

VERES Zoltán – SAJTOS László

ÉSZLELT KOCKÁZAT, ÉRTÉK ÉS PROJEKTKOMPETENCIÁK

A marketing alapkategóriái között a vásárlást megelőző észlelt kockázat és a termék által kínált érték problematikáját számos kutató vizsgálta. A fogyasztói piac/fizikai termék kontextusban különösképpen úgy tűnhet, hogy a kutatás fehér foltjai már eltűntek. Nem ilyen tiszta azonban a kép, ha a vizsgálatokat kiterjesztjük a szolgáltatás piacra, amelynek tudományos feltárása hagyományosan elmarad a fizikai termékekétől. A szerzők kutatásának fókuszában a szolgáltató tevékenységek egy speciális szegmense, a projektjellegű szolgáltatások állnak. Ez a terület az észlelt kockázat és az észlelt érték kutatása szempontjából a szolgáltatás piacon belül is „halmozottan hátrányos helyzetűnek” tekinthető. Egyrészt azért, mert ez – nem kizárólag, de dominánsan – szervezeti piaci probléma, és ennek kutathatósága természeténél fogva korlátozott, másrészt a projektmarketing – amely az alkalmazott marketingterületek között is viszonylag későn, a 90-es évek elején önállósodott – csak egy szűk kutatói hálózat érdekerülete. Természetesen az IMP védőernyője alatt ez a terület is gyorsan fejlődik, jóllehet a kutatható témák számossága még tekintélyes.

Kulcsszavak: kockázat, érték, projektjellegű szolgáltatások

Tanulmányunk két alapkategóriájának, az észlelt kockázatnak és az észlelt értéknek a szakirodalomban számos előzménye ismert (Ruofan, 2009).

Az észlelt kockázat és az észlelt érték modellezhetősége

Az észlelt kockázat

A kockázat valamely negatív hatású, jövőbeni valószínűségi esemény. Az észlelt kockázat fogalma a marketingben a 60-as évtized elején honosodott meg, és leggyakrabban egy a vevőt a vásárlásban korlátozó *inhibitor*ként értelmezik (Dhalakia, 2001). Miközben számos definíció nem tesz különbséget észlelt kockázat (perceived risk) és bizonytalanság (uncertainty) között (mint pl. Taylor, 1974), az újabb felfogások (mint pl. Dowling – Staelin, 1994) arra az álláspontra helyezkednek, hogy a bizonytalanság és a kimenetel megkülönböztetése az észlelt kockázat időbeliségére utal.

A kockázat vevőoldali mérlegelését úgy képzeljük el, mint a különböző alternatívák összehasonlítását (Aqueveque, 2006). Később látni fogjuk, hogy az általunk vizsgált tranzakciótípus esetében a jelenség ettől több szempontból is eltér. Az észlelt kockázat lehetséges dimenzióit Jacoby és Kaplan (1972) határozzák

meg máig elfogadott struktúrában, és a szolgáltatás-tranzakciókat Garner (1986) bővíti ki az időfaktorral. Modelljükből, továbbá abból a megfontolásból kiindulva, hogy a projekt mindig egy eredmény elérését tűzi ki célul, mi a szállító várható teljesítményéhez köthető *eredménykockázatot* (performance risk) állítjuk vizsgálódásaink középpontjába.

Ami az észlelt kockázat determinánsait illeti, a következőket lehet számba venni:

- az áru fizikai kontra szolgáltatásjellege. Utóbbi többnyire szignifikáns kockázatteret-növekedést eredményez (Guseman, 1981; Murray – Schlacter, 1990). Ez azzal függ össze, hogy számos szolgáltatás esetében nehezebb felmérni a vásárlás kimenetelét (értsd: eredménykockázatát).
- az ár. Ennek szerepe ambivalens. A magas ár növeli a potenciális pénzügyi veszteséget, egyúttal a magas minőséget is üzenheti.
- cégimázs és hírnév. Negatív korreláció mutatható ki az észlelt kockázattal (lásd erről például Havlena és DeSarbo [1991] kutatásait).
- személyiség szerepe. A döntéshozó(k) kockázatviselési attitűdje különböző lehet, és ez a szervezeti piacon sem elhanyagolható szempont.

- e) az eladó-vevő kapcsolat története. Ennek hatásáról számos empirikus bizonyíték gyűlt össze (Ganesan, 1994; Sheth – Parvatiyar, 1995).
- f) az időtényező. Ez tipikusan szolgáltatáspiaci jelenség, és az ún. real-time áruk folyamatjellegéből származtatható. Ahogy ugyanis a szolgáltatásminőség is az idő függvénye (lásd az ingadozás vagy más néven heterogenitás elvét a szolgáltatásmarketingben: Veres, 2009c: 46–47. o.), az észlelt kockázat is hasonlóképpen ingadozik.
- g) az eladó és vevő közötti interakciók. Ezt leggyakrabban úgy interpretálják, hogy minél több az interakcióban a kiszámíthatóság (pl. rutinvásárlás esetén), annál kevésbé járul hozzá az interakció a kockázatérzethez, és fordítva.

A fentiek érvényességét a projektek észlelt eredménykockázatára később fogjuk látni.

Az észlelt érték

Az észlelt érték esetén többnyire a vásárlást megelőző észlelésre gondolunk, de ez is végighúzódik a teljes tranzakciós folyamaton. Az egyszerűbb „megéri az árát” megközelítés mellett (mint pl. Newman, 1988) erősödik a teljes körű előnyáldozat trade-off felfogás (pl. Zeithaml, 1988; Lovelock, 2001), mint a teljes hasznosság értékelése. Miként az észlelt kockázat kutatásában, úgy itt is a fogyasztói piac dominál, de vannak szervezeti piaci eredmények is (pl. Lapierre, 2000). Az észlelt érték dimenzióiként jellemzően a kognitív és az affektív dimenziót értelmezik (pl. Anderson – Narus, 1990; Sweeney – Soutar, 2001). Funkcionális értelemben az eredményérték (goal performance value) és a pénzügyi érték (financial performance value) különböztethető meg. Szolgáltatás-tranzakciók esetén ehhez adódik hozzá a folyamatérték (process performance value).

Az észlelt érték determinánsai hasonlóképpen csoportosíthatóak, mint ahogy azt az észlelt kockázat esetén tettük. *Nem megoldott azonban az észlelt kockázat és érték kapcsolatának feltárása.* Az összefüggés modellezésére egy lehetséges megoldás az, hogy a kockázatérzetnek az észlelt értékre gyakorolt hatását hipotetizáljuk. Ezzel azt feltételezzük, hogy a kockázatérzet mint inhibitor csökkentheti a teljes észlelt értéket. Minket azonban témánk szempontjából jobban érdekel az, hogy

- milyen az észlelt érték kockázatérzetet csökkentő hatása?, továbbá,
- hogyan lehet kockázatkommunikációval (risk communication) semlegesíteni a kockázatérzet értékre gyakorolt kedvezőtlen hatását?

Kockázatérzet és észlelt érték a projektpiacon

Ahogy a bevezetőben jeleztük, vizsgálódásaink a projektjellegű tevékenységekre fókuszálnak. A projektípusú üzleti tevékenység tárgya a klasszikus felfogás szerint: a nagyberendezés-szállítás¹. Ekkor az árucsere tárgya egy bonyolult fizikai objektum (hardver, létesítmény), amihez kiegészítő szolgáltatások (szoftver) tömege kapcsolódhat: mérnöki-konzultációs, pénzügyi-kereskedelmi és különféle szellemi termékek (pl. termelési eljárások) átadása. Ez az ügylettípus a *hardver típusú beruházási projekt*, ahol a nagyberendezés megvalósítása projektformában történik.

Jóllehet a projektügyletek fizikai terméktartalma tekintélyes lehet, ebben az árucsoportban nem olyan egyértelmű, hogy a vevő terméket vásárol szolgáltatásokkal együtt, vagy mindenekelőtt szolgáltatást vásárol, amelynek egy termékszállítás a fizikai háttere. Ez nyilvánvaló, amikor a szállító kizárólag tanácsadó, szervező, koordináló szerepet vállal a beruházásban. A vevő nézőpontjából közömbös, hogy a kivitelezést lebonyolító partner gyártója-e egyes inputoknak vagy sem. Ő egy komplex szolgáltatást vásárol, amelyre azért van szüksége, mert a jó megoldás megítélése túlmegegy a felkészültségén (Schmidt – Wagner, 1985.: 422. o.). Kiemelkedő szerepe van a *projektkompetencia* ígéretének, a completeességi felárat ugyanis a projektszervezésben való jártasságért fizeti a vevő.² Amennyiben a beruházó rendelkezne projektszervezési ismeretekkel és megfelelő személyzettel, akkor a hardver részegységeiből maga is összeállíthatná az ügylet tárgyát. A projektszállító kompetenciája azonban tartalmazza a rendszerré való összeépítés tudását is. A vevő nem terméket, hanem értéket, közelebbről *tudás/kompetenciaalapú várható előnyöket* (knowledge/competence-based expectations of benefits) vásárol (Pa és Siemplenski, 1983: 92. o.). Vargo és Lusch (2004: 8. o.) téziseivel szólva: „A termék a szolgáltatás elosztására szolgál.” és „A versenyelőny alapforrása a tudás.”

Általánosságban azokat a programokat nevezzük *projektnek*, amelyekben egy

időben határolt (kezdettel és befejezéssel jellemezhető) *csoporttevékenység* valamely *célfeladat* megvalósítására irányul.

Ebből a projektdefinícióból kiindulva olyan további üzleti tevékenységeket is ide kell sorolni. ahol az ügylet tárgya egy hardvert nem, vagy alig tartalmazó *szolgáltatás* (pl. consulting-engineering, tervezés, termelési eljárás átadása, megbízásos kutatás-fejlesztés, ad hoc piackutatás, reklámkampányok menedzselése, tanácsadás, rendezvényszervezés stb.). Fentiek alap-

ján arra az álláspontra helyezkedünk, hogy *a különféle projekteket szolgáltatás-nézőpontból vizsgáljuk*, és a fizikai tartalmat úgy fogjuk fel, mint a kockázateszlelés moderátorát.

A projekt típusú ügyletek sajátosságai

A projekt marketing tárgyú források kimerítően tárgyalják a projekt típusú ügyletek marketingsajátosságait, illetve azokat a jellemzőket, amelyek a projektpiaci marketingtevékenységre közvetlen hatást gyakorolnak. Az alábbiakban a legfontosabb sajátosságokat összegezzük (Cova – Salle, 1999: 19–28. o.; Coa – Ghauri – Salle, 2002: 23–31. o.; Veres – Buzás, 2006):

- ♦ A projektüzletágban a legsúlyosabb kockázatelem a szállító *komplett eredményfelelőssége*, az a kötelezettség, hogy a sikeres teljesítés összes feltételének számbavétele a szállító feladata. Ez a teljesítményigazolás befejezéséig fennálló kockázati tényező.
- ♦ A projekt tárgya természeténél fogva *egyedi termék*. A feladat a szállító számára is új, egyedi jellegű, mert ugyanabban a kapcsolatrendszerben, ugyanolyan korszerűségi fokon ritkán hajt végre ismételt tranzakciót.
- ♦ A problémák megoldását nehezíti a projektobjektum *rendszerjellege*. Az amerikai szaknyelv ezért használja az ilyen ügyletekre a rendszereladás (system selling) terminust. A rendszerjelleg nem csak a hardverre érvényes, hanem például a döntési mechanizmusra is.
- ♦ A partnerkapcsolatokban működő ellentétes érdekekből adódnak az ún. *együttműködési kockázatok*. Ez a feleket arra csábítja, hogy kihasználják a másik fél ismereteinek korlátozottságát. Ugyanakkor például a vevő és a konzultáns kapcsolata is függő partnerkapcsolat, hiszen a konzultáns hosszabb távú piaci kapcsolatai szempontjából érdekelt a szállítóval való jó együttműködésben (Schmidt – Wagner, 1985).
- ♦ Az ügyleti folyamat különböző *fázisokkal* jellemezhető, elhúzódó *interakciósorozat* a szereplők között. Ilyen fázisok például: megvalósíthatósági vizsgálatok, ajánlati felhívás (briefing folyamat), szállító(k) kiválasztása, projektmegvalósítás, debriefing stb.
- ♦ A beruházási javak piacán jól ismert jelenség, a kereslet lökészerű jellege itt azzal súlyosbodik, hogy a *szállító-vevő kapcsolat* természeténél fogva *időszakos*. A projekt megvalósítása során nagyon szoros, a végleges átadást követően viszont véglegesen, vagy legalábbis hosszabb időre elvezethető motiváltságát.

A fentieket összegezve a projekt típusú üzleti tevékenység legfontosabb sajátosságainak – a szolgáltatás-dimenzió fontossága mellett – négy dolgot tekintünk:

- 1) a szállító és az igénybe vevő kapcsolata nem folytonos (discontinuit),
- 2) az ügylet számos elemében egyedi (uniqueness),
- 3) az ügylet és tárgya egy bonyolult, komplex rendszer (complexity),
- 4) az ügylet és a kapcsolat lefutása időben elhúzódó, fázisos jellegű (phase-specific).

Az első három tényezőt összefoglaló néven – a kezdőbetűkből – *DUC-modellnek* neveztük el, és ez a koncepció azóta elfogadottá vált a szakirodalomban (lásd pl. Cova – Salle, 2007). A DUC-modell alapján három alapvető projektjellemzőt különböztetünk meg: a diszkontinuitást, az egyediséget és a komplexitást. A szállító-vevő kapcsolat előtörténete fontos moderátortényező a kockázatteretben, de példának okáért a projekt engineering üzletág menedzselését rendkívüli mértékben megnehezítik a kapcsolatra jellemző folytonossági hiányok (diszkontinuitás), ahol a szakadási időszakok (a kapcsolat inaktív fázisai) sokszor évekig is eltarthatnak (Mandják–Veres, 1998.; Cova –, Ghauri – Salle, 2002). A *diszkontinuitás* azt jelenti, hogy a szállító és a vevő között nem lehet olyan kapcsolatot felépíteni, amelyet folyamatos tranzakciók táplálnak, és a projekt befejezésekor a felek közötti közvetlen kapcsolat *alvó* fázisba mehet át (Hadjikhani, 1996). Az *egyediség* lényege, hogy – a kivételes eseteket leszámítva – egy projekt olyan egyedi paraméterek, szempontok figyelembevételét teszi szükségessé, hogy az még a szállító számára is új feladatnak minősül. A *komplexitás* elemei a következők: rendszerszerű kínálati csomag; összetett beszerzési centrum; az érintettek széles köre; az észlelt kockázat interdependenciái stb.

A projekt folyamat kockázati viszonyai

Először vegyük a Cova – Ghauri – Salle-féle folyamatmodellt (Cova – Salle, 2007). A modell a projekt-szállító nézőpontjából a tervezéstől a szerződéskötésig értelmezi a folyamatot. Eszerint a prioritások rögzítését követi egy olyan *projektfüggetlen* fázis, amely két síkon értelmezhető. Egyrészt a szállító funkcionális fejlesztést hajt végre, azaz folyamatosan fejleszti piac-képes kompetenciáit, felkészülve a célcsoportok várható problémáinak megoldására. Ez olyan diverzifikációt igényel, amelyben a szállító vezető projektterméke (core offer) mellett sok egyéb problémamegoldásra is vállalkozik saját kompetenciája alapján vagy partnerszállítók bevonásával (external offer). A funkcionális fejlesztéssel egyidejűleg a szállító *kapcsolati* hálóját is folyamatosan *fejleszti*. A kapcsolati hálótérben ott

vannak azok a *felhasználók*, akik később szerződéses partnerek lehetnek. A folyamat következő fázisa a *pre-tender* fázis, amelyben a szállító már számba veszi a projektpiaci keresletet, azaz a lehetséges vevők körét, és egy szűrési szelekciós eljárással kiválasztja azokat a (pl. versenytárgyalási kiírások formájában megjelenő) vásárlói problémákat, amelyek elnyerésébe célszerű befektetni. Az *ajánlati* fázis az ajánlatadás – tárgyalás-szerződés láncot jelenti.

A projektek észlelt eredménykockázata a korábban tárgyalt dimenziókban különböző mértékben és módon jelenik meg. A szolgáltatásjelleg korlátozza az eredmény megfoghatóságát, az ár a minőség üzenetével közvetett hatását. A cégimázs fontossága a projekt értékével arányosan nő, és egyes területeken ismeretlen szállítóként lehetetlen önállóan megbízáshoz jutni. A projektfolyamatban részt vevő szakemberek kockázati attitűdje és a szállító-megbízó kapcsolat moderálja az eredménykockázat észlelését. A projekt egyedisége és eredménykockázata olyan tényező, amely már a *pre-tender* fázistól kezdődően egészen a végleges átadásig (sőt, erősebb partnerkapcsolatokban sokszor azon túl is) szükségessé teszi a felek interaktív, problémamegoldó kapcsolatát. Az észlelt eredménykockázat időfüggése azt jelenti, hogy a teljes tranzakciós folyamatot terheli az a bizonytalanság, ami a (vég)eredmény jószágához fűződik, sőt – folyamatorientált szolgáltatások esetében – maga a folyamat jósága is része a vevő által elvárt eredménynek.

A projektsajátosságokból származó problémák megoldásában vannak további megfontolások. Közülük a fontosabbak (Cova – Salle, 1996; Engelhardt, 1993; Veres, 2007; Veres, 2009b):

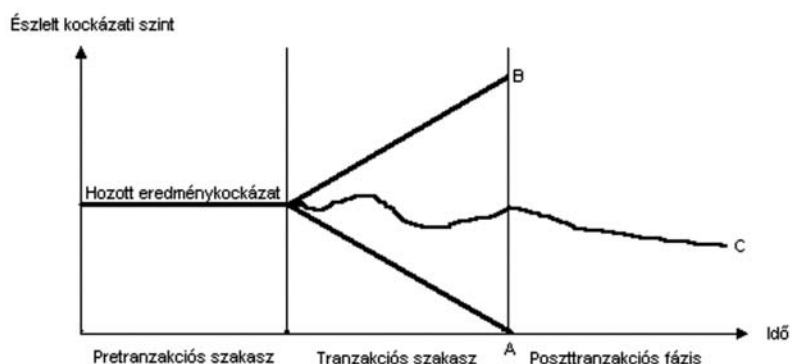
- ♦ Az egyediség következtében standard megoldások csak korlátozottan, moduláris formában alkalmazhatók. Az egyedi termékek esetén tipikus első vásárlási szituáció itt a *szállító számára is új feladat*, mivel az objektum számos részletében nem specifikálható előre. Ezeket a szolgáltatástermékeket az igénybe vevő aktív bevonásával, együtt hozzák létre.
- ♦ A hosszú megvalósítási időtartamból származik a *teljesítés kétoldalú (bilaterális) eredménykockázata*. A szállító a projekt átadásának időszakára eljut a közel 100%-os teljesítésig, a nemfizetés kockázata tehát számára az idő előrehaladtával egyre nő. A vevő viszont – jóllehet az átadás előtti pillanatra látszólag mindenhez hozzájutott – csak az átvételt követően látja bizonyítottnak, hogy a projekt tárgya valóban teljesíti a szerződésben vállaltakat.³ Számára tehát

a nemteljesítés kockázata a projekt folyamán alig csökken, esetleg még nőhet is. A hírnév védelme mint stratégiai cél emiatt megköveteli az intenzív kockázatérzet-csökkentő kapcsolatmenedzsmentet. Az észlelt kockázatnak ezt a dinamikáját szemléltetjük a *kockázatészlelési tölcsérmodellel* az 1. ábrán. A kockázati tölcséren jól látszik:

- A projektkockázat folyamatjellege (*vízszintes dimenzió*), azaz hogy a kockázat és a kockázatérzet nem független a projekt történéseitől, azoktól a tranzakciós epizódoktól, amelyek a megvalósítás folyamatát alkotják. Ez akár még külső hatásokat is jelenthet, pl. valamely új piaci információ megszerzését.
- A projektkockázat egyre növekvő ingadozási terét (*függőleges dimenzió*), azaz hogy a várható veszteségek miatt a feleknek egyre kockázatosabb „kiszállni” az ügyletből, következésképpen egyre csökken az alternatív partnerkapcsolatra történő váltás esélye. Ennek legsúlyosabb – bizonyosan veszteséges – kimenetele az, amikor a projekt folyamatában az aktorok túlhaladnak azon a ponton, ahol még van esély a váltás üzletileg gazdaságos menedzselésére (angolul: *point of no return*).

1. ábra

A kockázatészlelési tölcsér szolgáltatások igénybevétele esetén



Forrás: saját szerkesztés

Ahol az

A jelű küszöbgörbe: az az ideális eset, amikor a szolgáltatás folyamán az észlelt eredménykockázat nullára csökken.

B-jelű küszöbgörbe: nem kívánt eredmény: a szolgáltatás során az észlelt eredménykockázat erőteljesen nő.

C jelű görbe: az észlelt eredménykockázat valós értéke az A és B közötti mezőben ingadozó érték lesz, amely a projekttapasztalatok utólagos értékelésével még a posztranzakciós fázisban is változhat, mielőtt stabilizálódik.

- ♦ A szállító bonyolult *kapcsolatrendszerének menedzselése* kétirányú feladat. Szűkebb értelem-

ben az ügyletek partnerkapcsolati problémakezelését, stratégiai szempontból pedig a hálózatépítést (networking) jelenti. Hangsúlyozni kell, hogy a hálózatépítés a szervezeti piacon mindig személyek közötti interakciókkal valósul meg. Bizonyított például, hogy az aktorok közötti kritikus események lényeges szerepet játszanak a hálózat fejlődésében (Haimala – Salminen, 2006).

Immateriális érték és projektkompetenciák

A fenntartható versenyelőny megteremtésének alapproblémája a változó környezethez való sikeres és hosszú távú alkalmazkodás a szervezet rendelkezésére álló erőforrások segítségével. A stratégiai célok belső erőforrásai a projektpiacon:

tárgyi	=	pénzügyi, hardver,
immateriális	=	technológia, hírnév, szövetség, jogosultság (pl. akkreditáció),
humán	=	készség, know-how.

A kompetencia szótári megfogalmazásban: illetéesség, jogosultság, szakértelem. Ehhez soroljuk még a készségek, képességek tárházát, valamilyen információ birtoklását, illetve a „jártasságot” egy adott területen belül. A gazdálkodás tárgya az a kompetencia, ami egyszerre jelent *hozzáértést* egy bizonyos felmerülő feladathoz (technológia, know-how stb.) és *illetékeséget*, hogy az aktor e feladattal foglalkozzék (lásd az erőforrások között a jogosultságot). A tudásból úgy lesz a feladathoz való hozzáértés, hogy a feladattal kapcsolatos *információ* társul hozzá – ugyanígy állítja elő az illetékeséget a feladattal szorosabban vagy lazábban összefüggő *okirat*⁴ (Garai, 2003: 23. o.).

A kompetenciaalapú észlelt érték lehet a kockázatterzet egyik kulcsdeterminánsa. A kompetenciát úgy értelmezzük, mint az episztemikus kompetencia és a heurisztikus kompetencia összességét a projekt tárgyát képező „probléma” megoldásában. Eszerint az episztemikus kompetencia mintegy bizonyíték korábbi sikeres teljesítményekre (lásd referenciák), míg a heurisztikus kompetencia – releváns referenciák hiányában – a megbízhatóság ígérete arra, hogy az aktor képes megbirkózni a projekt megoldási nehézségeivel (pl. szakmai szövetségi tagság). Ez a megközelítés árnyaltabb, mint Grant (1995) vagy később Möller (2006) álláspontja, akik a fenti két dimenziót összemossák.

A projektügyletekben az aktorok a megbízói oldalon is többé-kevésbé hozzáértő (kompetens) felek, bizonyos fokig a technológia szakértői, és a tranzakcióban aktív szerepet vállalnak. Marketingterminussal kifejezve a vevők bevonódása számottevő lehet. A kompetencia kiterjesztése a megbízó oldalára éppen

ezzel az aktivitással magyarázható (Cova – Salle, 1999; Bettencourt et al., 2002; Axelsson – Wynstra, 2002). Mint minden más kategória a szervezeti piacokon, a kompetencia is az egyén szintjétől a csoportszinteken át az összvállalati szintig értelmezhető (Grant, 1995). Szervezeti szinten a kompetencia a vállalat képessége a tudás- és technológiaáram koordinálására (Awuah, 2001; Hamel – Prahalad, 1994). A vállalati kompetencia hierarchikus (Banerjee, 2003) és önfejlesztő (Conceição – Heitor, 2002).

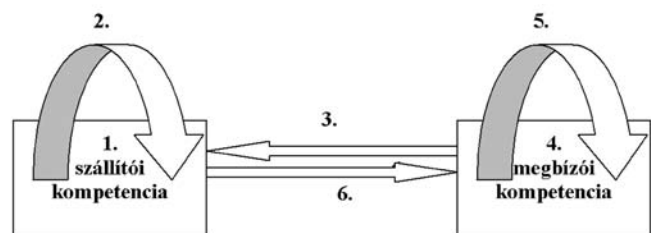
Az üzleti piaci aktorok kompetenciájának megértéséhez sokban hozzájárultak Karl Erik Sveiby kutatásai (1997). Konceptiója szerint a vállalat immateriális értékének legértékesebb elemei: a kompetenciák, a márka és a kapcsolatok. A kompetenciát úgy definiálja, mint az aktorok „azon képességét, hogy sokféle szituációban tudnak cselekedni”. Érdemes idézni a projektpiacra vonatkozatható megállapításait: „Egy építőipari cég legfőbb (immateriális) vagyona a komplex projektek kivitelezésére való képesség... A tanácsadó cégek... fő értéke a személyzet kompetenciájában és az ügyfelekkel kialakított kapcsolatokban keresendő” (Sveiby, 1997: 68. o.). A kompetencia- és a kapcsolatrendszer kölcsönhatására építve a szállítóknak az immateriális értékek maximális hasznosítása érdekében meg kell kísérelni szorosabb kapcsolatot kiépíteni partnereikkel.

A kompetencia az aktorok viszonyában többféleképpen is értelmezhető. A lehetséges hat kompetenciadimenzió a 2. ábrán követhető a számozás sorrendjében:

- 1) A szolgáltatást nyújtó „valós” kompetenciája: a „szakma által közös megegyezésen alapuló” szükséges kompetenciák a szolgáltatás nyújtásához.
- 2) A szolgáltatást nyújtó „vélt” kompetenciája a szolgáltatásra vonatkozóan: szubjektív ítélet a saját szolgáltatói kompetenciájáról.
- 3) A szolgáltatást nyújtó „ítélete” a szolgáltatást igénybe vevő hozzáértésére vonatkozóan.
- 4) A szolgáltatást igénybe vevő saját „kompetenciája”: a megvásárolt szolgáltatás technológiájának ismerete.

2. ábra

Kompetenciastruktúra a szállító-megbízó diádban



Forrás: Veres, 2007

- 5) A szolgáltatást igénybe vevő „vélekedése” a szolgáltatást illető saját hozzáértéséről.
- 6) A szolgáltatást igénybe vevő „vélekedése, ítélete” a szolgáltatást nyújtó kompetenciájáról (szolgáltatás előtti, alatti, utáni). Ez a szűkebben vett *marketingdimenzió*.

Az egyediség okozza azt az észlelt bizonytalanságot, ami felértékeli a vélt kompetenciák szerepét a kapcsolatban. A szállító által tudatosan fejlesztett kompetenciaimázs a vélt kompetencia alapja. Érdekes lehet annak feltárása, hogy a szolgáltatást igénybe vevő vajon a „szolgáltató kompetens voltát” ítéli-e meg, vagy inkább a szolgáltatásról szóló kommunikációba rejtett kompetenciákat. A szolgáltatás elején valószínű, hogy inkább a kommunikációba rejtett kompetenciák alapján ítéli meg a kockázatokat, míg a szolgáltatás igénybevétele során (illetve után) a kommunikáció kisebb – jóllehet nem elhanyagolható – jelentőséggel bír. Ezt a projektszituációra lefordítva, Golfetto és Gibbert (2006: 906. o.) értelmezését – mely szerint a megbízó piaci bizonytalanságát az ajánlatadók kompetencia-profiljának megismerése csökkenti – kiterjeszthetjük a tranzakció teljes folyamatára. Így a *kompetenciák marketingje* (Golfetto – Gibbert, 2006) a pretranzakciós fázisban a piaci bizonytalanságot, a megvalósítási fázisban pedig a tranzakciós bizonytalanságot csökkentheti (lásd a Ford-modellt, Ford 2002).

A kapcsolati dimenzió

Az előbbieken érintettük a kompetencia és a kapcsolat kölcsönhatását. A kapcsolat maga is több síkon jelenhet meg. A komplexitás menedzselhetősége érdekében a vállalatok közvetett és közvetlen kapcsolatrendszereket működtetnek (Håkansson – Snehota, 1995), vagy a kapcsolathálóba (network) investálnak (Cova – Hoskins, 1997). A hálózatban az egyes kapcsolatok értéke a kapcsolati teljesítményben nyilvánul meg, sőt a network is forrása egy értéknövelő tanulási folyamatnak (Menon – Homburg – Beutin, 2005; Eng, 2005). Ennek a kutatási iránynak a képviselői a hazai business-to-business kutatásokban Mandják Tibor és Simon Judit, akik az üzleti kapcsolatok vizsgálatára fejlesztették ki az *üzleti kapcsolatok értékének integrált modelljét* (Mandják – Simon, 2007).

A projektpiaci aktorok gyakorlatában a *tranzakciós és a kapcsolati orientáció* sosem különül el egymástól. Hogy melyik dominál, az partner-, ügylet-, sőt ügyleti fázisfüggő. A szállító eseti beszállító (out-supplier) pozíciója például a tranzakciós, a tartós partner (in-supplier) pozíció pedig inkább a kapcsolati versenymagatartást teszi indokolttá (Cova, 1990; Mandják et al., 1995). Ezt a pluralitást erősítette meg egy a projektpiacon végzett interjúorozatunk (Veres, 2007), amely a

piaci szereplők attitűdjében a tranzakciós és a kapcsolati orientáció keverékét tárta fel.

Együttműködési kockázatok származhatnak valamely *harmadik fél* részvételéből is. A konzultánsok igénybevétele (a saját kompetencia „meghosszabbítása”) például csökkenti a vevőnek a szállítóval szembeni kockázatait, ugyanakkor a vevő és a konzultáns kapcsolata is függő partnerkapcsolat (Branscomb – Auerswald, 2001: 120–122. o.).

Végül megjegyezzük, hogy az egyediség és a nagy érték következtében rendkívül fontos kapcsolati „munka” a *kockázatkommunikáció (risk communication)*. A vevő kockázatterzete ugyanis nagyrészt a megfogható információk hiányából származik. Maga a referenciabázis bemutatása is egyfajta kockázatkommunikáció. A kockázatkommunikációnak egyes szakterületeken (pl. egészségügy) már komoly szakirodalma van, a projektpiacon azonban ilyen irányú kutatások – ismereteink szerint – még nem folytak. Megítélésünk szerint a kockázati tölcserrel modellezett kockázati tér-idő kontinuum menedzselésének egyik kulcstényezője a hatékony kockázatkommunikáció. Amennyiben a kockázatkommunikációt úgy tekintjük, mint az üzleti szereplők olyan aktivitását, amely a partnervállalati elégedettséget is képes fejleszteni, akkor ez is egyfajta marketingkompetenciaként értelmezhető (lásd erről Golfettos – Gibbert, 2006).

Parányi kitekintés az SDL-modellre

Érdemes röviden kitérni a fenti projektproblematika értelmezhetőségére a Vargo és Lusch-féle Service Dominant Logic modelljében (Vargos – Lusch, 2004). Ahogy azt egy korábbi tanulmányunkban (Veres, 2009a) már részletesen elemeztük, az SDL-modell egyes tézisiből kiindulva a következők körvonalazódnak:

Tézis: Az üzleti tranzakciókban a csere alapegysége a felhasznált kompetencia.

Ez az *értékteremtő problémamegoldás* a projektügyletek lényege, és láttuk, hogy ezt a projektkutatók már a 80-as években megfogalmazták. Stratégiai következménye az, hogy a versenyelőny fenntarthatósága az immateriális és a humán erőforrások fejlesztésében rejlik.

Tézis: A versenyelőnyt a kompetenciák biztosítják.

A kompetenciák termékhez, technológiához vagy menedzsmenthez köthetők, és a versenykényszer hatására fejlődnek. Ilyen értelemben a kompetencia a szervezet tanulóképességét (dinamikus kompetencia) is jelenti. A projektpiaci versenyelőnyt legfőképpen három területen stabilizálhatja a kompetencia: a projektfejlesztésben, a kapcsolatháló- (network) menedzsmentben és az ügyfélkapcsolat-menedzsmentben.

Tézis: Az eladó „csak” értékajánlatot tesz, az értékteremtés a fogyasztó tevékenysége.

A vevőérték egy interaktív értékteremtő folyamat eredménye. Az aktív ügyfél menedzsmentje „csak” segíti ezt az értékteremtő folyamatot. A stratégiai menedzsment szintjén ez azt jelenti, hogy a környezet-elemzés egyik kulcstényezője a potenciális vevők értékpreferenciáinak feltárása.

Tézis: A szolgáltatásközpontúság felhasználó- és kapcsolatorientált.

Az ügyfélreszabott legjobb megoldás megértése a feladat. A tailor-made megoldásokra való képesség a legbiztosabb projektpiaci versenyelőny. A kapcsolatorientációból következően a tranzakciót megelőző és az azt követő (pre- és poszttranzakciós) fázisok stratégiai jelentősége sokszor nagyobb, mint magáé a tranzakcióé.

A kompetenciaalapú értékteremtés egyik legjobb rendszerezését Möller (2006) végezte el. Arra a következtetésre jutott, hogy az értékajánlatot három dimenzióban lehet kommunikálni. Az egyik a szakmai (nála: exchange), a másik a kapcsolati (nála: relational), míg a harmadik az ügyleti (nála: proprietary). Mindhárom dimenziót érintettük az előzőekben. A szakmai alatt mi a technológiai problémamegoldó kompetenciát értjük. Ez a kompetencia leszűkítő felfogása, míg a kapcsolati ezt terjeszti ki a hatékony kapcsolatmenedzsmentre. Ez utóbbi a kapcsolati erőforrások (kapcsolati portfólió) optimalizációjának kompetenciája (röviden: kapcsolati kompetencia) (Theoharakis – Sajtos – Hooley, 2009). Az ügyleti kompetencia pedig a tranzakciós orientáció leképeződése az értékmenedzsmentben.

Egy feltáró kutatás tanulságai

Az elméleti háttér feldolgozását követően empirikus vizsgálatainkat az 1. táblázat szerinti magyarországi projektpiacokon 2009-ben végzett szakértői in-site mini-fókuszcsoporthoz folytattuk.⁵ *Kutatásunk célja* a kompetenciaalapú eredménykockázat projektpiaci észlelése és kezelése volt, amiből a következő *kutatási kérdéseket* származtattuk:

- Milyen mértékig tudatosul a partnerekben a projektek egyedisége?
- Milyen fontosságú a projektszállítók kompetenciájában a problémamegoldó képesség?
- Mennyire érzékelik a projektaktorok a tranzakció kényszerpályajellegét?
- Milyen összefüggést észlelnek a partnervállalat vélt kompetenciája és az eredménykockázat között?
- Mi a kockázat kommunikációjának hatása?

A kutatás célterületei

Projekttevékenység	Fókusz-csoport száma
Ad hoc piackutatás	20
Építőipari projektek tervezése és kivitelezése	12
IT-rendszerek telepítése és fejlesztése	20
Marketingkommunikációs projektek (kampánytervezés stb.)	20
Médiaügynökség egyedi megbízásai	12
Pénzpiac (pl. hitelezési; biztosítási projektek)	16
Tanácsadás (vezetési, szervezetfejlesztési stb)	16
Üzleti célú eseti rendezvényszervezés	32
Üzleti turizmus (egyedi incentive programok)	8
Üzleti képzési projektek (cégspecifikus továbbképzés)	4
Vegyese egyedi ipari szolgáltatások	8
Egyedi web-es fejlesztések	12
Összesen:	180

- Mi az aktorok kapcsolatának szerepe a kockázatérzetben?

A fókuszcsoporthoz szervezésénél azt a szempontot követtük, hogy egyenlő arányban legyenek szállítói és megbízói csoportok, a lefolytatott 180 csoportvita tehát 90-90 szállítói, illetve megbízói csoportot jelentett. Egy-egy mini fókuszcsoporthoz 2-3 döntéshozót toboroztunk. A vizsgálat tárgyát képező jelenségkomplexum feltárását az alábbi fókuszcsoporthoz tartozó forgatókönyv alapján végeztük. A módszer alkalmazásakor azt a megoldást választottuk, hogy a vita résztvevőit egy hatlépéses állítássorozattal vezetjük végig a kompetenciaalapú kockázatérzet tartalmának feltárásában. A résztvevőknek ezeket az állításokat kellett megvitatni és saját projekt tapasztalataik alapján állást foglalniuk. A mini fókuszcsoporthoz vitákat projektszakértők, ipari marketingesek, továbbá üzleti tudományterületen végző levelező mesterszakos hallgatók moderálták. A viták helyszínéül – elkerülendő a fókuszlabor sterilizálásából adódó kedvezőtlen hatásokat – legtöbb esetben a válaszadók munkahelyét választottuk (in-site FGD).

Szakértői minifókusz-vezérfonal

1. *állítás:* A projekt bizonyos fokig mindig egyedi.
2. *állítás:* A megbízók számára a „termék” fő előnye a szállító képessége a problémamegoldásra.
3. *állítás:* A projekt folyamat kényszerpálya mindkét fél számára, mert a teljesítés sikere csak a folyamat lezárása után ítélné meg. Ez az eredménykockázat forrása.
4. *állítás:* A kockázatérzetet a partnervállalat vélt kompetenciája enyhíti. Ez a kompetencia általában aszimmetrikus.

5. **állítás:** A kockázat kommunikációja a megbízó bizonytalanságát csökkentheti, de a csökkenő bizonytalanság a kockázatterzetet erősítheti is.
6. **állítás:** A szállító-vevő kapcsolat a bizalom erősítésével csökkenti a kockázatterzetet.

Eredmények

A mini fókuszcsoporthoz tartalomlemezéséből – a minifókusz-vezérfonalat követve – az alábbiakat szűrhetjük le.

1. **állítás:** A projekt bizonyos fókig mindig egyedi.

A megkérdezettek bizonyos finomításokkal egyetértettek az állítással. A technológia és a környezet gyors változásai következtében különösen a nagy projektek esetében nagyfokú az egyediség, de ennek kockázatai ellen védekezni kell: az ad hoc feladatot rutinszerű lépésekre kell bontani, egyedi tervezésű, de moduláris rendszert kell szállítani. Sok üzletág magasán standardizált ajánlatokat dolgoz ki, az ügyfél problémája azonban mindig egyedi. „...nem sematikus válaszokat, megközelítéseket akarnak az ügyfelek... Azt várják, hogy mi mindenre megoldást tudunk adni.”

Ez kifinomult szolgáltatásadaptációt követel. A marketing-szolgáltatók piacán sokszor a megbízó és az idő-kényszer kényszeríti ki a rutinmegoldásokat, holott az egyedi jobb lenne. Az egyediség mindenesetre megnehezíti az értékesítést...

„Amikor projektértékesítésről beszélünk, akkor nem konkrét dolgot adunk el, a jövőben létrejövő valaminek az értékesítése folyik, és azt a dolgot kell az ügyfélnek bizonyítani, hogy mi ennek a bizonyos dolognak a megvalósítására képesek vagyunk, és ő ezáltal hatékonyabb lesz, és pénzt takarít meg.”

...bár egyre inkább okosodik az ügyféloldal. Egy projektnek van egy szakmai dimenziója, meg van egy módszertani dimenziója. A módszertani dimenziója az folyamatosan ugyanaz, a felmérés, igények összesítése, tervezés, tesztelés, ezek a feladatok mindig ismétlődnek.

„Amikor az ügyfélnek ugye van valamilyen igénye... a legjobb helyzet az, amikor együtt találjuk ki, és egy kicsit ennél rosszabb... **akinek kalapács van a kezében, az mindent szegnek néz,** azaz aki a problémafelvetés pillanatában ott van, a saját nézőpontja szerint próbálja a problémát kezelni.”

A válaszadók az egyediséget leginkább a rendszerjelleggel kötik össze. A projekt rendszerjellege azért okoz a szállítónak nehézséget, mert vannak új termékek, és ilyenkor a szállítónak is van tudáshiánya, azaz ez egy tanulási folyamat a szállító számára is.

2. **állítás:** A megbízók számára a „termék” fő előnye a szállító képessége a problémamegoldásra.

Általában igaz, bár az ügyfeleknél felkészült emberek is vannak, sok esetben a saját üzletük folyamatainak a megoldására, de egy dolgot nem tudnak: felelősséget vállalni, hiszen nem tudnak ráhatni a saját szervezetükre a szereplőire. Ebben nagyon különböznek az általmi és a for-profit vevők: „*Gyenge az alkupoziója annak, aki büdzséből él.*”

High-tech területeken (pl. telecom) egyre fontosabb a problémák proaktív megközelítése, sőt gyors reagálásként a konkurencia innovatív megoldásait is tudni kell szállítani. Ma már a költséghatékonyság is problémamegoldásnak számít. A klasszikus projekt piacon (pl. építőipar) a hatékony reklamációkezelés a kulcstényező.

Ebben a kérdéskörben markánsan kiütöközött a cégvezetés egymástól eltérő attitűdje. Van, ahol a szoros személyes kapcsolat talaján a közös problémamegoldás a jellemző, míg máshol a megbízó bevonása nem cél: „*Az ügynökség azért van, hogy a megbízó elkényelmesedhessen.*”

3. **állítás:** A projekt folyamat kényszerpálya mindkét fél számára, mert a teljesítés sikere csak a folyamat lezárása után ítéltető meg. Ez az eredménykockázat forrása.

Meg kell jegyezni, hogy ezt számos válaszadó nem tudta értelmezni. A kutatási célcsoport nagy része számára azonban ez világos. Ha egy projekt megszakad, akkor a végterméke kvázi megsemmisül. Ez a szolgáltatásoknál mindig így van, mivel „real time” termék.

„...mi ezt próbáljuk sulykolni. Tehát mindenféle mérföldköveknél egyre jobban megköttjük egymás kezét, hogy mi az, aminek meg kell valósulnia... Ha egy nagyon-nagyon hosszú projektről beszélünk, akkor van egy helyzetfelmérés, van egy igényfelmérés, van egy koncepcionális tervezés, akkor a koncepció, és mindegyiket el kell fogadnia az ügyfélnek is, meg a szállítónak is, hogy akkor ez egy közös tudás, ami alapján lépünk tovább.”

Sok vállalatnál tehát a kockázat csökkentése teljesen tudatos, és a megoldás is standardnak tűnik: folyamatos monitoring vagy folyamatközi ellenőrzési pontok, menet közben milestone-ok beépítése (státusmeetingek), ún. agilis projekt menedzsment = folyamatos beüzemelés + iterációk, munkaterv napi bontásban. Ettől függetlenül lehetetlen előre tökéletes specifikációt adni a briefingben, mert a használat maga egy tanulási folyamat, következésképpen az ideiglenes átadást követően a finomhangolás minimum egy év. És tanulni kell a párhuzamos projektekből!

4. **állítás:** A kockázatterzetet a vélt kompetencia enyhíti. Ez a kompetencia általában aszimmetrikus.

Előfordul, hogy a kompetencia imidzse mögött nincs tartalom. Ezért a megbízó, hogy kockázatát csökkentse, keresi a kompetencia kiterjesztését: „jogosítványokat” (pl. ISO-minősítést, képzésben akkreditációt stb.) vár

a kompetencia igazolására, sokszor harmadik (semleges) felet bíz meg a projekt vezetésével. A megbízóoldali kompetencia segíti a megértést, de amennyiben ez hiányzik, a kommunikációt segítő harmadik félre van szükség. A kompetenciaaszimmetria ismert jelenség, ami egyes üzletágakban rendkívül magas (pl. pénzügyi szektor), máshol természeténél fogva áll fenn (pl. képzés). Az aszimmetrikus kompetencia a legnagyobb nehézséget a pretranzakciós fázisban jelenti (szükségleti bizonytalanság!), míg az aszimmetria a projekt folyamatában csökkenhet. Érdekes kereszthatás, hogy a business (incentive) turizmusban a megbízó – fogyasztói tapasztalataiból kiindulva – többnyire túlértékeli a kompetenciáját. Általában is jellemző érdekes vélekedés, hogy mindkét fél a másik oldal kockázatát érzi nagyobbak.

Sajátos a helyzet a tanácsadásban. Itt az ügyfél szakmai kompetenciája bizonyos szempontból nagyobb lehet, mint a tanácsadóé, míg a rendszerszintű, illetve a tapasztalati kompetenciája a tanácsadónak jóval nagyobb. A folyamatban ezek közelednek egymáshoz, tehát az ügyfél megismeri a rendszert, a tanácsadó pedig megismeri az adott vállalatnál szokásos eljárásokat. Ez a tudásközelítés egy menedzselt folyamat.

A rendszerjelleggel összefüggő sajátos kompetenciaaszimmetria az, ami abból származik, hogy az adott projekt eredménye a megbízó nagy rendszeréhez illeszkedik, amit a szállító nem ismer kellő mélységben.

5. állítás: *A kockázat kommunikációja a megbízó bizonytalanságát csökkentheti, de a csökkenő bizonytalanság a kockázatérzetet erősítheti is.*

A megkérdezettek világosan látják, hogy a megbízónak nagyobb a kockázata, mint a kifizetett pénz, mert akár az egész üzlete „bedőlhet”. „...egyre inkább marketingszagúnak tűnik, hogy minden projekt elején szoktunk közölni a vevővel bizonyos kockázati tényezőket, már csak önvédelemből is.”

A kockázatkommunikáció ebből a marketingnézőpontból a szállítót segíti. A vevő kockázatérzékenysége változik az eladási ciklus során. Ahogy egyre jobban bevonódik a projektbe, megnő a kockázati érzékenysége.

A szükségleti bizonytalanság feltárása nagyon fontos, mert volt rá példa, hogy mire egy hosszú projekt befejeződött, már nem volt szükség a projekt céljára. Az irreális célokról pedig le kell beszélni a megbízót! A kommunikáció rendszeressége egyébként önmagában is kockázatérzet-csökkentő.

A megkérdezettek egy része elismeri, hogy a kockázatkommunikáció növelheti a bizonytalanságot, ezért mindig a megoldással együtt kell kommunikálni.

6. állítás: *A szállító-vevő kapcsolat a bizalom erősítésével csökkenti a kockázatérzetet.*

Az állítást kezdetben közhelyesnek vélték, végül a vitákban az a konszenzus alakult ki, hogy jóllehet az állítás igaz, a hosszú kapcsolat elkényelmesít, sőt a vevő nem egyértelműen érdekelt a hosszú távú kapcsolatban. Több üzletágban tervezett partnerváltások történnék.

Ahol a megtartás a cél, ott azt szisztematizálni kell, és be kell fektetni a kapcsolatba (pl. ügyfélmegtartó rendszeres kisebb fejlesztésekkel a bizalmi kötődés építésére). Ahhoz, hogy a szállító fenn tudja tartani az üzleti működését, fontos, hogy ott legyen az ügyfélnél. Az ún. support szerződések intézményesítik ezt a folyamatos kapcsolatot. Ez az új megbízásokat támogathatja. „... hogyha nincs ilyen szerződés nálunk, akkor a kapcsolat ápolásának van költsége...”, de bizonytalan a hozama.

A kapcsolat értéke viszonylagos, ezért a piacon a kapcsolat- és a tranzakció-orientáció egyaránt jellemző. A tanácsadói piacon például mindenki kapcsolat-orientáltnak véli magát. Ez a bizalmi jellegből adódik. A return on relationship (ROR)-elemzés azonban nem jellemző, a kapcsolatmenedzsment sokkal inkább intuitív.

Összegzés

Befejezésképpen érdemes a kutatás néhány tanulságát levonni. A csoportvitákból világossá vált, hogy az interaktivitás és az egyediségből következően a személyes kompetenciák fontossága miatt a *nagy vállalatméret nagyobb biztonságot jelent* emberi erőforrás oldalon. (A helyettesíthetőség fontos, mivel kis beszállítóknál egykét kompetens személy kiválása nagy kockázat!) Ennek ellentmond, hogy a komplex projektek végrehajtásában a kisebb vállalatok sokkal rugalmasabbak. Meglepő gyengesége a legtöbb projektaktornak, hogy a korábbi projektek tanulságait intézményesített formában nem dolgozzák fel, inkább a személyes rutinra és kreativitásra építenek.

Vannak olyan szolgáltatások, mint például a rendezvényszervezés, ahol a referenciák sem tudnak minden problémamegoldó készséget igazolni. Itt a *kényszerpályajelleg* erős, jóval túlmutat az ügyletek pénzügyi nagyságrendjén. A projekt (pl. egy vevőtalálkozó) meghiúsulása ugyanis súlyos imázsvesztést okozhat.

Sikerült feltárni, hogy a projektekben *mindkét fél kompetenciája értékalakító*. A kompetenciaaszimmetria azonban rendkívül üzletágfüggő. Egyes területeken (pl. banki hitelezés) még a szolgáltató tudatos ügyfél-orientációját is megkérdőjelezzik. Az aktorok általában a másik oldalon vélnek kompetenciahiányt; és a ténylegesnél kisebb aszimmetriát feltételeznek. A kutatásból kiderült, hogy miután az aszimmetria kölcsönös, helyesebb *diszkrepanciáról* beszélni. Általános vélemény, hogy a szállítók minőségbiztosítási rendszere a kompetencia üzenete.

A megkérdezettek szerint az információk kölcsönös kommunikációja csökkenti a kockázatérzetet, sőt az interaktivitás kölcsönös megoldási képességet eredményez. A kockázatkommunikáció azonban növelheti a bizonytalanságot, ezért a megoldással együtt kell kommunikálni.

Megállapítható, hogy a projektaktorok emberi erőforrás-menedzsmentjében ritkán történik tudatos kiválasztás. A projektteam vezetése és összetétele inkább intuitív, mint szisztematikus döntés eredménye, ami komoly kockázati tényező.

Végül említsük meg a témakör *nemzetközi* dimenzióját is. A multiknál a globális tudás a cégen belül áramlik. Van egy adatbázis, amelyben külföldi tapasztalatokhoz lehet jutni. A bonyolultabb fő- és alvállalkozói viszonyok, továbbá a nyelvi-kommunikációs nehézségek azonban nehezítik a menedzsmentet, az együttműködést és a kommunikációt. Érdekes vélemény, hogy azokban a fejlett országokban, ahol nagyobb a niche-piac, a kis, specializált projektszállítók is fennmaradnak.

A kutatás megerősítette előzetes feltevésünket, mely szerint a projektjellegű tevékenységek kockázati problematikájában *több a közös, mint ami megkülönbözteti őket*. Az azonosságok és megkülönböztető jellemzők feltárása további intenzív szakértői kvalitatív kutatást igényel. A projektpiaci *kompetenciaalapú marketing* leírásához, továbbá az észlelt eredménykockázat determinánsai kapcsolatának meghatározásához pedig egy későbbi reprezentatív kutatás vezethet el.

Lábjegyzet

¹ A nagyberendezés terminus a német nyelvű szakirodalomból került át (Großanlagen), és olyan beruházási javak leírására használják, amelyek valamilyen zárt technológiai folyamatot önmagukban képesek megvalósítani (Günter, 1979). A hazai szaknyelv azonos jelentéssel használja még a „komplett létesítmény” vagy „komplett berendezés” terminusokat is.

² A projektkompetencia kérdéskörét később részletesen tárgyaljuk.

³ Egyes projektügyletekben – mint például az ad hoc piackutatás – a teljesítés jóságát közvetlenül nem is lehet ellenőrizni.

⁴ Kompetenciaértékű okirat lehet egy képzési intézmény akkreditációja vagy a szervezet ISO-tanúsítása.

⁵ A kutatást 2010-től az OTKA (K 81565) támogatja.

Felhasznált irodalom

- Anderson, J.C. – Narus, J.A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm. Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54, p. 42–58.
- Aqueveque, C. (2006): Extrinsic Cues and Perceived Risk: The Influence of Consumption Situation. *Journal of Consumer Marketing* 23(5), p. 237–247.
- Awuah, G.B. (2001): A firm's competence development through its network of exchange relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(7), p. 574–599.

- Axelsson B. – Wynstra, F. (2002): *Buying Business Services*, Wiley, Chichester
- Banerjee P. (2003): Resource dependence and core competence: insights from Indian software firms. *Technovation*, Vol. 23, p. 641–651.
- Bettencourt, L.A. – Brown, S.W. – Ostrom, A.L. – Roundtree, R.I. (2002): Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services. *California Management Review*, Vol 44, Summer, p. 100–128.
- Branscomb, L.M. – Auerswald, Ph.E. (2001): *Taking Technical Risks – How Innovators, Executives and Investors manage high-tech risks*. The MIT Press, Cambridge MA.
- Conceição, P. – Heitor, M.V. (2002): Knowledge interaction towards inclusive learning: Promoting systems of innovation and competence building. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 69, p. 641–651.
- Cova B. (1990): Marketing international de projets: un panorama des concepts et des techniques. *Revue Française du Marketing*, No. 2–3, p. 9–37.
- Cova B. – Ghauri, P. – Salle, R. (2002): *Project Marketing: Beyond Competitive Bidding*. Wiley, New York
- Cova B. – Hoskins, S. (1997): A Twin-Track Networking Approach to Project Marketing. *European Management Journal*, 15(5), p. 546–556.
- Cova B. – Salle, R. (1996): The Marketing of Complex Industrial Services: A Pluralist Approach. Proposal for the 4ème Séminaire International de Recherche en Management des Activités de Service, Paris
- Cova B. – Salle, R. (1999): *Le Marketing d'Affaires*. Dunod, Paris
- Cova B. – Salle, R. (2007): Introduction to the IMM special issue on 'Project marketing and the marketing of solutions'. A comprehensive approach to project marketing and the marketing of solutions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, p. 138–146.
- Dhalakia, U.M. (2001): A Motivational Process Model of Product Involvement and Consumer Risk Perception. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), p. 1340–1362.
- Dowling, G.R. – Staelin, R. (1994): A Model of Perceived Risk and Intended Risk-Handling Activity. *Journal of Consumer Research*, 21(June), p. 119–134.
- Eng, T. – Y. (2005): The Effects of Learning on Relationship Value in a Business Network Context. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(4), p. 67–101.
- Engelhardt, W. (1993): *Vom Produkt zur Dienstleistung!?* In: *Mein Kunde, seine Situation, unser Geschäft*. VDI-Verlag, Düsseldorf, p. 85–104.
- Ford, D. (ed.) (2002): *The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks*. Wiley, Chichester
- Ganesan, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(April), p. 1–19.
- Garai L. (2003): *Identitásgazdaságtan*. Tas Kiadó, Budapest
- Garner, S.J. (1986): Perceived Risk and Information Sources in Services Purchasing. *The Mid-Atlantic Journal of Business* (Winter), p. 5–15.

- Golfetto, F. – Gibbert, M.* (2006): Marketing competencies and the sources of customer value in business markets. *Industrial Marketing Management*, 35(8), p. 904–912.
- Grant, R.M.* (1995): Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications. Blackwell, Boston MA.
- Guseman, D.S.* (1981): Risk Perception and Risk Reduction in Consumer Services. In: J.H. Donnelly, and George, W.R (Ed.), *Marketing of Services (200–204)*. American Marketing Association, Chicago
- Günter B.* (1979): Das Marketing von Großanlagen – Strategieprobleme des Systems Selling. *Vertriebswirtschaftliche Abhandlungen*, Heft 22, Berlin, Duncker & Humblot
- Hadjikhani, A.* (1996): Project Marketing and the Management of Discontinuity. *International Business Review*, 5(3), p. 319–336.
- Haimala, J. – Salminen, R.T.* (2006): Personal relationships shaping temporary networks – The influence of critical events between persons in project marketing context. *Proceedings of the IMP Conference*, Milan
- Hakansson, H. – Snehota, I.* (1995): *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge, London
- Hamel G. – Prahalad, C.K.* (1994): *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston
- Havlena, W.J. – DeSarbo, W.S.* (1991): On the Measurement of Perceived Risk. *Decision Sciences*, 22, p. 927–939.
- Jacoby J. – Kaplan, L.B.* (1972): The Components of Perceived Risk. In: M. Venkatesan (Ed.): *Proceedings of the 3rd Annual Conference of the Association for Consumer Research (382–393)*. Association for Consumer Research, Chicago
- Lapierre, J.* (2000): Customer-Perceived Value in Industrial Contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), p. 122–145.
- Lovelock, C.* (2001): *Services Marketing*, Prentice-Hall, Upper Saddle River NJ.
- Mandják T. – Pollák G. – Tasi L. – Várday Gy. – Veres Z.* (1995): A projekt marketing előzményei és gyakorlata. *Marketing & Menedzsment*, XXIX. évf., No. 3., p. 41–43.
- Mandják T. – Simon J.* (2007): First steps of the empirically test of the Integrated Business Relationship Value Model. In 23rd International Marketing and Purchasing Group (IMP) Conference, Manchester, p.1–12.
- Mandják T. – Veres Z.* (1998): The D-U-C Model and the Stages of Project Marketing Process, in: Halinen-Kaila, A. – Nummela, N. (eds.): *Visions for the future*, IMP Proceedings, Turku, Vol. 1, p. 471–490.
- Menon A. – Homburg Ch. – Beutin N.* (2005): Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(2), p. 1–35.
- Möller K.* (2006): Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management* Volume 35(8), November, p. 913–924.
- Murray K.B. – Schlacter J.L.* (1990): The Impact of Services versus Goods on Consumers' Assessment of Perceived Risk and Variability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(1), p. 51–65.
- Newman R.G.* (1988): Single Source Qualification. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 24(2), p. 10–17.
- Page A.L. – Siemplenski M.* (1983): Product Systems Marketing. *Industrial Marketing Management*, No. 2.
- Ruofan L.* (2009): *Managing Perceived Risk and Value in Business-to-Business Contexts: A Conceptual Framework*. Dissertation, The University of Auckland, Auckland
- Schmidt R.H. – Wagner, G.R.* (1985): Risk Distribution and Bonding Mechanisms in Industrial Marketing. *Journal of Business Research*, No. 5.
- Sheth J.N. – Parvatiyar, A.* (1995): Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(Fall), p. 255–271.
- Sveiby K.E.* (1997): *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler, San Francisco CA.
- Sweeney J.C., – Soutar, G.N.* (2001): Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale. *Journal of Retailing*, 77(2), p. 203–220.
- Taylor J. W.* (1974): The Role of Risk in Consumer Behavior. *Journal of Marketing*, 38(2), p. 54–60.
- Theoharakis V. – Sajtos, L. – Hooley, G.* (2009): The Strategic Role of Relational Capabilities in the Business-to-Business Service-Profit Chain. *Industrial Marketing and Management*, 38(8), p. 914–924.
- Vargo S.L. – Lusch, R.F.* (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), p. 1–17.
- Veres Z. – Buzas, N.* (2006): Management des risques bilatéraux dans le transfert de technologie. *La Revue du Management Technologique*, PUG, Grenoble, 15(2), p. 47–74.
- Veres Z.* (2007): „A kockázat megmarad, csak az érzet változik” – Tranzakciós és kapcsolati preferenciák a projekt-típusú üzleti szolgáltatások piacán. *Vezetéstudomány*, XXXVIII. évf., 9. sz., p. 51–64.
- Veres Z.* (2009a): Az SDL – Új stratégiai dimenzió a projekt piacon? in: Bugár Gy. – Farkas F. (szerk.): *Elkötelezettség és sokoldalúság – Tanulmánykötet Barakonyi Károly tiszteletére*, PTE, KTK, Pécs, p. 239–246.
- Veres Z.* (2009b): Competence-based risk perception in the project business. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Special Issue, 24(3/4), p. 237–244.
- Veres Z.* (2009c): *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Zeithaml V.A.* (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), p. 2–22.