféligenyek kielégítésére. A célcsoportokra fókuszálnak, a növekedés alapja az ügyfélkapcsolatok kiépítése, fejlesztése. Az e stratégiát követő cégek fő erőforrásuknak a hírnevet és a kapcsolatokat tekintik, elsődleges szerepe az egyéni kompetenciáknak van. A teljesítményt az ügyfél elégedettségén és az ügyfélmegtartáson mérik.

A *megoldás alapú stratégiával* rendelkező cégek egy alapszolgáltatási profilra építik tevékenységüket, és a növekedést új piacokon, új ügyfeleken keresztül biztosítják a meglévő szolgáltatásokkal. Az értékesítésben szinte kizárólag a felső vezetésnek van szerepe, ebből következően a cégen belüli autoritásuk meghatározó. E stratégia esetében a szervezeti kompetenciáknak van igazán jelentősége, a szervezeti hierarchia ezeknél a cégeknél erősebb.

A *problémamegoldó stratégia* innovatív jellegű, az egyéni kompetenciákon, kreativitáson alapul, ezért a legnagyobb tekintéllyel a legjobb szakemberek rendelkeznek. A szervezetre a nagy fokú rugalmasság a jellemző, a professzionális szakemberek nagy önállósággal, döntési szabadsággal rendelkeznek.

A tanácsadói felmérés ide vonatkozó eredményeit a 2. táblázat mutatja.

A tanácsadói megkérdezés egyértelműen az ügyfélkapcsolat-alapú stratégiák dominanciáját mutatja, a vizsgálatba bevont 25 tanácsadó cég közül 18 tanácsadóra ez a jellemző. A kutatás iga-

zolni látszik Lovendahl megállapításait, vagyis, hogy az e stratégiát követők az ügyfélmegtartásra koncentrálnak. Az ügyfélmegtartó stratégiával rendelkező tanácsadók a siker megítélésének egyetlen mércejeként, vagy az első három legfontosabb értékmérője között említették az ügyfélmegtartást. Bár mind a három tanácsadói területen az interjúalanyok mindegyike szerint az ügyfélmegtartásnak van prioritása, e törekvés a szolgáltatás jellegéből adódóan a könyvszakértő cégeknél a legerőteljesebb. Az egyik könyvvizsgáló iroda tulajdonosa úgy fogalmazott, hogy *„Kb. az ügyfelek 10%-a morzsolódik le évente és ugyancsak 10%-ra tehető az új ügyfelek száma. Az ügyfélállományt állandóan figyelemmel kísérem, és a lemorzsolódás okait vizsgálom. Tapasztalatom szerint az elveszített ügyfelek fele tönkremegy, egynegyede más cégekbe olvad, további egynegyedénél pedig, tulajdonosváltásnak tudható be az ügyfél elvesztése. Új ügyfelek általában ajánlással kerülnek hozzánk, vagy ha ügyfelek új céget vásárolnak.”* A jogi- és vezetési tanácsadóknál az új ügyfélszerzés hangsúlyosabb, mint a könyvszakértői piacon.

A tanácsadók megkérdezése alapján kimutatható, hogy a stratégiák és kompetenciák között szoros az összefüggés. Az ügyfélkapcsolati stratégiák jellemzője, hogy erős egyéni kompetenciákra épülnek. A kisebb cégeknél a legfőbb stratégiai vagy a professzionálisok hírneve, és szoros ügyfélkapcsolata. A növekedés alapja új ügyfélkapcsolatok kiépítése, amelyet a vezető tanácsadók tapasztalataira és kapcsolataira alapoznak. Az ügyfélkapcsolat-alapú stratégiát követő cégeknél a partnerek, senior tanácsadók sok időt töltenek az ügyfelekkel. A mélyinterjúk ugyanakkor azt jelzik, hogy az ügyfelekkel való kapcsolattartás nem mindenütt felel meg e stratégiának, mivel az ügyfélkapcsolatokra a nemzetközi gya-

2. táblázat

**A tanácsadók megoszlása alapstratégiáik szerint (Említések gyakorisága)\***

|                     | Ügyfélkapcsolat-alapú stratégia | Üzleti megoldáson alapuló stratégia | Problémamegoldó stratégia |
|---------------------|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| Könyvvizsgálók      | 4                               | 2                                   | -                         |
| Vezetési tanácsadók | 12                              | 2                                   | 5                         |
| Jogi tanácsadók     | 2                               | -                                   | 2                         |
| Összesen            | 18                              | 4                                   | 7                         |

\* Azok a tanácsadók, akik többfajta szolgáltatási profillal rendelkeznek, kétféle stratégiát is megneveztek.

korlathoz képest jóval kevesebb időt fordítanak. Ez szorosan összefügg azzal, hogy a tulajdonosi/menedzseri/szakmai vonalak nincsenek szétválasztva, azaz a tulajdonos ügyvezetői szerepet is betölt, és fontos projekteket is vezet. Mivel a szervezet is kicsi, sok időt kell fordítani a belső folyamatok menedzselésére is, és összességében kevesebb idejük jut az ügyfélkapcsolatokra.

A mintában szereplő két BIG 4 tanácsadó cég ügyfélkapcsolat- és üzleti megoldáson alapuló stratégiát mond magáénak. Az ő elsődleges stratégiai erőforrásaik szervezeti jellegűek, nagy hangsúlyt fektetnek a módszerek fejlesztésére és a marketingtámogatásra. Ezeknél a cégeknél a tanácsadók szerepe az üzletfejlesztésben sokkal kisebb, a szervezet sokkal formálisabb, a felső vezetés nagyobb autoritással rendelkezik. A siker mércéjeként az árbevétel/profit, illetve a projekt/ügyfél presztízs szerepel. Ennél a stratégiánál nagyon fontos a kreatív tanácsadók megtartása, hiszen ők képesek az új módszerek, megoldások kifejlesztésére, aminek az a módja, hogy a menedzsment érdekes, motiváló megbízásokat szerezzen, mert ellenkező esetben elveszíthetik a tanácsadókat. Üzleti megoldáson alapuló stratégia a jellemző az olyan szolgáltatási területeken is, ahol ismétlődő felmérések eredményeinek publikálása jelenti a szolgáltatásterméket, például fizetési felmérések, fogyasztói bizalom vizsgálatok.

A három jogi tanácsadó cég a jogi területtől függően ügyfélkapcsolati és problémamegoldó stratégiát is követ. Problémamegoldó stratégiával találkozunk továbbá 5 olyan marketing tanácsadó cégnél is, amelyek főként kvalitatív kutatásokra alapozzák munkájukat.

## Üzletpolitika

A vezetési kérdések közé tartozik az üzletpolitika, vagyis, hogy milyen ügyfélkör kialakítására, hogyan, milyen módszerekkel törekednek a tanácsadó cégek. A tanácsadói mélyinterjúk egyértelműen azt mutatják, hogy a célzott piacválasztás még nem tekinthető meghatározónak. Ez azt jelenti, hogy a magyar cégekre nem jellemző a BIG 4 targeting politikája, vagyis nem állítanak össze olyan listákat, amelyeken lévő cégeket bizonyos időtávon belül meg kívánják szerezni, és a marketing erőforrásaikat tudatosan arra összpontosítják. Az egyik könyvvizsgáló tanácsadó cég vezetője úgy nyilatkozott, hogy *„Eddig még nem igazán voltunk rákényszerítve a tudatos ügyfélmunkára, a kieső ügyfeleket az ajánlások pótolták.”*

Egy vezetési tanácsadó szerint viszont *„Nagyon tudatos ügyfélszerzést folytatunk, az üzleti tervünk az árbevételi célokon túl tartalmazza a potenciális ügyfelek listáját is. Mi ketten tulajdonosok, és a két üzletágvezető foglalkozunk a személyes eladással.”*

A magyar tanácsadók üzletpolitikáját két szempont szerint lehet megkülönböztetni:

- aktív/proaktív jelleg,
- pályázat/tender vagy személyes kapcsolat alapú üzletszerzés.

Az aktivitás szempontjából pozitív eredményeket mutat a felmérés, a tanácsadók az éles verseny miatt rá vannak kényszerítve arra, hogy komoly erőfeszítéseket tegyenek az ügyfelekért, ennek mértéke és az alkalmazott módszerek köre azonban eltérő.

A nemzetközi tanácsadó cégek előnyös helyzetben vannak, mivel a nemzetközi ajánlás szerepe cégenként ugyan különböző, de mindenképpen jelentősnek mondható. A megkérdezett nemzetközi jogi irodáknál például a megbízások legalább egynegyedének ez a forrása. A magyar tanácsadók ilyen ajánlásokkal nem rendelkeznek, vannak próbálkozások közvetített munkák szerzésére, a hazai audit cégek például igyekeznek különböző nemzetközi szakmai szervezetekhez – Nexisa, IGN – kapcsolódni, bár egyelőre e hálózatokon keresztül még nem túl magas az ügyfélszerzés aránya. Az előbbieken túlmenően az audit cégek törekednek stratégiai szövetségekre, elsősorban jogi irodákkal, könyvelő cégekkel. Mivel az audit cégek ügyfélmegtartása igen magas – 10% körüli az átlagos éves lemorzsolódás – a kieső ügyfelek pótlása ma még különösebb erőfeszítések nélkül is megoldható.

A vezetési tanácsadók piacán függetlenül az ajánlások lehetőségétől a szolgáltatás jellegéből adódóan más a helyzet, itt az ügyfélmegtartás sokkal alacsonyabb, a vezetési projektek 1–2 év után kifutnak, állandóan szükséges az új ügyfélszerzés. Az új ügyfelek aránya változó, a kisebb cégeknél magasabb, a nagyobbaknál alacsonyabb. Az egyik nagy magyar vezetési tanácsadó cégre például az a jellemző, hogy átlagosan 3–4 évig képesek egy ügyfélnek dolgozni, az ügyfélmegtartásuk 80% körüli. Egy másik, kisebb méretű magyar vezetési tanácsadónál az ügyfélmegtartás már csak 60% körüli. Az általánosságban elmondható, hogy minden megkérdezett vezetési tanácsadónak van néhány visszatérő ügyfele, egy nagy magyar vezetési tanácsadó cég vezetőjének elmondása szerint *„Működésünk 10 éve alatt 150 ügyfelünk volt, de lényegében 10–13 ügyfél tar-*



totta el a céget.” Ez megfelel a Pareto elvnek, sőt még annál is nagyobb, 10% körüli ügyfél-koncentrációt jelez. Az ügyfelek „hasznosítása” (utilisation) természetesen a szolgáltatási portfóliótól, annak szélességétől is függ.

A tanácsadók ügyfélszerzési módszerei különböznek, a személyes eladás és a pályázatokon, tendereken való részvétel szerepe eltérő. Az erre vonatkozó kutatási eredményeket a 3. táblázat tartalmazza.

A BIG 4 audit piacán egyértelműen a pályázatás a jellemző, ami egyértelműen következik a nemzetközi gyakorlatból. A közepes magyar könyvvizsgáló cégek többsége ugyan még mindig elzárkózik a tenderektől, személyes kapcsolatok útján, egyéni tárgyalásos módon jutnak ügyfelekhez, de vannak, amelyek az erősödő piaci nyomás miatt már indulnak a pályázatokon. A megkérdezett közepes könyvvizsgálók közül kettő jelezte, hogy üzletpolitikájában változás történt, és a korábbiakkal ellentétben nagyobb figyelmet fordítanak a pályázatokra.

A vezetési tanácsadás piacán vegyes a kép. Két szemlélettel találkozhatunk, az egyik határozott álláspontja, hogy a vezetési tanácsadás egy erősen bizalomra épülő szakma, aminek a pályázatási forma nem felel meg. Egy nagy vezetési tanácsadó tulajdonosa úgy fogalmazott, hogy „A tanácsadás olyan bizalmi munka, amellyel a beszerzési eljárás nem konform. Ugyanúgy bizalmi kérdés, mint egy orvos, vagy egy ügyvéd, ezért egyáltalán nem tekinthető tisztességtelennek, ha személyes kapcsolatok alapján jönnek létre a megbízások.”. E nézet képviselői csak elvélve indulnak a pályázatokon, ügyfélszerzésüket elsősorban személyes kapcsolataikra alapozzák. A tanácsadók más része a pályázatokot figyelemmel kíséri, és él a lehetőségekkel. A vizsgálat kvalitatív eredményei szerint a vezetési tanácsadásban a pályázatás növekvő tendenciát mutat, a tanácsadási

munkák egyre nagyobb része így szerezhető meg. Egyértelműen így van ez az EU-projektteknél, az államigazgatási, közigazgatási megbízásoknál és a közbeszerzés hatálya alá eső munkáknál. Mivel előbbi projektek száma várhatóan nő, a pályázatás előtérbe kerülése is valószínűsíthető.

A jogi tanácsadásban a személyes kapcsolatok, a bizalom dominál, tenderekre csak nagyobb nemzetközi projektek kerül sor, különösen olyan nagy tranzakcióknál, amelyekben konzorciumok állnak össze. A jogi tanácsadók saját személyes kapcsolataik és a nemzetközi hálózatuk ajánlásai segítségével jutnak megbízásokhoz.

### Irányítás

A professzionális szolgáltatók általában szembesülnek azzal a feszültséggel, amit az autark és a demokratikus vezetés közötti harc jelent. Korábban, amikor a szolgáltatások piaca igen dinamikus növekedést mutatott, nem volt szükség centralizált irányításra. Ahogyan a professzionális cégek növekedtek, egyre jobban látszott, hogy a konszenzusos döntéshozatal már nem hatékony. A professzionális szolgáltatók közös problémájaként azt szokták említeni, hogy a professzionális szakemberek vezethetetlenek, vagyis nem szeretik, ha mások beleszólhatnak, felülbírálják döntéseiket. Ennek alapvető oka egyébként a fordított erőviszonyokban keresendő, azaz abban, hogy az értékteremtő erőforrások felett az ellenőrzést nem a tulajdonos gyakorolja, persze gyakori, hogy a tulajdonosok egyben professzionális tanácsadók is. Ez esetben a szervezeti célok és az egyéni célok egybeesnek.

Ahogyan a cégek nőnek, a partnerek delegálják a felelősséget a senior munkatársaknak, akik vezetői döntéseket hoznak anélkül, hogy azok partner szintre kerülnének. Általában az ügyvezető partner „egyen-

3. táblázat

A tanácsadók üzletpolitikájának jellemzője  
(1 = a személyes eladás, 9 = pályázati úton történő ügyfélszerzés)

| A megkérdezett cégek csoportjai | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Összes válaszoló | Átlagos pontszám |
|---------------------------------|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------|------------------|
|                                 | pontot adó válaszadók száma |   |   |   |   |   |   |   |   |                  |                  |
| Könyvvizsgálók                  | 1                           | 1 | 1 | - | - | 1 | 1 | - | - | 5                | 3,8*             |
| Vezetési tanácsadók             | 3                           | 5 | - | 3 | 3 | - | - | 3 | - | 17               | 2,7              |
| Jogi tanácsadók                 | 1                           | - | 1 | 1 | - | - | - | - | - | 3                | 2,7*             |
| Együttes minta                  | 5                           | 6 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | - | 25               | 3,6              |

\* A \*-gal jelzett esetekben az alacsony elemszám nyilvánvalóan nem alkalmas következtetések levonására, ennek ellenére mégis bemutatom az eredményeket, mivel igen egyértelmű tendenciákat jeleznek.

lő” a partnerek között, és addig tarthatja meg a pozícióját, amíg a partnerek elégedettek vele. A feladat nehézsége miatt eleve nem könnyű a megfelelő személyt megtalálni, ugyanakkor a professzionális munkatársak nem is igen törekednek ilyen pozícióra. Ennek egyértelmű oka, hogy míg a tradicionális hierarchiákban a vezetői képességeket magasabb presztízzsel és jövedelemmel jutalmazták, addig a professzionális cégek vezetői, mivel szakmai fejlődésre nincs idejük, előbb-utóbb professzionálisan alacsonyabb presztízzsel rendelkeznek, és amellet, mivel a díjazás alapja a kiszámítható idő, relatíve kevesebb jövedelemmel is rendelkeznek.

Az előbbiek mellett a vezetési gondok másik oka, hogy ezt a pályát eleve olyanok választják, akiknek erős az igénye az önállóságra. Ezt Maister szerint tovább erősíti, hogy a tanácsadók nap, mint nap szakértői szerepet játszanak, vagyis az ügyfél szemében szinte mindentudónak és mindenhatónak kell látszaniuk, az elvárt bizalom érdekében. Ez egy olyan önbizalmat ad nekik, ami miatt nehezen kezelhetők.

Bár ma is igen eltérő irányítási rendszerek működnek, a nagyobb cégeknél ma már kialakultak az irányítási normák. A vállalati modellhez hasonlóan az igazgatóság hozza a hosszú távú döntéseket, a napi ügyvezetést pedig az ügyvezető partner látja el. Az ügyvezető nem feltétlenül a legkiemelkedőbb szakember, a legfontosabb elvárás vele szemben, hogy alkalmas legyen a konszenzusok megteremtésére és a problémák, konfliktusok megoldására. Mivel nem igazán egyszerű egy megfelelő ügyvezetőt találni, a kijelölés általában nem rotációs alapon működik, hanem, akit megválasztanak, hosszú évekig betölti ezt a pozíciót. Ha a magyarországi tanácsadó cégeket vizsgáljuk, a legtöbbször csaknem egy évtizedig (PriceWaterhouseCoopers&Lybrand) vagy még tovább is (Ernst&Young) ugyanaz a személy töltötte be a posztot. A kisebb cégek ügyvezetését a tulajdonos látja el.

## A TANÁCSADÓ CÉGEK MARKETING TEVÉKENYSÉGE

Kutatásom központi részét képezte a professzionális szolgáltatások marketingjének vizsgálata.

A kérdéskört több megközelítésben, több oldalról is vizsgáltam.

Meggyőződésem, hogy a marketingszemlélet megléte és a szervezetben betöltött szerepe között van összefüggés, ezért felmérésemben kitértem arra

is, hogy a tanácsadó cégeknél milyen keretek között folyik a marketingtevékenység. A vizsgálatba bevont 25 tanácsadó cég közül a két BIG 4 cégen kívül mindössze további háromnál van marketingért felelős munkatárs, közülük kettő nemzetközi jogi irodánál, egy magyar tulajdonú vezetési tanácsadó cégnél tevékenykedik. A magyar könyvvizsgáló cégeknél, illetve a vezetési tanácsadóknál marketingtevékenységet az ügyvezető tulajdonosok folytatnak. A már korábban is jelzett tulajdonosi, menedzseri és szakmai vonalak szétválasztásának hiányában azonban az ügyvezetők marketingre fordítható ideje igen korlátozott. További korlát, hogy a tanácsadók ügyvezetői marketingképzettséggel, -szaktudással nem rendelkeznek, ezért az általuk folytatott marketingtevékenység messze nem mondható hatékonyak. Egy közepes méretű könyvvizsgáló iroda vezetője azt a marketing problémát vetette fel, hogy *„Abban a méretkategóriában, amelyben mi tevékenykedünk, nagyon nehéz ismertséget elérni.”* Egy kis méretű vezetési tanácsadó cég tulajdonosa is úgy nyilatkozott, hogy *„A mi méretkategóriánkban az ismertség növelése lenne a legfontosabb marketing feladat, de nem tudjuk, mely eszközök lehetnének hatékonyak.”* Még a legnagyobb magyar vezetési tanácsadó cég vezetője szerint is gondot jelent az ismertség növelése, *„Cégünket lényegében a szakma, a kb. 140 ügyfelünk és a diákok ismerik.”*

A korábbi években szerzett tapasztalataimhoz képest feltétlenül előrelépésnek érzem, hogy szinte kivétel nélkül minden tanácsadó cég vezetője úgy nyilatkozott, hogy szükségét érzi a marketingnek, és keresi a hatékony eszközöket. Ugyanakkor úgy gondolom, hogy nem lehetünk elégedettek, mert amennyiben a marketinget valóban nagyon fontosnak tartanák cégük szempontjából, akkor mindenképpen lenne a marketingért felelős személy a vállalkozásban. Egy marketingvezetővel rendelkező jogi iroda vezetőjének elmondása szerint *„Elvi ellenállás nincs a marketinggel szemben, de időm nagy részét a partnerek, a menedzserek meggyőzése veszi el, leginkább akkor tudok sikereket elérni, ha egy jogterület visszaesik, és árbevételi kényszer alatt vannak a tanácsadók. A másik gond, hogy a tranzakciók bizalmasak, ezért azokat nem lehet referenciaként felhasználni.”*

A marketingtevékenységet és az üzletfejlesztést sok tanácsadó szinonimaként használja, ami jelzi, hogy a tanácsadói marketingnek az üzletszerzésben nagy szerepet tulajdonítanak. Az egyik BIG 4 cégnél már gondolkodnak egy értékesítési team felállításán,



még nem dőlt el, hogy a marketing keretein belül, vagy szervezetileg attól elkülönülten.

A megkérdezettek zöme ugyanakkor a professzionális tanácsadás marketingjét a marketingkommunikációra szűkíti le, elsősorban az ügyfelekkel és a sajátval való kommunikációt tartják fontosnak. A marketing feladatai között csupán néhányan említették a kutatás, az információszerzés, célcsoport meghatározás, ügyfélkapcsolat ápolás szerepét is. Láthatóan a marketingtevékenységeknek csak kis szeletét ismerik, illetve gondolják fontosnak a tanácsadók, egy sor olyan fontos terület, mint a stratégia, a márka, az arculat, az ismertség csak egy-egy ügyvezető gondolataiban jelent meg. A megrajzolható marketing helyzetképet tovább rontja, hogy még az említett néhány marketingfunkciót sem látjuk megvalósulni a tanácsadó cégek zöménél.

A BIG 4 tanácsadók marketingtevékenysége az előbbieknél tudatosabb, rendszeres tevékenységet jelent, ami minden esetben marketingstratégiára épül. A marketingtevékenységet széles értelemben, üzletfejlesztésként fogják fel, a partnerek, menedzser-ek lényegében a marketingesek belső ügyfélkörét jelentik. A BIG 4 cégek lokális marketingje szervesen illeszkedik a globális marketinghez, ahonnan sok támogatást is kapnak.

A marketingtevékenység sikerének kulcskérdése, hogy mennyiben képesek a környezet és a partnerek közötti összekötő szerepet betölteni. Megítélésem szerint ez az egyik legkényesebb pontja a marketingnek, vagyis a belső támogatottság, a marketingvezető szerepe igen fontos abban, hogy a marketinget elfogadtassa a vezetőkkel, a munkatársakkal és biztosítani tudják az együttműködést. Bár jelentős az előrelépés ezen a területen, még ma is itt tapasztalható

a legnagyobb probléma, a marketing presztíziséért naponta kell „megharcolni”. A BIG 4 marketingtevékenységének három kulcsterülete van:

- a stratégiai tervezés,
- a piaci információk megszerzése, elemzése, adatbázisok kezelése,
- a kommunikáció.

A tudásmenedzsment – knowledge management –, ami a cégen belüli információk, referenciák, módszerek, kapcsolatok adatbázisának kialakítását, menedzselését jelenti, egyre inkább a marketing középpontjába kerül. A BIG 4 marketing tevékenységének homlokterében az áll, hogy a cég hírnevét, kompetenciáját, megbízhatóságát erősítse. Minden olyan marketingeszközt igyekeznek alkalmazni, ami a megkülönböztetésre alkalmas.

A BIG 4 és a többi tanácsadó marketingtevékenysége között jelentős különbség van abban, hogy előbbiek nagy gondot fordítanak a célcsoport kiválasztásra, és a tudatos ügyfélépítésre, míg a magyar tanácsadók zöménél ilyen tudatos hosszú távú szemléletmód és gyakorlat hiányzik.

Hozzá kell tenni, hogy a BIG 4 marketing költségvetése a magyar tanácsadókat nagyságrendekkel meghaladja, és támaszkodhatnak a hálózati erőforrásokra is.

A tanácsadó cégek vezetőit megkérdeztük az egyes marketing eszközök jelentőségéről is, a megkérdezés eredményeit a 4. táblázat tartalmazza.

Az átlagpontok azt jelzik, hogy a tanácsadók azokat a marketing eszközöket tartják fontosnak, amelyek lehetővé teszik a kapcsolatok építését, a kompetenciák személyes demonstrálását, illetve hozzájárulnak a cégismertség növeléséhez. Meglepő, hogy az interjúalanyok a médiakapcsolatokat nem értéke-

4. táblázat

**A tanácsadói marketingeszközök megítélése**  
(7= nagyon fontos, 1 = egyáltalán nem fontos)

| Tanácsadói marketingeszközök | 7                           | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Összes válaszoló | Átlagos pontszám |
|------------------------------|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|------------------|------------------|
|                              | pontot adó válaszadók száma |   |   |   |   |   |   |                  |                  |
| Konferencián való részvétel  | 7                           | 6 | 9 | 1 | 2 | – | – | 25               | 5,60             |
| Előadások tartása            | 4                           | 6 | 9 | 5 | 1 | – | – | 25               | 5,58             |
| Website                      | 3                           | 7 | 6 | 2 | 5 | 1 | 1 | 25               | 4,76             |
| Ügyfélrendezvény             | 2                           | 3 | 8 | 6 | 5 | 1 | – | 25               | 4,52             |
| Szeminárium                  | 6                           | 9 | 4 | 4 | 2 | – | – | 25               | 4,32             |
| Médiakapcsolatok             | 1                           | 3 | 8 | 5 | 2 | 5 | 1 | 25               | 4,08             |
| Brosúra                      | 4                           | 3 | 6 | 4 | 5 | 3 | 2 | 25               | 4,04             |

## 5. táblázat

A megkérdezettek véleménye a marketing szerepével kapcsolatban megfogalmazott állításokról  
(1 = igaz, 9 = hamis állítás)

| A megkérdezett cégek csoportja   | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Összes válaszoló | Átlagos pontszám |
|--|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------|------------------|
|  | pontot adó válaszadók száma |   |   |   |   |   |   |   |   |                  |                  |
| 1. állítás: A tanácsadásban a marketingnek nincs jelentős szerepe, a kapcsolatok a döntőek   | 1                           | 3 | 6 | - | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 19               | 4,42             |
| 2. állítás: A tanácsadásban a marketingnek nincs jelentős szerepe, a munka színvonala a meghatározó.   | -                           | 2 | 7 | - | 5 | - | 5 | - | - | 19               | 4,47             |
| 3. állítás: A tanácsadásban a marketingnek csak operatív feladatai vannak, vagyis broszúrák készítése, hirdetések, események szervezése stb. | 1                           | 2 | 1 | - | 4 | - | 5 | 3 | 3 | 19               | 4,57             |
| 4. állítás: A tanácsadásban a marketingnek nincs beleszólása stratégiai kérdésekbe.  | 1                           | 4 | 1 | - | 1 | 3 | 7 | 2 | - | 19               | 5,26             |

lik magasra, amiből joggal lehet arra is következtetni, hogy nem túl elégedettek a médiával. Ahogyan az a mélyinterjúkból is kiderült, a tanácsadók a szakajtóban a korábbinál sokkal kevesebb figyelmet kapnak. A kutatási eredmények azt jelzik, hogy a hagyományos broszúrák sokat veszítettek jelentőségükből, bár a 25 cég fele rendelkezik általános cégismertetővel, és a nagyobb cégek az egyes szolgáltatási területekről is készítenek ismertetőket, marketing szempontból nem értékelik azokat magasra. A kisebb cégek egyértelműen a website-ot részesítik előnyben, bár funkciója nem azonos a broszúrával, sokan úgy vélekednek, hogy a költséges cégismertetőt a website pótolhatja, részben talán ennek köszönhető igen magas értékelésük.

A tanácsadási vezetők marketingről alkotott véleményének mélyebb megvilágítására négy állítást fogalmaztunk meg a marketing tanácsadásbeli szerepéről. A megkérdezetteket arra kértük, hogy egy 9 fokozatú Likert skálán – ahol az 1-es az igaz, a 9-es a hamis – jelezzék egyetértésüket az állításokkal (5. táblázat).

A kérdésre adott válaszok összességében azt jelzik, hogy a tanácsadók véleménye szerint területükön elsősorban a kapcsolatok és a munka színvonala a meghatározó. A mélyinterjúk is azt tükrözik, hogy a marketinget ugyan fontosnak tartják a cég sikere szempontjából, de elsődlegesen a megbízások teljesítésének színvonalában és a kapcsolatokban látják cégük sikerességének alapjait. A 4. állításban foglaltakra többen reagáltak úgy, hogy látnak szerepet a marketing számára a stratégiában, az interjúkban a célcsoport meghatározást és általában a marketing környezet elemzését emelték ki.

Az interjúkból egyértelműen kiderült, hogy azoknál a tanácsadóknál, ahol van marketingvezető, sokkal több tevékenységet sorolnak a marketinghez, mint a marketingvezetővel nem rendelkező cégeknél. A marketingkommunikáció klasszikus területein kívül – média, PR, hirdetések – a márkaépítést, a piackutatást, a targetinget, a CRM tevékenységet, az ajánlatkészítést, a tudásmenedzsmentet és az intranetet sorolták a marketingtevékenységek körébe.

A kutatás fontos részét képezte a tanácsadói igénybe vevő vállalkozások vizsgálata. A megbízók magatartása, véleménye sok esetben jelentősen eltért attól, amit a tanácsadók nekik tulajdonítottak, így a tanácsadás hatékony vezetési és marketing rendszerének kidolgozásához a vállalati kutatás eredményei igen értékes segítséget nyújtottak. A vállalati kutatás eredményeit egy következő cikkben taglaljuk.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] JACKSON, R.W. – COOPER, Ph.D.: Unique aspects of Marketing Industrial Services, Industrial Marketing Management, 1988/6
- [2] ZEITHAML, V.A – BITNER, M.J.: Services marketing, New York, McGraw-Hill, 1996
- [3] MAISTER, D.H.: Managing the professional service firm, N.Y., Free Press, 1993.p. XV–XVI
- [4] LOWENDAHL, B.R.: Strategic Management of Professional Service Firms, Copenhagen Business School Press, 2000

Nádor Éva főiskolai docens,  
BGF KKFK