

OTDK-DOLGOZAT

2015

ÉRTÉKELEMEK A VEZETÉSI TANÁCSADÁS GYAKORLATÁBAN
THE VALUE COMPONENTS OF THE MANAGEMENT CONSULTING

Kézirat lezárva: 2014.05.01.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1.
1. A TANÁCSADÁS TUDOMÁNYOS ALAPJAI.....	6.
1.1. A TANÁCSADÓI TEVÉKENYSÉG FOGALMA ÉS MODELLJE	6.
1.2. A MAGYAR TANÁCSADÁSI PIAC JELENLEGI ADATAI	11.
1.3. A VEZETÉSI TANÁCSADÓK TÍPIZÁLÁSI RENDSZERE	14.
1.4. AZ IGÉNYBEVÉTEL ÉS KIVÁLASZTÁS SZEMPONTJAI	16.
2. ÉRTÉK ÉS MÉRLEGELÉS A TANÁCSADÁSI SZOLGÁLTATÁSOKNÁL.....	21.
2.1. AZ ÉRTÉK	21.
2.2. AZ VEZETÉSI TANÁCSADÁS MINT SZOLGÁLTATÁS	26.
2.3. ÁRAZÁS ÉS DÍJAZÁS	32.
3. A VEZETÉSI TANÁCSADÁS ÉRTÉKEINEK VIZSGÁLATA (EMPIRIKUS KUTATÁSUNK)	38.
3.1. A KUTATÁS HÁTTERE	38.
3.2. AZ INTERJÚALANYOK BEMUTATÁSA	42.
3.3. TANÁCSADÁS A GYAKORLATBAN	47.
3.4. A TANÁCSADÁS ÉRTÉKEI PRO ÉS KONTRA.....	48.
3.5. ÉRTÉKEK ÉS ÁRAK A FELEK KÖZÖTTI KAPCSOLATBAN	53.
3.5.1. A TANÁCSADÓI ÁRAKAT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK.....	54.
3.5.2. MÉRLEGELÉS AZ ÜGYFÉL OLDALON.....	60.
3.5.3. TRANZAKCIÓK A KÉT FÉL KÖZÖTT.....	73.
3.6. ÉRTÉK ALAPÚ ÁRAZÁS.....	76.
4. ÖSSZEGZÉS	80.
IRODALOMJEGYZÉK.....	83.
MELLÉKLETEK	86.

TÁBLÁZAT – ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: A magyar tanácsadói piac adatai.....	13.
2. táblázat: Tanácsadó cégek méret szerinti csoportosítása.....	15.
3. táblázat: A FEACO csoportosítási rendszer.....	16.
4. táblázat: A szervezetek motivációi tanácsadás igénybevételére.....	17.
5. táblázat: Vizsgálatunk szereplői.....	39.
6. táblázat: Az interjúkban szereplő tanácsadó cégek alapvető jellemzői.....	43.
7. táblázat: Interjúalanyaink FEACO csoportosítás alapján.....	43.
8. táblázat: Ügyféloldali interjúalanyaink jellemzői.....	46.
9. táblázat: Tanácsadási folyamat legfontosabb érték elemei pró és kontra.....	50.
1. ábra: A kutatási modell.....	5.
2. ábra: Szolgáltatási szektorok megoszlása.....	13.
3. ábra: A tanácsadó kiválasztásának szempontjai.....	19.
4. ábra: Sveiby mérleg.....	24.
5. ábra: Az értékteremtés folyamata.....	26.
6. ábra: A vásárlási döntési folyamat és a szolgáltatás tulajdonságok kapcsolata.....	30.
7. ábra: A vezetési tanácsadás értékteremtésének folyamata.....	53.
8. ábra: A tanácsadói árakat befolyásoló tényezők.....	60.
9. ábra: A külső és belső tanácsadó közötti mérlegelés szempontjai.....	63.
10. ábra: Értékek felmerülése az ügyfél mérlegelés folyamatában.....	67.
11. ábra: Az értékelés tényezői a tanácsadási szolgáltatásoknál.....	72.
12. ábra: A tanácsadás mint befektetés.....	77.

1. BEVEZETÉS

Kutatási témánkat, a *vezetési tanácsadás értékeinek* vizsgálatát, az üzleti tanácsadás területéről választottuk. Tanulmányainkból és személyes érdeklődésünkől kifolyólag kezdtünk el foglalkozni a kapcsolódó főbb kérdések kutatásával, mivel felkeltette érdeklődésünket ez a dinamikusan fejlődő, napról napra változó, folyamatosan átalakuló iparág.

Kutatásunk *újszerű és hiánypótló* a tanácsadás területén, mivel a tanácsadók és ügyfelek egyidejű vizsgálatát, valamint a tanácsadás szolgáltatásjellegéből adódó értékelési sajátosságainak bemutatását magában foglaló, teljes körű összefoglaló mű még nem található a témában. A dolgozatunkban azt a célt tűztük ki, hogy megkeressük a vezetési tanácsadás értékeit és megfigyeljük, hogy ezek mennyire befolyásolják/megjelennek-e a vezetési tanácsadás mint szolgáltatás árazásában. Dolgozatunkkal átfogó képet adunk napjainkra (2012-2013) és a jövő trendjeire vonatkozóan a magyar üzleti tanácsadás, ezen belül is a vezetési tanácsadás árazási gyakorlatáról, valamint a felek elvárásairól.

Ehhez kapcsolódóan *kutatásunk főbb elemei* a következők voltak:

- Az vezetési tanácsadás definiálása a piaci szereplők véleménye alapján.
- A vállalati értékek és fogyasztói értékek különválasztása és azonosítása. A fogyasztói érték növekedését biztosító elemeinek megkeresése, az ügyfél és tanácsadói oldal megkérdezésével.
- A tanácsadó vállalatok saját szolgáltatásuk pénzügyi értékének meghatározásánál figyelembe vett tényezők feltárása.
- Az ügyfelek tanácsadási szolgáltatásokra vonatkozó fogyasztói mérlegelési folyamatának, a fizetendő összeg érték összetevőinek feltárása.
- A tanácsadói és ügyféloldali értékek közötti összefüggések megtalálása.

Témaválasztásunkat a tanácsadási szakmáról eddig szerzett ismereteink és tapasztalataink ösztönözték, hiszen tanulmányaink alatt több alkalommal is lehetőségünk nyílt tanácsadási projektben való részvételre, s az ezek mentén szerzett élmények motiváltak a tanácsadás világának mélyrehatóbb megismerésére és a kutatás elkészítésére. Arra törekedtünk, hogy egy olyan objektív, összehasonlító és rendszerező jellegű kutatást készítsünk, mely tudományos igényességgel vizsgálja a két oldal szubjektív értékítéleteit, és az ebből levont

következtetésekkel hozzájárulhassunk a tanácsadási szakmához. A tanácsadói piac realisztikus és pillanatnyi jellemzőit magába foglaló kutatás nagyon kevés áll rendelkezésre, ami munkánk hiánypótló mivoltát bizonyítja. Emellett napjainkra az értékközpontú vállalatvezetés, értékalapú árazás és a tudásvállalatok működése, jellemzői iránti érdeklődés folyamatosan nő. A vezetési tanácsadással foglalkozó cégek, mint tudásvállalatok esetében is kiemelt szerepe van az értékközpontú szemléletnek, így az elméleti megközelítések gyakorlati vizsgálatának jó terepet biztosítanak.

Vizsgálatunk során főként a *versenyszférában történő tanácsadással* és az itt működő szervezetekkel foglalkoztunk. A dolgozat kezdetén előrebocsátjuk, hogy írásunkban a tanácsadó/vezetési tanácsadó szavakat használjuk a vezetési tanácsadó cégek azonosítására, míg az ügyfél szó alatt, a szolgáltatásukat igénybe vevő vásárlókat értjük. Az általunk megvizsgált tanácsadó cégek eltérő mérettel és tevékenységi körrel rendelkeznek, mivel arra törekedtünk, hogy a vezetési tanácsadás szakirodalmában fellelhető iparági strukturálást a lehető legjobban lefedjük kutatásunkban. Az ügyfelek vizsgálatánál bizonyossá vált számunkra, hogy a kis- és középvállalkozások esetében a vezetési tanácsadási szolgáltatás igénybevétele még nem elterjedt gyakorlat Magyarországon, így az ügyfél oldal vizsgálatánál a nagyvállalatok és multinacionális vállalatok kerültek a középpontba. A kutatásunkban a tanácsadói és ügyféloldalon is számos véleménnyel és – olykor egymásnak ellentmondó – állásponttal találkoztunk, s ennek tükrében a vizsgálatunk eredményeit sem tudtuk minden esetben általánosítani, egyedi vélemények is megjelennek a kutatási eredményeink feldolgozásában.

A *kutatás újdonsága* abban áll, hogy tanácsadói és ügyfél oldal megkérdezésével mind a két oldal véleményének egyidejű feltárását és a vélemények összevetését célozza meg ugyanazon kérdések mentén. A tanácsadási szolgáltatások kapcsán a két oldal egyidejű vizsgálata és a vélemények összevetése még egyedülállónak tekinthető, hiszen a szakirodalomban a két oldal elkülönült vizsgálatával találkozhatunk. Emellett a tanácsadás szolgáltatásjellegéből adódó sajátosságainak felmérését végeztük el, mely szintén egy feltáratlan terület a tanácsadás piacán. Megvizsgáltuk a tanácsadás professzionális és tudásintenzív szolgáltatásjellegéből adódó tulajdonságait mindkét fél oldaláról: tanácsadási oldalról annak árazási, ügyféloldalon pedig a tanácsadási folyamat értékelési sajátosságait elemezve.

A kutatás célja, hogy feltárja a vezetési tanácsadás értékeit mind a tanácsadói, mind az ügyfél oldalon és összevetve ezeket következtetéseken vonjon le a jelenlegi tanácsadói piacról. A tanácsadói oldalon a szolgáltatások pénzügyi értékének meghatározását befolyásoló tényezők, az ügyféloldalon pedig a tanácsadási szolgáltatásokhoz kapcsolódó mérlegelési folyamat feltárását céloztuk meg. Az általunk felvetett kutatási kérdés- mely a tanácsadók tudásának értékét és ennek ügyfelek általi értékelését vizsgálja- más vonatkozásban is gondolatébresztő lehet. Egyetemistaként is elgondolkodtató számunkra, hogy a megszerzett tudásunk vajon milyen értéket képvisel azoknak, akik számára azt értékesíteni szeretnénk a munkaerőpiacon, vajon miként értékeli azt egy nagyvállalat, egy tanácsadó cég vagy éppen egy kisvállalat. Mivel a tudás, melyet a tanácsadók is „eladnak” nem megfogható és számszerűsíthető, így felmerül a kérdés, hogy miként lehet ehhez értéket és árat rendelni és vajon hogyan értékelik ezt az ügyfelek. Kutatásunkba e gondolatok mentén vágtunk bele és hisszük, hogy munkánk is új elemekkel gazdagíthatja a fenti kérdéskör megválaszolását.

A kutatás az alábbi kérdésekre kereste a választ:

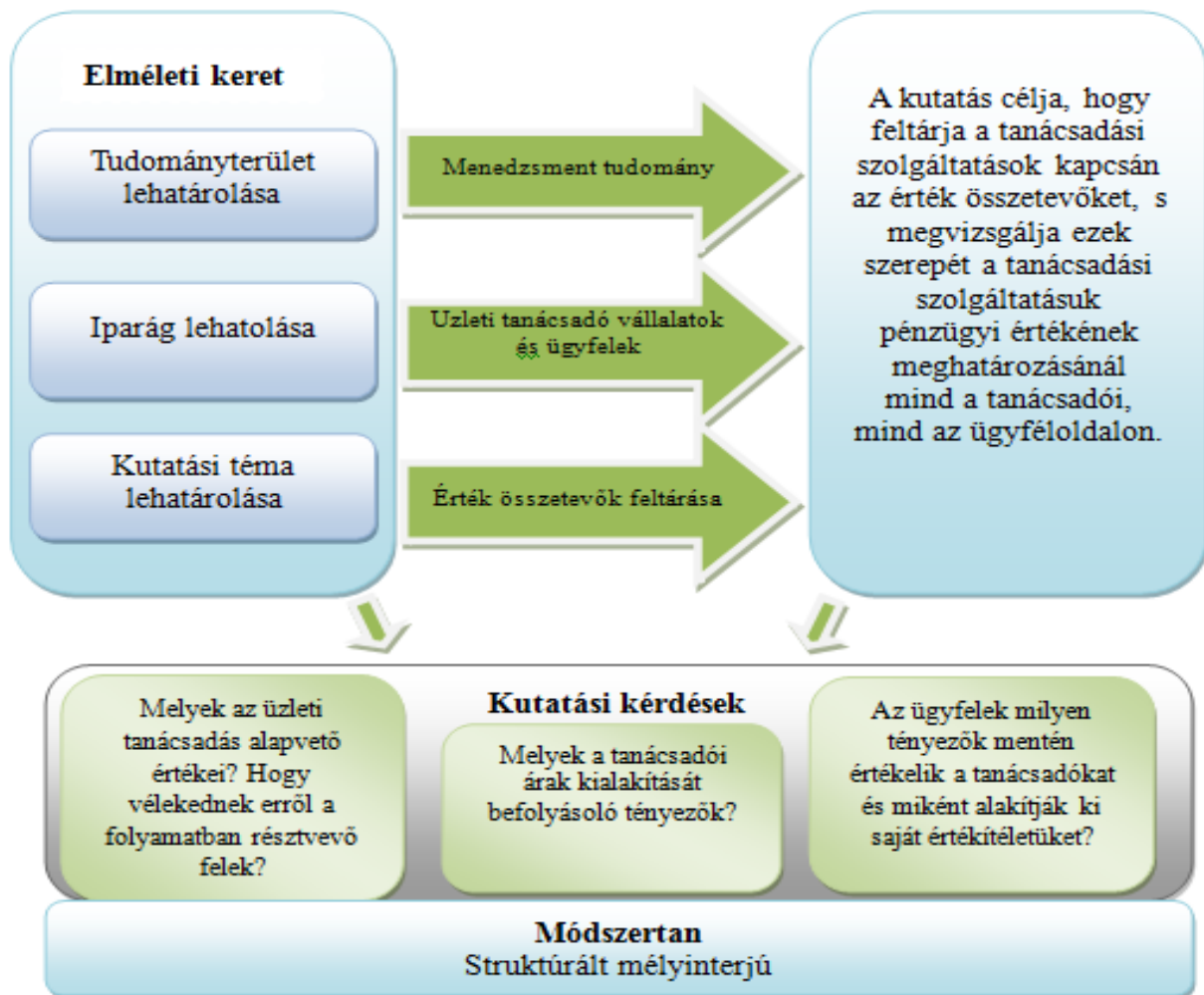
- Mik alkotják a vezetési tanácsadás folyamatának értékeit, az ügyfelek és a tanácsadó cégek véleménye szerint.
- Melyek a tanácsadói árak kialakítását befolyásoló tényezők?
- A tanácsadási szolgáltatást igénybe vevő ügyfelek milyen tényezők mentén értékelik a tanácsadókat és miként alakítják ki saját értékítéletüket?

A kutatás módszertana szakirodalmi áttekintésen és primer kutatáson alapszik. Interdiszciplináris megközelítést alkalmazva rendszereztük a problémafókuszunk alapján az üzleti tanácsadás, vezetési tanácsadás, szolgáltatásmarketing, közgazdaságtan és tudásmenedzsment témánkhoz kapcsolódó tudományos szakirodalmakat. A kutatás következtetéseit és eredményeit pedig a mintában szereplő vállalatok vezetőivel és munkatársaival készített interjúkra alapoztuk.

Dolgozatunk felépítésénél az átláthatóságra és érthetőségre törekedtünk. A dolgozatban dőlt betűtípussal emeltük ki a leglényegesebbnek tartott gondolatokat és kulcsszavakat, ezáltal meghatározva az adott téma kulcsgondolatait; a legfontosabb folyamatokat és lépéseket ábrákba és folyamatábrákba foglaltuk; a gyorsabb és könnyebb

áttekinthetőség végett pedig több összefoglaló táblázatokat alkalmaztunk.

Ezúton szeretnénk megköszönni interjúalanyainknak a kutatásunk során nyújtott rengeteg segítséget és támogatást, valamint nyílt és segítőkész hozzáállásukat, mellyel lehetővé tették munkánk elkészítését.



1. ábra: A kutatási modell

Forrás: Saját szerkesztés

1. A TANÁCSADÁS TUDOMÁNYOS ALAPJAI

Ebben a fejezetben célunk, hogy elméleti háttérrel biztosítsunk a dolgozathoz és a hozzá kapcsolódó kutatáshoz. Dolgozatunkat az üzleti tanácsadás témakörében, szűkebben a vezetési tanácsadással foglalkozó cégekről írtuk, a dolgozat során a tanácsadás, vezetési tanácsadás szóhasználat alatt csak az ide tartozó cégeket értjük.

Az alábbiakban a fogalmak megértését és a pontos szóhasználatot biztosítva definiáltuk a tanácsadást, mint tevékenységet és azt ezt végző tanácsadót. A magyar vezetési tanácsadói piac és tudományterület jellemzőit, strukturáltan és több felosztást alapján körüljártuk, kezdve a magyar fejlődéstörténettel és a legfrissebb és elérhető FEACO 2012-es adatokkal zárva. Ezt követően bemutattuk a tanácsadási folyamatot, a szolgáltatás igényének okait és azt, hogy az ügyfelek jellemzően milyen szempontokat értékelnek a tanácsadók kiválasztása kapcsán. A fenti tényezők az ügyfél döntési folyamatának vizsgálatához nyújtanak segítséget. Végül kitérünk a tanácsadási piac jelenlegi helyzetére, a piac mérete, valamint a szolgáltatási szektorok megoszlása alapján. A piac aktuális adatainak bemutatása a primer kutatásunk területének lehatárolásához nyújtott alapot.

1.1.A TANÁCSADÓI TEVÉKENYSÉG FOGALMA ÉS MODELLJE

Kornai (2008) alapján a piacon bevett gyakorlat, hogy különböző ügynöki hálózatok értékesítőit is tanácsadói címmel illetik annak érdekében, hogy könnyebben meggyőzzék a vásárlókat, és értékesíthessék szolgáltatásaikat, termékeiket. De akkor pontosan mi is a tanácsadás? Ki kell emelni, hogy az előbbi szerző véleményével egyetértve eltekintünk az ügynöki, értékesítési munka tanácsadásként való kezelésétől, mivel ebben az értelemben vett tanácsadói foglalkozás teljesen mást jelent.

Minden *tanácsadás közös abban, amit eladnak* (Kornai, 2010). *Kompetencia* és (az ügyfél, a megbízó nem rendelkezik a szükséges speciális szakértelemmel, gyakorlattal, tapasztalattal, mellyel valójában nem is kell rendelkeznie, mert másban jó, máshoz kell értenie) *kapacitás* (az ügyfél ért hozzá, de nincs ideje, mert az ügyfél számára nem áll rendelkezésre az időszakosan szükséges kapacitás.). Larry Greiner és Robert Metzger (1982) szerint a tanácsadás egy olyan, *szerződés alapján végzett szolgáltatás*, amit speciálisan

képzett szakemberek nyújtanak különféle szervezetek számára. A tanácsadók munkájukat a megbízóiktól *függetlenül* végzik, *klienseikkel közösen* határozzák meg a problémát. Elvégzik a szükséges felméréseket és *elemzéseket*, *javaslatot* tesznek a megoldási módokra, és ha igény van rá, *közreműködnek annak bevezetésében*. A tanácsadás elméleti megközelítései közt két nagy csoport különíthető el (Poór et al, 2010). Az egyik *a két fél közti kapcsolatot* emeli ki. Az egyik fél segítséget kér, míg a másik segítséget nyújt számára. A másik megközelítés szerint a *tanácsadás egy olyan professzionális szolgáltatás*, amit csak számos tényező, képesség és képesítés megléte esetén lehet végezni (Kubr, 1996). Ezek alapján az első az úgymond puhább kategória, ahol a segítségnyújtáson áll a középpontban, ezzel szemben a másik csoportnak keményebb kritériumai vannak, itt a minősítéseken, címeken van a hangsúly.

Az előbbieket összevetve a tanácsadás nem más, mint *két fél közt létrejövő professzionális szolgáltatás*, melynek *célja az ügyfél cég segítése, működésének hatékonyabbá tétele*.

A tanácsadó, aki a munkát végzi

Dolgozatunkban tanácsadóként azokat az embereket említjük, akiknek az vezetési tanácsadás a hivatásuk. Fő feladatuk az előbb említett folyamatban való aktív és konstruktív részvétel. "A *tanácsadó a menedzsment/vezetési kérdésekben kellő szakmai felkészültséggel és objektivitással rendelkező szakember, aki olyan tevékenységeket végez, amelyek magukba foglalják a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, valamint megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításhoz nyújtott segítséget egyaránt.*" (Poór et. al. 2010. p. 28.) Tehát a tanácsadó egy alapos szakmai *tudással és felkészültséggel rendelkező, objektív szereplő*, akit problémáik kapcsán tudnak igénybe venni a szervezetek vezetői.

A számtalan felosztás és csoportosítás közül, az alábbi azért ragadtuk ki, mivel úgy gondoljuk, hogy ez a felosztás mutatja be legjobban a kapcsolat szorossága alapján a tanácsadók közti különbséget. Munkájuk szerint két nagyobb csoportba sorolhatjuk őket (Farkasné, 1999). *Folyamat-tanácsadó* (process consulting) azok, akik inkább úgynevezett mentor szerepkörben tevékenykednek. Rávezetik az ügyfeleket a helyes megoldásra és ennek elvégzésre. Céljuk a tanítás és az új ismeretek, folyamatok beépítése és meggyökereztetése a szervezet további működésébe. Csoport- és egyéni együttműködést igénylő kapcsolatokon

keresztül valósítják ezt meg. Másik kategória pedig a *szakértő-tanácsadó* (resource consulting). Jellemzője, hogy kész megoldásokkal állnak a megbízók elé. Nem a tanuláson és a rávezetésen van a hangsúly, hanem a legjobb, leghatékonyabb és leggyorsabb megoldás leszállításán. Fontos kiemelni, hogy a folyamat és szakértői tanácsadók közti különbségek az eltérő szakterületekből adódnak.

Fókuszban a vezetési tanácsadás

Az üzleti tanácsadáson belül, a vezetési tanácsadás területén végezzük a kutatásunkat. Ennek a szűkebb területnek a jellemzőit és definícióit határozzuk meg az alábbi pontban. A szakirodalomban fellelhető sok elnevezés közül már kiemeltük az általunk használt elnevezéseket. A tanácsadás és a vezetési tanácsadás szavak használatánál, ebben a pontban meghatározott tartalmat értjük.

A majdnem fél évszázada kialakult *vezetési tanácsadó szövetségek elnevezése és definíciója nem változott, hangsúlyozzák a tanácsadási tevékenység bővülést*, amely immár nem szűkül le a klasszikus vezetési tanácsadói tevékenységre. Az ICMCI (The International Council of Management Consulting Institutes) szerint például a vezetési tanácsadás a *vezet ői felel ősséggel bíró klienseknek független tanácssal és segítséggel való ellátása a vezetés folyamatáról* (ICMC, 2013.). A több mint 40 éve alakult ASCO (Die Schweizerische Vereinigung der Unternehmensberater) meghatározásában vállalati tanácsadók mindazok a természetes személyek és cégek, akiknek illetve amelyeknek *üzletszerűen gyakorolt tevékenysége a vállalati tervezési, szervezési és vezetési feladatok megoldásából áll* (ASCO, 2013.). Az előzőekben tárgyalt megközelítésből kiindulva, Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ) által is jóváhagyott magyar definíciót alkalmazunk dolgozatunkban a vezetési tanácsadásra. A vezetési tanácsadás *vezetési kérdésekben nyújt segítséget a szervezeteknek és azok tagjainak. A folyamat tartalmazza a probléma azonosítását, a lehetséges alternatívák felismerését és elemzését, a megoldási koncepciók kidolgozását és sok esetben a megoldás végrehajtását is* (VTMSZ, 2009).

Az eddigieket összegezve elmondhatjuk, hogy a vezetési tanácsadás egy szakmai szolgáltatás, gyakorlati tanácsadás és segítségnyújtás. Speciális szakmai tevékenységgé fejlődött az elmúlt évszázadban, ugyanakkor a szervezeteknek való segítségnyújtás egy módszere is, hogy fejlesszék a vezetést és az üzleti gyakorlatot, így a szervezeti teljesítményt.

1.2. AMAGYAR TANÁCSADÁSI PIAC JELENLEGI ADATAI

A következőkben a hazai tanácsadói piac jelenlegi adatairól és méretéről ejtünk szót, annak érdekében, hogy bemutassuk a piac jelenlegi méretét és a szolgáltatások megoszlását. A tanácsadói piac tényleges méretét nagyon nehéz megbecsülni, mivel a belépési korlátok igen alacsonyak. Ennek legfőbb oka az, hogy hazánkban a tanácsadók előképzettségét és szakmaiságát illetően nincs kötelező előírás.

Hazánkban alapján az *önnszabályozó modellt* alkalmazzák, ami azt jelenti, hogy egy tanácsadói vállalat beindításához nem kell semmilyen minősítéssel rendelkezni, elegendő ha megfelelünk a vállalatalapítás feltételeinek. (Poór, 2005) A kormányservek Magyarországon nem működnek szabályozóként a tanácsadó vállalatok és egyéni tanácsadók iránt (mint például az orvosok, vagy jogászok esetében), így szakmai szövetségek léptek fel azzal a céllal, hogy erősítsék a tanácsadói szakma professzionalizmusát és szakmaiságát, kiszűrjék a professzionális tanácsadókat. Hazánkban a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége látja el a szakma érdek képviselétét és törekszik a szakmai elismertség növelésére. Ennek keretében a szervezet végzi- az International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) magyarországi akkreditált tagszervezeteként - a vezetés tanácsadók CMC-minősítését, melynek megszerzési előfeltételei között szerepel az egyetemi vagy főiskolai végzettség és a legalább 5 éves, főtevékenységként végzett vezetés tanácsadói tapasztalat. Sajnos mindez még nem elegendő, hiszen nincs felhatalmazása a szankcionálásra, mindez nem kötelező jellegű. Természetesen a szakmai tudás és a kapcsolati háló képes szelektálni a tanácsadóvá válás folyamatát.

Az előző jellemzőkből adódóan a piac tényleges méretét nehéz megbecsülni. A tanácsadói piac nagyságáról szóló adatokat a FEACO (Európai Tanácsadó Szervezetek Szövetsége) felmérések eredményeként találhatunk. A szervezet minden évben egy kérdőíves felmérés keretében gyűjti össze az tanácsadói piacra vonatkozó adatokat a tagok segítségével, amelyet a magyar szervezet is minden évben kitöltet tagjaival. A FEACO a vezetés tanácsadói iparág európai szervezete, a nemzeti tanácsadó szövetségeket tömöríti magába és minden évben jelentést készít a vizsgált országok tanácsadói piacáról. A primer adatgyűjtést kvalitatív és kvantitatív elemeket is tartalmazó kérdőívvel végzik, a kérdéssorokat pedig a tagországok vezetés tanácsadói szövetségei töltik ki. Ezek a

szervezetek nem minden esetben fedik le teljes egészében a vezetési tanácsadó cégeket, de mindenképpen jó közelítést adnak az ország menedzsment tanácsadási iparáról.

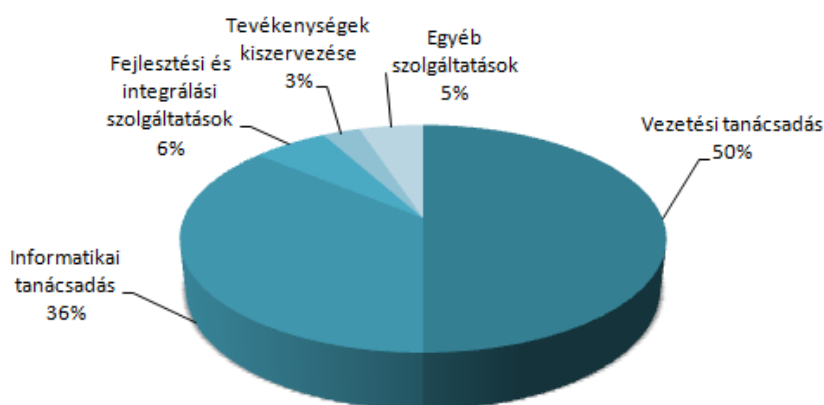
A tanácsadási piacot a következő tényezők alapján jellemezzük: piac teljes forgalma, részesedés a teljes európai forgalomból, tanácsadók száma, a versenyszféra megrendelése, a piac növekedési rátája.

1. táblázat: A magyar tanácsadási piac adatai (2011)

Teljes forgalom (menedzsment tanácsadási iparágban generált összevétel)	235 millió euró ~ 70,5 milliárd Ft (300 Ft-os árfolyamon számolva)
Részesedés a teljes európai forgalomból	0,27 %
Tanácsadók száma	4200 fő
A versenyszféra megrendelése	162.150.000. euro ~ 48,6 Milliárd Ft (300 Ft-os árfolyamon számolva)
Növekedési ráta (2011-ben az előző évhez képest)	9,3 %

Forrás: Saját szerkesztés FEACO Survey on the European Management Consultancy 2011/2012 adatai alapján

A hazai tanácsadási piac az európai tanácsadási piac elenyésző, kevesebb mint 0,3 %-át tesz ki a megközelítőleg 235 millió eurós forgalmával. A hazai tanácsadási piac jelentős részét (69%) a piaci szféra megrendelése teszi ki, az állami és közsféra a piac megrendelések harmadát jelenti. A tanácsadók száma pedig jól mutatja, hogy a hazai piacon számos tanácsadó tevékenykedik. A FEACO tanácsadási szolgáltatások szerinti felosztása alapján a hazai piac 50%-át a vezetési tanácsadási szolgáltatások teszik ki. (Lásd: 2. ábra:)



2. ábra: Szolgáltatási szektorok megoszlása (2011)

Forrás: Saját szerkesztés FEACO Survey on the European Management Consultancy 2011/2012 adatai alapján

A kutatásunkban szereplő tanácsadó cégek túlnyomórészt vezetési tanácsadási szolgáltatásokat nyújtanak és az általunk megkérdezett ügyfelek is elsősorban vezetési tanácsadási szolgáltatást vettek igénybe. Ezen felül ahogy már a bevezetőben is lehatároltuk, kutatásunkban az ügyfél oldalon a piaci szféra szereplőivel foglalkoztunk, mely szintén a tanácsadási piac jelentős részét, kétharmadát adja. A tanácsadási piac jelenlegi helyzetéről, a válság okozta következményekről a 2. fejezetben, a tanácsadói árazás kapcsán ejtünk szót.

1.3. A VEZETÉSI TANÁCSADÓK TIPIZÁLÁSI RENDSZERE

Az elméleti és történeti bevezetést összefoglalva a következőben, a jelen piacon megjelenő vezetési tanácsadással foglalkozó szervezetek tipizálását ismertetjük.

A hagyományosan és mereven értelmezett vezetési tanácsadás jelentése az előző évtizedekben jelentősen gyarapodott. Oka, hogy a kereslet más és újabb területek felé irányult (például az IT előtérbe kerülése). Bár a több évtizede kialakult vezetési tanácsadási szövetségek nevüket nem változtatták meg. Az azonban elmondható, hogy *tevékenységük összetettebbé vált, folytonosan alakul, és fejlődik*. Így a vezetési tanácsadás tartalma is változik, amit a következő, csoportosítást megkísérlő fejezet is alátámaszt.

A szakirodalomban többféle csoportosításuk szerepel, melyeket a következőben bemutatunk.

Méretük szerinti csoportosítás

Ez alapján beszélhetünk egyéni tanácsadókról, kis- és középvállalatokról, valamint nagy, multinacionális tanácsadó cégekről.

2. táblázat: Tanácsadó cégek méret szerinti csoportosítása

Egyéni tanácsadók	Egy-egy ágazatra, vagy problémára szakosodnak. A szaktudás mellett a tanácsadó személyisége is fontos az ügyfelek szemében. Érdekszövetségek létrehozásával tudják rugalmasságukat növelni. Áraik alacsonyok, gyorsan alkalmazkodnak.
Kis és közepes méretű tanácsadó cégek:	Szakemberek hozzák létre, és működtetik. Többnyire a tulajdonos a cég menedzsere is, emellett tanácsadással is foglalkozik.
Nagyvállalatok, multinacionális tanácsadó cégek	Specialistákat alkalmaznak, így a speciális megbízások mellett a többi területet igényeit is ki tudják szolgálni

Forrás: Saját szerkesztés

Az előző csoportosítás és a magyar piaci jellemzők alapján elmondható, hogy manapság a *magyar tanácsadó cégek többsége kis vagy középkategóriába sorolható. A közepes méretű szereplők hiányoznak a magyar piacról, célszerű megjegyezni, hogy ez a struktúra kísérteties hasonlóságban áll a magyar vállalati szerkezettel* (Poór, 2005). Ezzel a speciális magyar helyzettel mi is szembesültünk kutatásunk során. A vizsgált tanácsadó cégek, vagy a nagy vagy a kis méretű tanácsadó cégek csoportjába sorolhatóak, a köztes szereplőt is nem sikerült találnunk.

A FEACO csoportosítási rendszere

A FEACO az egyetlen olyan szervezet, mely *naprakész adatokkal* rendelkezik az a magyar és az európai tanácsadó piacról. Mivel a *szekunder adatokat* a szervezet adatbázisából emeltük ki, és ez a szervezet struktúrája a legjobban az üzleti tanácsadást, ezért ez az a csoportosítás, ami alapján kutatásunk kereteit megszabtuk. *A primer vizsgálathoz a FEACO rendszerezésben, a vezetési tanácsadás kategóriájába tartozó*

tanácsadó cégeket kerestünk meg (lásd: 9. táblázat).

A következő csoportosítást használja az iparág felosztására a szervezet:

3. táblázat: A FEACO csoportosítási rendszere

Tanácsadás	Vezetési tanácsadás Stratégiai tanácsadás Szervezet és működésirányítási tanácsadás Projektmenedzsment-szolgáltatás Változásmenedzsment-szolgáltatás Emberierőforrás-gazdálkodási tanácsadás Informatikai tanácsadás
------------	--

Forrás: Poór et.al. (2010): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Budapest: Akadémia Kiadó. pp. 31-32.

1.4. AZ IGÉNYBEVÉTEL ÉS KIVÁLASZTÁS SZEMPONTJAI

A következőkben a tanácsadási szolgáltatások igénybevételének alapvető okait és indokait vizsgáljuk. Az vezetési tanácsadási szolgáltatás igénybevételét alapvetően két tényező indokolja a szervezeteknél az 1. pontban említetteknek megfelelően: a *kompetencia* és/vagy a *kapacitás* hiánya. Első esetben a tanácsadó kompetenciát nyújt a megbízónak, mert az ügyfél nem rendelkezik az adott feladat ellátáshoz szükséges szakértelemmel, gyakorlattal, tapasztalattal. Valójában nem is kell rendelkeznie, hiszen másban jó, máshoz kell értenie, így a tanácsadó kompetenciája segítségével a szervezet fő tevékenységére koncentrálhat, melyet maga is magas színvonalon képes elvégezni, s ezáltal hatékonyan működni. A másik esetben kapacitást vásárol a megbízó, mivel – bár ért hozzá- nincs elegendő ideje a feladat ellátására, vagy nem áll rendelkezésére az időszakosan szükséges kapacitás. A tanácsadók terméke tehát maga a szellemi tőke, ami speciális ismeretek összessége (Biswas- Twitchel, 2006) és az idő, amit az ügyfél pótlólagos erőforrásként von be a működésbe. Természetesen vezetési tanácsadó igénybevételére csak is annál a szervezetnél kerül sor, ahol a vezető felismeri a kompetencia és/vagy a kapacitás hiányát.

Piaci és szervezeti okok

Az előbb bemutatott két alapvető tényező mögött számos érv indokolja a tanácsadói szolgáltatás igénybevételét napjainkban, melyről a szakirodalomban is bőségesen található információ, mely nem is véletlen, hiszen a tanácsadásban a szolgáltatások nem megfogható jellege miatt különösen fontos a döntési mechanizmusok ismerete. (Nádor, 2007)

A tanácsadás igénybevételének számos oka lehet, s a szakirodalomban is több véleményt találunk. A következőkben Kubr (1996), Markham (1999) és a TANOSZT¹ hazai vállalatok vezetői körében 2003-2006 között végzett felméréseinek mentén mutatjuk be a tanácsadás igénybevételének motivációit. Az egyes okokat hat csoportra osztottuk, s ezeket soroltuk be a fent említett két szerző és egy felmérés megállapításait.

4. táblázat: A szervezetek motivációi tanácsadás igénybevételére

Forrás/Csoportok	Kubr (1996)	Markham (1999)	TANOSZT (2003-2006)
Új ismeretek	Vezetési és üzleti problémák megoldása Szervezeti tanulás elősegítése	Tanácsadó részvétele segíti a szervezeti tanulást és tudásszervezést	-
Időhiány	-	-	Adott problémára nem volt belső erőforrás (kapacitás hiánya)
Hatékonyság	Segítségnyújtás a szervezeteknek céljaik eléréséhez Változások megvalósítása	-	A korábban elindított belső átszervezés sikertelensége
Kockázat csökkentése	-	Külsősök bevonása csökkenti a menedzsmentprojektek kockázatát	Speciális igények (pl. minőségirányítási rendszer bevezetése, hitelfelvétel stb.)
Külső objektivitás	Új lehetőségek azonosítása	A független személyek által nyújtott szolgáltatások növelik a menedzsmentmunka objektivitását	A szervezeti belső „vakág” problémájának felismerése.
Törvényi előírás	-	-	Külső cégek bevonásának előírása

Forrás: Saját szerkesztés (Kubr, 1996), Markham (1999) és a TANOSZT felmérés adatai (Poór, 2005) alapján

1 Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Tanácsadási Osztálya

A fenti táblázat alapján látható, hogy a szerzők és a kutatás eredményei is más- más tényezőket emeltek ki a tanácsadók iránti igények kapcsán, s nem mindegyik elem egyezik meg a csoportosítás alapjául szolgáló szerzők és kutatás eredményei között. A csoportosítás azonban jól szemlélteti, hogy milyen okok húzódnak meg a tanácsadási szolgáltatások iránti motivációkban, s melyek a leggyakoribbnak mondható tényezők. A fenti táblázat alapján látható, hogy a kapacitás és kompetenciahiány mellett a tanácsadók igénybevételének számos oka lehet: a hatékonyság növelése, a kockázat csökkentése, a külső objektivitásból eredő „szervezeti vakság” csökkentése és a külső kényszer is szükségessé teheti tanácsadási szolgáltatások igénybe vételét.

Látható, hogy a *külső objektivitás* mindhárom vizsgált esetben megjelent, és ezáltal a tanácsadási szolgáltatások egyik fontos elemének tekinthető. Az eddigiekben felsorolt tényezők a tanácsadással kapcsolatos motivációk szervezeti okai voltak, a törvényi előírás azonban a tanácsadók iránti igény piaci okának tekinthető. A törvényi előírás kategóriája azt jelenti, hogy napjainkban tanácsadó igénybevételére sor kerülhet külső előírások következtében is, például pályázatok vagy könyvvizsgálat kapcsán. Ide sorolható az EU-tanácsadás is, melyek az Európai Unió támogatásaihoz kapcsolódó vezetési tanácsadást jelentik, hiszen sok esetben a támogatáshoz kapcsolódóan kötelező tanácsadó bevonása. (Poór, 2010)

A tanácsadó cégek kiválasztásának szempontjai

A tanácsadó cégek kiválasztásának szempontjai fontos részét képezik a kutatásunknak, hiszen a kiválasztás szempontjai jól tükrözik az ügyfelek tanácsadási szolgáltatásoktól elvárt előnyeit. Nádor 2004-ben végzett felmérést a tanácsadó cégek kiválasztásában figyelembe vett szempontokról. (Lásd: 3. ábra)

Ön szerint mennyire fontos az alábbi szempontok a tanácsadó cég kiválasztásánál?
(1=nem fontos, 7= nagyon fontos)
(n=150 fő) (átlagos pontszámok)



3. ábra: A tanácsadó kiválasztásának szempontjai

Forrás: Saját szerkesztés Nádor (2007) alapján

A tanácsadó cégek kiválasztásánál szereplő szempontok elemezve a felmérés azt mutatja, hogy az ár nem tartozik az elsődleges szempontok közé. Mindez arra enged következtetni, hogy az ügyfelek tisztában vannak a tanácsadók hozzáadott értékével és döntésüket nem csupán az ár alapján hozzák meg. Nádor (2007) felmérése alapján a piaci szféra vállalatai a legfontosabb tényezőnek az ajánlat szakmai tartották a megkérdezett vállalatok, azonban a szempontok értékei között nem figyelhető meg jelentős eltérés. A kiválasztási referenciák között a második és harmadik helyen szereplő tényezők a tanácsadó személyéhez kötődnek, vagyis a tanácsadók kiválasztása során nem kizárólag a céget értékelik az ügyfelek, hanem magát a tanácsadót. Mindez nem meglepő, hiszen a tanácsadás „terméke” maga a tudás, ami személyhez kötődik.

A cég imázsa a felmérés alapján a kevésbé fontos tényezők közé került, a referencia pedig a negyedik helyet foglalja el. Utóbbi megítélése arra enged következtetni, hogy az ügyfelek nem a referencia alapján ítélik meg a cég imázsát.

A fenti szempontok vizsgálata az ügyfél oldali mérlegelés kapcsán lesz lényeges, amikor megvizsgáljuk, az ügyfelek milyen szempontokat értékelnek a tanácsadók kiválasztása kapcsán. Ez a felmérés összehasonlítási alapul szolgálhat saját kutatásunk eredményeinél.

2. ÉRTÉK ÉS MÉRLEGELÉS A TANÁCSADÁSI SZOLGÁLTATÁSOKNÁL

„Mindenkinek más az értékes. Igaz legtöbbünknek az az érték, ami pénzben sokat ér.”

(Kamarás István 1993.10. p.)

Kamarás István gondolataival vezettük be az értékeket bemutató gondolatmenetünket. Az idézet mondanivalójával szeretnénk összefoglalni, hogy miről is lesz szó ebben a fejezetben. Szeretnénk felvázolni azokat az érték értelmezéseket, melyek segítségével a későbbiekben a primer kutatásunkban meghatározzuk a tanácsadás értékeit, az ügyfelek és a tanácsadó cégek véleménye alapján. Ezt követően a tanácsadás mint szolgáltatás jellemzőit vizsgáljuk meg, hiszen az értékeléstől elválaszthatatlan a tanácsadás szolgáltatásjellegéből adódó sajátosságai. Alapvetően azokat a szolgáltatás jellemzőket igyekeztünk összegyűjteni, melyek a tanácsadás mint szolgáltatás értékelésének kapcsán is szerepet kapnak mind tanácsadói, mind ügyféloldalon, így figyelembe kell vennünk a kutatásunk során. Így megvizsgáljuk, hogy az ügyfelek kapcsán milyen fogyasztói mérlegelési elemek játszanak szerepet a tanácsadásra fordítandó összeg kiválasztásánál és a tanácsadók milyen szempontok alapján képesek számszerűsíteni, beárazni saját szolgáltatásukat. E fejezet szolgál alapul a primer kutatás eredményeinek feldolgozásához.

2.1. AZ ÉRTÉK

Az értékek és az értékelés folyamatát szükséges távolról megközelíteni, ugyanis egy nehezen megfogható és megérthető fogalomról beszélünk. Kutatásunk egyik célja is az, hogy megállapítsuk a vezetési tanácsadás alapvető értékét, majd megkeressük a tanácsadási folyamat értékeit.

Afilozófia az a tudományterület, ami a legmélyebben megvizsgálta az érték fogalmát. Napjainkra az értékelemzésnek külön tudományterülete van, amit axiómának nevezünk. Igyekeztünk kiemelni az egyik leglényegesebb és legjobban érthető filozófiai érték megfogalmazást. Böhm Károly az a filozófus, aki az értékelmélet területén önálló filozófiai rendszert teremtett. Ő volt az első, aki egyértelműen kimondta, hogy az ember nemcsak értékeli a dolgok, személyek értékét, hanem az érték maga is belőle ered. *Tehát az emberi*

értékelés minden érték forrása. Az ember a saját életét szem előtt tartva azokat a dolgokat ítéli értékesnek, melyek a létfenntartását, fejlődését, általános értelemben vett gazdagodását segíti (Böhm, 1942).

Összefoglalva Böhm szerint az érték lényegében egy viszonyfogalom. A tárgy, a cselekedet vagy a személy tartalmaz ugyan sokféle tulajdonságot, de ezeknek az egyéni értékelése a szubjektív megítélésen múlik.

Ehhez kapcsolódik az értékek szociológiai megközelítése, amely szerint az értékek olyan kulturális alapelvek, amelyek kifejezik azt, hogy az adott társadalomban mit tartanak kívánatosnak és fontosnak. Az eltérő értékek az emberi kultúra változatosságának kulcsfontosságú aspektusai. Az egyének által vallott értékeket erősen meghatározza az adott kultúra, amelyben élnek.

Az első gazdasági megközelítés Adam Smith nevéhez köthető, bár ez az értelmezés még a filozófia és a gazdaságtudomány határán mozog. Smith a Nemzetek gazdasága című művének az értékkel foglalkozó fejtegetését a következőkkel kezdte: „Szem előtt kell tartanunk, hogy az érték szónak két eltérő értelme van: néha az adott tárgy hasznosságát fejezi ki, máskor meg vásárlóerejét más javakkal szemben, melyet a tárgy birtoka képvisel. Az első értelmezésben használati értéknek, a másik értelemben „csereértéknek” nevezhetjük. A legnagyobb használati értékű tárgynak gyakran igen csekély, talán semmi csereértéke sincs, és ellenkezőleg: a legnagyobb csereértékűeknek használati értéke gyakran csekély vagy semmi.” (Smith, A. 1992. p. 150.) Különválasztotta a csereérték és a használati érték fogalmát, és rámutatott ennek az értékelésben betöltött ellentétes viszonyára.

Azért indítottuk az érték meghatározását ilyen távolról munkánk során, mert nagyon nehéz megfogalmazni, hogy pontosan mi is az általunk vizsgált szolgáltatás értéke. Az előbbi gondolatokat összefoglalva, az érték minden esetben észlelt, és függ az egyén, vagy csoport döntésétől. Alapvetően befolyásolja az egyén vagy a csoport magatartását, másrészt történeti, szociális kategóriának is tekinthető.

Érték a vevők szemszögéből, avagy a marketing értékértelmezése a fogyasztói érték

A gazdaság, gazdasági folyamatok a mozgatórugója maga az érték. Célja az értékek megszerzése és birtoklása, valamint a már meglévők növelése. A vállalatok feladata, hogy olyan terméket állítsanak elő, amely alkalmasak arra, hogy a fogyasztók igényeit kielégítsék,

azaz *értéket képviseljenek a vevők számára*. (Ha a Smith féle gondolatmenetet követjük, a használati értéke legyen magas a tárgyaknak a vevők szemében.)

A marketing szemléletű érték megközelítés a *fogyasztóra helyezi a hangsúlyt* (Kotler, 1967.). Az elmúlt negyven évben a marketing elmélet és gyakorlat ügyfélközpontúvá vált, miszerint a fogyasztói érték olyan termék vagy szolgáltatás, amely a fogyasztó számára értéket képvisel és ezért képes és hajlandó fizetni. Az érték összetevői a vevő számára, vagyis a vevőérték elemei a következők: a termék/szolgáltatás minősége, elérhetősége, a piacon való előfordulása vagyis a hozzáférhetőség és az imázs érték. Annak ellenére, hogy mind a kutatók, mind a gyakorlati szakemberek hangsúlyozzák a vevőérték koncepció fontosságát, hatása mégis korlátozott a vállalatokra és a befektetőkre nézve, *ritkán jut el a stratégiai döntések szintjére*. Ennek két fő oka, hogy nagy, széleskörű adatbázisra, és komplex modellekre van szükség a koncepció alkalmazásához, a második, hogy a kutatók nem mutatták meg a szoros kapcsolatot a vevők és a cég értéke között (Gupta and Lehmann, 2003).

Az értékteremtésben az egész vállalat részt vesz, de az, hogy mi jelent értéket a vevő számára, nehezen megfogható és számszerűsíthető. A marketing szerint maga az érték fogalom azt próbálja megmagyarázni, hogy az adott termék milyen helyet foglal el a *vevők értékrendjében*. A vevők korábbi benyomásaik, elképzeléseik alapján kialakítanak egy úgynevezett *értékelvárást*. Arra törekszenek, hogy a rendelkezésre álló anyagi eszközeikkel a nem ideális információk, valamint mozgásterületeik keretei között a lehető legjobban vásároljanak, azaz *maximálják a megszerezhető értéket*. A vevő abban érdekelt, hogy minél kisebb ráfordítással minél magasabb értéket szerezzen meg. (Smith alapján a használati értéket ismerik, és azt szeretnék, hogy a csereérték minél alacsonyabb legyen.) A vállalat ezzel szemben arra törekszik, hogy az ár minél közelebb kerüljön az értékhez és minél magasabb legyen az ár és az előállítási költség közötti rés, azaz a profit. (Reketttye, 1997.) (Smith értelmezését használva a használati értéknél magasabb legyen a csereérték.)

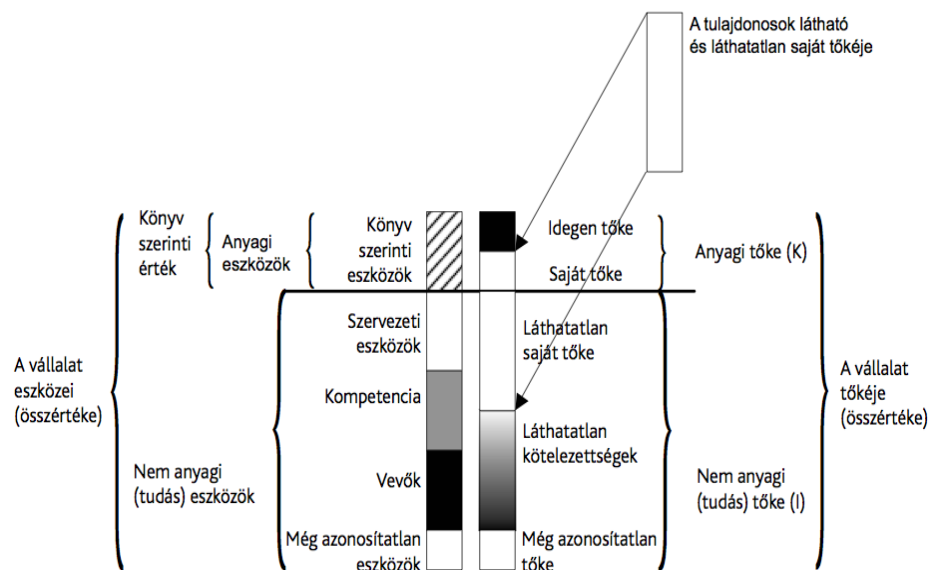
A vállalati érték

Mint az előbb említettük a vállalatok fő feladata, hogy értéket teremtsenek a vevőknek. Ha ezt értékesítik a piacon és profitra tesznek szert, hozzájárulnak a vállalati érték növekedéséhez. Mi határozza meg egy vállalat értékét? A vállalat saját tőkéjének piaci

értékeként definiálhatjuk. Hagyományosan ennek összetevői: Cash-Flow², befektetések, nagy értékű ingatlanok, gépek és berendezések (Chikán, 2006.)

A közgazdaságtan új megközelítései túlléptek a cég értékének eddigi meghatározásán (Wimmer, 2000.). Manapság a vállalat értékét teszik ki az előbb említettek mellett a szoftverek, automatizált folyamatok, a jövőbeni Cash-Flow diszkontált értéke és az immateriális tőke elemei. Az utóbbi három fajtájából áll össze, ezek a „láthatatlan” vagyonelemek: az alkalmazottak kompetenciája, a vállalat belső és külső struktúrája.

A tanácsadás jellemzőit szem előtt tartva eljutottunk tudásmenedzsmenthez és a *Sveiby-féle vállalati értékelemzéshez*. Sveiby (1997, 2001) szerint, a tudásvállalatoknál a legtöbb dolgozó magasan képzett, igen tanult szakember. Ezeknek a vállalatoknak *kevés dologi vagyonuk van, az immateriális javaik sokkal értékesebbek*, mint dologi eszközeik. A szerző a tudásból álló kompetenciákat rejtett vagyonként aposztrofálja, amelyet a vállalati kimutatásban meg kell jeleníteni, hiszen az érdekeltek csak így kaphatnak teljes képet a cég helyzetéről, és jövőbeli lehetőségeiről. A vállalat teljes piaci értéke úgy is tekinthető, mint ami a látható tőkéből és az immateriális javakból áll.



4. ábra: Sveiby mérleg

Forrás: Sveiby, K. E. (2001): Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. Budapest: KJK.

pp. 120.

² A cash flow-átlánosan elfogadott értelmezés szerint - nem más, mint pénzforrások képződésének és felhasználásának folyamata egy meghatározott időszak alatt.

A tanácsadó cégekről elmondható, hogy *tipikus tudásvállalatok*. Jellemző rájuk, hogy a materiális értékteremtés mellett az immateriális értékteremtés egyaránt hangsúlyos. Fent maradásuk függvénye, hogy tudassák érintettjeinkkel, hogy milyen értéket teremtenek számukra. Tehát meg kell vizsgálnunk milyen értékeket tudunk monetarizálni a szervezet számára és ezt egyértelműen közölniük is kell velük.

Ezt az érintettek szerepét előtérbe helyező gazdálkodás, illetve a tulajdonosi érték növelésére irányuló szemléletet vallók az „*érték-alapú*” vagy „*érték-központú*” *vállalatvezetés* kifejezést használják (Wimmer, 2000.). Ezeknél az értelmezéseknél megjelenik, hogy a profiton túl, valami egyéb is szükséges a vállalati érték növeléséhez és ezt a vezető is szem előtt tartja. Kutatásunk során megbizonyosodtunk arról, hogy a vizsgált tanácsadó cégek esetében ez a szemlélet elfogadott, és érték-központú vezetőknek tartják magukat interjúalanyaink.

Értékteremtés

Miután meghatároztuk a különböző érték értelmezéseket, amiket a primer kutatás során vizsgálni fogunk, kitérünk az értékteremtés definíciójára. Hisz beszélhetünk értékekről de fontos tudni, hogy mikor és hogyan lehet őket „előállítani”.

„Az értékteremtő folyamat erőforrások beszerzése, kezelése és felhasználása abból a célból, hogy a fogyasztó számára értéket állítson elő.” (Chikán-Demeter, 1999. 3 p.) Az értékteremtés tehát, olyan tevékenység, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése és ezáltal nyereséghez jutás. Chikán (2004.) alapján alapvető a kettős értékteremtést, miszerint létrejön vagy *nő a tulajdonosi érték és a fogyasztói érték egyaránt a folyamat során.*

Összegezve elmondható, hogy a különböző tudományterület művelői más és más kiindulópontot alkalmaznak, de több ponton is egyetértenek. Egyetértés van az érték fontosságában és annak elismerésében, hogy *a tulajdonosi érték/vállalati érték növelése, mint cél, a fogyasztói érték növelésén keresztül érhető el.*



5. ábra: Az értéktéremtés folyamata

Forrás: Saját szerkesztés az említett elméleti megközelítések alapján

Primer kutatásunkban ezt az előbbi megállapítást vizsgáljuk. Feltételezzük, hogy mind a két fél alapvető célja a tulajdonosi értékük növelése. A tanácsadók ezért értékesítik szolgáltatásukat a piacon és az ügyfél oldalán ehhez egy eszköz a tanácsadási szolgáltatás igénybevétele. Itt kapcsolódnak vizsgálatunkhoz a fogyasztói értékek. A tanácsadói oldal szempontjából nagyon fontos, hogy ezt növelni tudja, mivel így juthat több ügyfélhez; az ügyfeleknek pedig fontos, hogy miért fizetnek. Feltételezzük, hogy ezeknek a speciális, csak a tanácsadásra vonatkozó fogyasztói értékelemeknek a vizsgálata és feltárása, megkönnyíti a piacon való egymásra találás és a tanácsadói árképzés megértését egyaránt.

2.2. AZ VEZETÉSI TANÁCSADÁS MINT SZOLGÁLTATÁS

A következőkben a tanácsadás mint szolgáltatás jellemzőit vizsgáljuk meg, hiszen az értékeléstől elválaszthatatlan a tanácsadás szolgáltatásjellegéből adódó sajátosságainak mérlegelése. A szolgáltatások alapvető sajátosságaiból eredően eltérő menedzselést kívánnak meg, és a szolgáltatások színvonalának fogyasztó általi értékelése a tárgyasult termékektől eltérő módon történik. Alapvetően azokat a szolgáltatás jellemzőket igyekeztünk összegyűjteni, melyek a tanácsadás mint szolgáltatás értékelésének kapcsán is szerepet kapnak, így figyelembe kell vennünk a kutatásunk során. A szolgáltatások árazásának kérdéseit a dolgozat kutatási céljának megfelelően két oldalról is vizsgáljuk: egyrészt a vevő oldaláról, aki szembesül az árral, másrészt a vállalat oldaláról, akinek ki kell alakítania az árat.

A tanácsadóknak forintosítaniuk kell saját szolgáltatásukat, és a következőkben bemutatjuk, milyen szempontok alapján tudják megtenni mindezt a tanácsadás szolgáltatásjellemzőinek tükrében. Az ügyfél oldalon – a tanácsadás szolgáltatásjellegéből adódóan- nem lehetséges konkrétan megragadni és mértékegységben kifejezni a tanácsadói szolgáltatások árát, hiszen az ügyfeleknek elvárásaik vannak a tanácsadási szolgáltatással szemben, melyeket nem lehet számszerűsíteni. Ebből eredően az ügyfeleknél az árazás kapcsán a döntési folyamatot lehet megvizsgálni, hogy mi alapján mérlegel a „vásárláskor”, a szolgáltatás igénybevétele során. Elsőként az ügyféloldali mérlegelés elmeit mutatjuk be a tanácsadási szolgáltatások kapcsán, majd a tanácsadói árazás jellemzőire térünk ki.

A szolgáltatások jellemzői

A szolgáltatások megkülönböztető jellemzőiként hagyományosan négy tényezőt említene a kutatók, melyek alapvetően meghatározzák azok jellemzőit (Kotler- Keller, 2006):

- *Megfoghatatlanság:* a fizikai termékektől eltérően a szolgáltatások megvásárlásuk előtt nem kipróbálhatóak. Ebből eredően a szolgáltatások minőségére vonatkozóan csak következtetéseket tud levonni a fogyasztó és mindez bizonytalanságot jelent.
- *Elválaszthatatlanság:* a szolgáltatások előállítása és igénybevétele jellemzően egyszerre történik, így a fogyasztó a szolgáltatást csak akkor ismeri meg, amikor azt már igénybe vette.
- *Ingadozás:* a szolgáltatás ingadozó lehet, hiszen nagymértékben függ attól, ki nyújtja, mikor és hol. Éppen ezért a szolgáltatások esetében fontos szerepet kap a munkatársak megfelelő kiválasztása és betanítása, a szolgáltatásteljesítési folyamat a szervezetben.
- *Romlékonyság:* a szolgáltatás nem tárolható, amely a kereslet ingadozásánál jelenthet gondot a szolgáltató cégeknek.

Emellett (Kenesei- Kolos, 2007) egy további lényeges tulajdonságot emeltek ki a szolgáltatásokkal kapcsolatban, mégpedig azt, hogy nem történik változás a tulajdonviszonyokban. Azt állítják, hogy „a szolgáltatások bérletet vagy hozzáférést jelentenek, amelyekkel a vevők a fizikai javak használati jogát, tudást, szakértelmet és hálózatokhoz, a létesítményekhez való hozzáférést vásárolnak”.

Mivel az vezetési tanácsadás is szolgáltatás, így a fenti jellemzőkből adódó szolgáltatásmenedzsment sajátosságok a tanácsadás esetében is megjelennek. Ahogy az előzőekben már említésre került, a tanácsadó cégek tipikus tudásvállalatok, ebből eredően az vezetési tanácsadási tevékenység a szolgáltatások egy speciális fajtáját képviseli: a tudásintenzív üzleti szolgáltatások (knowledge intensive business services) ágát. A tudásintenzív üzleti szektorba tartozó szervezetek tudásalapú szolgáltatást nyújtanak más cégeknek, s nagyobb volumenben adnak el tudásalapú termékeket, szolgáltatásokat más szervezeteknek. Ebbe a szektorba sorolhatóak a tanácsadási szolgáltatást nyújtó cégek is. A tudásintenzív szektorba tartozó cégekként a tanácsadó vállalatok is azáltal válnak fontos tényezővé, hogy segítséget nyújtanak azon szervezeteknek, melyeknek külső forrásból származó tudásra van szükségük. Az ilyen szervezetek szolgáltatásai a tudásteremtésen, - megosztáson és- felhasználáson alapulnak. (Dobrai- Farkas, 2009)

A szolgáltatások értékelése

A szolgáltatások korábban ismertetett jellemzőiből fakadóan azok értékelése is nehézségekbe ütközik. A következőkben az egyes szolgáltatásjellemzőkön keresztül mutatjuk be az értékelés nehézségeit a tanácsadási szolgáltatások tükrében, mind a fogyasztói, mind a szolgáltató oldalról. Kifejezetten az értékeléshez kapcsolódó és azt befolyásoló tényezők összegyűjtésre törekedtünk, annak érdekében, hogy megalapozzuk a primer kutatásunk eredményeinek feldolgozását.

Megfoghatatlanság problémája

A szolgáltatások megfoghatatlanságából eredő következményekből fakad a legtöbb értékeléshez kapcsolódó momentum. A szolgáltatások megfoghatatlansága következtében a szolgáltatásokat nem lehet kézbe fogni, ebből eredően a szolgáltatások minőségére vonatkozóan csak következtetéseket tud levonni a fogyasztó és mindez bizonytalanságot jelent. A tanácsadás esetében szolgáltatástermékről beszélünk, melynek legfőbb jellegzetessége, hogy azok nem „elfogyasztjuk”, hanem „átéljük”. A tanácsadásnál a termékből származó fogyasztói előny nagyobb fele a megfoghatatlan részből származik, így tiszta szolgáltatásnak minősíthető Kotler (2012) kategóriái alapján. Mivel a tanácsadási szolgáltatás esetében többségben vannak azok a tényezők, melyeket nem tudunk előzetesen felmérni, így a minőségre vonatkozóan is csak elképzeléseink lehetnek. Sőt, sokszor még a

szolgáltatás igénybevétele után sem tudja pontosan értékelni a vevő a kapott szolgáltatást, hiszen nem ért hozzá. Ezek jellemzően professzionális szolgáltatások, melyekről a vevő nem rendelkezik elegendő szakértelemmel, hogy megítélje a tanácsadó munkáját.

A szolgáltatásoknak háromféle tulajdonsága lehet, annak alapján, hogy mikor tudja a fogyasztó értékelni az egyes elemeket (Kenesi- Kolos, 2006):

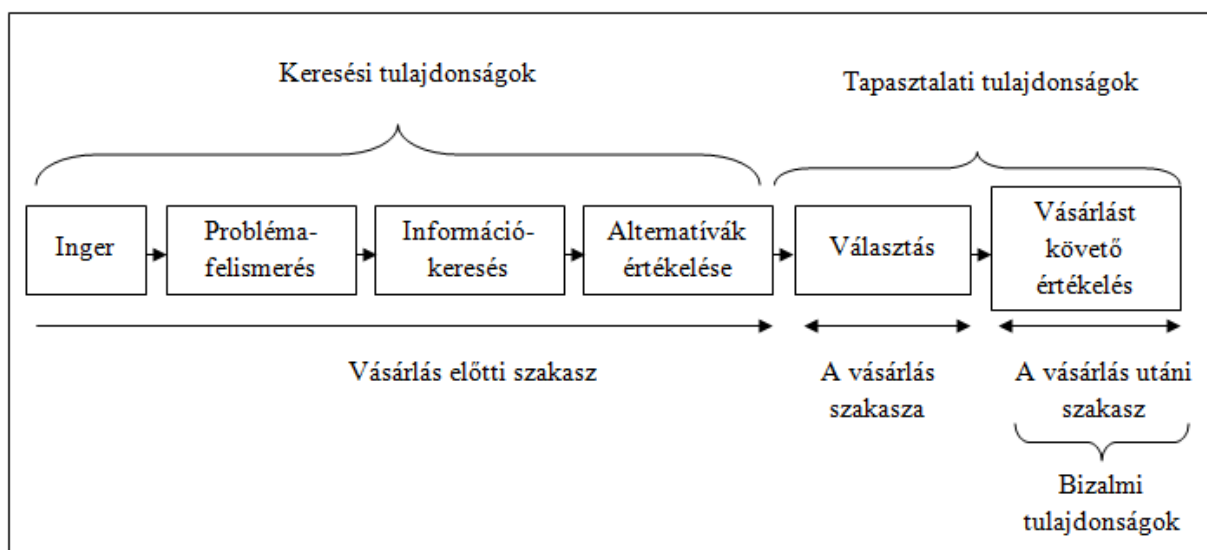
- Keresési elemek: olyan tulajdonságok, melyeket a vásárlás előtt is képes értékelni a fogyasztó
- Tapasztalati tulajdonságok: melyeket a vásárlás alatt, illetve azt követően tud értékelni a fogyasztó
- Bizalmi tulajdonságok: melyeket a fogyasztó még a vásárlást követően sem képes teljes mértékben értékelni

A tanácsadás mint szolgáltatás esetében többségében vannak a tapasztalati és bizalmi tulajdonságok. Mivel a „vásárlás” előtt kevés elemre lehet támaszkodni az előzetes értékelés éppen ebből kifolyólag a szolgáltatások vásárlói nagy bizonytalanságot érznek és igyekeznek csökkenteni saját kockázatukat³.

A fogyasztók tehát különböző bizonytalanságcsökkentő eszközökre támaszkodnak, kérdés azonban, hogy ezt mennyire tudják előzetesen megtenni. Láttuk, hogy a tanácsadásnál a tapasztalati és bizalmi jellemzők dominálnak, a fenti elemek azonban elsősorban keresési elemnek tekinthetők.

A fogyasztói döntési folyamat mentén ábrázolni lehet az egyes elemek folyamatban való megjelenését.

3 A kockázat és bizonytalanság kifejezéseket is használjuk a dolgozatban, mivel a szolgáltatásmenedzsment szakirodalom a bizonytalanságot csökkentő elemeket kockázatsökkentő elemekként említi. Bár tartalmilag különbözik a két kifejezés -kockázat akkor van jelen, ha a jövőbeli események mérhető valószínűséggel vannak jelen; bizonytalanság esetében a jövőbeli események valószínűsége meghatározhatatlan (Bélyecz, 2010) – a dolgozatban a kockázatsökkentő elemeket a bizonytalanság csökkentésére alkalmazott elemek értelmezésében alkalmazzuk.



6. ábra: A vásárlási döntési folyamat és a szolgáltatás tulajdonságok kapcsolata

Forrás: Saját szerkesztés Kenesei- Kolos (2006) alapján

A megfoghatatlanság előzőekben ismertetett jellemzői, mind a fogyasztói, mind a vállalati oldalon speciális kérdéseket vetnek fel a szolgáltatások árazása kapcsán. Elsőként a vevők szemszögéből vizsgáljuk meg a kérdéskört, mely segítséget nyújt a primer kutatásunkban a megbízói oldal kutatása kapcsán.

Árak a vevők szemszögéből

Az előzőek alapján láttuk, hogy a szolgáltatások árazásánál a vevők nem teljesen biztosak az egyes szolgáltatások értékében, mivel azokat nem tudják előzetes kipróbálni, s csak becsléseik vannak a minőségre vonatkozóan. Ebből következően az előzetes értékelésben a nem számszerűsíthető elemek dominálnak és így az elvárt előny sem ragadható meg mértékegységben.

A szolgáltatások esetében az ár megértéséhez elsőként meg vizsgálni, hogy miből tevődik össze az érték, amelyért végül bizonyos összeget kifizet. A vevő az értékelést két tényezőcsoport mérlegelésével végzi el (Kotler- Keller, 2006): az elérhető potenciális haszon nagysága és a hozzájutás, beszerzés költségei alapján. Tulajdonképp a vásárlók egy költség-haszon elemzést végeznek és ezáltal jutnak el a fogyasztói döntésig. A szolgáltatásoknál azonban nem az ár az egyetlen költség, amivel szembesül a fogyasztó a vásárlásai során,

hanem ehhez adódnak még olyan egyéb költségek mint az idő, a keresés (energia) és az érzelmi költségek. Utóbbi a megfoghatatlanságból eredő bizonytalanságból származik és azért is kap jelentősebb szerepet, mivel a tapasztalati és bizalmi jellemzők dominálnak. Az észlelt költségek között tehát a nem pénzügyi előnyök is éppolyan vonzóak lehetnek, mint mondjuk az alacsony ár (például szolgáltatás kereséséhez kapcsolódó pszichológiai kockázatok csökkentése, stb.)

A bizonytalan értékészlelés a pénzügyi kockázat érzetét is növeli, s a vevőnek kétségei lehetnek, hogy vajon megfelelő árat fizet-e, nem túl magas-e az ár, amit a szolgáltató kér. Mivel kevés az információ a szolgáltatások igénybevétele előtt, így az ár is fontos információforrássá válik, így a vevő összehasonlítja az árakat és ebből próbál információt szerezni. Ebben az esetben felmerül az árak összehasonlíthatóságának problémája is, hiszen az adott szolgáltatási ágazattól függ, hogy a vevők mennyire ismerhetik az árakat és mennyire tudnak ilyen típusú vizsgálatot végezni. (Kenesei- Kolos, 2006)

A tanácsadási szolgáltatások árának mérlegelése kapcsán is érdekes lesz megvizsgálni, hogy a megbízók számára az ár milyen információforrásként szolgál, s képesek-e az összehasonlítása, vagy mennyi időt szánnak erre. További vizsgálandó terület, hogy a nem pénzügyi előnyök, vagy a pénzügyi előnyök dominálnak-e az értékelés során. A tanácsadó szolgáltatásokat igénybe vevő vállalatok esetében annyit biztosan állíthatunk, hogy a tanácsadók által generált haszonnak meg kell haladnia az igénybevételük költségét. (Kubr, 1986)

Összességében megállapítható, hogy az ügyfél oldalon a tanácsadás szolgáltatásjellegéből adódóan a „vásárlás” előtt kevés elemre lehet támaszkodni az előzetes értékelés során, emiatt a szolgáltatások vásárlói nagy bizonytalanságot érzhetnek és igyekeznek csökkenteni saját bizonytalanságukat, és ezért különböző kockázatsökkentő elemekre támaszkodnak.

2.3. ÁRAZÁS ÉS DÍJAZÁS

Az előzőekben bemutatásra került a vevők szolgáltatások értékelésével kapcsolatos magatartása, a következőkben pedig a tanácsadó vállalatok ármeghatározásának jellemzőit elemezzük. Ennek keretében a jelen fejezetben a tanácsadó cégek jellemző költség szerkezetéről és a tanácsadó díjak meghatározásáról lesz szó, valamint annak szolgáltatásaiból adódó árazási sajátosságaira is kitérünk.

Tanácsadó cégek költség szerkezete

Ahhoz, hogy megértsük a tanácsadó cégek díjkalkulációi mögött rejlő okokat, fel kell térképeznünk a tanácsadó cégek költség szerkezetét. A tanácsadási szolgáltatások árazása költség oldalról sem egyszerű, hiszen a tanácsadó cégek esetében is igaz a szolgáltató vállalatok alapvető jellemzője, hogy *költség szerkezetükön belül magas a fix költségek⁴ aránya*. A szolgáltatások előállításában jellemzően nem az alapanyagok teszik ki a költségek jelentős részét, hanem – mivel megfoghatatlan teljesítményről van szó – az emberi erőforrás költségei. A vezetési tanácsadók jellemzően minimális tárgyi eszköz állománnyal rendelkeznek, gyakorlatilag számítógép és telefon szükséges munkájukhoz. (Kubr, 1986) A tanácsadás esetében a magas fix költségek miatt nehéz megállapítani az egységnyi szolgáltatás költségét, s ennek megfelelően megállapítani az árat.

A szolgáltatások változékonyságából eredően sokszor ugyanaz a *szolgáltatás teljesen más költséggel állítható elő*. Nehéz előzetesen meghatározni, hogy mennyi lesz egy szolgáltatás költsége, hiszen más emberek másként végzik el ugyanazt a feladatot, és más költséggel. A tanácsadók esetében a tanácsadói napi vagy óradíjak annak függvényében változnak, hogy az adott tanácsadó milyen tapasztalattal, tudással rendelkezik. A tanácsadó cégek igyekeznek optimálisan kihasználni a rendelkezésre álló erőforrást, és azt a legalacsonyabb költségek mellett igénybe venni.

A tanácsadási szolgáltatásokat nyújtó cégek jellemzőek projektekben dolgoznak, meghatározott költség, idő és minőség keretek között. A *projektszerű munkavégzésből* eredően a munkavégzés s így a bevétel sem egyenletes, hiszen a megbízások és projektek alakulása változó és előre nem feltétlen kalkulálható. A tanácsadó cégek magas fix költségei

⁴ A fix költségek azok, amelyek akkor is felmerülnek, ha nincs termelés, szolgáltatásnyújtás.

következtében azonban a megbízás nélküli időszakokra is biztosítani kell a fix költségek fedezését a profitból, működési tartalékból. Profit szerzéshez viszont olyan díjszabást kell alkalmazni, amely fedezi a projekt ráfordításokat és még bevételt is generál. A tanácsadó cégeknek a ciklikus működésből adódóan előnyösebbnek számítanak a hosszú távú szerződések, hiszen mindezek hosszú távon bevételt generálnak és biztonságos működést segítik elő.

Tanácsadói díjazás módszerei

A tanácsadók saját áraik meghatározásánál alapvetően három módszert választhatnak saját díjkalkulációjukhoz (Kubr, 1986): kiindulhatnak az előzetesen összeállított költséglista alapján; megközelíthetik a kérdést abból a szempontból, hogy mennyit hajlandóak fizetni az ügyfelek a szolgáltatásért vagy a versenytársakhoz igazodhatnak saját áraik meghatározásánál.

Az első esetben a *költségelvű* megközelítés esetében a tanácsadók és tanácsadó cégek előre megbecsülik, hogy egy évben mekkora összeg fedezi megélhetésüket és kiadásukat és egy meghatározott profitot, ennek megfelelően számítják ki munkadíjuk nagyságát. A költsésvű árképzésnél a tanácsadók általában meghatározzák az elszámolható munkaidőt, melyért ténylegesen pénzt kérhetnek, s melyet munkával töltenek egy év alatt. A szolgáltatások díjának megállapításához fontos azoknak a tevékenységeknek pontos meghatározása, melyeket az ügyfélnek fel lehet számítani, hiszen csak a felszámolható szolgáltatások termelnek árbevételt, minden egyéb kiadást ebből kell fedezni. (Kubr, 1993)

Az előzőekben láthattuk, hogy a magas fix költségek következtében nehéz a költségalapú árképzés megvalósítása, hiszen a magas fix költségek miatt nehéz megállapítani az egységnyi szolgáltatás költségét, s ennek megfelelően megállapítani az árat. Az elválaszthatatlanságból eredően pedig ugyanazt a munkát eltérő költségekkel lehet elvégezni, így a költség alapú árképzés nem egyszerű feladat. Ennek ellenére a tanácsadók esetében ezzel az árképzési módszerrel találkozunk leggyakrabban és a szakirodalomban is a költség alapú árképzésről találjuk a legtöbb információt. Mindez nem véletlen, hiszen a költség alapú árképzés számos bizonytalanságot rejt magában, ennek ellenére még mindig jobban kalkulálható, mint a vevőorientált, vagy épp a versenytársak áraihoz igazodó árképzés. Ennek okaira a következőkben térünk ki.

A *vevőorientált árképzés* esetében az ügyfél oldaláról próbálják meghatározni az árakat. Ebben az esetben problémát jelent azonban, hogy ha nincs információ az ügyfelelvárásokról, vagy épp az árelfogadási hajlandóságról. A vevők értékítéletét számos tényező befolyásolja, és esetenként eltérő, hogy kinek mi jelent értéktöbbletet. Ahhoz, hogy ez a módszer az árképzés alapját jelentse, a cégnek ismernie kellene az egyes vevők értékítéletét. Így ez a módszer elsősorban az ár alapú szegmentáció eszköze lehet, természetesen akkor, ha elegendő információkkal rendelkezik a tanácsadó az adott ügyfélről. Ennél az árképzésnél a fogyasztó által észlelt érték a meghatározó, hiszen az ügyfél az alapján ítéli meg az árat, hogy milyen értéket tulajdonít a szolgáltatásnak, és ehhez az értékhez milyen költséget társít. Kutatásunk szempontjából az ügyfél által a tanácsadási szolgáltatásnak tulajdonított érték és az értékhez kapcsolódó költségek megbecslése közötti kapcsolat és gyakorlat felderítése a lényeges. Ennél az árképzésnél a tanácsadó cégnek jól kell ismernie az ügyféligenyeket, és az ügyfél által érzékelt értéket kell valamilyen módon növelni a nyújtott előnyök és költségek kedvezőbb arányával. (Nádor, 2007)

A harmadik módszer, a *versenytársakhoz igazodó árképzés*, amikor is a versenytársak árainak tanulmányozása alapján határozzák meg saját árakat a tanácsadó vállalatok, s egy olyan árat határoznak meg, mely véleményük szerint a piac elfogadhatónak tart. Mindehhez természetesen ismerni kell a versenytársak árait, ami azonban nem egyszerű. Nádor (2007) kiemeli, hogy ez az árképzés elsősorban olyan tanácsadó cégeknél javasolható, melyek gyakran vesznek részt pályázatokon. A versenytársakhoz igazodó árazásoknak a pályáztatások elterjedésével egyre nő a jelentősége, az áraknál ugyanis nem a saját költségeiből, vagy az ügyfélből indul ki a tanácsadó, hanem a versenytársak várható áraiból.

Az előzőekben bemutattuk, hogy a tanácsadók milyen tényezők mentén indulnak ki saját árak meghatározásánál, s hogy a tanácsadás szolgáltatásjellegeből adódóan az árazás nem egyszerű feladat. A vevők oldaláról pedig a megfoghatatlanság következtében az ügyfeleknek magas a bizonytalanságérzetük és a tanácsadóknak igyekeznie kell minél inkább csökkenteni ezt a kockázatot az árazás tekintetében is.

A szolgáltatások kapcsán, éppen a vevői kockázatok csökkentésére új árazási technikák jelentek meg. Ezek az árazási technikák a vevői árészleléshez kapcsolódó bizonytalanságot hivatottak csökkenteni, s erre több módon is lehetőség nyílik. (Nádor, 2007) A tanácsadó cégek esetében is megfigyelhetők ezek az új irányok az árazásban.

Ide tartozik az *elégedettség alapú árazás*, melynek legelterjedtebb módszere a garancia, ami biztosítékot ad a vevőnek a kimenetel tekintetében, hiszen ha nem azt kapja, amit a szolgáltató felajánlott, akkor visszakapja pénzét. Az elégedettség alapú árazás körébe tartozik továbbá az *érték alapú árazás*, mely azt jelenti, hogy a vevőnek olyan árazási sémát kell felajánlani, melynél valóban azért fizet, amit használ és értékel. Ehhez a tanácsadónak ismernie kell a vevői értékítéletet, tudnia kell, mi a vevői értékítélet alapja. Tudni kell, hogy mit értékel a tanácsadási szolgáltatás kapcsán. A tanácsadás esetében az elégedettség- és érték alapú eszköze a *sikerdíjas szerződés*, hiszen ebben az esetben az ügyfél csak akkor fizet, ha a kitűzött eredménykritériumot teljesítette a tanácsadó, s azért fizet, mely számára értéket képvisel.

Ide sorolható továbbá a *kapcsolatorientált árazás*, melynek lényege, hogy hosszú távú kapcsolatot tart fenn a vevő és az eladó, mely mindkét félnek növeli az elégedettségét. Ilyenkor az eladó alacsonyabb áron értékesíti a szolgáltatását a lojális ügyfélnek. Ide tartozhat az az eset, mikor új ügyfélnek kínál alacsonyabb árat, annak érdekében, hogy beépüljenek az ügyfélhez, elnyerjék a bizalmát és a későbbiekben további megbízásokat kapjanak.

Tanácsadói díjstruktúrák, kalkulációk

Az előzőekben bemutatottuk, hogy a tanácsadók milyen tényezők mentén képesek saját áraik meghatározására, s az ügyfeleknek magas kockázatérzete következtében a tanácsadónak igyekeznie kell minél inkább csökkenteni ezt a kockázatot az árazás tekintetében is. A díjpolitika meghatározásánál is lehetőség van az ügyfél kockázatok csökkentésére, a tanácsadónak ügyelnie kell, hogy segítse a kockázatok megfelelő elosztását az ügyfél és a tanácsadó között. Természetesen mindez oly módon kell megtennie, hogy mindez profitot jelentsen számára. A tanácsadás kapcsán a tanácsadói díjstruktúrák és kalkulációk, különféle szerződéstípusok állnak rendelkezésre az árazás tekintetében. A tanácsadók alapvetően az alábbi díjkalkulációkkal dolgoznak:

- *Fix díj, összeg*: ebben az esetben a tanácsadók egy előre meghatározott összegért teljesítik a szolgáltatást. Az ügyfelek számára előnyös a megoldás, mivel előre tudja a projekt költségét, nem érik meglepetések. A tanácsadó ebben az esetben elrejtetheti a magas napidíjakat, de kockázatot jelent számára, ha nem várt körülmények lépnek fel,

s ez plusz költségeket jelent számára.

- *Sikerdíj*: ebben az esetben a teljesítmény alapján a megtakarított összeg vagy az elért eredménytöbblet bizonyos százaléka illeti meg a tanácsadót. Jellemzően kombináltan alkalmazzák, és a fix költségek fedezésére megállapítanak egy díjat éppen azért, hogy a tanácsadó saját kockázatát csökkenteni tudja. A sikerdíj kapcsán már említettük, hogy az ügyfelek bizonytalanságának csökkentésére ideális eszköz, hiszen csak akkor kell fizetnie, ha teljesült a célkitűzés. A díjazás csapdája azonban, hogy nem eredményorientált. Amennyiben a tanácsadó cég kisebb díjjal is megelégszik, akkor nem törekszik több munkára.
- *Idő- és költségalapú elszámolás*: ennél a megoldásnál a teljesítés végső összege az elején még nem ismert, hanem a megbízással töltött idő alapján kerül kiszámításra a végső tanácsadói honorárium. Ez a megoldás az ügyfél számára bizonyos kockázatot jelent, hiszen nem tudja a végső megbízási díjat, nehéz megítélnie a szükséges időt, és mindez az ügyfélben bizalmatlanságot ébreszthet. A tanácsadó számára biztonságos megoldás, hiszen biztosan fedezi költségeit a díjazás. Ebben az esetben lehetőség nyílik a projekt scope- módosítására, ha a költségek túl magasak lennének az ügyfélnek.
- *Tulajdoni részarányban való díjazás*: ennél a díjazási formánál a cég az elvégzett munka fejében bizonyos tulajdoni hányadhoz jut a cégben. Jellemzően magas díjazású projekteknel fordul elő.

A fenti díjkalkulációk a tanácsadói árazás eszközeinek tekinthetők, és minden egyes ügyfélnél személyre szabhatóak, annak igényei alapján.

Az árat befolyásoló tényezők

Az előbb bemutatott árképzési módszerek a tanácsadó vállalatok tipikus árképzési stratégiáinak nevezhetők, de az tanácsadói díjak meghatározása üzletpolitikai megfontolások (pénzügyi, marketing és vállalatpolitikai) mentén történnek. (Kubr, 1993) Láthattuk, hogy a tanácsadónak a díj megállapítása során nemcsak azt kell figyelembe vennie, hogy a szolgáltatás mennyibe kerül, és milyen bevételt szeretne elérni, hanem azt is, hogy milyen díj fogadható el az adott piacon és az ügyfél mennyit képes és hajlandó fizetni a szolgáltatásért. Bellman (1990) kiemeli, hogy a döntő szempont, hogy mennyit hajlandó az

ügyfél fizetni a szolgáltatásért. Az ügyfél oldaláról meghatározó az iparág, a vállalat mérete, a helyszín, a kereslet és a tanácsadók alkalmazásának előzményei is. (Biech, 2006) Az ügyfelek döntenek el, hogy mekkora összeget hajlandóak a tanácsadásra kifizetni, s az előbb felsorolt tényezők mind- mind befolyásolják az árat. A tanácsadónak mindehhez ismernie kell, hogy az ügyfélnek mi jelent értéktöbbletet és ehhez az értékhez milyen költséget társít.

Végül soron a tanácsadói díjak meghatározásában alapvetően két szempontnak kell érvényesülnie: a profit elérése és az ügyfél- elégedettség növelése. Ezzel egyetértve éppen a fentebb említett üzletpolitikai megfontolások következtében a tanácsadó cégek díjazása is eltérhet a két szemponttól. Ilyen eset lehet a *kedvezmény ár*, amikor a normális árnál alacsonyabb díjat alkalmaz a tanácsadó cég, vagy lemond a profitról annak érdekében, hogy megnyerjen egy ügyfelet, akitől későbbi megbízásokat remél, vagy épp felkeltsék az ügyfelek érdeklődését, mondjuk egy új szolgáltatás beindításánál. Ez a megoldás akkor elfogadható, ha az ügyfelek is tudják, hogy a kedvezményes ár csak bizonyos időszakra szól, hiszen a tanácsadás kapcsán az ár egyfajta minőségi mérce is.

A második fejezet lezárásaként megállapítható, hogy az első fejezetre épülve feldolgoztuk a kutatásunkhoz szükséges további szakirodalmi forrásokat. A vizsgáltunk célja a tanácsadási szolgáltatások érték összetevőinek feltárása tanácsadói, és ügyféloldalon, valamint az ezek közötti kapcsolatok vizsgálata. Így elsőként feltártuk a különböző érték megközelítéseket, annak érdekében, hogy tisztázzuk az érték fogalmát. A tanácsadás szolgáltatásjellegeből adódóan mind kínálati, mind keresleti oldalon nehezebb a szolgáltatások árazás, mint a megfogható termékeké. A vevők a megfoghatatlanság következtében nem teljesen biztosak az egyes szolgáltatások értékében, csak becsléseik vannak a minőségre vonatkozóan, így az előzetes értékelésben a nem számszerűsíthető elemek dominálnak és így az elvárt előny sem ragadható meg mértékegységben kifejezve. A tanácsadóknak forintosítaniuk kell saját szolgáltatásukat, azonban az elválaszthatatlanság és a költségszerkezetük következtében saját szolgáltatásuk egységnyi költségének becslése, valamint a vevői értékítélet megítélése is bizonytalan.

3. A VEZETÉSI TANÁCSADÁS ÉRTÉKEINEK VIZSGÁLATA (EMPIRIKUS KUTATÁSUNK)

Ebben a fejezetben bemutatjuk majd elemezzük primer kutatásunkat. A kutatás módszertanát részletesen feltárjuk, megjelöljük a korlátokat és a további kutatási irányokat. Ezt követi, az interjúk során a tapasztalt eredmények feldolgozása, bemutatása és értelmezése.

3.1. A KUTATÁS HÁTTERE

Kutatásunk fontos kiindulópontja az *interdiszciplináris megközelítés* volt. Az értékek vizsgálatát távolról közelítettük meg. A filozófia és szociológia érték értelmezésén keresztül jutottunk el a közgazdaságtudomány érték fogalmához mely kutatásunk alapját képezi.

A választott téma vizsgálatát elsőként *szekunder* adatok elemzésével kezdtük. Az adatgyűjtés keretében feldolgoztuk a releváns szakirodalmi forrásokat. A szekunder kutatás eredményeire épülve terveztük meg a *primer* kutatást. A szekunder kutatásunkban a releváns szakirodalmi források kiválasztásánál a Google tudós, a Matarka és az Ebsco adatbázisok, valamint a VTMSZ tudásbázisa voltak segítségünkre. A keresés kulcsszavaiként az érték és tőke, üzleti tanácsadás, valamint szolgáltatás címszavak szolgáltak. Az irodalmak túlnyomó részét könyvtári állományból szereztük be, a folyóiratokat pedig az említett keresőoldalak online adatbázisából. Az üzleti tanácsadási piacról a FEACO jelentések segítségével tájékozódunk.

A primer kutatási technikák közül a *strukturált mélyinterjú* készítését választottuk, melyet a téma feltáró jellege indokolt. A válaszok rögzítése az interjúalanyok szavaival történt, s mindez sokkal több „puha” információt nyújtott számunkra, mint egy előre megadott válaszlehetőségek mentén történő interjúk kutatás. Az interjúk egy irányított kérdéssorozat mentén kezdődtek, majd az interjúalany hozzáállása, valamint a rendelkezésre álló idő függvényében szakmai beszélgetésbe fordultak át. Az egyes interjúk időtartama 40-60 percet vett igénybe.

A társadalomtudományok területén végzett kutatómunkák célkitűzése alapvetően feltáró, leíró vagy magyarázó jellegű lehet. (Babbie, 2008) Kutatómunkákban a fenti

kategóriák közül a *leíró kutatásból indultunk ki*, vagyis a vizsgált jelenség és terület részletes vizsgálata, és jellemzőinek leírása volt a cél. Emellett a dolgozat *elemzése*i és *eredményei magyarázó jellegű* tapasztalatokat is tartalmaznak, mivel a vizsgált jelenség elemei közötti kapcsolatokat is bemutatjuk. A kutatás alapvető célja- ahogy a dolgozat bevezető részében bemutatásra került- az érték összetevők feltárása és ezen értékek a tanácsadási szolgáltatások pénzügyi értékének meghatározásában való szerepének vizsgálata.

A vizsgálatunk szereplői

A vizsgálat alapvető célcsoportját magyarországi üzleti tanácsadás csoportjába tartozó, azon belül is *vezetési tanácsadó cégek* (Lásd: FEACO csoportosítás, 5. táblázat és 9. táblázat), valamint vezetési tanácsadási szolgáltatást már *minimum egyszer igénybe vett* szervezetek alkották.

5. táblázat: Vizsgálatunk szereplői

	Tanácsadói oldal	Megbízó, ügyfél oldal
A vizsgálat célcsoportja	Vezetési tanácsadással foglalkozó magyar cégek, tanácsadók	Olyan magyar versenyszférából kikerülő vállalatok, amelyek már legalább egyszer vettek igénybe vezetési tanácsadói szolgáltatást
Az interjúk száma	7 db	6 db
Az interjúk készítésének időpontja	2013. 09.15-10.28.	
Az interjúalanyok beosztása	Vezető tanácsadó Menedzser tanácsadó Szenior tanácsadó Ügyvezető Tulajdonos	Felső vezető Középvezető Ügyvezető igazgató

Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgálat célcsoportjának kiválasztásánál arra törekedtünk, hogy minél több információt gyűjtsünk össze a tanácsadói és ügyfél oldalról, és minél több interjú készítésére

nyíljon alkalmunk.

A megvizsgált tanácsadó cégek *eltérő mérettel és foglalkozási körrel* rendelkeznek, igyekeztünk a szakirodalmi strukturálást a lehető legjobban lefedni, hogy minél valósabb és pontosabb eredményeket kapjunk. A célcsoport szűk lehatárolását azért sem tartottuk szükségesnek, mivel nem konkrét tanácsadói és ügyfél kapcsolatot akartunk vizsgálni, hanem általános érvényű információkat szeretnénk volna szerezni, így Magyarországon működő vezetési tanácsadással foglalkozó cégeket keresünk meg. *A tanácsadó cégeket bemutató és strukturáló táblázat: a 4.1. sz. fejezetben található.*

Az, hogy az ügyféloldali interjúalanyaink – egy kivétellel- a megkérdezett tanácsadók ügyfélköréből kerültek ki annak köszönhető, hogy az ügyfeleket elsősorban tanácsadói segítséggel sikerült elérnünk. Kutatásunkban azonban nem a két fél közötti kapcsolatra, hanem általánosságban a tanácsadó-ügyfél kapcsolatra voltunk kíváncsiak.

Ügyfél oldalon 5 vállalat a piaci szférában, míg 1 szervezet a nonprofit szférában működött. A piaci szférában működő cégek magyar nagyvállalatok, vagy multinacionális nagyvállalat magyar leányvállalatai, míg a nonprofit szervezet magyar kisvállalkozásnak minősíthető az alkalmazottak száma alapján. Az ügyféloldali interjúalanyaink bemutatása a 4.1. sz. fejezetben található.

A kérdőív felépítése

Alapvető célunk volt, hogy egy *kötetlen beszélgetés* keretei közt tudjunk információkat szerezni, ezért olyan kérdéssort készítettünk, mely csak *nagy vonalakban szabta meg a beszélgetés határait*. Kérdéseink csoportosítása a kutatási kérdéseink alapján történt és a két fél vizsgálatánál azonos témák mentén hasonló kérdéseket tettünk fel. A kérdések az 1. és 2. mellékletben találhatóak.

A beszélgetés elején mindenkit megkérdeztünk arról, hogy *mit ért vezetési tanácsadás alatt, és ki is a tanácsadó*. Ennek a tisztázásával biztosak lehettünk a megfelelő szóhasználatban. Az itt kapott válaszok alapján meghatároztuk, hogy a gyakorlatban hogyan is definiálják a fenti fogalmakat.

A következőkben több kérdést tettünk fel az *vezetési tanácsadás értékeivel* kapcsolatban. Eleinte kevésbé nyíltan vezettük rá a beszélgetőpartnert a tanácsadási folyamat értékeinek meghatározására. Arra voltunk kíváncsiak, hogy mi a legfőbb érték, majd

igyekeztünk a hozzáadott/mögöttes értékeket feltárására.

Az értékek azonosítása után, ezek *számszerűsíthetőségét* vettük górcső alá. A tanácsadói oldalon az *árazási stratégiákról, a díjszabás megállapításáról*; míg az *ügyfél oldalon az ár-érték kapcsolatáról és a kiválasztásban betöltött szerepről* kérdeztük partnereinket. Az ügyféloldalnál fontosnak tartottuk, hogy választ kapjunk arra, végeznek-e előzetes becsléseket vagy elemzéseket a megtérüléssel kapcsolatban.

Végül a tanácsadó fél ügyfelekről, az ügyfél oldalt pedig a tanácsadó cégekről faggattuk. Ennek oka az volt, hogy azt szeretnénk volna ha *általánosságban mutatják be* a piacot, a jellemző tendenciákat és a másik oldalról szerzett információikat megosszák velünk. Ezekkel összhangban megkértük őket, hogy a kapcsolat kialakításáról és a döntést befolyásoló tényezőkről is osszák meg velünk gondolataikat. Ezáltal a folyamat elindítását és a felek preferenciáit állt módunkban megvizsgálni.

Az interjúk alatt minden beszélgetés során sikerült feltárnunk a számunkra releváns információkat és minden partner új és új szemszögből mutatta be a témát.

A kutatás korlátai

A vizsgálati minta meghatározásánál figyelembe kellett vennünk az *időkorlátokat*, valamint a *válaszadási hajlandóság mértékét*. Utóbbi esetében számolnunk kellett a tanácsadási szolgáltatások *bizalmi jellegéből* adódó titoktartási szándékkal, mely főként az ügyfél oldalon jelentkezett. Megnehezítette a vizsgált téma kutatását, hogy az ügyfél oldalon lévő vállalatok kevésbé voltak nyitottak, nem szívesen adtak ki tanácsadási tevékenységgel kapcsolatos információkat. Ebből adódóan a tanácsadói oldalon több interjú elkészítésére nyílt alkalmunk, mint ügyfél oldalon.

A kutatás a minta nagyságából eredően *nem reprezentatív és a kvalitatív adatfelvétel nem teszi lehetővé* a vizsgált jelenség statisztikai és ökonometria eszközökkel való modellezését. A kutatást ezen felül nehezítették az önbevallásos kérdésekre adott válaszok, így a válaszok értékelésénél számolni kell a torzítással is. Eredményként a tanácsadói és megbízói oldal között fellelhető *összefüggésekre és kapcsolódási pontokra* igyekeztünk rávilágítani a tanácsadási szolgáltatások értéke és az árazás tekintetében.

A kutatás további lehetőségei

A kutatás lefolytatása és a dolgozat megírása után számos tényezővel gazdagodott a témához kapcsolódó ismeretanyagunk, így ennek birtokában a jövőben lehetőségünk nyílik egy szélesebb mintán alapuló adatfelvételre. A dolgozatban feltárt eredmények alapján érdemes lehet megvizsgálni a jövőben az ügyfelek és tanácsadók közötti *alkufolyamatokat és tranzakciókat*.

Kutatásunk másik folytatási iránya lehetne, az általános kapcsolatok vizsgálatán túl a *személyes, egyedi kapcsolatok megfigyelése*. Érdemes lenne, kiemelten a tanácsadó cég és ügyfelek kapcsolatának egyedi jellemzőit és a kialakítás okait megvizsgálni. Ha az egyedi kapcsolatokat vennénk figyelembe, a *működési területek és cégméretetek befolyásoló erejét* is lehetőségünk nyílna feltérképezni. Mindezt összegezve úgy véljük, hogy az általunk vizsgált kutatási terület még számos eddig feltáratlan információval szolgálhat, és érdemes lenne folytatni a vizsgálódást.

3.2. AZ INTERJÚALANYOK BEMUTATÁSA

A tanácsadói oldal

A továbbiakban *bemutatjuk, és csoportosítjuk a megvizsgált tanácsadó cégeket* az 1.9 sz. fejezet alapján.

Eltérő méretű és a különböző szakirodalmi csoportosításoknak megfelelő tanácsadó vállalatokat kerestünk és kérdeztünk meg.

Rendkívül eltérő vállalati modellekkel találkoztunk, hiszen a cégek alapvető jellemzői is eltérőek voltak. A következő táblázatban összesítettük őket egységes struktúra (létszám, árbevétel, szakterület, alapítás dátuma) és a szakirodalom méret meghatározás alapján.

6. táblázat: Az interjúkban szereplő tanácsadó cégek alapvető jellemzői

Cég neve	Méret szerinti csoportosítás	Hány éve van a pályán:	Létszám (e-beszámoló) ⁵	Nettó árbevétel a 2012-es évben ⁶ (millió Ft)
1. tanácsadó cég	Nagyvállalat, multinacionális tanácsadó cég	24	74 fő	≈1 500
2. tanácsadó cég	Kis tanácsadó cég	22	6 fő	≈110
3. tanácsadó cég	Nagyvállalat, multinacionális tanácsadó cég	19	36 fő	≈2 600
4. tanácsadó cég	Kis tanácsadó cég	13	1 fő	≈1,7
5. tanácsadó cég	Kis tanácsadó cég	5	2 fő	≈169
6. tanácsadó cég	Kis tanácsadó cég	4	3 fő	≈1,7
7. tanácsadó cég	Közepes tanácsadó cég	21	33 fő	≈7 700

Forrás: Saját szerkesztés

Mivel célunk a teljes piac megismerése és feldolgozása volt, ezért dolgozatunkban az európai piacról egyedül adatokkal rendelkező, *FEACO iparági csoportosítást* használtuk fel. Ez alapján kimondottan a vezetési tanácsadás csoportjába tartozó tanácsadó cégeket vontuk be a kutatásunkban és a FEACO által kategorizált területek mindegyikéből vettünk mintát.

5 Forrás: <http://e-beszamolo.kim.gov.hu/default.aspx> (letöltve 2013. 11. 08.)

6 Forrás: <http://e-beszamolo.kim.gov.hu/default.aspx> (letöltve 2013. 11. 08.)

7. táblázat: Interjúalanyaink a FEACO csoportosítás alapján

Vezetési tanácsadás	Stratégiai tanácsadás	1. tanácsadó cég, 2. tanácsadó cég, 3. tanácsadó cég
		5. tanácsadó cég, 6. tanácsadó cég
	Szervezet és működésirányítási tanácsadás	1. tanácsadó cég, 2. tanácsadó cég, 3. tanácsadó cég, 5. tanácsadó cég, 7. tanácsadó cég
	Projektmenedzsment tanácsadás	1. tanácsadó cég, 3. tanácsadó cég, 5. tanácsadó cég, 6. tanácsadó cég,
	Változásmenedzsment tanácsadás	1. tanácsadó cég, 3. tanácsadó cég, 6. tanácsadó cég,
	Emberi erőforrás tanácsadás	1. tanácsadó cég, 2. tanácsadó cég, 3. tanácsadó cég, 4. tanácsadó cég,

Forrás: Saját szerkesztés a FEACO csoportosítás alapján (Poór et.al. (2010): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Budapest: Akadémia Kiadó. pp. 31-32.)

Az ügyféloldal

Kutatásunkban újdonságként elemeztük *egy időben a folyamat szolgáltatói és igénybe vevő oldalát*. A két oldali vizsgálat sokban hozzájárult ahhoz, hogy pontosabb képet kapjunk a *piacról*, az *értékteremtésről* és a számunkra kiemelten fontos tranzakciót befolyásoló tényezőkről. Ez az oldal, azonban sokkal *nehezebben volt elérhető*. Az ügyfél oldal kutatásba bevont szereplőkhöz a megvizsgált tanácsadó szervezeteken keresztül jutottunk el. Interjúink során azonban nem kimondottan a két fél kapcsolatára voltunk kíváncsiak, hanem *általánosságban* a tanácsadói folyamat és szolgáltatásról alkotott *véleményükre*. Az egyéni kapcsolatok vizsgálatával, jelen dolgozat keretei közt nem foglalkoztunk, de a spektrum szélesítését tervezzük a közeljövőben.

Mint azt a kutatómódszertan fejezetben bemutattuk, az interjúk során rákérdeztünk a *kapcsolat kialakításának előzményeire*, kiválasztást *leginkább befolyásoló tényezőkre és az együttműködés jellemzőire*.

Következőkben az vezetési tanácsadással foglalkozó cégekről már tapasztalattal rendelkező, kutatásunkba bevont, ügyféloldali vállalatokat mutatjuk be röviden.

8. táblázat: Ügyféloldali interjúalanyaink jellemzői

Cég neve	Vállalat típus	Működési terület	Létszám 2012-ben ⁷	Nettó árbevétel a 2012-es évben (millió Ft) ⁸	Tanácsadó cégekhez fűződő viszonya bevallás alapján
1. ügyfél oldali cég	multinacionális nagyvállalat, magyarországi leányvállalata	Energetikával foglalkozó közép vállalat, (olaj- és gázkutatás, -kitermelés, -szállítás, -átalakítás és -értékesítés)	87 fő	≈84 000	Sok tanácsadó céggel van folyamatos és időszakos kapcsolata, főként kompetencia vásárlás kapcsán.
2. ügyfél oldali cég	multinacionális nagyvállalat, magyarországi leányvállalata	Vezető dohányipari nagyvállalat	567 fő	≈149 000	Több tanácsadó céggel is folyamatos kapcsolata van, kompetenciát és kapacitást egyaránt vásárol.
3. ügyfél oldali cég	magyar nagyvállalat	Energetikával foglalkozó magyar nagyvállalat.	2500 fő	≈184 000	Főként kompetenciát vásárolnak. Csak nemzetközi és nagyvállalati tapasztalattal, kiemelkedő tudással rendelkező tanácsadókkal v. cégekkel létesítenek kapcsolatot.
4. ügyfél oldali cég.	közhasznú, nonprofit kisvállalkozás	Regionális innovációs csúcsszervezet. Szolgáltatásai: Tanácsadás- innovatív fejlesztések piaci hasznosítása; hálózatfejlesztés; képzésfejlesztés, tréningek; stratégiai tervezés és program monitoring.	7 fő	≈28	A szervezet maga is betölt tanácsadói szerepet, de emellett igénybe vesz tanácsadói szolgáltatást is, saját működésének hatékonyabbá tételére.
5. ügyfél oldali cég	Multinacionális nagyvállalat magyar leányvállalata	Kiadó vállalat (könyv, folyóirat, hír-és napilap), Európa egyik vezető médiavállalatának magyar leányvállalata.	176 fő	≈6 500	Folyamatosan dolgozik együtt külső tanácsadókkal, főként kompetenciát vásárol.
6. ügyfél oldali cég	mikrovállalat	Biztonságtechnikával és vagyonvédelemmel foglalkozó magyar tulajdonú vállalkozás	1 fő	≈13	Esetenként vett igénybe tanácsadói szolgáltatást, főként kompetencia vásárlás okán (informatikai rendszer fejlesztése, pénzügyi tanácsadás).

Forrás: Saját szerkesztés

⁷ Forrás: <http://e-beszamolo.kim.gov.hu/default.aspx> (letöltve 2013.11.08.)

⁸ Forrás: <http://e-beszamolo.kim.gov.hu/default.aspx> (letöltve 2013. 11.08.)

A magyar KKV szektor és az vezetési tanácsadás kapcsolata

Ez előbb bemutatott cégek magyar vagy nemzetközi nagyvállalatok. Az elmúlt körülbelül húsz év alatt a kis- és közepes méretű vállalkozások a figyelem középpontjába kerültek, mivel több kutatás is alátámasztotta jelentőségüket. Napjainkban a *magyar kkv-k foglalkoztatják a versenyszféra alkalmazottainak több, mint 70%-át, és termelik a GDP nagyjából 50%-át, és az export harmadát teszik ki*. Ugyanakkor a hazai kkv szektor versenyképessége a nemzetközi és *Európai Unió*s szinthez képest gyenge. A szektor problémái többek közt az *elaprózódott méretstruktúra* („túl sok túl kicsi”), a közép-vállalatok hiánya, az *alultőkésítettséget*, és az *alacsony szintű innovációt* is (Szerb, 2008.). Egyik interjúalanyunk is kitért erre a sajnálatos helyzetre és elmondta, hogy Magyarországra és a kelet-európai régióra jellemző ez a hiány. „Nyugaton” a *tanácsadó cégek ügyfeleinek körülbelül 50%-a a KKV szektorból kerül ki*.

Az itt megemlített jellemzők forrásai a tanácsadó cégek és az egyik ügyfél oldali interjúalanyunk. Utóbbi megkeresését és megkérdezését azért tartottuk fontosnak, mert ez a szereplő jól ismeri dél-dunántúli régió jellemzőit. Profiljukba tartozik a KKV szektor segítése és támogatása és tanácsadó szerepkört is ellát a cég.

Megerősítették, hogy a KKV szektorra a *gazdasági válság jócskán* rányomta a bélyegét és ennek hatása még mindig érezhető. A szektor teljesítményének és jelen helyzetének elemzésére most nem térnénk ki. A KKV szektor cégeiről elmondható, hogy a *tanácsadókkal létesített üzleti viszony nagyon ritka*. Ennek egyik oka természetesen az anyagi források hiánya, de emellett megjelenik a „*magyar mentalitás*” befolyásoló hatása. A magyar mentalitás alatt, a szektor szereplőinek negatív hozzáállást, változni és fejlődni nem akarását értették a megkérdezettek. Az ennek ellenére tanácsadót használó cégeknél probléma lehet, a *nem megfelelő partner kiválasztása*. Ennek köszönhetően többször előfordul, hogy nem érik el a céljukat, ami később negatívan befolyásolja a további kapcsolatok kialakításának esélyét.

Mint már említettük, cégek túlnyomó része még mindig *nem vagy ritkán hajlandó pénzt áldozni a fejlesztésekre* és ritkán vagy egyáltalán *nem becsülik meg a tudás árát* és ennek megtérülését. Minden problémát próbálnak belső erőforrásokat felhasználva megoldani. Ha mégis tanácsadó igénybevételéhez folyamodnak, akkor is a *legfontosabb szempont a döntésnél az ár*. A felmerülő költségek (a többségnél) mindennel szemben elsőbbséget élveznek. Többnyire *nem mérlegelik az ár-érték arányát*, és a megtérülés kérdése sem igazán foglalkoztatja őket.

Nagyon ritka az olyan vállalkozás, cég, aki ténylegesen ügyfélként viselkedik. *Ügyfél alatt értjük, hogy tudja mit szeretne, felméri a piacot és az információkhoz mérten a minőséget szem előtt tartva dönt.*

A megfelelő tanácsadó kiválasztására visszatérve, interjúalanyaink hangsúlyozták, hogy nem az a probléma, hogy kevés/hiányos információjuk van a cégekről, ajánlataikról és szolgáltatásaikról. A gond a *kiválasztáshoz szükséges ismeretek, tapasztalatok hiánya*. A legtöbb cég a kiválasztás folyamán a honlapokat, referenciákat nézi csak meg, vagy többnyire csak a személyes kapcsolaton keresztül dönt. Ezek összessége döntés hatékonyságát nagyban befolyásolják.

3.3. TANÁCSADÁS A GYAKORLATBAN

Az szekunder kutatás és az interjúk során megállapítottuk, hogy a tanácsadás egy nagyon összetett definíció. Ebből kifolyólag megalkottuk a saját vezetési tanácsadás definíciónkat, mely leginkább megfelel a jelen vezetési tanácsadás gyakorlatának bemutatására. Mindkét megkérdezett fél véleménye az alapvető elemekben megegyezett. A korábbi elméleti megközelítésnél már bemutattuk, hogy a tanácsadás nem más, mint a vállalatoknál időszakosan felmerülő kapacitás vagy kompetencia igény kielégítése. Ebben a pontban a megkérdezett felek megközelítéseit mutatjuk be.

A véleményeket összegezve elmondható, hogy nem más a tanácsadás mint egy *ügyfélközpontú, és személyre szabott, értékteremtő⁹* folyamat. A folyamat első része a *probléma felismerése, megismerése és strukturálása*. Ezt követi az iparág átfogó elemzése, a „*best practice*”-ek, „*benchmarkok*” bemutatása és adaptálása. Végül a *legjobb és megvalósítható megoldás lezárítása és ennek a beépítése az ügyfél vállalat gyakorlatába*. Ehhez a folyamathoz elengedhetetlen a tanácsadók *holisztikus szemlélete, kreativitása, a megfelelő és naprakész tudásbázisa, a hitelesség és a bizalom*.

Kiemelnénk egy kissé *eltérő* véleményt is. Egyik interjúalanyunk számára a tanácsadás sokkal szűkebben értelmezett dolog, mint ahogy azt a szakirodalom kifejti. Számára a tényleges tanácsadás az, amikor a vállalat nem rendelkezik elegendő kompetenciával és *csak kompetenciavásárlás* miatt keresi meg a céget. Vagyis tanácsadásról csak akkor beszélhetünk,

⁹ Az értékteremtő folyamat erőforrások beszerzése, kezelése és felhasználása abból a célból, hogy a fogyasztó számára értéket állítsunk elő (Chikán-Demeter, 1999. 3 p.)

amikor az ügyfélnél valamilyen probléma lép fel (probléma= kívánt helyzet- jelenlegi helyzet) és nem emberi erőforrás hiánya van. A kapacitás vásárlás véleménye szerint nem tartozik szorosan a tanácsadás témakörébe, az inkább munkaerő kölcsönzés, melyre erre specializálódott cégekkel kell felvenni a kapcsolatot.

Megemlítenénk más véleményét is, miszerint ebben a folyamatban, optimális esetben fenn kellene állnia a „win-win” helyzetnek. A folyamatból mind a két fél győztesként kellene, hogy kikerüljön és a ráfordításaik mentén azonos módon részesüljön a nyereségből. Tehát a feleknek egyaránt értéket kell teremtenie és értéket kell kapnia. A folyamat végeztével, pedig ezeknek hozzá kell járulnia a vállalati érték gyarapodásához.

Most térnénk rá dolgozatunk alapvető céljára, az értékek bemutatására.

3.4. A TANÁCSADÁS ÉRTÉKEI PRÓ ÉS KONTRA

A tudomány értékekkel kapcsolatos megközelítéseit 2.1. sz. fejezetben már bemutattuk. Ezek alapján egyetértés mutatkozik az érték fontosságában és annak elismerésében, hogy a tulajdonosi érték/vállalati érték¹⁰ növelése, mint cél, a fogyasztói érték¹¹ növelésén keresztül érhető el.

Ezt a megállapítást mindkét oldali interjúalanyaink is alátámasztották, mikor megfogalmazták, hogy *legfőbb céljuk a vállalati érték növelése* és úgy gondolják, hogy *ez a tanácsadói folyamat legfőbb értéke is*.

Mivel a *tanácsadó cégek tipikus tudásvállalatok*¹², így a *vállalati érték növelésénél, nem csak a profitot tartják szem előtt, hanem az immateriális javak*¹³ gyarapodását is. Ezt a feltételezést kutatásunkkal egyértelműen alátámaszthatjuk. Az immateriális értékek közé sorolták a rendelkezésükre álló *humán erőforrást, a humán erőforrás tudását és kompetenciáit, a kapcsolatrendszerüket, és a cég márkáértékét*. Ez teljes mértékben megegyezik a szakirodalom

10 A vállalati érték összetevői: Cash-Flow, befektetések, nagy értékű ingatlanok, gépek és berendezések, a szoftverek, automatizált folyamatok, a jövőbeni Cash-Flow diszkontált értéke és az immateriális tőke (Wimmer, 2000)

11 A fogyasztói érték: Olyan termék vagy szolgáltatás, amely a fogyasztó számára értéket képvisel és ezért képes és hajlandó fizetni. Összetevői: minőség, elérhetőség, hozzáférhetőség, imázsérték (Reketye, 1997), kutatásunkban a tanácsadási szolgáltatás speciális fogyasztói értékeit keressük.

12 Tudásvállalat: A materiális értékteremtés mellett az immateriális értékteremtés egyaránt hangsúlyos, legfőbb értékük a tudás.

13 Immateriális javak: a „láthatatlan” vagyonelemek: az alkalmazottak kompetenciája, a vállalat belső és külső struktúrája.

által immateriális tőke kategóriába sorolt értékekkel (lásd 2.1. Az érték c. fejezet)

Az *ügyfél oldal* esetében természetesen nem beszélhetünk a közvetlen profitról, mint legfontosabb értékről a folyamat kapcsán, hiszen ez az oldal az, aki fizet a szolgáltatásért. Azonban ki kell emelni, hogy a *szolgáltatás igénybevételével* a hatékonyabb, jobb működés a céljuk, ami *közvetve hozzájárul a profitnövekedésükhöz*.

A tanácsadó cégek a szolgáltatásaik értékesítésével tudnak a növekedéshez hozzájárulni, az ügyfél esetében pedig egy eszköz a tanácsadó igénybevétele. Itt térnénk át a *fogyasztói érték* kérdésére. Kíváncsiak voltunk arra, hogy *a két fél milyen, a fogyasztói értéket növelő elemet tart kiemelten fontosnak*. Kutatásunk során a 11. táblázatban felsorolt *elemek egy részét találtuk a legfontosabbnak a fogyasztói érték kialakításánál*.

Le kell szögezni, hogy a táblázatban bemutatott elemekről nem állapítható meg, hogy csak a fogyasztói vagy csak a tulajdonosi értéket növelik. *Tapasztalatunk szerint, hogy a tanácsadás gyakorlatában nem lehet külön választani a fogyasztói és a vállalati értéket növelő egyes elemeket*. Ezek többnyire *összekapcsolódnak*, nincs egyik a másik nélkül. Például a referencia, kapcsolati tőke mind képzik a vállalat immateriális értékét, de ugyan úgy fontosak a fogyasztói értékek kapcsán is (a 11. táblázatban látható, hogy a tanácsadó fél és az ügyfél oldal is fontosnak tartja őket, mind a két okból.). Sőt ha továbbgondoljuk, ezek a közös munka során teremthetnek meg, tehát a folyamatból kapott értékek.

Interjúink során több vezető külön kiemelte, hogy hisz az *érték-alapú vállaltvezetésben*, és hiszi, hogy munkájuk értékteremtő. Tehát a tanácsadás kapcsán tudatos az *érték menedzselés*, sőt a *tudásmenedzselés* is.

A talált értékek bemutatása nagyon összetettnek és bonyolultnak bizonyult. A két fél *véleményét külön* kellett választanunk, majd *csoportokba, kategóriákba* kellett sorolnunk. A csoportosítást az interjúk folyamán említett elemek (vagy ezek jellemzői, jelzői) alapján hoztuk létre. Tulajdonképpen nem is csoportokról, hanem *gyűjtőfogalmakról* beszélhetünk. Az alábbi pontokban magyarázattal együtt feltüntetjük, hogy mely szavakkal illették az interjúk során.

9. táblázat: Tanácsadási folyamat legfontosabb érték elemei pró és kontra I.

Tanácsadó oldal értelmezése	Érték elem kategóriák és ide sorolt jellemzők	Ügyfél oldal értelmezése
"Egy-egy nagy-, multinacionális- vagy piacvezető vállalat aranyat ér a referencialistán" Márkaértéket, vállalati értéket növel, ha jelentős cégek szerepelnek a ref. listán. • Megbízhatóságot, biztonságot sugall az ügyfélnek. • Hitelessé teszi a céget és dolgozóit. • Iparági megkeresések száma nőhet. • Tudásbázishoz hozzájárul. Vállalati érték növelésének és fogyasztói érték növelésének egyaránt fontos eleme. A közös munka során létrejövő érték, mivel az ügyféltől kapja, így értékátadásról beszélhetünk.	REFERENCIA (ajánlás, együttműködés, garancia, tapasztalat, nemzetközi tapasztalat, munkatapasztalat)	"Biztonság a bizonytalanságban a referencia lista" • A tanácsadó cég értékét, tapasztalatát, eredményeit mutatja. Ettől lesz igazán hiteles és bizalomgerjesztő az ügyfél szerint. • A tanácsadó cég "leinformálására" ad lehetőséget • Jó tájékoztatósi pont, hogy mely szektorokban dolgozik még, közös jövőbeni munka lehetősége Fogyasztói értéket képez az ügyfelek szemében. A referenciát, mint értéket az ügyfél biztosítja, így értékátadásról beszélhetünk.
• Referenciával szorosan összefügg, a személyes kapcsolatokon van a hangsúly. • Személyes kapcsolat, bizalom és ragaszkodás miatt további közös munka esélye nőhet. • Ajánlás alapján terjedő hírnév a legjobb marketing. "Ismerős ismerősén keresztül is lehet munkához jutni" • Szimpátia a bizalom és az ügyfelek biztonságérzetének kialakítása szempontjából fontos szerepe van. • Tudásmegosztásban lényeges: Egyetemekkel, kutatóközpontokkal szoros együttműködés mind a két félnek előnyös Vállalati érték növelésének és fogyasztói érték növelésének egyaránt fontos eleme. A közös munka során létrejövő érték, mivel részben az ügyféltől kapja, így értékátadásról beszélhetünk.	KAPCSOLATI TŐKE (személyes kapcsolat, jó kapcsolat, ismeretség, személyiség, személyes ismeret, szimpátia)	"Legjobb referencia a közös munka" • Referenciával összefügg • A már ismert cégeket, tanácsadókat a közeljövőben gyakrabban keresik meg. • Személyiség fontossága, a közös munkához szükséges a kölcsönös szimpátia • Személyes ajánlás alapján gyakori a döntés Fogyasztói értéket képez az ügyfelek szemében. De mivel a kapcsolatrendszer és kapcsolati háló az immateriális javak közé sorolható, ezért hozzájárul a vállalati értékhez is.

Forrás: Saját szerkesztés a primer adatok alapján

9. táblázat: Tanácsadási folyamat legfontosabb érték elemei pró és kontra II.

• A szolgáltatás alapja • Best practice, benchmarkok használata • módszertan, cég, iparág, piac átfogó ismerete minden megbízás • <i>"beletanulás képessége"</i>: minden projekt, új munka kihívás és új ismereteket, tanulást igényel • tudás, esettanulmányok megőrzése, tudásbankok Vállalati érték növelésének (tudásvállalat a tanácsadó vállalat) és fogyasztói érték növelésének egyaránt fontos eleme. A közös munka során tudásmegosztás és tudáscsere történik, így értékteremtésről is beszélhetünk a tudás kapcsán.	TUDÁSTŐKE (elméleti tudás, módszertan, „best practice”, „benchmark”, kompetens, szakértelem)	• A tanácsadás legfőbb értéke, tudásátadás, tudástranszfer • best practice, benchmark • felhalmozott tudás, tudás bank Egyaránt fogyasztói és egyaránt vállalati értéket képez a tudás, amit a folyamat során kap az ügyfél. A közös munka során tudásmegosztás és tudáscsere történik, így értékteremtésről is beszélhetünk a tudás kapcsán.
• Áraikat befolyásolja a márkaértékük • Nagyvállalatok, multinacionális vállalatok legfőbb lépéseiknél erős márkaértékű tanácsadó cégeket keresnek (nemzetközi ismertség és érték miatt). • Minőséget és bizalmat várnak tőle az ügyfelek szemében Vállalati érték növelésének és fogyasztói érték növelésének egyaránt fontos eleme.	MÁRKAÉRTÉK, BRAND¹⁴ (hímnév, érték, ismertség, elismertség, minőség, legjobb a piacon)	• Saját vállalati értékük növekedését várják • Nemzetközi cégeknél, az anyavállalat sokszor csak az erős branddel bíró, többnyire nemzetközi tanácsadó cégekben bíznak meg, így ők kapják a munkát. • Minőséget és bizalmat társítanak a brandhez. Vállalati érték növelésének és fogyasztói értéknek egyaránt fontos eleme.

Forrás: Saját szerkesztés a primer adatok alapján

¹⁴ Márkaérték: márka eszmei értéke, mely különböző mutatószámok által kerül meghatározásra. Ma a vállalatok mérlegének része. (Reketye-Hetesi, 2009)

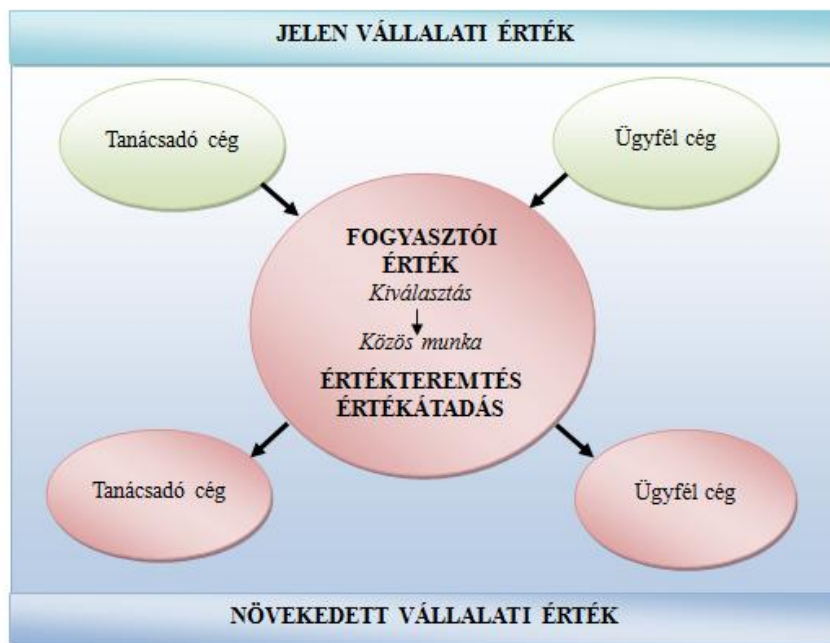
9. táblázat: Tanácsadási folyamat legfontosabb érték elemei pró és kontra III.

• Referencialista és sikeresen lezárt projektek bizonyíthatják • Minősítések, címek (pl. CMC cím) feltüntetése • minőség biztosítási rendszerek • Személyre cégre szabott megoldások biztosítása. A fogyasztói érték növelésének fontos eleme.	MINŐSÉG (nívó, színvonal, speciális, profi, kompetens, legjobb a piacon)	<i>"Alapvető követelmény, de sok a kóklér a piacon, ezért kiemelten fontos!"</i> minősítések, végzettségek feltüntetése • nemzetközi, nagyvállalati tapasztalat a legjobb biztosíték • referencialista • személyre szabott, lehető legjobb megoldás elvárása Fogyasztói értéket képvisel az ügyfél szemében.
• Az előzőek összessége kell hozzá • közös munkához alapvetően szükséges, személyes bizalom • üzleti titkok megőrzése A fogyasztói érték növelésének fontos eleme. A közös munka során létrejövő érték.	HITELESSÉG, BIZALOM (hihető, valódi, bizalom)	• Alapvetően szükséges • üzleti titkok megőrzése, szoros és személyes kapcsolat Fogyasztói értéket képvisel az ügyfél szemében.

Forrás: Saját szerkesztés a primer adatok alapján

Az értékteremtés folyamata az üzleti tanácsadásban

Összefoglalva az előbbieket és az elméleti megközelítést (2.1. sz. fejezet) létrehoztunk egy ábrát, mely *érthetően és leegyszerűsítve szemlélteti az értékteremtés folyamatát*. Természetesen az *optimális esetet* vettünk alapul, mikor nincsenek egyéb külső befolyásoló tényezők. A *kiinduló helyzet*, mind a két esetben, *a vállalat jelenlegi értéke*, a *végcél* pedig *a növekedett vállalati érték*. Ezen az úton találkozunk a két cég. Ebben a pontban a *fogyasztói értékek* kerülnek előtérbe, melyek befolyásolják az egymásra találást. (Ennek a jellemzőiről a további alfejezetben részletesen is beszámolunk.) A közös munka során *létrejön a közös értékteremtés és értékátadás*. Majd ezekkel az értékekkel felruházva, növekedve a vállalat egy magasabb szintre lép, vagyis eléri a végcél a növekedett vállalati értéket.



7. ábra: A vezetési tanácsadás értékteremtésének folyamata

Forrás: Saját szerkesztés a primer adatok alapján

3.5. ÉRTÉKEK ÉS ÁRAK A FELEK KÖZÖTTI KAPCSOLATBAN

Az előző pontban bemutatásra kerültek a tanácsadási szolgáltatások közvetlen és közvetett értékei a tanácsadói és az ügyfél oldal kapcsán. Tulajdonképpen ezek azok a tényezők, melyek meghatározzák a tanácsadási szolgáltatások *pénzügyi értékét*, vagyis árát.

A következőkben azt mutatjuk be, hogy a fent említett értékek hogyan jelennek meg anyagiakban. Azt már láthattuk, hogy mindkét fél legfőbb érdeke és értéke a vállalati érték növelése, így a kutatásunk fontos részét képezi a vizsgált értékek anyagi vonzata. Jelen pontban elkülönítjük a tanácsadói és ügyfél oldalt, külön-külön bemutatjuk az egyes oldalak jellemzőit, majd az eredmények közötti összefüggések feltárásával és leírásával magyarázó jellegű elemzést készítünk.

A *tanácsadói oldalon* azt vizsgáljuk, hogy ezek az értékek hogyan jelennek meg az *árazásban*, és hogy napjainkba milyen piaci tendenciák és gyakorlat figyelhető meg a tanácsadói szolgáltatások árazásában. *Ügyfél oldalon* pedig az értékek mentén történő mérlegelést vizsgáljuk, voltaképp azt a folyamatot, amíg az ügyfél eljut a szolgáltatásra szánt összeg

meghatározásáig. Végül pedig összefüggéseket keresünk a két oldal értékei mentén, megvizsgáljuk, melyek a döntő tényezők a két fél közötti kapcsolatban, hogyan találhat egymásra ügyfél és tanácsadó.

3.5.1. A tanácsadói árakat befolyásoló tényezők

Az előző pontban azonban bemutattuk, hogy a megkérdezett interjúalanyok válaszai alapján az alapvető cél a vállalati érték növelése¹⁵. Az árak kialakítása kapcsán elsődleges szempont, hogy az profitot termeljen, de a tanácsadó cégeknek vállalati értékük növekedéséhez az immateriális, nem számszerűsíthető javak is hozzájárulnak. Amint a szolgáltatások árazása kapcsán már bemutattuk, a tanácsadók tudásalapú szolgáltatást adnak el más szervezeteknek, és a szolgáltatások árazása a változékonyság, és az egységnyi költségek meghatározásának korlátai következtében bonyolult feladat.

Az interjúk alapján a tanácsadók árainak meghatározása kapcsán három legfontosabb tényező: a saját költségszerkezet, az aktuális piaci helyzet és az ügyfél elvárásai. Ezek a tényezők megfeleltethetők a tanácsadói díjazás módszereinek is: a saját költségszerkezet a költségalapú árképzésnek, az aktuális piaci helyzet a versenytársakhoz igazodó árképzésnek, az ügyfelek elvárásai pedig a vevőorientált árképzésnek. A következőkben a fent említett három tényező mentén mutatjuk be a tanácsadói árak kialakításának elemeit az interjúk alapján.

Költségszerkezet

A 2. fejezetben a tanácsadói árak kialakítását meghatározó tényezők keretében bemutatásra került, hogy a tanácsadók költségszerkezetén belül az árak kialakítását meghatározzák a magas fix költségek, a projektszerű munkavégzésből eredő ciklikus bevétel, az elválaszthatatlanságból adódó eltérő költségű teljesítések. Az interjúalanyaink kapcsán is a fenti tényezőkkel találkoztunk, s azok függvényében az egyes tanácsadó cégek különböző stratégiát alkalmaznak és eltérő működési modellt alakítanak ki. Minden általunk megkérdezett tanácsadó esetében alapvető kiindulási pont volt a tanácsadói díjak kalkulálásánál a költségek előzetes megbecslése. Ennek legfőbb oka, hogy ez alapján tudják megbecsülni a cégek, hogy mekkora díjak fedezik saját működésüket és termelnek profitot.

15 A vállalat saját tőkéjének piaci értéke.

Azt, hogy mekkora az a tanácsadói díj, ami fedezi a költségeket, azt viszont az adott cég a költségszerkezetétől: fix költségek nagyságától, a tanácsadói team összetételétől és a projektszerű munkavégzésből eredő munkák számától függ.

Kiindulópontot a *fix költségek és változó költségek*¹⁶ aránya jelenti a működési költségeken belül. Minél magasabbak a fix költségek, annál magasabb a tanácsadói díjak fedezik a költségeket. A tanácsadói költségszerkezeten belül a legnagyobb tételt a humán erőforrás költsége jelenti, s minél nagyobb egy tanácsadó cég létszámát és fizikai berendezéseit tekintve, annál nagyobbak a fix költségei is. Ezen fix költségeket pedig bele kell kalkulálni a tanácsadói díjakba is, hiszen a kiszámlázott munkának kell fedeznie a cég összes többi költségét. Így egy nagyobb létszámú cégnél magasabbak a tanácsadói napi vagy havidíjak, hiszen magasabb az adott munkára eső egyéb költség is. Egyik tanácsadó interjúalanyunk megfogalmazásában, ilyenkor az „intézményt kell megfizetni”.

Mivel a fix költségek legnagyobb részét a humán erőforrás költsége teszi ki, így a tanácsadói árak további meghatározó tényezője a *tanácsadók munkabére*. Az árat nagyban befolyásolja a munka elvégzéséhez szükséges vagy igénybe vehető tanácsadók díjazása. A tanácsadóként töltött évek száma és a tapasztalat tükrében a tanácsadói díjak egyre magasabbak. Az egyes tanácsadó cégek eltérő szakembergárdával dolgoznak és különböző működési modellt alkalmaznak. Vannak olyan cégek, melyek pályakezdő tanácsadókat, gyakornokokat és asszisztenseket is foglalkoztatnak, ezzel igyekeznek költségeiket csökkenteni azáltal, hogy az általuk elvégezhető munkát nem egy jóval magasabb munkabérű vezető tanácsadó látja el. Az egyik nagyvállalati kategóriába tartozó cég vezetőjének elmondása alapján „az adott feladat elvégzésre még képessé tehető legalacsonyabb költségű munkaerőre” delegálják a feladatokat, ezzel csökkentve a költségeket. Ezzel a megoldással a nemzetközi nagyvállalati kategóriába sorolható tanácsadó cégeknél találkoztunk. Ezek a cégek olyan mennyiségű megbízással dolgoznak, ahol lehetővé válik a költségek alacsonyabb munkabérű dolgozók foglalkoztatása általi csökkentése. A kisebb létszámú (10 fő alatt) tanácsadó cégeknél nem jelent meg a tanácsadói munkabérekkel kapcsolatos ilyen jellegű stratégia. Ennek legfőbb oka, hogy ezek a cégek a nemzetközi tanácsadó cégekhez képest jóval alacsonyabb fix költségekkel rendelkeznek, ami nem indokolja a költségek ezáltal csökkentését. Ezen felül a megbízások száma és mértéke sem feltétlen teszi szükségessé, vagy megengedhetővé a gyakornokok, pályakezdők

16 A változó költségek a termelési, értékesítési forgalom változásával együtt változnak.

alkalmazását. Az általunk megkérdezett kisebb (10 fő alatti) tanácsadó cégeknél jellemző, hogy többéves tapasztalattal rendelkező szenior tanácsadókból áll. A kisebb tanácsadó cégek esetében a munkatársak magas szintű szakmai minősége azért is lényeges, mivel ezáltal tudnak ügyfeleket és megbízásokat szerezni. Míg egy nagy branddel és hírnévvel rendelkező tanácsadó cégnek a neve elegendő biztosíték lehet a minőségre, addig a kisebb tanácsadó cégek mindezt a munkatársaik magas szintű szakmai tapasztalatával érhetik el, és ezáltal képesek a piacon ügyfeleket szerezni. Ezen cégek esetében a megbízások száma és mértéke, valamint a minőség és a magas szakmai tapasztalat közötti összefüggés következtében nem jellemző a pályakezdők alkalmazása és a költségek alacsonyabb munkabérű dolgozók foglalkoztatása általi csökkentése.

A költségszerkezet harmadik meghatározó tényezője a *projektszerű munkavégzés*ből ered. A tanácsadó cégek projekt jellegű munkavégzésből adódóan nem egyenletes munkaterheléssel dolgoznak és a bevételeik is ciklikusan alakulnak. A profit és működési tartalék biztosítja, hogy a megbízás nélküli időszakban is fedezni tudják a működési költségeket. Mindez elsősorban a kisebb tanácsadó cégeknek fontos, melyeknek létszáma alacsony és egyszerre csak néhány projekten dolgoznak, s a bevétel nélküli időszakokra is biztosítani kell a működéshez és munkabérek kifizetéséhez szükséges összeget.

A tanácsadó vállalatok árai meghatározásánál figyelembe kell venniük az alapvető „termékük”, a tudás menedzselésének költségeit. Az általunk megkérdezett tanácsadók közül többen kiemelték, hogy a tanácsadó vállalatok esetében számolni kell a munkatársak képzési és fejlesztési kiadásaiival is. A tanácsadók tudása az értékteremtés alapja, hiszen tudást „adnak el” és ez az alapja az általuk nyújtott szolgáltatásnak. A tanácsadó cégeknek tehát ki kell termelni azt a forrást, melyből fejleszti és bővíteni tudják azt a tudást, mely az értékteremtés alapjául szolgál. A tanácsadók képzése több módon is megvalósulhat, de a vezetési tanácsadásban a tudás fejlesztésének alapvető módja a projektmunka, a gyakorlati munkavégzés során szerzett tapasztalat és tudás. Mivel a tanácsadók sokszor az ügyfél irodájában dolgoznak, s nincsenek kapcsolatban más projekten dolgozó tanácsadó munkatárukkal, így a tanácsadó cégeknek mindig ügyelniük kell a tudás megosztására és menedzsmentjére, és az ehhez fűződő költségeket is a bevételekből kell fedezniük.

Az ár kapcsán tehát bemutattuk, hogy olyan árat állapítanak meg a tanácsadók, melyek fedezik költségeiket és profitot termelnek számukra. Ebből a profitból kell fejleszteni a vállalatot és ebből kell olyan működési tartalékot képezni, hogy a – projektszerű munkavégzésből adódóan-

működést, valamint a munkatársak tudásának folyamatos gyarapítását garantálni tudja a bevételek esetleges kiesése idejére is.

A piaci versenyhelyzet

Az előzőekben a költségelví árképzés szempontjait mutattuk be, a következők pedig az aktuális piaci versenyhelyzetet mutatjuk be az interjúkban elhangzottak alapján. A tanácsadói árazást – ahogy minden piaci körülmények között működő vállalatnál – erősen befolyásolja a *piaci versenyhelyzet*. Ide tartoznak az általános makrogazdasági folyamatok, a versenytársak, valamint az ügyfelek piaci magatartása és árai. A piaci versenyhelyzet elemzése körében a versenytársak alapján való árképzés momentumai jelennek meg.

Az makrogazdasági helyzet kapcsán a megkérdezett tanácsadók elmondták, hogy a gazdasági világválság rányomta bélyegét a tanácsadói piacra is. Jelenleg a tanácsadói piacon az *árak rendkívül nyomottak*. Kínálati oldalon ennek legfőbb oka, hogy nagyon sok szakmailag kérdéses szereplő van jelen a piacon. A multinacionális kategóriába sorolt tanácsadó cég munkatársának elmondása alapján a mai piaci helyzet merőben szemben áll a 15-20 évvel ezelőttivel, amikor az értékszemlélet volt jellemző. Manapság a tanácsadói piac nagyon telített¹⁷, melyet tovább tetőzött az elmúlt években, hogy a gazdasági válság következtében számos nagyvállalati középvezető került ki a munkaerőpiacra és kezdett egyéni tanácsadói munkába a professzionális tanácsadó cégeknél jóval alacsonyabb árakon. A kínálat növekedésével az árszínvonal is tovább esett. Emellett keresleti oldalon a vállaltok is igyekeznek minél jobban csökkenteni költségeiket, és igyekeznek minél lejjebb nyomni a tanácsadói árakat. Mindezt meg is tehetik, hiszen a tanácsadási piacon a vevők alkuereje magas, a válság következtében megnövekedett kínálat eredményeként pedig még erősebb lett. A tanácsadói oldalnak pedig igazodnia kell, hiszen az ügyfelek erősen ár érzékenyek a tanácsadási szolgáltatások kapcsán. Többen is említették, hogy nagyobb a verseny a piacon és a tanácsadók már olyan megbízási összegeken is elvállalnak munkát, melyre eddig nem volt precedens.

Az interjúalanyaink elmondása alapján az erős versenyhelyzetben a tanácsadó cégeknek is csökkenteniük kell áraikat. Itt vissza kell kanyarodnunk a tanácsadó cégek költségszerkezetéhez, hiszen az a cégek eltérő mértékben tudják csökkenteni költségeiket a költségszerkezetük

¹⁷ Az 1. fejezetben bemutatása került, hogy FEA CO 201 1/2012-es felmérés alapján 4200 tanácsadó van hazánkban.

függvényében. A versenytársak piaci magatartása kapcsán többen is említették, hogy sokan dolgoznak „áron alul”, ezzel lejjebb nyomva az árakat. Többen említették, hogy a tanácsadói piacon hiányzik az összetartás és szolidaritás, a cégek saját jövedelmezőségüket tartják szem előtt az árak meghatározásánál, nem törődnek annak piaci hatásaival. A többi vállalat számára is káros lehet ugyanis, ha az ügyfelek elhiszik, hogy ilyen alacsony árakon is lehet minőségi munkát kapni.

Összességében megállapítható, hogy az árak nagyon nyomottak és a tanácsadókat is érinti az árak csökkentésének nyomása. Egyrészt mivel a vevők erősen ár érzékenyek a tanácsadási szolgáltatások kapcsán, másrészt a tanácsadói piacon a gazdasági válság következtében megnövekedett a kínálat, a vevők alkuereje, ami mind lejjebb nyomja az árakat.

Ügyfelek

A szolgáltatásért járó díjak egyik legmeghatározóbb tényezője maga az ügyfél: az iparág, a vállalat mérete, helyszín, a kereslet és tanácsadók alkalmazásának előzményei. A tanácsadó interjúalanyainak véleménye alapján a tanácsadás válságnak kitett iparág, s a gazdasági növekedés, a vállalatok által realizált profit is meghatározza a tanácsadók iránti igényt és az arra fordítandó összeg nagyságát. Az ügyfelek elvárásainak bemutatásnál az előző fejezetben kifejtettük, hogy az árképzés kapcsán a tanácsadóknak ebben az esetben az egyes vevők értékítéletét kellene ismernie. A következő pontban kerül sor az ügyfelek elvárásainak bemutatásra az általunk feltárt értékek mentén, így jelen pontban ennek részletes elemzésére nem térünk ki. A vevőorientált árképzés kapcsán az interjúalanyaink elmondták, hogy áraikat az adott ügyfél elvárásaihoz igazítják és a módszert elsősorban az ár alapú szegmentáció eszközeként alkalmazzák.

Kapcsolatorientált árazás

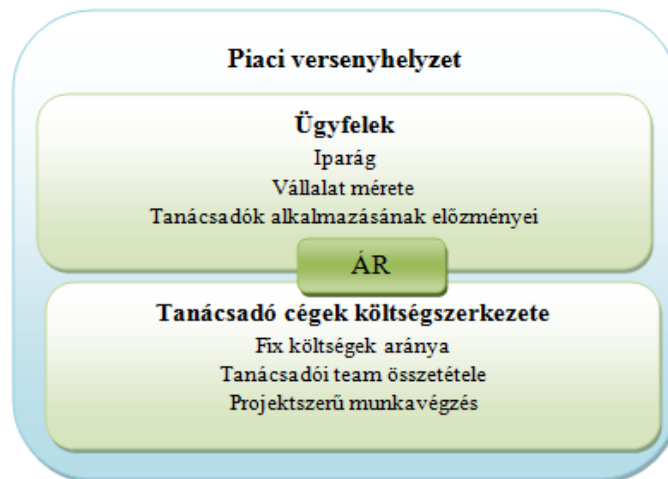
A szolgáltatások árazása kapcsán bemutattuk, hogy a vevői kockázatok csökkentésére új árazási technikák jelentek meg a szolgáltatások körében, s ennek egyik módja a kapcsolatorientált árazás. Ilyenkor az eladó alacsonyabb áron értékesíti a szolgáltatását a lojális ügyfélnek vagy alacsonyabb árat kínál az új ügyfélnek, annak érdekében, hogy beépüljenek az ügyfélhez, elnyerjék a bizalmát és a későbbiekben további megbízásokat kapjanak. Az interjúalanyaink közül többen is említették, hogy van olyan eset, amikor *hajlandóak eltekinteni a profittól* és a

fedezeti ponton elvállalni a munkát. Ennek oka, hogy az adott ügyféltől további *jelentős összegű megbízásokat remélnék* a jövőben és tudják, hogy későbbi megbízásokból származó bevételek olyan mértékűek lesznek, melyek megérik a jelenlegi profit feláldozását.

Másik ilyen eset a *referencia*, amely hozzájárul a brand növekedéséhez és ennek okán a cég értékének növekedéséhez. Olyan megbízást azonban egyik interjúalanyunk sem vállalt, amelyik még a költségeket sem fedezi. Egyrészt, mivel gazdaságilag nem racionális, másrészt mivel az árnak információforrás szerepe is van a tanácsadás esetében. A 2. fejezetben már említettük, hogy mivel a tanácsadás esetében kevés az információ a szolgáltatások igénybevétele előtt, így az ár is fontos információforrássá válhat. Azt, hogy az ár milyen információforrásként szolgál rendszerint a vevők szemszögéből vizsgálja az irodalom, mi azonban a tanácsadói szemszögéből is értékelni tudjuk ezt. A tanácsadói oldalon alapvetően egyetértés volt abban, hogy a professzionális szolgáltatásokat meg kell fizetni, és a tanácsadói áraknak is tükröznie kell az adott tanácsadó szakmai minőségét. Az ár a szakmai hírnév és tapasztalat mércéje, így nem szabnak olyan árakat, melyek a cég szakmai hírnevét csorbítanák. Az ár így tanácsadói oldalon egyfajta mércéje is a professzionális szolgáltatásnak és egy megkülönböztető tényező a magas szintű szakmai minőség terén.

Összességében tehát elmondható, hogy a tanácsadó cégek árait befolyásolja az aktuális piaci helyzet, ezen belül pedig a tanácsadó cégek jellemzői meghatározóak, mint a költségszerkezet, és az ebből eredő működési modell. A költségszerkezetét nagyban befolyásolja a fix és változó költségek aránya, mely alapvetően a munkatársak összetétele és az ezek alapján kalkulálható tanácsadói díjak függvénye. A tanácsadó árai kialakításánál alapvetően saját költségeire támaszkodik, a tanácsadók által meghatározott árak egy bizonyos értéktartományba esnek, s a szolgáltatások díjai az ügyfelek elvárásai és a piaci helyzet függvényében változhatnak. A tanácsadói díjazásban a költségalapú díjazás a kiindulópont, és a versenytársak, valamint a vevők igényeinek függvényében változik a saját költségek alapján megbecsült ár.

A tanácsadói árak képzésének alapját jelentő tényezőket a 7. ábrán szemléltetjük.



8. ábra: A tanácsadói árakat befolyásoló tényezők

Forrás: Saját szerkesztés az interjúk tapasztalatai alapján

3.5.2. Mérlegelés az ügyféloldalon

A következőkben az ügyfél oldalt vizsgáljuk meg, s bemutatjuk az ügyfelek mérlegelési kritériumait az általunk feltárt értékek mentén. Részletesen kifejtjük, hogy az említett értékek milyen szerepet játszanak a tanácsadás mint szolgáltatás mérlegelése kapcsán és ebben a folyamatban milyen szerepet játszik az ár.

Ahogy azt már bemutatottuk, mindkét oldal a saját vállalati értékének hosszú távú növelésére törekszik, a legfőbb érték a vállalati érték növelése. A tanácsadóknak mindehhez forintosítaniuk kell saját szolgáltatásukat és bemutattuk milyen tényezők alapján teszik meg ezt. Az ügyfél oldalon azonban nem lehetséges konkrétan megragadni és mértékegységben kifejezni a tanácsadói szolgáltatások árát, hiszen az ügyfeleknek elvárásaik vannak a tanácsadási szolgáltatással szemben, melyeket nem lehet számszerűsíteni egy az egyben. Ebből eredően az ügyfeleknél az árazás kapcsán a döntési folyamatot lehet megvizsgálni, hogy mi alapján mérlegel a „vásárláskor”, a szolgáltatás igénybevétele során. A következőkben a mérlegelési folyamatot mutatjuk be a korábban feltárt értékek mentén, s kiemelten vizsgáljuk, hogy ebben a folyamatban az ár milyen tényezőként funkcionál, milyen szerepet tölt be speciálisan a tanácsadási szolgáltatások kapcsán.

A tanácsadói projektben az egyes értékek és az ár preferenciája egyedi megfontolás

eredményeként alakul ki, számos tényező befolyásolhatja a mérlegelési folyamatot. Meghatározó az ügyfél tanácsadási szolgáltatásokkal kapcsolatos korábbi tapasztalatainak mértéke, információmennyisége, szakértelme, a piaci működési környezet. Minden egyes projektnél más feltételrendszerben érvényesek az ügyfelek szempontjai, hiszen az előbb bemutatott tényezők nem állandóak, hanem folyamatosan változnak.

A 2. fejezetben a szolgáltatások árazása kapcsán bemutattuk, hogy vevők nem teljesen biztosak az egyes szolgáltatások értékében, mivel azokat nem tudják előzetes kipróbálni, s csak becsléseik vannak a minőségre vonatkozóan. A tanácsadási szolgáltatás esetében többségben vannak a nehezen számszerűsíthető, puha tényezők, melyeket nehéz előzetesen felmérni. Ebből következően az ügyfél sem tud a mérlegelés során pénzben vagy mértékegységben kifejezhető tényezőkre támaszkodni. A bizonytalan értékészlelés a pénzügyi kockázat érzetét is növeli, s a vevőnek kétségei lehetnek, hogy vajon megfelelő árat fizet-e, nem túl magas-e az ár, amit a szolgáltató kér. Mivel kevés az információ a szolgáltatások igénybevétele előtt, így az ár is fontos információforrássá válik, a vevő összehasonlítja az árakat és ebből próbál információt szerezni. Ebben az esetben felmerül az árak összehasonlíthatóságának problémája is, hiszen az adott szolgáltatási ágazattól függ, hogy a vevők mennyire ismerhetik az árakat és mennyire tudnak ilyen típusú vizsgálatot végezni. Kérdés, hogy mindezt előzetes számítások mentén teszik vagy más *bizonytalanságot csökkentő eszközökre* támaszkodnak.

A következőkben az előző logika mentén haladva azt vizsgáltuk, hogy miből tevődik össze a tanácsadási szolgáltatások kapcsán az ügyfél által kifizetett összeg, így megvizsgáltuk:

- Az ügyfelek milyen bizonytalanságot csökkentő eszközökre támaszkodnak és az ár milyen információs szerepet tölt be
- Az ügyfelek mi alapján becsülik meg a potenciális haszon nagyságát, egyáltalán megbecsülik-e azt

A potenciális haszon értékelése

Az ügyféloldalon elsőként azt vizsgáltuk, hogy az ügyfelek mi alapján becsülik meg a potenciális haszon nagyságát, egyáltalán megbecsülik-e. A potenciális haszon a szolgáltatás által kínált előnyök összessége, a fogyasztó által észlelt érték összetevője. A mérlegelés folyamatában gondolkodva azt vizsgáltuk, hogy vásárlás előtti szakaszban megtörténik-e a haszon becslése.

Itt a fogyasztói döntési folyamat első eleme a meghatározó, az inger, mikor az ügyfél

fontolóra veszi a tanácsadási szolgáltatás igénybe vételét. A tanácsadási szolgáltatások esetében itt két elem okozhatja az inger felmerülést, hogy az ügyfél milyen okból dönt a tanácsadó alkalmazása mellett: kompetencia vagy kapacitás hiány miatt. Az ügyfél oldalon végzett interjúink alapján elmondhatjuk, hogy abban az esetben, amennyiben kompetenciahiány lép fel a szervezetben nem becsülik meg előzetesen azt, hogy az adott tanácsadástól milyen számszerűsíthető megtérülést várnak. A megkérdezett ügyfél oldali interjúalanyaink közül öt esetben jellemzően kompetenciahiány miatt került sor tanácsadó igénybevételére. Minden megkérdezett interjúalanyunk elmondta, hogy számszerűsíthető eredményeket vár a tanácsadótól, így az ügyfelek voltaképp a tanácsadóktól várják, hogy azok meghatározzák saját munkájuk megtérülését. Természetesen a megtérülés számszerűsíthetősége nagyban függ attól, hogy az adott tanácsadási projekt milyen mértékben kvalifikálható és kifejezhető valamilyen mértékegységgel. A nem megfogható eredmények (motiváció, szervezeti kultúra javulása) jellemzően pedig csak a projekt lezárta követően, utólag jelentkeznek és előzetesen nem rendelhetők számszerűsíthető indikátorokhoz.

Amennyiben kapacitáshiány miatt kerül sor tanácsadó igénybevételére, akkor sem kerül kiszámításra a tanácsadói munka megtérülése, azonban ebben ez esetben felmerült a *belső és külső tanácsadó közötti mérlegelés*. A szervezeteknél a belső tanácsadó vagy belső tanácsadó csoport a szervezeten belüli erőforrásként segíti a szervezet egészének vagy egyes részlegeinek a vezetési és szervezési feladatait. (Kubr, 1986) Az általunk megkérdezett interjúalanyok közül egy esetben volt jellemző a cégnél a kapacitáshiány miatt tanácsadói igény. A cégnél mérlegelték, hogy tanácsadó igénybevételével, vagy pedig belső forrásból érdemes megoldani az adott problémát. Mindez annak köszönhető, hogy kapacitáshiány esetében könnyebben lehet számszerűsíteni, hogy mennyibe kerülne a hiány belső forrásból való pótlása, s ehhez képest megéri-e tanácsadót igénybe vétele a vállalatnak. Ebben az esetben a vállalat által meghatározott összeg a tanácsadói vállalási díj maximális értékét is megszabja.

Ügyféloldalon több olyan multinacionális cég is volt, melyek folyamatosan dolgoznak tanácsadóval, mégsem merült a belső tanácsadó felvételének gondolata. A belső és külső tanácsadó közötti mérlegelést a tanácsadó iránti igény (kompetencia és/vagy kapacitás hiánya) mellett a tanácsadó igénybevételének gyakorisága alapján is megvizsgáltuk.

A tanácsadási szolgáltatás iránti igény alapja (kompetencia, kapacitás), az igénybevétel gyakorisága, valamint a belső és külső tanácsadók közötti mérlegelés alapján csoportosítottuk az

interjúk alapján az egyes véleményeket. (Lásd: 9. ábra:)



9. ábra: A külső és belső tanácsadó közötti mérlegelés szempontjai

Forrás: Saját szerkesztés

Az interjúalanyaink között egy cégnél állt fenn az a helyzet, hogy rendelkezett a szükséges kompetenciával, és kapacitás hiány állt fenn. Esetükben mérlegelték azt, hogy belső humánerőforrással, vagy pedig külső tanácsadó igénybe vételével lenne jövedelmezőbb elvégezni/elvégeztetni az adott feladatot. Abban az esetben, ha nem állt rendelkezésre a szükséges kompetencia, a megkérdezettek nem mérlegeltek a belső kompetencia kiépítéséről. Ennek a legfőbb okaiként a következőket említették:

- a tanácsadók „mindig egy lépéssel előbb járnak”, vagyis mire a cég megszerezne az adott tudást, már újabb ismeretek keletkeznek, melyeket a tanácsadó ismer, ő viszont nem
- a tanácsadó mindig naprakész ismeretekkel rendelkezik
- olyan tapasztalata, benchmarkja van, melyet belsőleg sokkal több időbe telne megszerezni
- a cég mérete túl kicsi ahhoz, hogy érdemes legyen belső kompetenciát kiépíteni

Az interjúk tapasztalatai alapján tehát elmondható, hogy az előzetes haszon mérlegelés

kapcsán a döntő tényező a tanácsadási szolgáltatás igénybevételének oka. Akár kapacitás, akár kompetencia igénybevételének okán döntenek a tanácsadó alkalmazása mellett, nem becsülik meg annak számszerűsíthető megtérülését, de kapacitáshiány esetén, megjelent a mérlegelés a belső kapacitás kiépítése, vagy tanácsadó igénybevétele mellett. Előre utalva mindez az árakra is hatással van. Ha az ügyfél már előzetesen megbecsüli azt az összeget, melyből ő is meg tudja oldani az adott problémát, akkor olyan tanácsadókat választ, akik ezen ár alatt kínálják szolgáltatásukat. A tanácsadói áraknak itt tehát lesz egy felső határa, mellyel az ügyfél már előre kalkulál. Az, hogy kapacitáshiány esetén megbecsülte az adott cég a belső forrás kiépítésének költségét nem meglepő, hiszen a kapacitást lehet számszerűsíteni, míg a kompetencia, vagyis tudás, tapasztalat, képesség hiányát nem.

Értékek mint szolgáltatás tulajdonságok

Az előzőekben bemutattuk, hogy az ügyfeleknek a tanácsadás kapcsán magas a bizonytalanságuk és éppen ezért különböző bizonytalanságukat csökkentő eszközökre támaszkodnak. Az általunk feltárt értékek egy része éppen a tanácsadás szolgáltatásjellegéből adódó bizonytalanságcsökkentő elemnek feleltethetőek meg. A következőkben az előző fejezetben feltárt értékeket elemezzük az ügyfél mérlegelési folyamatában.

Az általunk feltárt értékek tulajdonképpen a tanácsadás bizonytalanságcsökkentő eszközeinek feleltethetőek meg. Bár ezek az elemek az előzetes értékeléshez kapcsolódnak, az általunk feltárt értékek közül nem mindegyik értékelhető előzetesen, a tanácsadói és ügyfél kapcsolat felvételét megelőzően. A szolgáltatások értékelése kapcsán bemutattuk, hogy azoknak három tulajdonsága van annak alapján, hogy mikor lehet értékelni: keresési elemek, melyeket a „vásárlás” előtt; tapasztalati, melyet a fogyasztás alatt és után; bizalmi, melyet a vásárlást követően sem képes értékelni a vevő. Ezen felül az is fontos, hogy az egyes értékeket milyen mértékben tudják értékelni az egyes ügyfelek, mekkora számú kockázatcsökkentő eszközre támaszkodnak a bizonytalanságuk csökkentése érdekében. Az értékeket, mint kockázatcsökkentő eszközöket tehát aszerint csoportosítottuk, hogy:

- mikor merülnek fel a folyamatban
- azokat mennyire képesek értékelni az egyes ügyfelek

Azt, hogy az egyes értékekre mint kockázatcsökkentő elemekre milyen mértékben tudnak

támaszkodni az ügyfelek, és ezáltal mikor merülnek fel a folyamatban az *informáltság* függvénye. A tanácsadási szolgáltatások kapcsán az informáltság tekintetében alapvetően két meghatározó tényezőt fedeztük fel, melyeknek jelentősen hatásuk van az árra:

- a tanácsadó alkalmazásának előzményei: az adott tanácsadóval dolgozott-e már?
- az ügyfél szakismereteinek, szakmai tapasztalatának mértéke

Az első tényező meghatározza, hogy az egyes értékeket mikor tudja számításba venni az értékelés során. Ha még nem vett igénybe tanácsadási szolgáltatást, vagy az adott tanácsadóval még nem dolgozott, akkor csak olyan értékekre tud támaszkodni, melyek előzetesen, az ajánlat előtt is értékelhetőek. Ha már dolgozott az adott tanácsadóval, akkor több tényezőt tud figyelembe venni.

Az értékeket tehát megkülönböztettük a mérlegelési folyamatban való felmerülésük ideje szerint, s e dimenzió mentén két csoportra osztottuk az értékeket: a *keresési, vagy szakmai* és a *tapasztalati, vagy érzelmi* értékekre.

A *keresési értékek* alatt olyan elemeket értünk, melyek értékelhetőek a kapcsolatfelvétel előtt és akkor is, ha korábban nem dolgoztak együtt a felek, így ebből kifolyólag a tanácsadói szolgáltatás szakmai tartalmára vonatkoznak. Ha az ügyfél még nem vett igénybe tanácsadási szolgáltatást, vagy az adott tanácsadóval még nem dolgozott, akkor nem tud korábbi tapasztalatára támaszkodni és csak olyan kockázatsökkentő eszközökre támaszkodik, melyeket képes előzetesen is értékelni. Ezek az értékek jellemzően az adott tanácsadó céghez kötődnek.

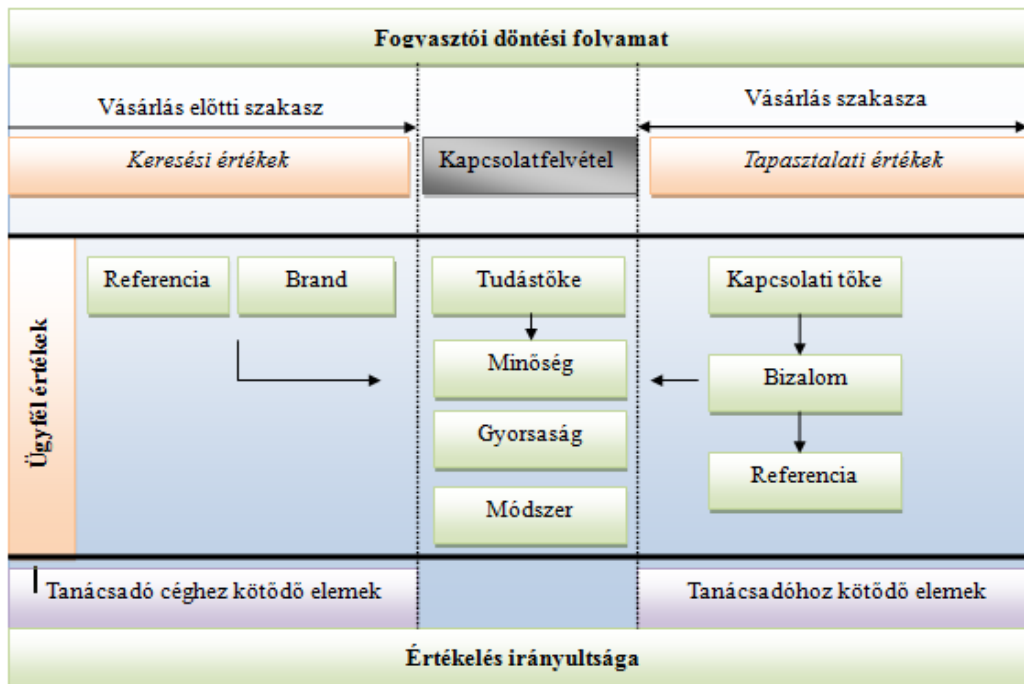
Az *tapasztalati értékek* azok, melyek nem értékelhetőek a kapcsolatfelvétel előtt, csak a korábbi közös munka, tapasztalat eredményeként. Az érzelmi értékek kötődhetnek személyhez és céghez is, de jellemző a személyes kötődés.

Az informáltság kapcsán a másik meghatározó tényező, az ügyfél szakértelmének szintje, hogy *milyen mértékben rendelkezik szakmai tudással*, tapasztalattal az adott szakterületen. Ennek függvénye, hogy mennyire képes a reális értékelésre, milyen mértékben képes az egyes elemekre támaszkodni az értékelés során, és mennyire támaszkodik az árra, mint minőségjelző információforrásra. A szakmai tudás alatt értjük azt, hogy mennyire van tisztában a tanácsadás, mint iparág és szakma professzionalitásával, s mennyire ismeri azt az adott szakterületet, az ott alkalmazott módszereket, melyre a tanácsadói megbízást igénybe vette.

A tanácsadói oldal elmondása alapján az informáltság kapcsán meg lehet különböztetni az *ügyfeleket* és a *vevőket*. Vevők azok, akik nem rendelkeznek kellő szakismerettel a tanácsadási szolgáltatás értékének megítéléséhez, nem szakmai partnerek és nem is tudják felmérni az adott szolgáltatás értékét, s számukra az ár a meghatározó. Természetesen mindez adódik a tanácsadás professzionális szolgáltatásjellegéből is, azonban a vevőknek olyan cégeket tituláltak az interjúalanyaink, akik magát a tanácsadást, mint iparágat szakmát és a szakmai ismeretek hiány miatt a tanácsadó tudását sem képesek értékelni. Az ügyfelek ezzel ellentétben azok a szakmai partnerek, akik rendelkeznek kellő ismerettel ahhoz, hogy megítéljék a tanácsadói munka értékét, az adott módszer jelentőségét és ennek mentén a tanácsadó tudásához tartozó értéket, melyet meg kell fizetni. A két csoportnak ebből eredően eltérőek a keresési elemeik és az ár, mint információforrás jelentősége. Az ügyfeleket voltaképp a tudatos fogyasztók¹⁸ körébe sorolhatjuk, akik vásárlói döntéseikben valamilyen szempontokat fokozottan érvényesítenek vásárlási döntéseikben. Dudás (2011) alapján az ügyfelek között azt tekintjük tudatos fogyasztónak, aki márka, ár és/vagy minőség (érték) alapján tudatosan, előzetes koncepció alapján, mélyreható informálódást és alapos megfontolást követően választ. A kutatásunkban szereplő ügyféloldali megkérdezettek mind az ügyfelek közé sorolható, hiszen a legtöbb vállalat folyamatosan dolgozik tanácsadóval, vagyis tisztában van annak professzionalitásával. A szakmai ismeretek mentén pedig, ha nem is szakavatott az adott témában, de képes értékelni a hozott tudás és ismeret értékét és alapos megfontolást követően, tudatosan dönt.

18 Tudatos fogyasztó, akire egy vagy több jellemző az alábbiak közül (Dudás, 2011): tisztában van fogyasztói jogaival, és azokat érvényesíti is; márka, ár és/vagy minőség (érték) alapján tudatosan – tehát előzetes koncepciók alapján, mélyreható informálódást és alapos megfontolást követően – választ; vannak más felismert önös érdekei is, és azokat vásárlási döntéseiben kifejezésre is juttatja; önérdekein túl hajlandó figyelembe venni etikai és fenntarthatósági szempontokat is.

Az általunk feltárt értékeket a keresési és tapasztalati értékek mentén csoportosítottuk a közöttük lévő kapcsolati feltüntetésével (Lásd: 10. ábra.)



10.ábra: Értékek felmerülése az ügyfél mérlegelés folyamatában

Forrás: Saját szerkesztés

Az értékelés folyamatában meghatározó az ügyfél és tanácsadó korábbi kapcsolata, a tanácsadó alkalmazásának előzményei. Amennyiben már dolgoztak együtt korábban, az ügyfél a tapasztalati értékeket is figyelembe tudja venni az értékelés során, még a kapcsolatfelvétel előtt. Ebben az esetben a legfontosabb érték a bizalom, mely egy sikeres közös munka eredményeként alakul ki az ügyfélben. Ebben az esetben az ügyfél önmagának a saját referenciája, s ahogy egyik ügyfél oldali interjú alanyunk megfogalmazta: „a legjobb referencia a közös munka”. A tapasztalati értékek között a legfontosabb a kapcsolati tőke, hiszen a korábbi közös munka eredményeként tud kialakulni a bizalom, és ebben az esetben a tudást és a munka minőségét is korábbi tapasztalatai alapján ítéli meg. Mivel a tapasztalati értékek esetében erős a személyhez kötődés, így az ügyfél értékelésének tárgya ebben az esetben személyhez, tanácsadóhoz, és nem feltétlenül csak céghez kötődik. Ha az ügyfél már dolgozott az adott tanácsadóval, akkor a

tanácsadó szakmai tudását és a munka minőségét is a kapcsolati értékek alapján becsüli meg, már képes az összehasonlításra az értékek kapcsán.

Amennyiben az ügyfél és tanácsadó korábban nem dolgozott együtt, akkor a kapcsolatfelvétel előtti szakaszban *csak a keresési értékekre tud támaszkodni*. A keresési elemek között az egyik *legfontosabb a referencia*, hiszen *ebből következtetnek az ügyfelek a tudástőkére*, mely számukra a *munka minőségét is jelzi*. Egy megfelelő referencialista azt sugallja az ügyfélnek, hogy megfelelő tudás áll rendelkezésére és ennek következtében a munka minősége is magas lesz. A brand szintén egy fontos elem, hiszen ebből szintén a tudásra és minőségre következtet az ügyfél. A brand és referencia összefüggésében az első fejezetben a tanácsadók kiválasztásának szempontjainál bemutattuk - Nádor (2007) felmérése alapján -, hogy a referencia és brand között nem volt jelentős összefüggés, hiszen azokat eltérően értékelték az ügyfelek. Az ügyféloldali interjúalanyaink azonban a referenciát összekötötték a branddel, hiszen a cég hírnevének megítélésében a referencialista is fontos szerepet játszott.

Az előzőek folytatásként elmondható, ha az ügyfél korábban még nem dolgozott együtt az adott tanácsadóval, akkor csak a szakmai értékekre támaszkodva képes értékelni és így kevesebb elemet képes mérlegelni. Ennek következtében további keresési elemeket találtunk, melyet lényegesnek tartottak az ügyfelek, s az előzetes értékelés kapcsán figyelembe vettek a kiválasztásnál. A 2. fejezetben felsorolt bizonytalanságsökkentő elemek alapján a következő keresési elemek jellemzőek a tanácsadási szolgáltatás kapcsán:

1. *Személyes információforrások*: az előzetes értékítéletben kiemelt fontossága van mások ajánlásának, az ügyfelek jelentős mértékben erre a keresési elemre támaszkodnak.
2. *Megfogható elemek keresése*: ilyen tényező volt a tanácsadók minősítése, valamint a vállalati oldalon szerzett tapasztalat. A tanácsadók minősítése kapcsán a CMC- minősítést említették az ügyfelek, mely a professzionális szakmai szolgáltatás biztosítékeként szolgál. A vállalati oldalon szerzett tapasztalat szintén a magas szintű szaktudás és az ebből eredő magas minőségű munkavégzés biztosítója lehet.

Összességében tehát megállapíthatjuk, hogy az ügyfelek korábbi tapasztalataik alapján eltérő értékekre tudnak támaszkodni az értékelés folyamatában, a kiválasztásban pedig jelentős szerepe van a korábbi közös munkának.

Ügyféloldali taktikák

A fent bemutatott keresési elemeken kívül az ügyfelek több taktikát is alkalmaznak az előzetes keresés során, melyekkel igyekeznek csökkenteni bizonytalanságukat és az árak minimalizálásához is hozzájárulnak. Ilyen módszerek:

- Versenyeztetés
- Elsőként kisebb összegű megbízás
- Szerződéstípusok

A *versenyeztetés* tipikus ügyfél oldali taktikának tekinthető és alapvetően azt a célt szolgálja, hogy ezáltal összehasonlíthatóvá válnak az egyes tanácsadói ajánlatok, melyeket az előzetes értékelések kapcsán nem lehet megtenni. Emellett az árak minél alacsonyabb szintre szorításának is hasznos eszközei, hiszen ilyenkor az ügyfelek ilyenkor több tanácsadótól kérnek ajánlatot, és az azok tartalma és ára alapján mérlegelnek a tanácsadók között.

Az ügyfél oldalon olyan taktikával is találkoztunk, hogy egy új tanácsadóval *elsőként csak kisebb összegű megbízásban* állapodik meg. Ezzel igyekszik csökkenteni bizonytalanságát, és megbizonyosodni arról, hogy az adott tanácsadóval megfelelően és hatékonyan tud együtt dolgozni. Ez egy igen óvatos taktika, melynek lényege, hogy az ügyfél minimálisra csökkentse kockázatát azáltal, hogy egy kisebb összegű megbízásnál az esetleges sikertelenség sem okoz jelentős veszteséget.

Az utolsó tényező által eljutottunk a különböző szerződéstípusokhoz is, melyek szintén kockázatcsökkentő eszközei lehetnek a feleknek a folyamatban. A következőkben az egyes szerződéstípusokat és azok jellemzőit mutatjuk be az interjúk tapasztalati alapján.

Sikerdíjas szerződések

A sikerdíjas szerződések az elégedettség alapú árazás tipikus megnyilvánulása, hiszen az esetben az ügyfél csak akkor fizet, ha a kitűzött eredménykritériumot teljesítette a tanácsadó. Itt nem a projekttel töltött napok alapján, hanem egy előre, a várható eredmény függvényében meghatározott juttatásért dolgoznak. Ez a szerződéstípus biztonságot ad az ügyfélnek a tekintetben, hogy csak a projekt sikeressége esetén kell kifizetniük a vállalási díjat. Ezen felül az ilyen típusú szerződésnél nem kell előre kifizetni az összeget, hanem a projekt lezárását követően. Mind az ügyfél, mind a tanácsadói oldalon egyre elterjedtebb ez a szerződésforma, hiszen az ügyfelek elégedettségük függvényében fizetnek.

A tanácsadói oldalon alapvetően nem kedvelt ez a szerződési forma, éppen azért, mivel bizonytalan a végkimenete. Jellemző, hogy először csak kisebb összegű megbízásokat vállalnak sikerdíjas szerződésekkel, így ha a projekt sikertelensége esetén nem keletkezik bevétel, az se jelentsen problémát a cégnek. A sikerdíjas szerződések kapcsán számolni kell csapdákkal is.

Tanácsadói oldalon azzal, hogy a tanácsadó a sikerdíj alapjául szolgáló mutatók (árbevétel, profit, létszám stb.) növelését idézzék elő – rövid távon - és ne pedig az ügyfél hosszú távú eredményes működéséhez járuljanak hozzá. Ennek ellenkezője is előfordulhat, mikor az ügyfél próbálja úgy „mahinálni” a sikerdíjhoz kötődő mutatószámokat, hogy az alapján minél alacsonyabb tanácsadói sikerdíjat kelljen fizetnie.

Fix áras szerződések

A fix áras szerződések a leginkább elterjedtek, a legtöbb interjúalanyunk ezzel a típusú szerződéssel dolgozik. A tanácsadók számára előnyös, mivel az ügyfél nem igényel részletes időelszámolást, a munkát meg lehet osztani az alacsonyabb költségű dolgozók között. Az ügyfelek is kedvelik, hiszen ennél a szerződéstípusnál előre tudják, mennyit kell fizetniük. Ez a szerződéstípus típust minden megkérdezett ügyfél és tanácsadó interjúalanyunk alkalmazta.

Idő alapú elszámolás

A tanácsadók számára hátránya, hogy az ügyfelek szigorú elszámolást kérnek, ami nehezíti a munkát, hiszen az ügyfelek gyakran ellenőriznek, így a jelentések száma nő. Gyakran keletkezik konfliktus ez pedig épp a tanácsadói munka egyik legfőbb értékét, a bizalmat kérdőjelezi meg. Ennél a szerződéstípusnál gyakran a tanácsadó is magasabb költségekkel tudja elvégeztetni a munkát, mert az ügyfelek szeretik és elvárják, hogy tapasztalt tanácsadók dolgozzanak a projekten. Az ügyfélnek előny, hogy csak annyit fizet ki, amennyit a tanácsadó ténylegesen a munkára szánt, ha túl magas az összeg, akkor pedig lehet módosítani a projekt scope-ot.

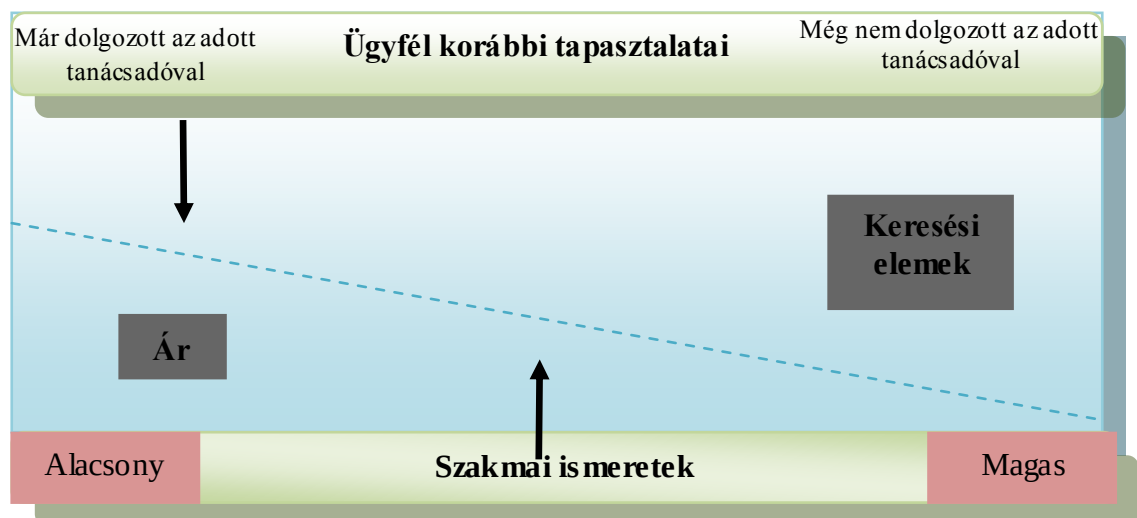
Az ár mint keresési elem

Az ár alapvetően a keresési értékek közé tartozik, hiszen a tanácsadók konkrét árait csak akkor ismerik meg az ügyfelek, ha ajánlatot kérnek tőlük. Az ár információforrás szerepét alapvetően az informáltság (tanácsadó alkalmazásának előzményei, szakmai ismeretek mértéke)

befolyásolja. Ha az ügyfél szakmailag felkészült, akkor realisabban tudja értékelni az egyes értékeket (pl. a módszert, benchmarkot stb.) és több keresési elemre tud támaszkodni.

A kutatásunk ügyfél oldali célcsoportját olyan cégek alkották, melyek már vettek igénybe tanácsadást - sőt a legtöbb cég folyamatosan dolgozik tanácsadókkal- így az általunk megkérdezett cégek a mérlegelés során a szakmai és érzelmi értéket figyelembe vették. Minél inkább szakértő ügyfélről van szó, annál realisabban tudja mérlegelni az egyes értékeket és annál kevésbé támaszkodik az árra. Minél kevesebb ismerettel rendelkezik az ügyfél a tanácsadásról, és az adott szakterületről, annál kevésbé tudja értékelni a kapott szolgáltatást. Ezek az ügyfelek a keresési elemeket is kevésbé tudják értékelni, így az árra támaszkodnak, s ebből próbálnak információt szerezni a minőségre vonatkozóan.

Az ár információforrás szerepéről már szó volt a tanácsadók árainak meghatározása kapcsán, s megállapítottuk, hogy az ár a tanácsadók számára a minőség jelzője és nem határoznak meg olyan árakat, melyek szakmai hírnevüket csorbítaná. Ügyfél oldalon is jelentős az ár minőségjelző szerepe, és az interjúalanyaink is elmondták, hogy a magas szintű szolgáltatást „meg kell fizetni”. Azok az ügyfelek, akik már az adott tanácsadóval, sokkal inkább képesek az összehasonlításra és sokkal inkább képesek felmérni az adott szolgáltatás árát. Az ügyfelek informáltságnak, vagyis a szakismeret és a korábbi tapasztalat mentén ábrázoltuk az keresési elemek és az ár kapcsolatát.



11. ábra: Az értékelés tényezői a tanácsadási szolgáltatásoknál

Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrán látható, hogy ha az ügyfél szakmai ismeretei alacsonyak, akkor kevesebb keresési elemre tud támaszkodni, és az ár fontosabb szerephez jut a mérlegelési folyamatban. Ha az ügyfél magasabb a szakismeretekkel rendelkezik, akkor több keresési elemet tud értékelni és az ár mint információforrás kevésbé fontos számára. Abban az esetben, amennyiben az ügyfél dolgozott már a tanácsadóval, akkor megnő a keresési elemek száma, hiszen az érzelmi és szakmai értékeket is tudja előzetesen értékelni. Míg ha nem, akkor csak a szakmai értékek alapján tud előzetesen értékelni.

Az idő mint keresési elem

Mint ahogy már említettük, az ár mellett adódnak még olyan egyéb költségek, mint az idő, a keresés és az érzelmi költségek. A mérlegelésre szánt időt és energiát az is befolyásolja, hogy milyen jelentőségű megbízásról van szó. Minél nagyobb összegű az adott projekt, annál magasabb a keresésre szánt idő és energia. Minél nagyobb összegű a projekt, az ár annál kevésbé fontos, hiszen inkább fizetnek magasabb összeget egy olyan tanácsadónak, akit az egyéb tényezők mentén alkalmasabbnak gondolnak, akiben megbíznak.

3.5.3. Tranzakciók a két fél között

Az eddigiekben bemutatásra került, hogy a tanácsadók miként tudják meghatározni saját szolgáltatásuk árát, s az ügyfelek az általuk kifizetett végső összeg meghatározásáig milyen döntési folyamaton keresztül jutnak el, s ebben a folyamatban milyen szerepet játszanak az általunk feltárt értékek. A két fél bemutatása után a következőkben a két oldal közötti tranzakciót mutatjuk be az egyes értékek és az ár vonatkozásában. Elsőként az ügyfelek döntési folyamatának és a tanácsadás folyamatának összekapcsolásával folyamatában ábrázoljuk, hogy miként talál egymásra ügyfél és tanácsadó az egyes értékek mentén, és ebben a folyamatban mikor jelennek meg az egyes értékek, köztük az ár is.

A két fél közötti tranzakció vizsgálatában a kiindulási alap, hogy a felek legfőbb célja a vállalati értékük növelése. Az árak tekintetében ott a tanácsadói oldal, aki forintosítja saját szolgáltatását és ott az ügyfél, akinek előzetes értékelése kapcsán vannak elképzelései arról, hogy mekkora összeget hajlandó kifizetni az adott szolgáltatásra. Az előzőekben bemutatott értékek jól bizonyítják, hogy az *ügyfelek* számára nemcsak az alacsony ár jelent értéket, hanem más értékek épp olyan vonzóak lehetnek, mint a kedvező ár. Az ügyfelek számára tehát nem az ár a legfőbb

érték, hiszen kockázatuk csökkentése érdekében egyéb értékekre támaszkodnak, melyekért az ügyfelek hajlandóak többet fizetni. Mivel azonban a tanácsadás egy eszköz a vállalati értékük növekedéséhez, így igyekeznek minél alacsonyabb árat fizetni. Az ügyfelek szakmai ismeretei és korábbi tapasztalatai alapján azonban eltérő mértékben képesek az egyes kockázatsökkentő eszközökre, és az árra mint információforrásra támaszkodni.

A végső ár mérlegelésénél a tapasztalati és keresési értékek egyaránt szerepet játszanak, s attól függően, hogy korábban dolgozott-e már együtt ügyfél és tanácsadó, a folyamatban eltérő időben kapnak szerepet. Az ügyfelek tehát a keresési folyamat eredményeként, a szakmai és/vagy érzelmi értékekből meghatározzák azokat, melyhez ragaszkodnak, hiszen ez jelent számukra biztonságot és *ezért hajlandóak többet is fizetni*. Ezt bizonyítja a megkérdezettek által megjelölt értékek preferenciája is, hiszen a megkérdezett ügyfelek egyike sem sorolta az árat az első három érték közé.

A *tanácsadói oldalon* az árak kialakítását meghatározza a cég költség szerkezete, a piaci versenyhelyzet és az ügyfelek elvárásai. A tanácsadók által meghatározott árak egy bizonyos értéktartományba esnek, melynek alsó határát a tanácsadók saját költség szerkezete adja, felső határát pedig a piaci helyzet és az ügyfelek elvárásai adják. A tanácsadó árai meghatározásánál arra törekszik, hogy az profitot termeljen számára, vannak azonban olyan esetek, amikor a tanácsadó is hajlandó lemondani a profit egy részéről vagy akár egészéről. Ilyen eset lehet, ha az adott ügyfélről jövőbeni megbízásokat vár a cég, vagy a referenciaértéke következtében növekedhet a cég brandje. Az árral azonban csak addig mennek le a cégek, amíg az még fedezi költségeiket. Az pedig, hogy melyik cég mennyire tud belemenni ezekbe az árháborúba, függ attól is, hogy milyen tartalékokkal rendelkezik. Ezen felül azért sem érdemes túl alacsony árakat meghatározni, mivel az árnak mindkét oldal számára minőségjelző szerepe van, a tanácsadók és ügyfelek szerint is meg kell fizetni a professzionális szolgáltatást, annak tükröznie kell az adott tanácsadó szakmai minőségét. Az ár a szakmai hírnév és tapasztalat mércéje, így nem szabnak olyan árakat, melyek a cég szakmai hírnevét csorbítanák.

Értékek és árak

A két fél közötti értékek tekintetében a legfontosabbak a referencia, brand és a kapcsolati tőke. Az ügyféloldalon ezek azok az értékek, melyet a leginkább figyelembe vesznek a tanácsadási szolgáltatásoknál és melyek alapján meghatározzák a szolgáltatásért kifizetendő

összeget. Ha az ügyfél korábban nem dolgozott a tanácsadóval, akkor a referenciából és az ebből adódó brand, és hírnév alapján következtet a tudásra és minőségre, ezáltal biztosítva azt, hogy az adott szolgáltatás számára vállalati értéket teremtsen. Ebben az esetben a tanácsadó céget és nem személyt értékel az ügyfél.

Amennyiben dolgozott együtt tanácsadó és ügyfél, akkor a kapcsolati értékek meghatározóak, hiszen a közös munka a legjobb referencia, ebben az esetben tehát a tudásra, minőségre is a kapcsolati tőke ad biztosítékot. A kapcsolati tőke által kialakult bizalom pedig az egyik legfőbb érték, ami jellemzően személyhez, tanácsadóhoz kötődnek. Ezek tehát azok a tényezők, melyekért az ügyfelek hajlandóak magasabb árat fizetni saját bizonytalanságuk csökkentése érdekében. A tanácsadók esetében szintén a brand, referencia és kapcsolati értékek azok, melyek az árakat leginkább befolyásolják. Ha az adott ügyfelet megfelelő referenciának érzik a tanácsadók, akkor hajlandóak engedni az árból, ami viszont növeli a vállalat hírnevét és a későbbiekben mindez emelheti az árait a brand növekedése által. A kapcsolati tőke azért fontos a tanácsadónak, mivel egy bizalmi kapcsolat az ügyféllel további megbízásokat eredményezhet, így ebben az esetben is hajlandó csökkenteni az árakat. Ezen felül a hosszú távú, bizalmon alapuló kapcsolat azért is különlegesen fontos és értékes a tanácsadóknak, hiszen a tanácsadók fejlesztésében az ügyfélnek is fontos szerepe van.

A két fél közötti ár alkufolyamatban tehát egy sajátos kereslet- kínálat felállás figyelhető meg, mely az árhatárokat igencsak kiszélesíti. A szolgáltatási díjakat befolyásolja az ügyfél: a tanácsadók alkalmazásának előzményei, szakmai ismeretek mértéke, hiszen az ügyfél az alapján ítéli meg az árat, hogy milyen értéket tulajdonít a szolgáltatásnak, és ehhez az értékhez milyen költséget társít. A tanácsadóknak pedig saját ártartományukban mozogva alakítják ki szolgáltatásuk árát az ügyfél igényeknek megfelelően. A tanácsadási szolgáltatás esetében a tanácsadó és ügyfél oldali értékek nagy része nem ütközik, sőt mindkét félnek fontos, s az ár az, amit mindkét fél legfőbb célja, a vállalati érték növelése érdekében ellentétes érdekekkel igyekszik a számára legelőnyösebb módon alakítani. Az ár végső soron a két fél közötti alkufolyamatban, tárgyalás során változik.

A felmérésünkben szereplő ügyféloldali szereplők tudatos ügyfelek, és számba veszik a szükségleteinek kielégítésére rendelkezésre álló lehetőségeket, és az általuk talált legjobb alternatíva ajánlatához viszonyítják az alkufolyamatban kapott ajánlatot, voltaképp a tárgyalásos egyezség legjobb alternatíváját keresik. Kutatásunk pedig megmutatta, milyen értékek mentén

teszik meg ezt. A tanácsadók az ügyfelek igényeihez igazodva pedig megpróbálnak olyan alternatívát felkínálni, melyek saját céljak elérése érdekében még vállalni tudnak. A tanácsadói és ügyfél oldalon szereplő értékek között tehát számtalan átfedés figyelhető meg, s az ár mint érték egy folyamatosan változó tényező a két fél közötti kapcsolatban.

3.6. ÉRTÉK ALAPÚ ÁRAZÁS

A kutatásunk során azt vizsgáltuk, hogy mi jelent értéket a tanácsadónak és ügyfélnek a tanácsadási szolgáltatások kapcsán, s mindezt miként lehet számszerűsíthető formában, pénzben kifejezni. A tanácsadók meghatározzák saját szolgáltatásuk árát, mely a saját költségszerkezetük függvényében egy ártartományban mozog. Az ügyfelek a tanácsadás professzionális szolgáltatásjellegéből adódóan nem tudják meghatározni a szolgáltatást árát, s csak a mérlegelési folyamat eredményként igyekeznek értéket rendelni az adott szolgáltatáshoz.

A két fél közötti kapcsolat kapcsán láthattuk, hogy az ügyfél az alapján ítéli meg az árakat, hogy milyen értéket tulajdonít a szolgáltatásnak, és ehhez az értékhez milyen költséget társít. Mivel az ügyfelek nem képesek számszerűsíteni a szolgáltatás árát, így a tanácsadóktól várják, hogy kimutassák saját munkájuk megtérülését. Az ügyfelek számára ugyanis a szolgáltatás megtérülésével válik lehetővé az adott munka tényleges pénzügyi értékének meghatározása. Az ügyfelek számára az jelent értéket, ha az adott munka hozzájárul a vállalati érték növekedéséhez, mindezt pedig számszerűsíthető elemekkel lehet megtenni.

A kutatásunkban feltártuk, hogy az ügyféloldalon éppen ennek következtében megfigyelhető a befektetési szemlélet erősödése, és egyre inkább elvárás, hogy a tanácsadók kimutassák saját munkájuk ügyfél számára való megtérülését. Összességében tehát az általunk megkérdezett ügyfelek a tanácsadást egy eszköznek tartják saját vállalati értékük növeléséhez, s a tanácsadásra mint befektetésre tekintenek, ennek eredményeként a tanácsadóktól mérhető és számszerűsíthető előnyök kimutatását várják el. Ezen felül kockázatukat is csökkenteni szeretnék, így garanciát keresnek a tanácsadó munkájának minőségére. A tanácsadók a vevői kockázatok csökkentését árazási technikájuk segítségével képesek megtenni, s mindez az árazás kapcsán mindez az *érték és elégedettség* alapú árazásban jelenik meg. Az érték alapú árazás esetében a vevőnek olyan árazási sémát kell felajánlani, melynél valóban azért fizet, amit használ és értékel.

4. ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozatunkban azt a célt tűztük ki, hogy megkeressük a vezetési tanácsadás értékeit és megfigyeljük, hogy ezek megjelennek-e a vezetési tanácsadás mint szolgáltatás árazásában. A primer és szekunder adatok alapján feltártuk az érték összetevőket mind a tanácsadói, mind az ügyfél oldalon és ezeket összevetve következtetéseket vontunk le a jelenlegi tanácsadói piacról. A tanácsadási iparág egy folyamatosan változó terület, így mindig szükség van arra, hogy friss és aktuális információkkal ismerkedjünk meg és ismertessük meg a piac szereplőit. Kutatásunkban mi is erre törekedtünk, az eddigiekhez képest azonban teljesen új módon, a tanácsadói és ügyféloldal egyidejű vizsgálatával és a két fél ugyanazon kérdések mentén történő véleményének feltárásával. A kutatás eredményeit nem tekintjük általános érvényűnek a hazai tanácsadási piacra vonatkozóan a dolgozat terjedelmi és technikai korlátai miatt, hiszen nem egy reprezentatív, sokkal inkább egy feltáró, magyarázó jellegű kutatást készítettünk. Lezárásaként arra törekszünk, hogy lényegre törően bemutassuk a kutatásunk során szerzett tapasztalatainkat és eredményeinket, melyek remélhetőleg a piac szereplői és az aziránt érdeklődők számára is újdonsággal tudnak szolgálni.

A kutatás során arra fókuszáltunk, hogy feltárjuk, milyen értékek jelennek meg a tanácsadási szolgáltatások kapcsán a tanácsadói és az ügyféloldalon. Kíváncsiak voltunk arra, hogy milyen értékeket emelnek ki a két oldal szereplői, s ezek között milyen kapcsolat található. A két oldal közötti kapcsolat értékek mentén történő vizsgálatánál kiemelten foglalkoztunk az ár szerepével, hiszen a tanácsadási szolgáltatások professzionális és tudásintenzív szolgáltatásjellegéből adódóan azok árazása és értékelése sem egyszerű feladat. A tanácsadóknek forintosítani kell szolgáltatásukat, az ügyfeleknél azonban az elvárt előny nem ragadható meg mértékegységben, hiszen az előzetes értékelésben a nem számszerűsíthető elemek dominálnak. Esetükben annak vizsgálata érdekes, hogy milyen tényezőket értékelnek az általuk kifizetendő összeg meghatározásánál. Mivel a tanácsadási szolgáltatások számszerűsítése annak szolgáltatásjellegéből adódóan bonyolult, éppen ezért tartottuk érdekesnek, hogy megvizsgáljuk ezt a folyamatot mindkét fél részéről.

A kutatás eredményként az értékekről elmondható, hogy *mindkét fél legfőbb célja a vállalati érték növelése és úgy gondolják, hogy ez a tanácsadói folyamat legfőbb értéke is.* Mindkét oldalon található cégek esetében *a vállalati érték növelésénél, nem csak a profitot tartják szem előtt, hanem az immateriális javak gyarapodását is,* hiszen ez is a vállalati értékük részét

képezi. Az *ügyfelek* esetében a tanácsadás egy eszköz a vállalati értékük növeléséhez, így számukra kiemelten fontosak a fogyasztói értékek. Kutatásunk abból bizonyult újnak, hogy a két fél együttes vizsgálatával kerestük a vezetési tanácsadás legfontosabb fogyasztói értékeit. Ezzel a tanácsadó cégeket az ügyfélközpontú stratégia kialakításában segíthetjük.

A tanácsadás esetében egy sajátos kereslet- kínálat viszony figyelhető meg, mely az árhatárokat igencsak kiszélesíti. Az árak tekintetében csak a tanácsadói oldal, aki forintosítja saját szolgáltatását, az ügyfélnek pedig előzetes értékelése kapcsán vannak elképzelései arról, hogy mekkora összeget hajlandó kifizetni az adott szolgáltatásért. Az ügyfelek a keresési folyamat eredményeként meghatározzák azokat az értékeket, melyhez ragaszkodnak, hiszen ez jelent számukra biztonságot és ezért hajlandóak többet is fizetni. Ezt bizonyítja a megkérdezettek által megjelölt értékek preferenciája is, hiszen a megkérdezett ügyfelek egyike sem sorolta az árat az első három érték közé. *A tanácsadói oldalon az árak kialakítását meghatározza a cég költség szerkezete, a piaci versenyhelyzet és az ügyfelek elvárásai. A kutatásunk alapján elmondhatjuk, hogy a tanácsadói és ügyfél oldalon szereplő értékek között számtalan átfedés figyelhető meg, s az ár mint érték egy folyamatosan változó tényező a két fél közötti kapcsolatban.*

Láthattuk, hogy a tanácsadási szolgáltatások értékének számszerűsítése nem egyszerű, főként az ügyfelek részéről magas a bizonytalanság. Éppen ebből kifolyólag végkövetkeztetésül elmondhatjuk, hogy a tanácsadási szolgáltatások kapcsán az ügyfelek részéről egyre erősödik a befektetési hajlandóság, és elvárják, hogy a tanácsadók kimutassák saját munkájuk pénzügyi értékét, hiszen azt az ügyfelek sok esetben nem képesek megítélni. Ennek érdekében a jövőre vonatkozóan egy követendő út lehet a tanácsadóknak az érték-alapú árazás, amikor a tanácsadóknak meg kell határozniuk, hogy mit értékelnek vevőik a szolgáltatásban és ennek megfelelő árazási eljárásokat kell alkalmazniuk.

A dolgozathoz kapcsolódó kutatásunk során számos tényezővel gazdagodott a témához kapcsolódó ismeretanyagunk, így ennek birtokában a jövőben célszerű lenne egy szélesebb mintán alapuló adatfelvétellel folytatni a kutatást. A feltárt eredmények alapján érdemes lehet megvizsgálni az ügyfelek és tanácsadók közötti *alkufolyamatokat és tranzakciókat*. Kutatásunk másik folytatási iránya lehetne az általános kapcsolatok vizsgálatán túl, a *személyes, egyedi kapcsolatok megfigyelése*. Érdekes lenne a tanácsadó cég és ügyfeleinek kapcsolatának egyedi jellemzőit és a kialakítás okait megvizsgálni. Ha az egyedi kapcsolatokra helyeznénk a fókusz, a *működési területek és cégméretetek befolyásoló erejét* is figyelembe vehetnénk.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Babbie, E. (2008): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Angol nyelvről fordította Kende Gábor és Szaitz Mariann. (5. kiadás) Budapest: Balassi Kiadó- ELTE Szociológiai Intézet.
- Biech, E. (2006): *A tanácsadás világa. Az alapoktól kezdve...*Pécs: VHE K ft.
- Biswas, S.-Twitchell, T. (2006): *Menedzsment tanácsadás. Teljes körű útmutató az üzletághoz*. Pécs: VHE K ft. 319.pp.
- Böhm Károly (1942): *Értékek analyse*. Kolozsvár: Minerva Irodalmi és Nyomdai Műintézet. 67 pp.
- Chikán Attila - Demeter Krisztina (1999): *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Budapest: AULA Kiadó. 3 pp.
- Chikán Attila (2008) *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula kiadó. 20.p.
- Davenport-Prusak (2001): *Tudásmenedzsment*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Dobrai- Farkas (2009): Tudásintenzív üzleti szolgáltatások. *Vezetéstudomány*. 11. évf. 7-8. sz. pp. 56- 67.
- Dudás Katalin (2011): Napjaink egyik jellemző trendje, a tudatos fogyasztás értelmezése. *Társadalomkutatás: a Magyar Tudományos Akadémia Gazdaság- és Jogtudományi Osztályának folyóirata*. (29. kötet) 3. sz. 315.p.
- Farkasné Kurucz Zsuzsanna (1999): *Tanácsadási tevékenység – tanácsadói szerepek és kompetenciák*. Gazdaság Vállalkozás Vezetés 3. pp. 32-39.
- Fodor Péter- Milovecz Ágnes (2009): *A vezetési tanácsadás, mint tudásintenzív iparág sajátosságai Közép- Kelet- Európa és Dél- Európa négy országában*. Pécs: Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola Évkönyv. 169.p.
- Garai László (1997): *Általános gazdaságpszichológia*. Szeged: JATEPress Kiadó. 143.o.
- Gupta – Lehmann (2003): *Customers as Assets. Journal of Interactive Marketing (John Wiley & Sons)*, In: Neumann-Bódi Edit (2012): *Vevőértékelés egyéni és szervezeti vásárlók esetében*. (Ph.D értekezés Budapest)
- Kamarás István (1993): *Íme az ember*. Budapest: Szent Gellért Egyházi Kiadó Országos
- Kenesei Zsófia- Kolos Krisztina: *Szolgáltatásmarketing- és menedzsment*. Budapest: Alinea

- Kipping, M. (2002): Trapped in their wave: The evolution of management consultancies. In: Timothy, C.-R. Finchman: *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell Business 25 p.
- Kornai Gábor (2008): *Vezetési Tanácsadás*. Napi Gazdaság Melléklet. 2008. december 4.
- Kotler, P. (1967): Managerial Marketing, Planning, Analysis, and Control. In: Neumann-Bódi Edit (2012): *Vevőértékelés egyéni és szervezeti vásárlók esetében*. (Ph.D értekezés Budapest)
- Kotler, P. (2012): *Marketingmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Kotler-Keller (2006): *Marketingmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Kubr, M (1993): *Vezetési tanácsadás : Irányelvek a szakma gyakorlásához* Budapest: Építésügyi Tájékoztatói Központ K ft.
- Kubr, M (2002): *Management consulting –A guide to the profession*. Geneva: ILO. 904 p.
- Markham, C. (1999): *The Top Consultant*. Kogan Page, London.
- Nádor Éva (2007): *Az üzleti tanácsadás marketingje*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Oroszi Sándor (2009): *Fogalomtár a bevezetés a közgazdaságtanba tárgyhoz*. PTE FEEK jegyzet
- Poór et al. (2010): *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémia Kiadó. pp. 26-27, 28, 31-32, 42-45,
- Poór József (2005): *A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái*. Budapest: Akadémia Kiadó. 28 p.
- Poór-Kornai-Erdőhegyi-Torma (2010): A tanácsadás alapjai In: Poór: *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémia Kiadó. 28 p.
- Reketttye Gábor (1997): *Értéktéremtés a marketingben*. Budapest: KJK. 17 p.
- Reketttye Gábor- Hetesi Erzsébet (2009): *Kínálatmenedzsment*. Budapest: Akadémia Kiadó. 72 p.
- Smith, A. (1992): *Nemzetek gazdasága*. Budapest: KJK. 150 p.
- Smith, D. (2007): *Global Consulting Marketplace*. Peterborough: Kennedy Information Institute.
- Sveiby, K. E. (2001): *Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás*. Budapest: KJK. 120 p.
- SVEIBY, K.E.(1997): *The New Organizational Wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Szerb László (2008): *A hazai kis- és középvállalkozások fejlődését és növekedését befolyásoló tényezők a 2000-es évek közepén*. Vállalkozás Innováció 2. évfolyam 2. szám pp. 1-35
- Tokár-Szadai Ágnes (2010): *Tanácsadók és vállalkozók tanácsadási értékrendje Borsod-Abaúj-Zemplén megyében*. (PhD értekezés, Miskolc)

- Wimmer Ágnes (2000): *A működési és pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálata*. (PhD értekezés, Budapest) 11, 15 p.
- Wohlgemuth, A. C (2006): *Unternehmensberatung* Zürich, 2005/06 ISBN 3728130494 282 p.

Internetes források

- ASCO business consulting definition. Letöltve: asco.org <http://www.asco.org/about-asco/society-history> (letöltve: 2013.11.11.)
- Bélyácz Iván (2010): *Kockázat vagy bizonytalanság? Elmélettörténeti töredék a régi dilemmáról*.
Letöltve: Elektronikus Periodika Adatbázis
Archívum, http://epa.oszk.hu/00000/00017/00172/pdf/05_belyacz.pdf (Letöltés ideje: 2013.11.09)
- FEACO Survey on the European Management Consultancy 2011/2012. Letöltve: feaco.org <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf> (Letöltés ideje: 2013.11.09)
- ICMCI business consulting definition. Letöltve: icmci.org <http://www.icmci.org/?page=6972393> (letöltve: 2013.11.11)
- Sveiby, K. E. (2001): *Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás*. Budapest: KJK. 120 p.
- SVEIBY, K. E.: What is Knowledge Management. Letöltve: sveiby.com <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/KnowledgeManagement.html> (letöltve: 2013.11.13.)
- VTMSZ vezetési tanácsadás definíció. Letöltve: vtmsz.hu, <http://vtmsz.hu/hu/cmc-informaciok/cmc-cim/> (2013.11.11.)

MELLÉKLETEK

I. MELLÉKLET

Interjúkérdések a tanácsadó oldal részére

1. Kérem pár szóban fogalmazza meg a tanácsadást, mint szolgáltatást.
2. Ön szerint ki a tanácsadó?
3. Mik azok az értékek, amiket a cége képvisel és fontosnak tart az ügyfelek megnyerése érdekében? Melyek azok az értékek, melyek a leginkább a RacioNetre jellemzőek? (Kérem legalább 4-et soroljon fel.)
4. Mit gondol, mik azok az értékek/preferenciák, amik szerint az ügyfelek tanácsadó céget választanak?
5. Mit gondol, mikor az ügyfélben felmerül az igény a tanácsadó bevonására, végezhető költségkalkulációt? Megbecsüli, hogy megéri-e anyagilag neki a folyamat?
6. Tisztában van a tanácsadás értékével az ügyfél?
7. Az Önök cége milyen árazási módokat használ illetve kedvel? A cég "brand"-je milyen súllyal jelenik meg az árakban?
8. Mi a tapasztalat, az ügyfelek milyen árazási típusokat szeretnek?
9. Mit gondol a magyar tanácsadói piacról, kérem fogalmazza meg pár mondatban, vagy írja le pár szóval.

II. MELLÉKLET

Interjúkérdések a tanácsadó oldal részére

1. Kérem adja meg a pontos beosztását, pozícióját.
2. Ön mit ért üzleti tanácsadás alatt (egyes szakirodalmi megközelítések szerint az informatikai tanácsadás is az üzleti tanácsadás körébe tartozik.)?
3. Véleménye szerint ki a tanácsadó?
4. Milyen külső tanácsadó által vezényelt tanácsadási folyamat volt az Ön cégénél? (Ha nem titok, melyik tanácsadó cég végezte a munkát?)
5. Mennyire volt megelégedve ezzel a szolgáltatással? Milyen volt a kapcsolat a két fél között?
6. Véleménye szerint mi a tanácsadás legfőbb értéke, mit várnak a tanácsadástól?
7. Kérem soroljon fel 5 „értéket” ami a tanácsadási folyamattal kapcsolatban az először eszébe jut.
8. Ön hogy vélekedik, a cége tisztában van a tanácsadási szolgáltatások értékével? Megbecsüli annak hozzáadott-értékét?
9. Az alkufolyamat előtt végeznek valamilyen számításokat, hogy ez a szolgáltatás megéri-e a cégnek?
10. Milyen fizetési lehetőségeket részesít a cége előnyben? (fix áras szerződés, sikerdíjas szerződés idő alapú elszámolás a tanácsadóval)