

Markáns változások a tanácsadói piacon

– avagy marketingtanácsok a vezetési tanácsadóknak –

A piaczgazdaság kiépítésének elmúlt tízéves időszakában a vezetési tanácsadás igen fontos szerepet töltött be és maga is nagy fejlődésen ment keresztül. A makro- és mikrogazdasági folyamatok alakulása, fejlődése jól visszatükröződik a szakmai szolgáltatások jellegében, struktúrájában.

A tanácsadó ipar újabb és újabb kihívásokkal szembesül, amelyek nemcsak a szakmai szolgáltatások fejlesztését, a specializációt, hanem a tanácsadási folyamat, a tanácsadói megközelítés változtatását is megkövetelik.

Vegyük szemügyre, mit is tapasztalhattunk a tanácsadási piacon az elmúlt években!

A piac az elmúlt 10 évben rendkívüli mértékben fejlődött és mára jelentősen átalakult

A 80-as évek végén, Magyarországon elkezdődött gazdasági változások természetes velejárója volt a tanácsadók szolgáltatásai iránti óriási kereslet. Ezt elsődlegesen a jogi előírások indukálták, illetve az ilyen természetű tudás és tapasztalat hiánya.

Az első időben a gazdasági folyamatokkal – elsősorban a privatizációval – összhangban óriási igény mutatkozott a professzionális szolgáltatások iránt. Maga a tanácsadás gyerekcipőben járt Magyarországon és ez a tevékenység lényegében a nemzetközi tanácsadó cégekre koncentrált. A megbízások zöme vállalat-átalakítást, privatizációs tanácsadást jelentett.

A nagy nemzetközi tanácsadó cégek – BIG 5 – és a stratégiai tanácsadó multik állandó szereplőjévé váltak a magyar

gazdasági életnek, de kialakult egy jelentős hazai tanácsadói réteg is.

A BIG 5 vezetési tanácsadás területe nagy változáson megy keresztül. Az utóbbi években a vállalati pénzügyi tanácsadás – corporate finance – elkülönül a klasszikus vezetési tanácsadástól.

A magyar piacon a 80-as évek elején megjelent világbanki, uniós projekteken dolgozó nagy stratégiai tanácsadó cégek – McKinsey, Boston Consulting, Roland Berger, A.T.Kearney, Booz Allen Hamilton – mára igen megerősödtek. A multinacionális befektetők és a nagy magyar cégek részére végeznek elsősorban stratégiai, restrukturálási tanácsadást.

A vezetési tanácsadás hazai kínálati piacán a következő csoportot a kisebb nemzetközi cégek, mint az IFUA Horwath & Partner, Adeco, Consultatio Kft, illetve a magyar tulajdonban lévők – pl. AMM Vezetői Informatikai Tanácsadó Kft., TIG-RES Rt. Kossuth Holding – alkotják. Végezetül vannak a kisebb létszámú „tanácsadó butikok”.

A vezetési tanácsadói piac, amely nemzetközileg a szolgáltatási piac második legdinamikusabb ágazata – globális árbevétele 2000-ben elérte a 150 millió dollárt – Magyarországon is hasonló dinamikus fejlődést mutat. A piac mérete jelenleg 40 Mrd Ft körülire becsülhető. Összességében kb. 300 tanácsadó cég van a piacon. A Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége előbbieken felül csaknem 900 egyéni tanácsadót is tagjai között tud.

”

A 80-as évek végén a tanácsadás gyerekcipőben járt Magyarországon és ez a tevékenység lényegében a nemzetközi tanácsadó cégekre koncentrált. A megbízások zöme vállalat-átalakítást, privatizációs tanácsadást jelentett.

”

Üzletpolitikai fordulat

Nemzetközi méretekben az a tendencia figyelhető meg, hogy a legtöbb tanácsadó cég a ta-

nácsadás fejében tulajdoni részesedést szerez egyes ügyfeleiben, elsősorban internetes startup cégekben, sőt kockázati tőkealapjaiból maga is finanszíroz induló vállalatokat.

Ez sok szempontból merőben új helyzetet teremt a tanácsadási piacon. Első és legfontosabb következmény, hogy a vezetési tanácsadási tevékenységet külön cégbe viszik be. Az e-businesshez kapcsolódóan a vezetési tanácsadó cégek tőkeigényük fedezésére kockázati tőkealapokat hoznak létre. Jelentős tőkebevonás válik szükségessé, amely csak részvénykibocsátással, illetve fúziókkal valósítható meg.

Nem szabad azt gondolnunk, hogy ez még messze van tőlünk, ugyanis a folyamatok felgyorsultak és azok a BIG 5 magyarországi leányvállalatait is érintik.

A nagy kérdés az, hogy a BIG 5-nál tapasztalható radikális változások milyen hatással lesznek a többi tanácsadó cég piacára. Kivonulnak-e a hagyományos vezetési tanácsadási területekről és ezáltal a hazai tanácsadók piaca bővül, vagy pont ellenkezőleg olyan, hatalmas beruházásokat tesznek, amelyek szűkítik azok potenciális ügyfélkörét? Milyen következménye lesz annak, hogy befektetőként is felléphetnek, és üzletrészeket szerezhetnek a tanácsadás fejében?

Megfigyelhető az is, hogy a tanácsadó cégek egy része lassan kivonul a tanácsadási piacról, és a befektetések területén tevékenykedik tovább aktívan.

Ma még csak logikai eszme-futtatásokat, szakmai becsléseket tehetünk. Az azonban nyilvánvaló, hogy egy stratégia kialakításánál számolni kell ezekkel a tényezőkkel, illetve hatásukkal.

A vezetési tanácsadás szolgáltatási palettáján nagy változások zajlanak az utóbbi években

A piac megkövetelte technológiai és egyéb változások kapcsán a vezetési tanácsadás fontos területévé vált a változáskezelés. Az integrált vállalatirányítási rendszerek, a vezetői információs rendszerek fejlesztése ugyanakkor az elmúlt években óriási felfutást adtak az IT tanácsadásnak.

Előbbiek mellett számos új terület nyílt meg a tanácsadás előtt. Magyarországon új szakterületnek számít a minőségügyi tanácsadás. Az EU tagság közeledésével egyre fontosabb, hogy a magyar cégek minél nagyobb mértékben váljanak a nemzetközi vállalatok beszállítójává, amely előtérbe helyezi a minőség kérdését.

Erősödik a környezetvédelmi tanácsadás is. Az európai normák itt is lépésváltást kívánnak.

A legdinamikusabban fejlődő terület azonban két-ségtelenül az e-business. A BIG 5 tagjai igen erős akvizíciós tevékenységet folytatnak. A vezetési tanácsadási üzletágak komoly befektetéseket hajtanak végre, és számos stratégiai szövetséget kötnek annak érdekében, hogy komplett e-business megoldásokat tudjanak szállítani a multinacionális ügyfeleiknek és az új internetes cégeknek. A technológiai beszállítókkal létrejövő szorosabb szövetséghez, az akvizíciókhoz és az új üzletágak kifejlesztéséhez azonban jelentős mennyiségű tőkére van szükség.

A tanácsadói piac keresleti oldala erősen homogenizálódott

A magyarországi tanácsadó piacon jól érzékelhető két piaci szegmens; a multinacionális és nemzetközi cégek, illetve a magyar vállalatok. Harmadik szegmensnek tekinthető az állam illetve önkormányzat, mint tulajdonos. Kétségtelen tény, hogy a magyarországi multinacionális cégek szinte kizárólag a nagy nemzetközi stratégiai tanácsadókkal, illetve a BIG 5-val dolgoznak.

Mind a tanácsadási munka iránti igény – a munka jellege – mind a tanácsadók kiválasztásának szempontjai különbözőek a fenti csoportokban.

A multinacionális cégeknél a tanácsadó kiválasztásánál az ismertség, a presztízs, a nemzetközi tapasztalat a legfontosabb. Nem lehetetlen egyedi megbízásokra más tanácsadóknak bekerülni, de általános tendencia, hogy csak a nagy nemzetközi tanácsadókkal dolgoznak.

A nagy magyar vállalatok zöme is elsődlegesen az ismert, jó imázsú, jó referenciákkal bíró tanácsadókat alkalmazza, de ebben a körben már nagy szerepük van a személyes kapcsolatoknak is.

Mindebből az is következik, hogy a tanácsadó cégek piacpolitikájában, marketingstratégiájában erőteljesen kifejezésre kell jusson, hogy mely felhasználói kört célozzák meg.

Jelentősen megváltoztak a tanácsadó – ügyfél kapcsolatok

Az ügyfél és a tanácsadó munkáját hosszú ideig az egyirányú kapcsolat, kommunikáció jellemezte. A tanácsadók legfontosabb feladata az volt, hogy a pi-

”
A legtöbb tanácsadó cég a tanácsadás fejében tulajdoni részesedést szerez egyes ügyfeleiben, sőt kockázati tőkealapjaiból maga is finanszíroz induló vállalatokat.
”

acgazdaságot megelőzően egészen más mentalitáshoz, vezetési gyakorlathoz szokott magyar vállalatokat átsegítsék az átmenet nehézségein. A tanácsadó, jellemzően, hosszabb-rövidebb írásos jelentés formájában teljesítette feladatát.

A gazdasági környezet fejlődése, a gazdasági vezetők tapasztalatának növekedése azt eredményezte, hogy mára egyre összetettebb és magasabb színvonalú szolgáltatásra tartanak igényt a megbízók. Ez nemcsak szűk szakmai értelemben jelentkezik, hanem a tanácsadó-megbízó kapcsolatában is megmutatkozik. A korábbival ellentétben – részben annak eredményeként is, hogy a cégek belső munkatársai megtanulták, hogyan kell egy tanácsadóval együttműködni – a kapcsolat mindinkább kétoldalú partneri kapcsolattá kezd válni.

Előbbiekkel párhuzamosan egyre inkább olyan igény is megfogalmazódik az ügyfelekben, hogy a tanácsadó a megvalósítás folyamatában is vegyen részt.

Fentiekben a tanácsadói piacon zajló legfontosabb változásokat szedtem csokorba. Mindezt azzal a céllal, hogy felhívjam a figyelmet: e változások szükségképpen kell, hogy hassanak a tanácsadók piaci munkájára is. Mindenképpen más megközelítésre, szemléletre van szükség a tanácsadás marketingjében. Különösen azoknak a tanácsadó cégeknek érdemes ezt megszívnálniuk, amelyek nem tartoznak multinacionális láncokhoz, nemzetközi anyacégekhez.

Milyen marketingtanácsokat adhatunk a vezetési tanácsadóknak?

Itt most nem a tanácsadás sajátos marketing eszköztáráról, az alkalmazott eszközöknek a hagyományostól eltérő prioritásairól kívánok beszélni, hanem azokról a lehetőségekről, amelyek a vállalatok előtt állnak a versenyképesség növelésére.

Felfogásomban egyébként a professzionális tanácsadás marketingje a hagyományosnál lényegesen szélesebb kategória, és mint ilyen, az üzletfejlesztést is felöleli, illetve azt segíti.

Ezt tapasztalni lényegében mind a multinacionális cégeknél, mind a kisebb tanácsadóknál, bár a kisebb szervezeteknél a marketing inkább operatív jellegűt ölt.

A tanácsadás marketing eszköztárszerének a legfőbb jellemzője, hogy a megbízó – (potenciális) ügyfél

”
A marketingmunka központi eleme a célcsoport jó körülhatárolása (targeting). A célcsoport meghatározása után minden marketingakciót úgy tervezünk meg, hogy az adott szegmenst minél hatékonyabban elérjük.
”

kapcsolat áll a középpontban. A marketingmunka központi eleme a célcsoport jó körülhatárolása (targeting). A célcsoport meghatározása után minden marketingakciót úgy tervezünk meg, hogy az adott szegmenst minél hatékonyabban elérjük.

A tanácsadó cégeknek marketingjükben mindent annak szolgálatába kell állítaniuk, hogy a potenciális ügyfél az ő szolgáltatásukat vegye igénybe. Éppen az előzőekben bemutatott piaci tendenciák, jellemzők miatt azonban ezt, különösen a

hazai tanácsadóknak, nem könnyű elérniük. A legfontosabb marketingeszközt a differenciálás, a megkülönböztetett előny demonstrálása jelenti.

A multinacionális és nemzetközi tanácsadó cégek, sajátos helyzetükből adódóan, ebben a tekintetben a hazai tanácsadókkal szemben mindenképpen előnyt élveznek. Úgy gondolom azonban, hogy a magyar tanácsadóknak is lehetnek és vannak hatékony marketingeszközei.

Az egyik lehetőség a versenyben az erős specializáció. Azok a magyar tanácsadó cégek, amelyek egy jól körülhatárolt területen tevékenykednek – pl. informatika vagy egy adott ágazat – bizonyíthatóan sikereesebbek a piaci munkában, mint az általános vezetési tanácsadói profillal rendelkezők.

Egy másik út a versenyképességhez az ügyfélkapcsolatokban rejlik. Ez alatt elsősorban a kapcsolati marketinget értem, amelynek sok összetevője van. E helyütt csak a vizsgált témához kapcsolódó tényezőket emelem ki. A legfontosabb kérdések, amelyeket fel kell tennünk, hogy milyen típusú kapcsolatot, együttműködést igényel az ügyfél tőlünk, lojálisak-e az ügyfeleink, kapnak-e valamit tőlünk lojalitásuk fejében? Ez az a terület, ahol világos stratégiával, elkötelezettséggel, kitartó munkával megkülönböztető előnyre tehetünk szert.

Mint említettem, a megbízók egy részének fontos, hogy a tanácsadó részt vegyen a végrehajtásban is. Ha erre vállalkozunk, szintén versenyelőnyt biztosíthatunk magunknak.

Összességében azt mondhatjuk, hogy minden olyan eszközt igénybe kell venni, amely a tanácsadói szolgáltatás kockázatérzetét csökkenti, a bizalmat növeli. Mivel a nemzetközi cégek imázs, referencia szempontból versenyelőnyben vannak, a kapcsolatmenedzsment, a folyamatmenedzsment azok a területek, amelyeken a kisebb hazai tanácsadó cégek kiemelkedhetnek.

Hatékony tanácsadói marketing egy hazai tanácsadó példáján

Cikkem befejező részében egy magyar tanácsadó példáján kívánom illusztrálni az előzőekben elmondottakat.

A TIG-RES Vállalkozásfejlesztési Rt., magyar tulajdonú vezetési tanácsadó cég, 1991 óta van a piacon, és ma már tekintélyes ügyfélkört és komoly szakmai tapasztalatot mondhat magáénak. Mára a vezetési tanácsadás klasszikus területeinek művelésén túl egy igen hatékony, vállalati szabad pénzeszközök létrehozását lehetővé tevő módszertan kifejlesztőként és alkalmazójaként is ismert a piacon.

Az alábbiakban azt mutatom be, hogy ehhez az új termékükhöz, szolgáltatásukhoz milyen marketing-megközelítés, tevékenység kapcsolódik, és az mennyiben segíti a cég versenyképességét a tanácsadói piacon. A módszert csak annyiban érintem, amennyiben az a marketingtevékenység bemutatásához szükséges.

A magyar mikrogazdaság általános problémája a vállalkozások növekedéséhez, dinamikus fejlődéséhez szükséges, fejlesztési források biztosítása. A magyar vállalatok, különösen a kis- és középvállalkozások általában alulfinanszírozottsággal, tőkehiánnyal küzdenek. A tapasztalatok egyértelműen bizonyítják, hogy forráshiány esetén a vállalatok menedzsmentje szinte kizárólag a bankhitel lehetőségét mérlegeli. Ugyanakkor közismert tény, hogy a kiemelt helyzetben lévő cégeket leszámítva ma Magyarországon nem könnyű a vállalkozásoknak hitelhez jutni. A hitelhez jutás nehézségein túl egy kereskedelmi bankhitel nagy anyagi terhet is ró a gazdálkodó szervekre.

A TIG-RES Vállalkozásfejlesztési Rt. tanácsadói, közel száz tanácsadási munka tapasztalatai alapján, egy kétéves munka eredményeképp kifejlesztették a TIG-SYS Pénzügyi Forrásteremtő Modulrendszerét. Ez a módszer a belső források felszabadításával juttatja pótlólagos forrásokhoz a vállalatot, ezáltal növelve a jövedelemtermelő képességét és egyben a versenyképességét is. A moduláris felépítés előnye, hogy a társaság komplex kezelése helyett csak azokra a gazdálkodási területekre fókuszál, ahol a legnagyobb hatékonysággal javítható a versenyképesség. Ezen területek meghatározása benchmarking típusú vizsgálatokkal történik.

A modulrendszer fontos stratégiai eszköz a menedzsment részére, mert alkalmazásával meghatározhatóak a fejlesztendő vagy megszüntetendő portfólió elemek. Ezzel tehát a TIG-RES megteremtette a specializáció alapját, vagyis azt a terméket, amellyel megkülönböztetheti magát más vezetési tanácsadók-

”
A megbízók egy részének fontos, hogy a tanácsadó részt vegyen a végrehajtásban is. Ha erre vállalkozunk, szintén versenyelőnyt biztosíthatunk magunknak.
”

tól. Emellett megvalósul a kölcsönösség, a partneri viszony is.

A TIG-RES igen előnyös együttműködést dolgozott ki vállalkozásoknak. Egy előkészítő modul alkalmazásával, saját költségen, feltárja a belső gazdálkodás azon területeit – erőforrások és folyamatok –, ahol lehetőséget lát pénzforrás felszabadítására.

A módszer a megbízóval való szoros, interaktív együttműködésen alapul. Az előkészítő szakasz végén a tanácsadó és a megbízó megállapodnak abban, hogy mely területeken, milyen nagyságrendű forrás felszabadítása érhető el. A potenciálisan tartalékokkal bíró területek kiválasztása úgy történik, hogy a cég menedzsmentje és a tanácsadó közösen értékeli a benchmarking során feltárt eltéréseket.

A továbblépésnek két lehetséges módja van:

- a tanácsadó elkészíti az intézkedési tervet, a megvalósítás a megbízó feladata,
- a teljes végrehajtás a tanácsadó kezében van.

A megközelítés magába foglalja a tanácsadói szerep másik fontos elemét is, nevezetesen azt, hogy a javaslatok kidolgozásán túl, azok végrehajtásában is részt vesz, amennyiben azt az ügyfél igényli. Mindkét esetben sikerdíjas a megbízás, természetesen a két esetben a nagyságrend különböző.

Az egész tanácsadást az intenzív kapcsolatmenedzsment, folyamatmenedzsment jellemzi. A munka során rendkívül szoros kapcsolat alakul ki a megbízó és a tanácsadó között, ami hosszú távon is előnyöket nyújt. A tanácsadó a cégismereten kívül igen alapos ismereteket szerez a partnerekről, munkatársakról, gondolkodásukról, amely egy esetleges későbbi üzleti probléma felmerülésénél, illetve tanácsadási igénynél versenyelőnyt biztosít számára.

Az ismertetett pénzügyi forrásteremtő módszer jól tükrözi azt az újszerű tanácsadói megközelítést, amelyet ma a piac megkövetel. Ennek a befektetési szemléletű tanácsadásnak a lényege, hogy a tanácsadó igénybevételét a megbízó befektetésnek tekinti. A tanácsadó arra törekszik, hogy az elvégzett munka az ügyfelek számára pénzben kifejezhető haszonnal járjon, amelyből a tanácsadói díj is kifizethető.

Meggyőződésem, hogy a befektetési szemléletű, az ügyfél számára közvetlen pénzben kifejezhető haszonnal járó tanácsadást igényli a piac. Az elért eredmény függvényében való díjazás a tanácsadónak is előnyös, mert egyfelől közvetlenül érdekeltté válik az eredményes szereplésben, másfelől az ő kockázatérzetét is csökkenti.

A szerző a BGF KFK Nemzetközi Marketing Tanszékének docense