

HULLÁMVÖLGYBEN A VEZETÉSI TANÁCSADÁS

Vége az aranyéveknek

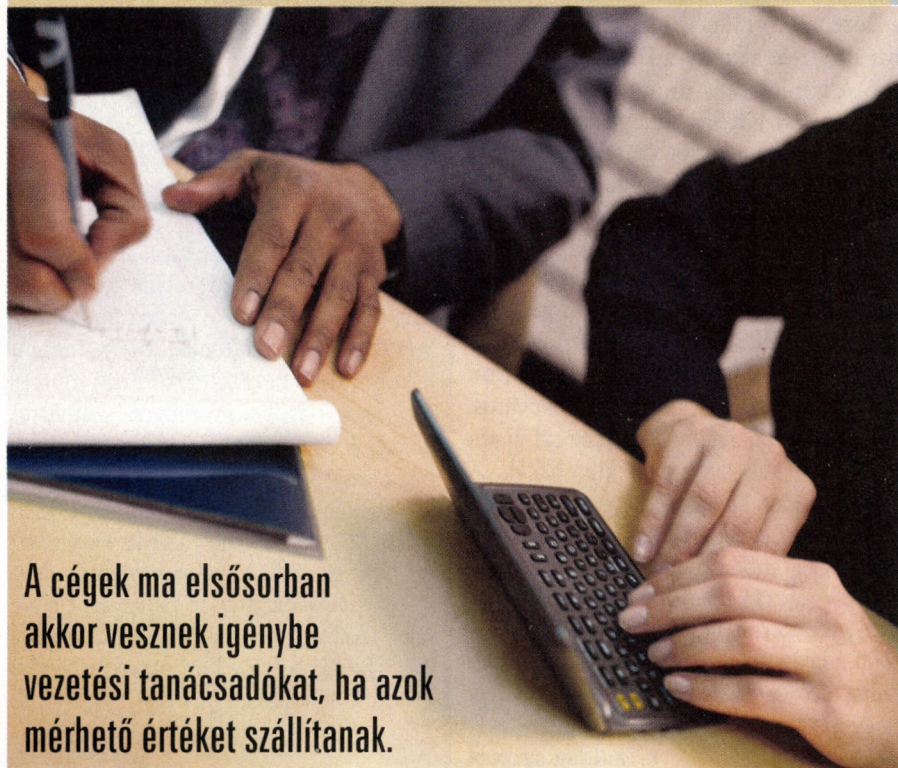
A korábbi növekedés után 2002-ben visszaesett a vezetési tanácsadók árbevétele, s várhatóan rossz év lesz az idei is.

Több mint harminc esztendő óta tavaly csökkent először a világ vezetési tanácsadói szektorának bevétele. Az amerikai Kennedy Institute adatai szerint 2002-ben az ágazat globális árbevétele 119 milliárd dollár volt, 6 százalékkal kevesebb a megelőző évinél. Az európai piacon is megdőbentő a visszaesés: a Tanácsadó Szövetségek Európai Szervezete (FEACO) szerint a 2001-ben regisztrált 11,5 százalékos növekedés után tavaly 2 százalékos árbevétel-csökkenésről adott számot a

szakma. Az európai és a hazai vezetési tanácsadói iparág általában követi a világtendenciákat, Magyarországon a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének (VTMSZ) adatai szerint tavaly – a megelőző évi 7 százalékos bővülés után – stagnált a piac. Hazánkban a tanácsadói szektor amúgy sem olyan erőteljes, mint Nyugat-Európában: míg Nagy-Britanniában a szakma bevétele tavaly a GDP 0,9 százalékát tette ki, Magyarországon ez az arány 0,35 százalék volt.

A VISSZAESÉS OKAI

- A világgazdaság 2000 óta recesszióval küszködik, s a gazdaságélénkítési kísérletek eddig nem hoztak áttörést
- A tanácsadók ügyfelei jelentős informatikai túlkapacitással rendelkeznek, tehát keveset költenek hardverre és szoftverre, inkább az elmúlt évtized IT-beruházásait igyekeznek munkával kitölteni
- Gondot okoz az új, úgynevezett húzótermékek hiánya: nincsenek „nagy ötletek”, amelyek lendületet adnának a szakmának
- A tavalyi esztendő sem volt mentes könyvvizsgálói botrányoktól, amelyek gyengítették a professzionális szolgáltatók iránti bizalmat



A cégek ma elsősorban akkor vesznek igénybe vezetési tanácsadókat, ha azok mérhető értéket szállítanak.

A hullámvölgy kialakulása több tényezőre vezethető vissza (lásd külön). A kedvezőtlen piaci helyzet nyomán a világon a vezetési tanácsadói szakmát napjainkban a felesleges kapacitások, egyes helyeken a túlkínálat, a korábbinál jóval nehezebb üzletszerzés és a tanácsadói díjak csökkenése jellemzi. Az ügyfelek is elsajátították a vezetési tanácsadás számos elemét és „műfaját”, sok globális termelő és szolgáltató vállalat saját tanácsadói részleget hozott létre. A tapasztalatok szerint a vállalatok ma elsősorban akkor vesznek igénybe vezetési tanácsadókat, ha azok mérhető értéket szállítanak, ha részt vállalnak a projektek kockázatában és a javaslatok megvalósításában, ha testre szabott megoldásokat kínálnak, s ha olyan ismeretekkel rendelkeznek, amelyek a megrendelőnél hiányoznak.

Magyarországon a VTMSZ tagcégeinek véleménye szerint a piac tavalyi növekedését gátolták a választások utáni vezetőváltások a közsférában. Talán ez is közrejátszott abban, hogy az állami megrendelések részesedése az árbevételekben 22-ről 14 százalékra esett. A stagnálást magyarázza a gazdaság lassulása, az itteni külföldi beruházások visszaesése, a forint erősödése, valamint a belső tanácsadók alkalmazásának elterjedése is. Az érvényesíthető tanácsadói díjak stagnálnak, illetve csökkennek.

ÁTALAKULÓBAN. Idehaza nőtt a jelentősége a stratégiai tanácsadásnak, a változáskezelésnek, a humán erőforrás tanácsadásnak, valamint az ügyfélkapcsolati (CRM) és az ellátási láncra vonatkozó (SCM) tanácsadásnak. Veszített viszont korábbi jelentőségéből az informatikai rendszerek fejlesztéséhez kötődő tanácsadás, a minőségbiztosítás, az üzleti folyamatok átszervezése (BPR), a pénzügyi, a vállalatfelvásárláshoz és összeolvadáshoz, valamint a vezető kereséshez és kiválasztáshoz kapcsolódó tanácsadás. Míg Európában az outsourcing a leggyorsabban fejlődő terület, hazánkban az ilyen típusú szolgáltatás még szinte értékelhetetlenül súlytalan. A magyar piac irányzatai és változásai ettől eltekintve többnyire egybeesnek a nyugat-európai helyzettel, hiszen ma már az itteni cégeket is nemzetközi mérce, benchmark adatok szerint mérik, értékelik.

A tanácsadó cégek még további nehéz évek elé néznek. Rémi Redley, a FEACO elnöke a szervezet nemrégiben Ljubljanában megtartott éves konferenciáján rámutatott,

nek be a résztvevők. Az alkotás közben a tréner folyamatosan változtatja a feltételeket, felkészítve ezzel a munkatársakat az üzleti életben jelentkező gyors változásokra. Először azt kéri, legyen a lehető legmagasabb az építmény, majd odaveti, ne csak magas legyen a torony, hanem stabil is. Ezután a csoportnak meg kell építenie a vállalat és az üzleti környezet háromdimenziós modelljét. A kialakított modellből, akár csak egy gyermekrajzból, kiolvashatók a problémák.

Az egyik cég saját szervezetét úgy ábrázolta, hogy felépített egy dzsungelt, amelynek közepén egy piramist emelt, tetejére pedig egy félisten-szerű alakot állított. A résztvevők elmondása szerint az ügyfelek magasztos, erős cégnek látják őket. A piramis mögött azonban egy kevésbé robusztus, bizonytalan belső teret alakítottak ki, ami azt éreztette, hogy a díszlet mögött sovány teljesítés áll. Hol a hiba? – merül fel a kérdés. A marketing túl jó, vagy a valós teljesítés gyenge? Képes-e a kirakatszervezet arra, hogy egy komoly megrendelést – amelyet a csoport egy, a piramis felé közeledő kék elefánt formájában ábrázolt – kezelni tudjon? Fel tudják-e darabolni, el tudják-e fogyasztani az elefántot, azaz megoldani a munkát, esetleg megakad a cég torkán a falat, ami a vállalat összeomlásával járhat? A kérdések megválaszolása a csoport tagjaira vár, a tanácsadó feladata utat mutatni, s rögzíteni a megoldásokat.

KONKURENS FENEVADAK. Az üzleti életben dolgozók önmagukat és a vállalat egységeit gyakran állatokkal szimbolizálják. A pénzügyi osztály szerepét legtöbbször egy tehénre osztják, amivel a fejőstehénre aszszociálnak, míg a konkurens szerepében tigrisek, oroszlánok, sárkányok és dinoszauruszok tetszelegnek, lehetőleg ketrec mögé zárva. „Az utóbbiak azonban hamarosan úgyis kihalnak, azaz nem tekinthetők komoly versenytársaknak” – mondja Koncz Eszter, az IQ Consulting tanácsadója.

Az elemkészlet hosszas kutatás után állt össze. A fejlesztők megvizsgálták, milyen elemeket nem használnak a résztvevők. Ezeket kivették, míg a legnépszerűbbeket megtartották, számukat felduzzasztották. Így például egy standard készletben legalább 50 csontváz áll a „játékosok” rendel-



kezésére. Bár a program a csontvázakkal komolytalanul tűnhet, a tréning célja nem a szórakoztatás.

A játék során előtérbe kerül a képzelőerő, az együttműködők megtanulják megosztani egymással véleményüket és megtapasztalják a hatékony konfliktuskezelést. A módszer alkalmazói szerint a hagyományos megközelítéseknél gyorsabban kerülnek terítékre a stratégia szempontjából lényeges kérdések, hamarabb ütköznek a nézőpontok. Az elkészült modellek segítségével pontosan tesztelhetők a váratlan eseményekre adható válaszok. Képzletben, de mégis konkrétan, valós kockázatok nélkül vizsgálható a jövő, a váratlanul bekövetkező események következményei pedig részleteiben elemezhetők és akciótervek is készíthetők.

Egyhangúnak érezte a hagyományos technikákat, ezért próbálta ki ezt a rendhagyó tréninget Krisch Róbert, a RotoElzett Vasalatkereskedelmi Kft. ügyvezető igazgatója. „Könnyebben tudtunk problémákról beszélni úgy, hogy közben matattunk a kezükkel. Pontosan olyanok voltunk, mint amikor a gyerekek játék közben oda-odamondják az igazat” – idézi fel Krisch. Náluk ráadásul külön problémaként merült fel, hogy a hagyományos vállalati felépítés a közelmúltban megbomlott: a központban dolgozók a környező országokba kerültek. A tréning célja itt annak modellezése volt, hogy a hirtelen jött változás milyen újfajta kommunikációt igényel az egymástól távol kerülő emberek között.

„A legőzés céges szinten nem olcsó. A program a magyarországi tréningpiacon a legfelsőbb árkategóriában helyezkedik el” – mondja Vécsey. A módszer, amely mögött négy éves kutatómunka áll, tavaly jelent meg a világpiacra, s ez év júniusától nálunk is elérhető. A Lego egyelőre óvatos. Ahogy mondják, a program még túl új ahhoz, hogy sok országban kipróbálják. A tervek szerint az elkövetkező években hazánk lesz az egyetlen közép- és kelet-európai ország, ahol a menedzser Lego elérhető. A választás nem volt véletlen. A statisztikák szerint ugyanis nálunk a legerősebb a Lego-penetráció, vagyis az egy családra jutó építőjáték-mennyiség itt a legnagyobb a világon.

KITZINGER SZONJA



ÜZLETI FOGALOMTÁR

Naponta használunk olyan szakkifejezéseket, amelyeknek a jelentését nem mindig ismerjük pontosan. Rovatunkban a fontosabb fogalmakat vesszük sorra.

Nettó jelenérték

Összehasonlíthatóvá tenni az egyes befektetési lehetőségeket: ez a nettó jelenérték számítás célja. Egy későbbi időpontban esedékes készpénzkifizetés most éppen annyit ér, mint amennyit ma be kellene fektetnünk ahhoz, hogy később a hozamokkal együtt éppen a jövőben esedékes összeget vehessük fel. Ehhez a megfelelő hozamrátával (a kamatos kamatozás szabályainak megfelelően) le kell osztanunk a majdani kifizetés összegét. Az így meghatározott jelenbeli összeg a jelenérték (present value – PV), az osztási folyamat pedig a diszkontálás. A pozitív pénzáramlások jelenre diszkontált értékeit összeadva kapjuk a projekt jelenértékét. Ha ehhez hozzáadjuk a befektetéshez szükséges kifizetések (negatív) jelenértékét, a teljes befektetés nettó jelenértékét (net present value – NPV) kapjuk. Ezt az eljárást diszkontált pénzáramlás (discounted cash flow – DCF) módszernek is nevezik, s használják nem csak projektek, de megfelelő pénzügyi tervre alapozva egész üzletágak, vállalatok értékelésére, a tulajdonosi érték meghatározására is.

Belső megtérülési ráta

Azt a hozamrátát, amellyel az adott projekt pénzáramlását diszkontálva, annak nettó jelenértéke éppen nulla lesz, belső megtérülési rátának (internal rate of return – IRR) nevezik. Értéke azt mutatja meg, hogy átlagosan milyen „kamattal” fektetjük be pénzünk, ha az adott befektetési lehetőség mellett döntünk. Eszerint az a projekt előnyösebb, amelynél pénzünk többet „fial”, vagyis IRR-je nagyobb. Az NPV és az IRR szabály gyakran eltérő sorrendet ad, ezért a két módszert egyidejűleg alkalmazva, azok mögöttes feltevéseit is figyelembe véve hozhatunk helyes befektetési döntéseket.

JUHÁSZ PÉTER

hogyan az európai vezetési tanácsadói ipar legkorábban 2004 második félévében számíthat némi fellendülésre. (Érdemes megjegyezni, hogy az ágazat jelenleg egyedül az ázsiai-csendes-óceáni térségben mutat dinamikusabb növekedést.) A Kennedy Institute 2005-ig is csak szerény, évi átlagos 3,1 százalékos növekedést prognosztizál.

KÖZEPESEK ELŐNYBEN. A 2003-as esztendő eddig eltelt része igazolta a pesszímista előrejelzéseket: a vezetési tanácsadói cégek döntő többsége mind az Egyesült Államokban, mind Nyugat-Európában, mind pedig idehaza a kínálati piac bővüléséről, a megrendelések további visszaeséséről és nyomott díjakról ad számot. A nagy cégek veszítenek korábbi pozícióikból, s a jelek szerint a közepes méretű vállalatok vészlelik át jobban a recessziót. Különösen kedvező a helyzetük azoknak a vállalatoknak, amelyek szolgáltatási palettáján egyedülálló specialitások szerepelnek.

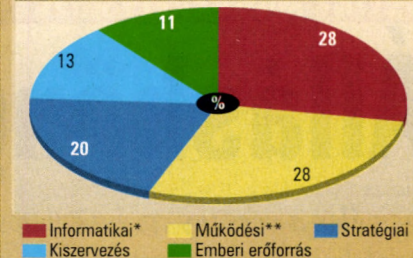
Reményt keltőek lehetnek az IT-beruházások megtérülését segítő megoldások, a várhatóan növekvő kormányzati kiadások a kommunikáció és az információáramlás megteremtésére és javítására (e-kormány-

Vezetési tanácsadói cégek árbevétele Európában, 2002.

ORSZÁG	ÖSSZEG (euró)
Nagy-Britannia	13,0 milliárd
Németország	13,0 milliárd
Franciaország	6,2 milliárd
Spanyolország	2,4 milliárd
Lengyelország	235 millió
Magyarország	22 millió
Európa összesen	46,5 milliárd

Forrás: FEACO, VTMSZ

Tanácsadói ágazatok árbevételének súlya Európában, 2002.



*Rendszintegráció is; **Benne: költségcsökkentés, szervezettefejlesztés, üzleti folyamatok átalakítása, ügyfélkezelés, ellátási lánc menedzselése
Forrás: FEACO, VTMSZ

zat), valamint az információbiztonságra. A vállalati megbízások várhatóan új profitforrások feltárására és iparág-specifikus megoldásokra fognak irányulni. A következő években az ügyfelek – a nehéz gazdasági helyzet és a kisebb kockázatvállalási hajlandóság miatt – könnyebben vállalkoznak majd kisebb léptékű, részekből felépülő projektekre. A vezetési tanácsadói cégek pedig egyre több stratégiai szövetséget kötnek a szélesebb körű, de egyúttal mélyebb ismeretek felvonultatása érdekében.

A csökkenő kereslet, a nagy tanácsadói „szupermarket” cégek megszűnése, felvásárlása és átalakulása, a kínálati piac szereplői számának folyamatos növekedése min-

den előrejelzés szerint a verseny további éleződését hozza a következő években. Nem lesz ez másként a hazai piacon sem, ahol a VTMSZ tagjai szerint a kedvezőtlen piaci helyzeten jó esetben és rövid távon az uniós csatlakozáshoz kapcsolódó tanácsadói megbízások lendíthetnek valamelyest. (Az Európai Unióval kapcsolatos vezetési tanácsadás hazánkban egyelőre a bevételek mindössze 1 százalékát teszi ki.)

Rövid távon a stratégiai tanácsadás, a változáskezelés, a CRM, az SCM és a teljesítményértékelés jelentőségének növekedésére lehet számítani, az informatikai tanácsadás pedig várhatóan veszít a súlyából.

GONDA GYÖRGY

JOB Személyzeti Tanácsadó Kft.

1133 Budapest, Váci út 110.
Tel.: 239-9922, fax: 239-9926, e-mail: figyelo@job.hu

JOB Toborzási és Kiválasztási Üzletág

JOB Vezetői Tanácsadó Üzletág

JOB Munkaerő-kölcsönzési Üzletág

JobMaster Szoftver Üzletág

Alapítva 1992-ben

„JOB(B) választás”

Financial Accountant

(Budapest)

hiv. szám: VD-628

ügyfélszolgálati munkatárs

(angol- és németnyelv-tudás)

(Budapest)

hiv. szám: LE-601

Időszakos munkalehetőség:

(Budapest)

Számviteli csoportvezető

hiv. szám: KG-621

tárgyieszköz-könyvelő

hiv. szám: KG-619

számviteli munkatárs/szállítói felelős

hiv. szám: KG-620

személyzeti tanácsadó

- Budapest

(hiv. szám: LJ-622)

Leendő munkatársunk a JOB Személyzeti Tanácsadó Kft., szakember-felkutatási, -kiválasztási és kölcsönzési megbízásai teljesítésében ügyfélkapcsolati szakemberként, illetve projektmenedzserként vesz részt.

Feladata, a JOB háttérének segítségével, de saját kapcsolatainak felhasználásával - ügyfélkör építése, és az általa későbbiekben kialakított kisebb csapat irányítása.

Elvárások:

- több éves, személyzeti tanácsadás (toborzás-kiválasztás és/vagy munkaerő-kölcsönzés) területén szerzett tanácsadói/értékesítői tapasztalat,
- tárgyalóképes angolnyelv-tudás, a német nyelv ismerete előnyt jelent.

www.job.hu

Az állásajánlatokról és a pályázás feltételeiről további információit a honlapunkon találhat!



ONLINE MUNKAHELY-KÖZVETÍTŐK

Állásböngészde

Igen éles a verseny az internetes állás kínáló oldalak meglehetősen átláthatatlan piacán.

Komoly fenntartásaim voltak az internetes állásközvetítőkkal szemben, ám végül igen jó tapasztalatokat szereztem – meséli Sáhó Ágnes, az Országos Meteorológiai Szolgálat humánpolitikai referense, aki a különböző honlapokon feladott hirdetéseknek köszönhetően igen gyorsan be tudta tölteni a meghirdetett pozíciókat. „Azonban igencsak meg kell nézni, melyik oldal éri meg az árát” – teszi hozzá. A megfelelő internetes oldal kiválasztása után azonban a világhálón akár már pár tízezer forintért is meg lehet találni a szükséges személyt, szemben a hagyományos újsághirdetések vagy személyzeti tanácsadókon keresztül folyó „embervadászattal”, ahol ugyanez akár több százezer – felső vezető

lépelt a Webmonitor Bt. által üzemeltetett honlappal kötött megállapodásból, miután észlelték, hogy az elkezdett betörni saját piacukra. A Webmonitor tulajdonosai ugyanis másik cégükön, az e-Ventures HR és Internet Technológiai Kft.-n keresztül létrehozták a Profession.hu nevű oldalt, amely a „négyek” szerint, a szóbeli megállapodással ellentétben, megpróbálta elcsábítani az ő ügyfélkörüket. Mások ajánlatainak monitorozásánál ugyanis minden bizonytalannal nagyobb üzlet, ha közvetlenül a hirdető cégektől, vagy személyzeti tanácsadó irodáktól szedik be a pozícióként listaáron nettó 10–60 ezer forintos díjakat.

SZÁMMISZTIKA. A társaságok sok egyéb szempontból is szeretik összemérni magukat – a tisztánlátást azonban ez inkább megnehezíti, mert az internetes világban bevett ellenőrzött látogatottsági adataik sem érhetőek el. „Az auditált adatok hiánya valóban nagy gond” – mondja Buda Szabolcs, aki ugyan többször próbál

▶ „Az interneten is hirdető hazai vállalatok és intézmények ma már az állás-hirdetések megjelentetésére fordított büdzséjük több mint felét az internetes közvetítőknél költik el” – állította sokak számára meglepően a Straketing Stratégiai Marketingkutató és Tanácsadó Iroda, a 94 vállalat körében tavasszal elvégzett felmérésére hivatkozva. Buda Szabolcs, a 11 országban jelenlévő, német hátterű Jobpilot hazai leánycégenek operatív vezetője azonban teljesen irreálisnak minősítette a fenti megállapítást. Szerinte 2002-ben 200 millió forintnyi árbevétel érhetek el az online toborzással foglalkozó cégek, ez pedig jóval kisebb összeg, mint amennyit a vállalatok nyomtatott, illetve elektronikus sajtó útján ilyen célokra költenek. A helyzetértékelés ekkora eltérése is jól mutatja, hogy e piacot igen nehéz pontosan felmérni: a jelentősebb pozícióval rendelkező társaságok adatait ugyanis csak részben lehet a cégbíróságon elérni. Míg

tosabb tényező, amikor arról döntenek, hirdetéseiket melyik weblapon helyezték el.

A különböző szolgáltatók összevetésénél szintén lényeges szám az adott oldalon elérhető állás-hirdetések és a feltöltött önéletrajzok száma (ez utóbbit ráadásul értékesíteni is szokták egyes társaságok). Előbbitől néhány száz, utóbbiból 20–60 ezer darab található mind a négy nagy társaságnál (lásd táblázatunkat). „Sok helyen azonban számos fals hirdetésre is rábukkanhatunk – világit rá Batta Krisztina a fenti

ÁLLÁSKÖZVETÍTŐK NETTÓ ÁRBEVÉTELE (millió forint)

TÁRSASÁG	2001.	2002.	MEGJEGYZÉS
4Smarts Kft.	24,7	43,8	Cégbírósági adat
Jobpilot Magyarország Kft.	31,0	42,5	Cégekölés*
CV-Online Magyarország Kft.	63,7	75,2	Cégekölés*
HVG Online Rt.	150,3	156,6	Cégbírósági adat**

*250 forint/euró árfolyammal számítva; **A Jobline adatai nincsenek részletezve

Forrás: Cégbíróság, cégekölés

esetén több millió – forintjába is kerülhet a cégnek. Az interneten publikált állás-hirdetések a fejadászoknak is nagy segítségül szolgálnak, mert gyakoriak köztük a személyzeti tanácsadó irodák által feladott hirdetések.

A viszonylag kis piacért folyó konkurenciaharc ugyanakkor éles küzdelmet szül: többen azzal vádolják versenytársaikat, hogy kozmetikázzák adataikat, és alacsony szintre viszik le a hirdetési tarifáikat, hogy ezzel csábítsák magukhoz a megrendelőket. Egymás besározása mellett komoly összecsapások is jellemzik e területet: a legemlékezetesebb összetűzés azzal a Jobmonitorral történt, amely a nagy internetes toborzók ajánlatait szemlélte, és így igen nagy látogatottságot ért el. A négy nagy piaci szereplő azonban – a Job4Smarts, a Jobline, a Jobpilot és a CV Online – szép sorban ki-

ta rábeszélni erre a szakmát, ám a társaságoknak – beleértve a Buda vezette Jobpilotot is – valamiért egyelőre megéri a sejtelmes homályba burkolózni. Az internetes oldalak saját bevallásaik szerint mindenesetre havonta átlagosan 100–150 ezer látogatót mérnek, akik 0,8–1,5 millió oldal-töltést produkálnak. Auditált – azaz külső szemlélő által megbízhatónak tekinthető – adatokra azonban már csak azért is szükség lenne, mert mind a Straketing, mind pedig a P-Line Channel & Telesales Kft. által készített felmérésből az derül ki, hogy az állás-hirdetők számára az adott oldal látogatottsága az egyik legfon-

