

OSZOLI Ágnes

SZELLEMI SZOLGÁLTATÁST VÉGZŐ KISVÁLLALKOZÁSOK A MAGYAR PIACON

E vállalkozások számára a megbízások megszerzése – és megtartása – jelenti a legnagyobb problémát. A szerző szerint a külföldi tanácsadókkal, tanácsadó cégekkel folytatott versenyben helyzetük olyannyira hátrányos, hogy nehézségeik leküzdésére csak alig mutatkozik remény.

A gazdaság viszonylag ritkán kutatott területe a szellemi szolgáltatásokat nyújtó kisvállalkozói szektor. Ebben a körben a szervezet tudatos működtetése, a korszerű szervezési és vezetési ismeretek, a megfelelő piaci tájékozottság mind olyan követelmények, amelyek megléte – elvileg – nem kétséges. Látszólag minden a helyén van ezeknél az értelmiségi kisservezeteknél, amelyek tanácsadóként próbálnak megélni a hazai vállalkozási piacon.

A valóságban azonban elég sokan küszködnek ezen a területen is. Viszonylag sokan változtatnak profilt a működésük ideje alatt, újabb piaci szegmenseket próbálnak elérni, újabb szakmákkal, tevékenységekkel bővítik kínálatukat. Ha így sem sikerül fennmaradniuk, akkor pedig megszűnnek. A felszámolás viszonylag ritka ebben a körben, hiszen ezek a szervezetek – tevékenységük jellegéből adódóan – nem tudnak jelentős tartozásokat felhalmozni.

A szellemi szolgáltatást nyújtó kisservezet működésének problémáival a kilencvenes években több tanulmány is foglalkozott. (Az olvasó ebben a számban is találhat egyet – a szerk.). Hangsúlyozni szükséges a tevékenység jellegét, ugyanis egy termékgyártó, vagy más fogyasztási szolgáltatást nyújtó kisservezetnek eltérő működési problémái, nehézségei voltak, és vannak ma is.

A működő vagy alakuló vállalkozások részére, a jövőépítés megkönnyítésére többféle szellemi szolgáltatást nyújtanak azok a szakértők, akik az adott területen

szükséges speciális ismeretekkel rendelkeznek. A szakértői tanácsadás leginkább célszerű szervezeti formái kezdetben a különböző kisvállalkozások voltak. Az általuk nyújtott szolgáltatások piacát olyan sajátosságok jellemzik, amelyeket az adott vállalkozás működésénél figyelembe kell venni.

A megbízások megszerzése

A szellemi szolgáltatást nyújtó hazai kisvállalkozások számára a megbízások megszerzése jelenti a legnagyobb problémát. Többszörösen hátrányos helyzetben vannak ezen a piacon elsősorban a külföldi cégekkel, illetve azok itteni leányvállalataival szemben.

A magyar vállalati kultúrában még nem alakult ki a hagyománya a tanácsadói szolgáltatások igénybevételének. A korábbi gazdaságirányítási rendszerbe az ilyen jellegű feladatok nem illettek, hiszen a vállalatok számára a tennivalók egyrészt egyértelműek voltak, másrészt a fennmaradásnak nem volt elengedhetetlen feltétele a piaci követelményeknek való megfelelés. Ilyen feltételek között a különböző területeken működő szaktanácsadók igénybevétele a felvilágosult vállalatvezetők úri passziója volt.

Az elmúlt évtizedben jelentősen változott a helyzet, de a szolgáltatást igénylők köre ma sem határolható be pontosan. Egy adott szolgáltatásra elvileg minden – a jövőben is működni, fejlődni kívánó – szervezetnek szük-

sége lehet, de a tényleges igény még elég korlátozott. A felvilágosult vezetők mellé mostanra felsorakoztak a bajba jutottak. A vállalkozások egy jelentős körének ugyanis már nem egyértelmű, hogy a piacon maradásához milyen tennivalói vannak. Akik már szembesültek ezzel a problémával, szívesen fordulnának tanácsadóhoz, de megfizetni már nem tudják ezeket a szolgáltatásokat.

A szolgáltatásokat nyújtó kisvállalkozásoknak meg kell találniuk azokat a sajátos csatornákat, amelyeken keresztül a potenciális ügyfelek elérhetők.

További gond a megbízások megszerzésénél a személyes kapcsolatok erőssége, illetve a megbízást adó személy motiváltsága. (Bizonyos vállalati körökben ebbe az anyagi ellenszolgáltatás is belefér.)

Elvileg a piac bővülését jelenti a nagy nemzetközi cégek hazai megjelenése is. Náluk a külső tanácsadók foglalkoztatása a mindennapos esemény, hiszen szívesebben vesznek igénybe alkalmanként, amikor arra szükségük van, egy-egy felkészült független szakértőt, mint a vállalati hierarchiába besorolt szakreferenst. Ez a piaci szegmens azonban gyakorlatilag le van fedve külföldi tanácsadó cégek hazai leányvállalataival.

A külföldi tanácsadó cégek alkalmazása a külföldi tulajdonú cégek esetében teljesen természetes. A nyugat-európai vagy amerikai multinacionális cégek ugyanis ragaszkodnak a saját, korábbi tanácsadó cégekhez. Kisebb-nagyobb árdifferenciák miatt nem váltanak partnert, csak abban az esetben, ha mára végérvényesen kiderül, hogy nem tudnak együtt dolgozni. A külföldi tulajdonosnak kialakult kapcsolatainak a könyvvizsgálói vonalon, a reklám és piacutató területén, a stratégiái, a technológiai tanácsadó cégek között. Ismerik egymást, az alkalmazott módszereket, az együtt gondolkodásnak kialakultak a technikái, és ami a legfontosabb, megbíznak egymásban.

A külföldi tanácsadók természetesen szívesen veszik ezeket a megbízásokat, hiszen kellően felkészültek a multinacionális cégek helyi fogadására. A nyolcvanas évek második felében – világbanki és PHARE projektek keretében – már megjelentek a hazai piacon és széles körben felmérték – esetenként magyar költségvetési pénzekért – az ipar legfontosabb létesítményeit, szervezetei állapotát, működését. A hazai átlagot jóval meghaladó fizetési ajánlataikkal a magyar szakértők legjobbjait nyerték meg, így a helyzeti előnyüket tovább tudták növelni.

A külföldi tanácsadók ázsioját szintén emelte a privatizációs kampány. A hazai cégek vezetői, akik feltétlenül

tulajdonost kívántak találni, szívesen bíztak meg – kétféle háromszoros árszinten is – külföldi tanácsadókat abban a hiszemben, hogy azok majd hozzák a megfelelő tőkeerős partnert. Az ÁVÜ is jobbra a külföldi tanácsadókat preferálta, bár az eredmények sem a vállalatok, sem az ÁVÜ szintjén nem igazolták az elvárásokat.

További előnyt jelentett a hazai piacokon a külföldi tanácsadók számára, hogy a bankok is elsősorban a nagy neveknek hittek. Bizonyos tevékenységek esetében kialakultak azok a mechanizmusok, hogy a részletező, időigényes elemző aprómunkát a magyar független szakértők, kis szervezetek végzik, és a jóváhagyás pecsétjét a külföldi tanácsadók ütik – megfelelő díjazás ellenében – az elkészült anyagokra.

Ezen a tanácsadói piacon megrendelőként felléphet az államigazgatás és az önkormányzatok is. Az ilyen jellegű megbízásokhoz pedig elsősorban a politikai szférában kialakult kapcsolatokon keresztül lehet jutni, bár időnként a szakmai háttér is befolyásolhatja a döntéseket. Hasonlóan politikailag – és anyagilag – motiváltak a külföldi segélyprogramok keretében végezhető munkák.

Árak és ráfordítások

A piac nagy részét tehát lefedik a különböző külföldi és az egyedi helyzetben levő magyar cégek, a kisebb tanácsadó vállalkozásoknak pedig a ténylegesen nehéz helyzetbe jutott, többnyire fizetési nehézségekkel is küszködő, az elvégzett szolgáltatást csak a normál árszint alatt megfizetni képes megrendelők jutnak. Így az egyes munkáknál folyamatos alku eredményeként alakul ki az az ár, amely legfeljebb a tanácsadó kisszervezet fennmaradást biztosítja. Az így kialakított árakba már nem férnek bele a normál fejlesztések, irodai beruházások, az információk beszerzési körének bővítése, a külföldi kapcsolatok ápolása, a továbbképzés és tapasztalatszerzés. A szakmai ismeretek bővítése önképzés útján lehetséges, de ez is többnyire csak a szükséges pihenőidő rovására valósítható meg. Ettől válik önkiszámlányolóvá ez a szakma azok részére, akik ezt művelik.

A piacszerzésnek igen eredményes útja lehet a tudományos közéletben való folyamatos jelenlét, de ennek az idő- és költségfordítása sem ismerhető el az árakban. Csak a személyes ambíció lehet a magyarázat arra, hogy a szakma művelői nem fordítanak háttal ennek a piacnak.

• **Az elvégzett munka minősége**

Ez a piac természetesen komoly előnyöket is biztosít a benne részt vevő tanácsadóknak. A megbízások elnyerésének szükségessége egy idő után minden racionális megfontolást félresöpör, és a kisvállalkozó tanácsadó olyan feladatokra is vállalkozik, amelyek eredetileg nem tartoztak a profiljába. Így folyamatosan újabb területeket, problémákat ismer meg (persze lényegesen nagyobb ráfordításokkal, mintha eredetileg is az adott kérdéskörrel foglalkozott volna), és ez hozzásegíti, hogy eredeti megoldásokat találjon a feltett kérdésekre. A szakmai önmegvalósítás igénye tehát maximálisan kiélhető ezen a pályán.

A hazai tanácsadói piac egyik komoly gondja, hogy bármennyire is elégedett egy magyar vállalat a tanácsadó teljesítményével, nem nyilvánvaló számára, hogy a következő problémájával is ugyanazt a tanácsadót keresse meg. A multinacionális cégek nem váltogatják a tanácsadóikat, így egy-egy nagyobb szervezet éveken át tart néhány kisebb tanácsadót, legfeljebb akkor váltanak, ha megváltoztatják a stratégiai elképzeléseket, vagy drámai fordulat következik be a kapcsolatban. Akivel elégedettek voltak, azt ok nélkül nem szokták lecserélni.

• **A piacképesség, a megmaradás feltételei**

A hazai kisebb tanácsadóknak tehát nincs semmilyen biztonságuk. Ezért nagyon fontos, hogy a résztvevők számára arányosan, legalább féléves megélhetést és költséget biztosító tőketartalékkal rendelkezzenek. Ez a mai ár- és bérvizonyok mellett két millió Ft/fő nagyságrendet jelent.

A személyes kapcsolatok útján történő piacszerzés igényli, hogy a kisvállalkozásnak legalább négy-öt fő rátermett képviselője legyen, aki a piacképes kapcsolatokat folyamatosan ápolja. Egy-két fő erre a feladatra nem elegendő, ebben az esetben ügynököket kell alkalmazni, illetve azoknak, akik hozzák a megbízásokat, jutalékot kell fizetni. Mindez tovább csökkenti az egyes munkák jövedelemtartalmát.

A kis létszám szükségessé teszi, hogy a vállalkozás külső szakértőkkel dolgozzék. Az elmúlt tíz év sajnálatos tapasztalata, hogy a közreműködő szakértők a legtöbb esetben nem végeznek olyan szintű, színvonalú munkát, amit a megbízónak nyugodtan át lehet adni. A minőségi

hiányok mellett gyakori a határidőcsúszás, ami a kisvállalkozás ügyvezetőjének okoz újabb gondokat. Viszonylag ritkán alakulnak ki olyan szakértői teamek, amelyek folyamatosan, megfelelő leterheltséggel tudnak dolgozni.

A kisvállalkozások keretében végzett munkáknál pedig igen magas követelmények vannak a szakértőkkel szemben, ugyanis a hazai tanácsadói munka háttere kialakulatlan. Nincsenek adatok, nyilvántartások, feldolgozott információk, gyakran a szakértői becslés módszerével kell elvégezni az adott feladatot. Ez pedig széles kitekintést, felkészültséget és szakmai magabiztosságot igényel. Ugyanakkor a kis szervezet és a viszonylag szűk körű szakértői hálózat kapcsán nincsenek a szükséges létszámban azok a szakemberek, akik felelősséggel opponálni tudnák ezeket a munkákat. A külső kontroll tehát esetleges.

• **A tulajdonosok szerepe**

Az eddig leírtak a napi működés problémáira vonatkoztak és nem foglalkoztak azzal a helyzettel, amikor szétválik a tulajdonos és a kisvállalkozást működtető személyzet. Ez a szituáció gyakorlatilag működésképtelenné teszi a kisvállalkozást.

A szervezetet ugyanis csak az abban részt vevők egzisztenciális érdekeltsége képes fenntartani; ez a vállalkozás nem tudja olyan szinten hasznosítani a befektetett tőkét, hogy akár a rövid távú banki kamatokkal is versenyképes legyen. Azon kisvállalkozások, amelyeknél a tulajdonos és a személyzet szétvált, lassan mind kiszorultak a piacról, s csak azok tudtak megmaradni, ahol a vezetők, résztvevők tulajdonosként is érdekeltek voltak a fennmaradásban. A külső tulajdonos – bár jobbára nem a tanácsadói szakmában működik – meg akarja határozni a cég tevékenységét, beruházás- és üzletpolitikáját, a vállalkozás működtetését külön költségekkel terheli (például könyvvizsgáló felügyelő bizottság stb.), s emellett a képződő eredmény egy részét is ki akarja venni a cégből. Az érdekeltségi viszonyokat a költségcsökkentési törekvések révén leszorított személyi kifizetésekkel a visszájára fordítják, ugyanis az alkalmazottak érdekeltsége ezután nem a megszerzett munkák belső végzésére, hanem cégen kívüli felvállalására ösztönöz. Ez pedig a legtöbb esetben az adott kisvállalkozás halálát jelentheti.