

VERES Zoltán

„A KOCKÁZAT MEGMARAD, CSAK AZ ÉRZET VÁLTOZIK” –

TRANZAKCIÓS ÉS KAPCSOLATI PREFERENCIÁK A PROJEKTTÍPUSÚ ÜZLETI SZOLGÁLTATÁSOK PIACÁN

A kapcsolati paradigma a marketingben számos jelentésváltozáson ment át az elmúlt negyedszázadban. A kapcsolati marketing azonban lényegében kapcsolati jövedelmezőség. Ebből a nézőpontból a tranzakciós és a kapcsolati szemlélet csak egy dologban különbözik: a nézőpont időtávjában. A vállalati gyakorlatban a tranzakciós és a kapcsolati orientáció sosem különül el egymástól. Hogy melyik dominál, az partner-, ügylet-, sőt ügyleti fázisfüggő. A kutatás célja annak feltárása volt, hogy a tölcsermodellel jellemezhető kockázati térben a projekt egyes fázisaiban hogyan alakulnak az eladó-vevő diád tranzakciós kontra kapcsolati preferenciái. A kutatás-módszertani megközelítés kvalitatív, feltáró jellegű. Az elméleti koncepció verifikálására párhuzamos szállítói és beszerzői szakértői interjúk szolgáltak. A toborzott válaszadók között a hagyományos engineering vállalatokon túl a B2B projektpiac más szereplői (reklámpiac, piackutatás vagy üzleti rendezvényszervezés) is megtalálhatók. A projektek egyedisége abban is megnyilvánul, hogy – különösen vevői oldalon – más és más kompetenciát igényelnek. A projektpiaci tranzakciós kontra kapcsolati dilemma szerint: miközben a rendszertermék egyedisége és komplexitása rendkívül fontossá tenné a kapcsolat intenzifikálását, a diszkontinuitás és részben az egyediség ennek ellentmond (lásd a D-U-C modellt). A jelenség mélyebb megértése segítheti a szállítói magatartás proaktívabbá tételét.

Kulcsszavak: projekt, tranzakciós orientáció, kapcsolati orientáció, egyediség, diszkontinuitás

A projektpiac a szervezeti piacok egyik legérzékenyebb, rendkívül konfliktusos területe. A piaci szereplők életciklusuk során gyakran kerülnek olyan műszaki-pénzügyi krízishelyzetbe, amelynek kimenetele a network egyes más tagjait is veszélyezteti. Úgy tűnhet, hogy ennek a piacnak a szereplői mindenkinél jobban érdekelték az együttműködésben, a partnervállalatok szempontjainak megértésében, hiszen ezzel saját túlélésük esélyeit is javítják. A kutatás célja annak vizsgálata volt, hogy a projektpiac vállalatainak szemléletében mennyire tudatosult a kockázatcsökkentő kapcsolati orientáció a rövid távú előnyökre koncentráló tranzakciós orientációval szemben.

Elméleti háttér

Kapcsolatmarketing és projektpiaci kockázatok

A kapcsolati (relationship) paradigma a marketingben számos jelentésváltozáson ment át az elmúlt negyedszázadban a fogalom felbukkanásától (Berry, 1983) Grönroos (1990, 2000), Christopher – Payne – Ballantyne (1991), Gummesson (1995) és mások tézisein keresztül Bonnemaizon – Cova – Louyot (2007) jövőképig. Jól ismertek a tranzakciós és kapcsolati orientáció különbözőségeit feltáró modellek is (többek között Christopher et al., 1991: p. 9.). A relationship-marketing főbb elemei: a hosszú távú elkötelezettség, a

kapcsolat életciklusértéke, a testre szabott (tailor made) szolgáltatás és az interaktív kommunikáció.

Mit jelent ez a projektpiac szereplői számára? Mindekenelőtt definiáljuk a projektpiacot oly módon, hogy ott a csere tárgya egy időben behatárolt és forráskorlátos célfeladat, amelyet egy ad hoc team hajt végre. Ezzel a definícióval minden projektjellegű tevékenységet figyelembe tudunk venni, azaz az építés-szerelési (engineering) piac mellett ide sorolható például a fejlesztési tanácsadás, az ad hoc piackutatás, a kampánymenedzsment stb. A projekttevékenység több olyan sajátossággal jellemezhető, amelyből a projektek észlelt kockázatai származtathatók. Tekintettel arra, hogy vizsgálódásunk fókuszában a kockázatkezelés kapcsolati orientációja áll, nézzünk meg részletesebben néhány kockázati tényezőt.

A D-U-C modell alapján három alapvető projektjellemzőt különböztetünk meg: a diszkontinuitást, az egyediséget és a komplexitást. A szállító-vevő kapcsolat előtörténete fontos modulátortényező a kockázatterületben, 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 megy át (Hadjikhani, 1996). Az *egyediség* lényege, hogy – 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 csomag²; sokszervezetes beszerzési centrum; az érintettek széles köre; nagy értékű ügyletek²; hosszú ügyleti időtartam³; az észlelt kockázat interdependenciái stb.

A diszkontinuitás teszi olyan nehezen kiszámíthatóvá a kapcsolat jövedelmezőségét, mivel az alvó fázisban történt befektetések megtérülése teljesen bizonytalan. Az egyediség okozza azt az észlelt bizonytalanságot, ami felértékeli a vélt kompetencia szerepét a kapcsolatban (lásd később). A komplexitás menedzselhetősége érdekében a vállalatok közvetett és közvetlen kapcsolatrendszereket működtetnek (Hakansson – 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).

Természetesen maga a kapcsolat is egy kockázati dimenzió. A partnerkapcsolatokban (vevő, szállító, konzultáns stb.) működő ellentétes érdekekből adódnak az ún. *együtműködési kockázatok* (Günter, 1979):

- a, Az ajánlatkérési fázisban a vevőnek hiányoznak az információi az igényelt megoldás értékeléséhez (Ford, 2000). Ezért bővíti az információk körét, illetve a lehetséges partnerek számát.
- b, A szerződés-előkészítés alatt már a szállítók kockázata lép előtérbe az előfinanszírozás költségei miatt.
- c, A szerződéskötés után a technológiatranszfer-szerződések flexibilis jellege a forrása a Schmidt és Wagner (1985) által definiált *moral hazard*-nak, mivel a feleket kölcsönösen arra csábítja, hogy kihasználják a másik fél ismereteinek korlátozottságát. Ez az opportunizmus sokszor a felek közötti kompetencia-aszimmetrián alapul.
- d, További együtműködési kockázatok származhatnak valamely harmadik fél részvételéből. A konzultánsok igénybevétele (tkp. a saját kompetencia „meghosszabbítása”) például csökkenti a vevőnek a szállítóval szembeni kockázatait, ugyanakkor a vevő és a konzultáns kapcsolata is „függő partnerkapcsolat”, hiszen a konzultáns – hosszabb távú piaci kapcsolatait szempontjából – érdekelt lehet a szállítóval való jó együtműködésben is (Branscomb – Auerswald, 2001: 120–122. o. Megjegyzendő, hogy az ügyfél-elégedettségéből származtatható lojalitás mint a hosszú távú elkötelezettség megnyilvánulása, sem mentes az ügyfélspecifikumoktól. A business-to-business piaci kutatások olyan partnerszegmenseket azonosítottak, amelyek különböző lojalitási attitűdökkel voltak jellemezhetőek (Hart et al., 1999; Barnes – Naudé – Michell, 2005; Hetesi – Veres, 2004).
- e, Kapcsolati portfólióban gondolkodva a kockázatmenedzsmentben nem hanyagolható el az egyes partnerek eltérő magatartása konfliktushelyzetekben (Purinton – Rosen – Curran, 2007).

A projekt mint szolgáltatás kockázati dinamikája

Az eszközzállítást tartalmazó technológiatranszfer-ügyletek alapkérdése, hogy a technológia átvevője terméket vásárol szolgáltatásokkal együtt, vagy mindekenelőtt szolgáltatást vásárol, amelynek egy termék szállítása a fizikai háttere. Az átvevő nézőpontjából tulajdonképpen közömbös, hogy a technológiaszállító gyártója-e egyes berendezéseknek vagy sem. Ő egy komplex szolgáltatást vásárol, amelyre azért van szüksége, mert a „jó megoldás” megítélése túlmegy a felkészültségén (Schmidt – Wagner, 1985: 422. o.), azaz a vevő nem terméket, hanem tudás-/kompetencia-alapú várható előnyöket (knowledge/competence-based

expectations of benefits) vásárol (Page – Siemplenski, 1983: 92. o.). Vargo és Lusch (2004: 8. o.) téziseivel szólva: „A termék a szolgáltatás elosztására szolgál” és „A versenyelőny alapforrása a tudás.” Vizsgálatunk tárgya, a projektípusú ügylet tehát marketing-nézopontból egy szolgáltatás-dominanciájú áru eladásaként fogható fel, függetlenül az ügylet, fizikai tartalmától.

A szolgáltatásokhoz fűződő kockázatérzeteket különböző dimenziókban, eltérő bekövetkezési valószínűségekkal és súlyossággal éljük meg (Adams, 1995; Renn, 1992). Természetesen nem csak akkor beszélhetünk kockázatról, amikor annak tényleges észlelése jelen van. Számtalan esetben csak egy negatív esemény megtörténte után realizáljuk, hogy valójában kockázatnak voltunk kitéve. A szolgáltatás sajátos természete különleges kockázati viszonyokat eredményez. Az egyik ezek közül az *egyidejűségből és a folyamatjellegből származtatható bilaterális eredménykockázat*. A szolgáltatás folyamatában rejlő csapdahelyzetet a szolgáltatásmarketing-elmélet elválaszthatatlanságnak nevezi, mivel a tranzakcióba belépő igénybe vevő és a szolgáltató frontszemélyzete közös „munkával”, egymástól elválaszthatatlanul hozzák létre azt a szolgáltatásterméket, amit a vevő folyamatosan el is fogyaszt (Zeithaml et al., 1988). Ez a helyzet egy sajátos kényszerpálya, ahol menet közben már csak úgy lehet kiszállni (ha egyáltalán), hogy a már elfogyasztott szolgáltatás-féltermék nem „váltható vissza”. A szolgáltatásáru nem javítható, megismételhetetlen aktus! Az igénybe vevő kockázatérzete első vásárlási szituációban sajátos módon magas (áruminta hiánya!), de az igénybevételi folyamatban is. Hasonlóképpen magas a szolgáltató kockázatérzete is, mert a megfelelő eredmény, ti. az igénybe vevő elégedettségének elérése összehasonlíthatatlanul bonyolultabb feladat, mint a fizikai termékek piacán (pl. kapacitásmenedzsment; idegen tényező kezelése stb.). Nem véletlen, hogy a szolgáltatásmarketingben olyan nagy hangsúlyt kap az *érezelt kockázat csökkentése*. A szolgáltatásügylet magas kockázatérzetét (természetesen csupán) tendenciaként értelmezhetjük, hiszen a fizikai termékek piacán számos áru található, amelyhez ugyanúgy viszonylag magas észlelt kockázat társul. Mintegy ellenpéldaként a szolgáltatások között is van sok olyan, amelyekre elhanyagolható kockázatérzet jellemző. A szolgáltatásügyletek észlelt kockázatának azonban nem az a sajátossága, hogy feltétlenül nagyobb, mint a fizikai termékek esetében, hanem az, hogy az eredménykockázat kétoldalú (bilaterális) és folyamat-

jellegű (real time kockázat). És minél inkább egyedi a szolgáltatás, annál nagyobb mindkét fél kockázatérzete, mivel az egyediség korlátozza a tranzakció szabályozhatóságát. A szolgáltatás – és ezen belül a projektügyletek – tehát alapvetően ebben különböznek a fizikai termék-ügyletektől. Az igénybe vevő és a szolgáltató eredménykockázata már az ügyletet megelőző fázisban és a folyamat minden mozzanatában észlelhető. Ez utóbbinak az a magyarázata, hogy a *szolgáltatásügylet eredményes kimenetele⁴ az utolsó pillanatig kétséges lehet*. A szolgáltató számára is! (vö. Van der Valk – Johnston, 2006)

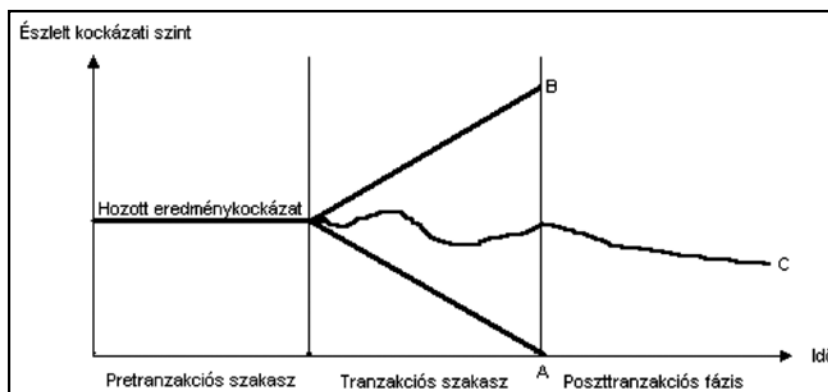
A szolgáltatást folyamatként értelmezve az észlelt eredménykockázat megelőzi az ügyletet (sőt azt meg is hiúsíthatja), jelen van az ügylet folyamatában, és bizonyos értelemben még az ügyletet követő fázisban is működik. Ez utóbbi egy az ügylet történetére visszavetített – kognitív disszonancia-jellegű – kockázatérzet, amely erősítheti is a kapcsolatot, de igazolhatja is valamelyik partnervállalatnak az ügyletet megelőző bizonytalanságérzetét (lásd a bizonytalanság kérdését Ford, 2002; Van der Valk – Johnston, 2006; Brashers, 2001 munkáiban). A kockázatérzet dinamikáját az 1. ábrán láthatjuk, ahol a ideális eset, amikor a szolgáltatásügylet végére az észlelt kockázat nullára csökken,

- b nem kívánt eredmény: szolgáltatás során az észlelt kockázat erőteljesen nő,
- c az észlelt kockázat valós értéke valószínűleg A és B közötti mezőben ingadozó érték lesz, amely még a poszt-tranzakciós fázisban is változhat, mielőtt stabilizálódik.

A szétnyíló tölcsérforma annak szemléltetésére szolgál, hogy a szolgáltatások észlelt eredménykockázata elvileg közvetlenül a tranzakciós folyamat vége előtt a legnagyobb, mert addigra a „szolgáltatástermék” visszafordíthatatlanul elkészül, nagyobb volumenű ügyletekben a vevő addigra már részletekben kifizette a vételár 80-90 %-át, miközben az eredmény megfelelése csak használat közben derül ki (lásd a *lábjegyzetet*).

1. ábra

A kockázatészlelési tölcsér a szolgáltatások igénybevétele esetén

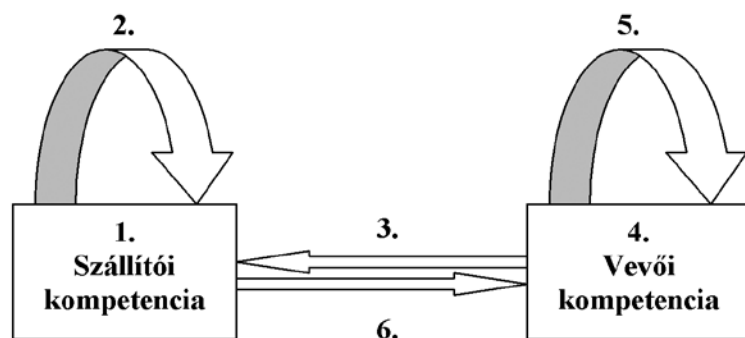


Kompetenciaalapú teljesítménykockázat

Ahogy láttuk, a projekt lényegében szolgáltatás, és a szolgáltatástechnológia szempontjából az észlelt eredménykockázat kompetenciaalapú (Van der Valk – Johnston, 2006). A szolgáltatásban megjelenő kompetenciákat az alábbi hat dimenzióban értelmezhetjük:

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 saját, szolgáltatói kompetenciájáról,
3. a szolgáltatást nyújtó „ítélete” a szolgáltatást igénybe vevő hozzáértésére vonatkozóan,
4. a szolgáltatást igénybe vevő szakmai kompetenciája (hozzáértése) a vásárolt technológiát illetően,
5. a szolgáltatást igénybe vevő „vélekedése” a szolgáltatásra vonatkozó saját hozzáértéséről⁶,
6. a szolgáltatást igénybe vevő „vélekedése, ítélete” a szolgáltatást nyújtó kompetenciájáról. *Ez a tranzakció szűkebben értelmezett marketingdimenziója* (2. ábra).

Kompetenciák a szállító-vevő diádban



Szervezeti szinten a kompetencia a vállalatnak azt a képességét jelenti, hogy mennyire képes koordinálni know-how-jának és technológiájának áramlását (Awuah, 2001; Hamel – Prahalad, 1994). A szervezeti kompetencia hierarchikus (Banerjee, 2003) és önfejlesztő (Conceição – Heitor, 2002).

Weiss (1990) nyomán a következőképpen értelmezzük a kompetenciát: Kompetenciának nevezzük a partnervállalat problémáinak megoldására szolgáló készségek (episztemikus kompetencia) és képességek (heurisztikus kompetencia) összességét. E definíció szerint az *episztemikus kompetencia* például ahhoz szükséges, hogy a szállító bizonyítani tudja, hogy a múltban már sikerrel járt el részfeladatok végrehajtásában, a *heurisztikus kompetencia* pedig arra szolgál, hogy – rendelkezésre álló releváns referencia hiányá-

ban – bizalmat keltsen a vevőben a szállító azon képessége iránt, hogy az realizálni tudja a teljes rendszerjellegű megoldást. Egy adott ügyletben a szállító kompetenciája, annak vélt és észlelt tartalma és a vevő saját (vélt) szaktudása kerül összemérésre. A projektpiacon a szereplők többé-kevésbé kompetensek a technológiában és a vevők a transzfer aktív résztvevői⁷ (Cova – Salle, 1999; Bettencourt et al., 2002; Mitchell, 1994; Axelsson – Wynstra, 2002).

Amit eredménykockázatnak (performance risk) nevezünk, az a projekt céljához köthető. Bettmann (1973) megkülönböztet inherens és kezelt kockázatokat. Utóbbi a kockázatmenedzsment valódi célterülete. Egyes projektek esetében a cél komplexitása olyan mértékű, hogy a teljesítményhez fűződő kockázat is rendkívül magas. Ez a tranzakció folyamatában a kockázati mezőt (a maximális és minimális kockázat közötti terjedelemben) extrém módon megnöveli, és ez eltarthat egészen a projekt teljes befejezéséig. Ez a jelenség magyarázza a jó teljesítési (good performance) garancia kiterjedt alkalmazását⁸.

2. ábra Kockázatkommunikáció

Egy projektügylet folyamán a tapasztalt szolgáltatás, a szállítói kommunikáció és harmadik felek (pl. a konzultáns) is hatást gyakorolnak a kockázatterzetre. Coviello et al., (2002) modellje alapján a projektpiacon a marketingtevékenység interakció és network típusú. A kapcsolat interaktivitása nagy szerepet játszhat a bizonytalanságok csökkentésében. Empirikus eredmények megerősítik, hogy a kapcsolati orientáció csökkenteni tudja a vevő bizonytalanságait (Grönroos, 2000). A szükségesleti bizonytalanságot az interaktív kapcsolat képes csökkenteni, mivel a vevő-

nek több lehetősége van az információszerzésre és a megfelelő ajánlat kiválasztására. Másrésztől a kapcsolati interaktivitás eredményeképpen a szállítók jobban meg tudnak felelni partnereiknek, miután az ügyfelek igényeit pontosabban meg tudják ismerni (Slovic et al., 1972; Veres – Révész – Vilmányi, 2006). A bilaterális kockázatkezelés kulcsfontosságú a partnerek elégedettsége szempontjából. Az egyik legfontosabb kockázatkezelő mechanizmus az interaktív kockázatcsökkentő kommunikáció (risk-communication), (lásd erről Dumoulin – Vignon, 1991)⁹. Az új szituáció növeli, míg a tapasztalat csökkenti az észlelt kockázatot (Branscomb – Auerswald, 2001; Hartmann – Myers, 2001). A vevő kockázati helyzetben a hiteles kockázatcsökkentő információkat preferálja. Alacsony kockázatterzet esetén a kommunikáció kreatív megoldásai

kevésbé hatékonyak (mivel feleslegesek), miközben a nagy kockázatérzetet a legkreatívabb kommunikáció sem tudja elnyomni. A bilaterális jelleg miatt természetesen a kommunikáció interaktivitásából származó problémákat is fel kell tární (Leiss, 1989). Más területeken végzett kutatásokból ismert a kockázatkommunikáció kockázata, azaz a kompetenciaaszimmetria és a kockázatkommunikáció ütközése, amikor az igénybe vevő bizonytalanságát csökkentő információk növelhetik az észlelt kockázatot. Ilyenkor a vevőben mintegy tudatosulnak a projekt egyes műszaki-technológiai kockázatai. Természetesen a kockázatkommunikáció is megköveteli a szelektív vevőkezelést, azaz a partner-vállalatok kommunikációs preferenciáinak feltárását és figyelembevételét (Sorice, 2002).

Kutatási módszer

Az eddigiek alapján feltételezhető, hogy a projekt marketingben a relationship-marketing szemlélete nagymértékben, gyakorlata korlátozottan alkalmazható. Az itt bemutatott kutatás egy nagyobb kutatási projekt része, mely a szolgáltatásipiaci kompetencia-kockázatkommunikáció-elégedettség láncot vizsgálja. Ennek az alprojektnek a célja annak vizsgálata volt, hogy a kockázati térben a projekt egyes fázisaiban hogyan alakulnak az eladó-vevő diád tranzakciós kontra kapcsolati preferenciái. A kutatómódszertani megközelítés kvalitatív-feltáró. Az elméleti koncepció verifikálására párhuzamosan lefolytatott szállítói és vevői interjúk szolgáltak. A vizsgálatot a kisebb hardware-tartalmú projektekre is kiterjesztettük, így a toborzott 30-30 szállítói és vevőoldali döntéshozó válaszadó között a hagyományos engineering vállalatokon túl a business-to-business projektpiac más szereplőinek képviselői (reklámpiac, piackutatás vagy üzleti rendezvényszervezés) is megtalálhatók. A szakértői mélyinterjúk témakörei az alábbiak voltak (a részletes mélyinterjú-vezérfonal a mellékletben látható):

- a, a sikeres projekt meghatározása: a felek elégedettségének forrásai,
- b, kompetenciák: a „jó szállító” és a „jó vevő” leírása,
- c, észlelt eredménykockázat az egyes projektfázisokban,
- d, a szereplők közötti kommunikáció.

Fontosabb eredmények

A 60 szakértői interjú tartalomelemzésekor az alábbi elemek említésére fókuszáltunk: kooperációs készség, a kooperáció fontosságának megítélése, hosszabb távú szempontok figyelembevétele a kapcsolatban, a partnervállalatok megértése, kapcsolat, elégedettség,

bizalom, hűség megjelenése és szerepe a projektek során. A következőkben ezt mutatjuk be, egyes részletek vonatkozásában értelmező megállapításokkal és szakirodalmi hivatkozásokkal egészítve ki a megkérdezettek válaszait.

A projekt sikeressége. Egy projekt sikerességének meghatározásakor a szállítók többsége a két fél együttes elégedettségéből indult ki. A szállítóknál ehhez a pénzügyi eredményesség és az output megfelelősége, a vevők esetében pedig a projekt céljának elérése szükséges. A siker kapcsán felmerült a projektteam tagjainak elégedettsége is, utalva a belső marketing fontosságára. Egyes projekt típusok esetében (pl. rendezvényszervezés) a siker meghatározása nehezebb. Ilyenkor akár a vevő elvárásait túlszárnyalva is előfordulhat, hogy a projekt a megbízó számára kevésbé sikeres. Ugyanez az ellentmondás megfigyelhető egy reklámkampány kapcsán is, amikor az a felek erőfeszítései ellenére sem eredményez bevételnövekedést a megbízó számára.

A vevők – ellentétben a szállítókkal – a projekt eredményének hosszabb távú hatásait jobban átlátják. Egyes megbízók például az általuk épített objektum annak környezetére, illetve általában a gazdaságra gyakorolt hatásait is figyelembe veszik a siker mérlegelésekor. A vevők esetében mindenesetre a szállító elégedettsége nem tűnik a siker kiemelten fontos összetevőjének. Jóllehet fontosnak ítélik meg a hosszú távú kapcsolatokat, kevésbé igyekeznek behelyezkedni a szállító helyzetébe. A szállítóknak profitot kell termelni, ezért eredménycentrikusak, jóllehet egy projekt sikeréért általában közösnek érzik a felelősséget.

Kompetenciák. A „jó szállító” jellemzésekor a munka szerződés szerű elvégzésénél nagyobb értéket képvisel egyes vevők számára az, ha a szállító – jóllehet tud gondolkozni a beruházó fejével – nem teljesíti szolgalmi módon a vevő elvárásait, hanem „vannak javító gondolatok”. Így végeredményben segíti a vevőt több szempontból is. A szállító nagyrészt az ajánlattal, továbbá a tárgyalások során igazolt hozzáértésével bizonyíthatja, valamint referenciákkal érzékeltetheti, hogy ő olyan szállító, aki megérdemli a „jó” jelzőt. A tapasztalatok mellett azonban láthatóan a külső információk is szerepet játszanak a szállítóról kialakult kép formálásában: fontos, hogy a vevő milyen másodkézből származó információkkal rendelkezik az adott szállítóról. A külső információk és a referencia a kompetenciakommunikáció szállítótól független eszközei.

A „jó vevő” a tranzakciós szemléletű szállítók szerint az, „akivel csak a projekt elején és a végén találkozik a szállító.” A vevőkkel szemben azonban többnyire elvárás, hogy tudják, mit várnak egy beruházás eredmé-

nyeként, hogy meg tudják fogalmazni igényeiket (alacsony szükségleti bizonytalanság, lásd: Ford, 2002). A szállítók többsége számára igen lényeges az is, hogy a vevő elfogadja a szállító véleményét és szakértelmét. Fontos, hogy a vevő azt is meg tudja állapítani, hogy minek mi a költségvonzata, és mely elvárás teljesíthető, mely nem. Segítségével a megbízó képes legyen azt is felmérni, hogy megéri-e az adott ajánlat, vagy sem. A pluszerőfeszítés abból is eredhet, hogy a két fél között több találkozásra van szükség. A hozzáértésről beszélve meg kell említeni a vevő saját szakterületéhez kapcsolódó ismereteinek fontosságát is. Fontos ugyanis, hogy a vevő által végzett beruházás megalapozott legyen. Egy reklámkampányt indító vevő esetében a saját szakterület ismeretét például az mutathatja, ha a vevő tudja, hogy termékének vagy szolgáltatásának mely tényezőit érdemes kiemelni a marketingkommunikáció során, mi az, ami igazán segíti a cég érdekeit.

„Ne a marketingesnek tetszen az ötlet (a reklám koncepciója), hanem azt tudja, hogy a cég érdekeinek is megfelelő-e az.” – véli egy szállító.

A szállítói saját kompetencia túlértékelését a legtöbb interjúalany nem tartja elképzelhetetlennek. A jó vevő meghatározása azért is lényeges, mert egyre fontosabb a vevők szerepe a nagy volumenű és komplex projektek összehangolt értékteremtő folyamatában (vö. Kometa – Olomolaiye – Harris, 1994). A szállítók megítélése szerint a jó vevő partner a feladatmegoldásokban, megérteti az elképzeléseit. A hozzáértés tehát hozzájárul ahhoz, hogy a vevő mérlegelni tudja, hogy mit várhat el egy szállítótól, és egyes elvárásainak teljesítése mit von maga után. De vajon a hozzáértés hiánya ténylegesen megnehezíti-e a szállító számára a vevővel való együttműködést? A vevő hozzáértésének hiánya a válaszadók szerint többletenergiát igényel a szállítótól. Bár a nem hozzáértő vevővel való együttműködés hasznos is lehet, ha úgy működik, mint egy tanulási folyamat. A szakértelem növeli a bizalmat, ennek eredményeként a vevők ajánlják a szállítót kapcsolathálójukban, ami a lojalitás jele.

Mindazonáltal a túlzott magabiztosság veszélyes is lehet. Elképzelhető, hogy a szállító képességei és kapacitása túlértékelése miatt „túlvállalja” magát, és ezért elveszti a kontrollt az egyes munkák fölött, melyeket más körülmények között sikeresen el tudna végezni.

„...volt cég, amelyet saját emberei hagytak ott, belátva, hogy a vezetés lehetetlen dolgokba akart belemenni...”

Mindazonáltal a vevői kompetencia túlértékelése sem elképzelhetetlen:

„...volt, aki éveken keresztül volt megbízó, és most úgy gondolja, ő ért hozzá (a szakmához) a legjobban...”

A túlvállalás abból is eredhet, hogy a szállító aránytalanul sok megbízóhoz juttatja el ajánlatát, és ezeknek a megbízásoknak nagy részét meg is nyeri (ez tkp. a Ford-féle kapacitásbizonytalanság következménye). A vélt saját kompetencia túlértékelésén alapuló meggyőzés a kompetenciakommunikáció olyan formáját is öltheti, amely csalárd üzleti magatartás eszköze is lehet (vö. Kometa – Olomolaiye – Harris 1994: 433. o.).

Észlelt teljesítménykockázat. A szállítók által észlelt kockázatok megítélése inkább megérzések, mint szisztematikus kockázatelemzés alapján történik.

„...az egész egy nagy kockázat, ezért nem is gondolkodunk kockázatokon. A bizonytalanságban is tovább kell menni, nem lehet leállni.”

Az, hogy a megbízó nem fizeti ki a munkát, vagy a megállapodáshoz képest kevesebbet fizet, természetes kockázati forrás. A nemfizetés kockázata annál nagyobb, minél inkább egyedi a projekt végterméke, mert ilyenkor utólag is nehéz megítélni a jó megoldást. A pénzügyi jellegű kockázatok közé sorolható, ha a szállító nem jól becsüli meg a költségeket, és saját terhére kell az eredeti költségterv keretein belül lebonyolítania a munkát. A határidők tartásának nehézségei szintén kockázatokot rejtenek magukban. Az időkénszer súlyos kockázati forrás, mivel a legtöbb késedelmes projektben az egyetlen kiút, az „előre menekülés” akár veszteségek árán is. Egy pesszimista vélemény szerint *„abból kell kiindulni, hogy minden munka perrel végződik.”*

A szállító számára az egyik – a megbízóval való együttműködéssel kapcsolatos – kockázatot jelentheti az, hogy a megbízó vajon tényleg meg akarja-e valósítani a beruházást, és vajon tényleg az adott szállítóval akarja-e ezt tenni, mert – mint ahogy azt egy amerikai egyetem kutatásai is igazolják¹⁰ – a projektek tekintélyes hányadát azok teljes befejezése előtt megszakítják (lásd még erről a Ford által leírt demand capacity-t). A projekt meghiúsulásától, illetve a megbízás elmaradásától a szállító különösen akkor tarthat, ha már jelentős erőforrásokat fordított az adott feladat megoldására, illetve a vevő megszerzésére. A szállítói kockázaterzet csökkentő elemek: a korábbi munkakapcsolatok tapasztalatai, harmadik féltől kapott információk a megbízóval kapcsolatban, a vevő pénzügyi helyzete stb. A vevői kockázaterzet változik a különböző szállítókkal. Az ajánlással, jó referenciákkal rendelkező szállító kevésbé kockázatos együttműködést ígér. Az információkon kívül fontosak a fizetési feltételek. Az előleg mellett a részfizetés megosztja a felek között a kocká-

zatviselést. A szolgáltatás utólagos kifizetése esetén viszont a szállító viseli a nem fizetés kockázatát egészen a projekt lezárásáig. A vevők hogyan gyakorolhatnak közvetlenül befolyást a szállító kockázatérzetére, illetve ez mennyire áll ténylegesen érdekükben, mennyire tesznek valójában erőfeszítéseket ilyen irányban? A szállítók többsége úgy gondolja, hogy a vevők nem igazán törekszenek a szállító kockázatérzetének csökkentésére.

A szállító cég mérete ugyancsak hatással van a vevő kockázatérzetére.

„Minél nagyobb egy cég, annál biztonságosabbnak érzi a vevő az üzletet...”

Hiába a kisebb szállító jellemzően nagyobb rugalmassága és vevőre való fókuszálása, a szállító cégének nagy mérete hozzájárul az együttműködés biztonságosságának megítéléséhez (vö. Belz – Kopp 1994: 13. o.). A szállító és a megbízó közötti, továbbá az alvállalkozókkal való együttműködés sok kockázatot rejt. A projekten együtt dolgozó szállítók munkájának egymásra gyakorolt hatását jól szemlélteti az is, hogy például az építőiparban a kivitelezők hibái a tervező imázsára is rányomhatják bélyegüket. Szállítók és vevők megítélése megegyezik abban, hogy ha a vevővel már volt dolguk, kisebb a kockázat. Van, aki csak bevált kapcsolatokkal dolgozik együtt. A szolgáltatás-folyamat hossza is befolyásolja a vevő által érzett kockázatok nagyságát, bár a hatás jellegében megoszlanak a vélemények. Kisebb cégnél ugyanakkor fontosabb a vevő. *„Nagy cégek a vevő nem olyan fontos, csak egy a sok közül.”*

Mindezeket túl a vevő hozzá nem értése is rejthet együttműködési kockázatokat. Elvárhat például olyan megoldást, melynek megvalósítása nemkívánatos a szállító számára. A szállító azonban rá lehet szorulva, hogy végrehajtsa azt, annak ellenére, hogy tudja, az eredmény árthat a presztízsének.¹¹ Ebből a nézőpontból egyszerűbb lehet az együttműködés egy a szállítóban megbízó, nem hozzáértő vevővel, azonban egy nem hozzáértő, diktatórikus vevő kifejezetten kockázatos teheti a szállító számára az együttműködést. Nem lehet tehát egyértelmű kapcsolatot kimutatni a vevő hozzáértése és a szállító kockázatérzete között. Talán azért sem, mert – ahogy az egyik interjúalany megjegyzi – egy vevő hozzáértését negatív irányban is felhasználhatja.

Mi az, ami azt eredményezheti, hogy egy szállító bizalma meginog vevőjében? Már az ajánlati fázisban kialakulhat a bizalomvesztés, ha egy szállító úgy érzi, kijátszották a versenytárgyalás során, például szóban neki ígérték a munkát, később azonban mégsem kapja azt meg. A szállítók szerint a bizalom megingásához vezethet az is, ha a vevő a projekt folyamán elveszti

szavahihetőségét. Például, ha a megbízó megfelelő indokkal is teszi azt, a túl gyakori módosítások megrendíthetik a szállító bizalmát a projekt sikerességében.

A vevők észlelt kockázatai között szerepelhet például az, hogy a szállító mégsem rendelkezik a korábban feltételezett megfelelő szakmai háttérrel, személyzettel, technológiával, azaz nem tudja megoldani a rá bízott feladatot. Egy piackutató céget megkereső megbízó attól is tarthat például, hogy a szállítónál elemző munkát végző munkatársak nem ismerik a vevő piacát. Egy laikus azonban inkább attól tart, hogy esetleg nem tudja úgy használni a projekt objektumát, ahogy szeretne volna (lásd Mitchell, 1994: 326–328. o.). Előfordulhat az is, hogy a szállító által nyújtott szolgáltatás műszakilag annyira komplex, hogy a vevő képtelen megítélni annak megfelelőségét. A vevők tarthatnak tehát attól, hogy nem rendelkeznek a megfelelő információkkal ahhoz, hogy értékelni tudják az igényelt megoldást (vö. Veres – Buzás, 2007).

Az interjúk során felmerült az a kérdés, hogy a vevők által megfogalmazott bizonytalanságok mennyire tükrözik a tényleges kockázatokat. Azok, akik először vesznek részt egy adott projektben, általában nem látják igazán a kockázatokat, „több az illúziójuk”. Az azonos projekteken szerzett tapasztalatok révén azonban egy idő után a vevő „ráérezhet” a kockázatokra. Ezek a szervezetek inkább azon kockázatokkal szemben bizonyulnak érzékenyeknek, amelyekkel kapcsolatban személyes tapasztalataik vannak, amelyek – túlnyomó részben negatív - hatását saját bőrükön tapasztalták (vö. Schwanfelder 1989: 72–73. o.). Egyesek szerint a vevők szakmai hozzáértése csökkenti a kockázatérzetet, mások szerint nem hat rá. Van, aki szerint a hozzáértés révén a vevő több kockázatot is láthat, ebből következően nagyobb lesz a kockázatérzete is. Egy jó vevő, ha nem ért valamihez, akkor külső kompetenciát vesz igénybe.

Arra a kérdésre, hogy időben állandó mértékűek-e az interjúalanyok által érzett kockázatok, várakozásunk az volt, hogy a felek az idő múlásával egyre nagyobb kockázatokat éreznek – tekintve, hogy ráfordításaik nőnek –, a projekt eredményes kimenetele azonban az utolsó pillanatig kétséges marad. A kapott válaszok egy része ezt alá is támasztja. A vevők nagyobb hányada ezzel szemben úgy gondolja, hogy a projekt legelején szembesül a legnagyobb kockázatokkal.

„Az elején nagyobb a kockázat, aztán látszik, hogy realizálódik a dolog, akkor már minden rendben van.”

Egy vevő szerint a kapcsolatban később „össze is csiszolódhatnak a felek”, ez is csökkentheti a projekt folyamata során a kockázatérzetet. A projektfolyamat

hossza és a felek kockázatérzete között tudományos vizsgálatok is mutattak összefüggéseket. A válaszadók szerint is a projekt hosszának növekedésével kockázatosabbá is válhat a beruházás, ez ugyanis kevésbé átláthatóvá teszi a munkafolyamat összefüggéseit.

A szállítók többnyire úgy gondolták, hogy ők viselik a nagyobb kockázatokat. Szerintük ez például abból adódik, hogy a vevő megválaszthatja, kivel működik együtt, míg ők nem igazán tudnak válogatni az ügyfelek között. A szállító ezenkívül többnyire előfinanszíroz, amivel szintén nagy kockázatot vesz a vállára. A vevők már nem állították ilyen egyértelműen, hogy ők viselik a nagyobb kockázatokat. Szerintük azok nagyjából azonos arányban oszlanak meg a felek között. Volt azonban olyan vevő, aki világosan látta, hogy a projekt egy súlyos kockázati helyzet a vevők számára:

*„...maga egy beruházás önértéke,
kockázata nagyobb, mint a szállító munkája,
annak kockázata...”*

Kommunikáció. A válaszadók szerint fontos kérdés a kétoldalú, intenzív kommunikáció és annak a kockázatérzettel való összefüggése. A kognitív disszonancia megszüntetésének eszköze a vevői döntés megfelelőségének igazolása lehet. Az intenzív, kétoldalú kommunikáció csökkenti is a vevő kockázatérzetét, de legalábbis a folyamatos kommunikáció hiánya megnöveli azt.

Ebben a témakörben az interjúkban elsőként a szállítónak a vevői igények megismerésére tett erőfeszítéseiről volt szó. Több válaszadó említette a frontvonalban érzékelhető spontán kommunikációs hatásokat. Egy megbízó szerint – már a munka folyamata során – bele lehet látni egy cég belső helyzetébe is:

„...belső harmónia van-e a munkatársak között.”

Tipikus álláspont, hogy az egész első közös munka egy ismerkedés, melynek csak a második közös együttműködés kapcsán van eredménye. A felek ellentétes véleményeinek ütközése is előfordulhat, ha a vevők megismert igényei egyáltalán nem egyeznek meg a szállító elképzeléseivel. A szállítók általában úgy vélekednek, hogy amennyiben nem értenek egyet a vevő elképzeléseivel, de megvalósíthatónak tartják azt, akkor azon lesznek, hogy véghezvigyék a vevői elképzeléseket.

Vevői szervezetek információik gyűjtésében jellemzően másodkézből származó információkra hagyatkoznak. A szállítóval kapcsolatos kockázatérzetet enyhítő információk között az interjúalanyok jelentős része említi a szállítókról ismerősökön keresztül szerzett információkat, a szállító jó hírét és kedvező márkaimázsát, illetve szakmai zsűriktől kapott díjait és esetleges minőségügyi bizonyítványainak meglétét. Az a vevő, aki

nem rendelkezik konkrét elképzelésekkel szükségleteiről, tehát akinek magas a szükségleti bizonytalansága, bizonyítottan szívesebben hagyatkozik az eladó márkájára és jó hírére, mint egyéb információkra (vö. Ford, 2002). A szakmai lapok és írások azért is lehetnek lényeges források, mert ezeket a szállító csak kevésbé tudja befolyásolni, tehát az innen szerzett információk megbízhatósága különlegesen nagy. Hasonló kockázatcsökkentő eszközként működik a szolgáltatás „tárgyiasításának” felfogható referencia.

A kompetenciaaszimmetriából eredő vevői kockázatérzetet csökkentő elemek esetében az a kérdés, hogy mi az, amit egy szállító azért tehet, hogy csökkentse a vevő abból származó kockázatérzetét, hogy ő jobban ért a projekt tárgyához, mint megbízója. Több vélemény szerint a műszaki dolgok esetében kétoldalú kommunikáció helyett inkább meggyőzésre van szükség. Ez esetben a szállító magabiztossága is enyhítheti a kockázatérzetet, mert az azt sugallhatja, hogy a vevőnek nincs mitől tartania.

Általános vélemény, hogy egy jó szállító törekszik a vevői igények kiismerésére. Egy másik magyarázat úgy érvel, hogy egyedül a vevő az, aki meg tudja állapítani, mire van szüksége. Egyik szélsőséges véleménycsoport, hogy ha nem szükséges, nem informálja a vevőt a kockázatokról. Másik véleménycsoport szerint bátorítania kell a vevőket a vélemény kimondására.

*„Ez egy együttdolgozás,
sokszor még a gyártás folyamatáról is küldünk
fényképeket...”*

A szállítónak tudnia kell, hogy mit akar a vevő. Kezeleni kell azokat a helyzeteket is, amikor egy vevő és a szállító elképzelése teljesen más a szolgáltatásról. Ha közeli a kapcsolat, őszintén megmondják a problémákat. E szállítók szerint a megbeszélés nem csökkenti a kockázatérzetet, csak tisztán látnak tőle.

A vevők és szállítók az üzletkötéskor különböző hosszúságú kapcsolatban gondolkodnak. Mindkét fél számára fontosak a kölcsönösen beszerezhető és ellenőrizhető információk, referenciák. A szakértelemről való meggyőződés növeli a bizalmat. Abban a kérdésben megoszlanak a vélemények, hogy csökkenthető-e a felek kockázatérzete azzal, ha a két fél találkozását személyessé és kevésbé formálissá teszik, valamint a találkozások gyakoriságát növelik. Jellemző, hogy a régi vevők alakítják ki a szállítóról a képet, miután többnyire ismeretségi körben van a megrendelő. Más vélemény szerint viszont nem igazán tartják a kapcsolatot a volt vevőkkel. Általában csak azzal, akivel a jövőben is van esélye a munkára. A legszélsőségesebb vélemény szerint, ha túl jó a kapcsolat, visszajára is fordulhat.

Vannak, akik szerint a kockázatkommunikáció fontos, és csökkenti a szállító felelősségét is, ha a káresemény ténylegesen bekövetkezik. Különösen az olyan kockázatokról való felvilágosításnak lehet fontos szerepe, amelyeket a vevő magától nem ismerhet. A kockázatok kommunikációját hozzá kell igazítani a megbízó szükségleteihez, feleslegesen aggodalmakat keltő kockázatokot nem kell feltétlenül elmondani. A kommunikációt továbbá úgy kell alakítani, hogy az összhangban legyen a vevő felfogókapacitásával. Egy túlzottan szakmai irányba elvitt kommunikáció, mely nem érthető a vevő számára, gyakran nagyobb káoszt okozhat a vevő fejében. Ami a kockázatok megértését illeti, ha ismeri a szakmát a vevő, akkor valószínűleg jobban el is fogja fogadni a kockázatokot. A kockázatkommunikáció hatása a kockázatérzetre kettős. Nem feltétlenül nyugtatja meg, akár meg is ingathatja a vevőt. Sőt, kifejezetten növelheti a kockázatérzetét.

Végül két homlokegyenest eltérő vélemény a tranzakciót követő kapcsolattartás fontosságáról:

„...ha folyamatos kapcsolatban vannak, információdnak, hogy mi a helyzet nálunk, akkor is, ha nincs beruházás, az bizalmat hoz.”

„...ha tartanánk, a szállító már következő pályázatokért kuncsorogna esetleg, meg azt is gondolhatja, hogy talán plusz pénzre is számíthat.”

Az eredményekből levonható néhány következtetés

Általánosságban elmondható, hogy a megkérdezettek saját orientációjukat nagyobb gyakorisággal minősítik tranzakciós, mint kapcsolatinak. A gyakorlatban azonban a tranzakciós és a kapcsolati orientáció sosem különül el egymástól. Hogy melyik dominál, az partner-, ügylet-, sőt ügyleti fázisfüggő. A vizsgált piac szereplői domináns módon valóban tranzakció-orientáltak, és a kapcsolati megközelítés többnyire spontán formájában (pl. korábbi személyes hálózati kapcsolatok gondozása) nyilvánul meg. A szereplők tudatában vannak a stabil kapcsolat előnyeinek, de a rövid távú érdekek sokszor vezetnek csalárd magatartáshoz. Ezen a piacon ugyanis a pénzügyi kockázatok olyan nagyok, hogy azok kezelése megterheli a kooperációs kapcsolatokat is.

A kapcsolati marketing lényegében *kapcsolati jövedelmezőség*. Ebből a szempontból a tranzakciós és a kapcsolati szemlélet csak egy dologban különbözik: a nézőpont időtávjában. A projektpiaci *tranzakciós, kontra kapcsolati dilemma lényege* tehát, hogy miközben a rendszertermék egyedisége és komplexitása

rendkívül fontossá tenné a kapcsolat intenzifikálását és stabilizálását, a diszkontinuitás és részben az egyediség is ennek ellentmond. A folytonossági hiányos kapcsolat és az eredmény egyedisége rendkívül bizonytalanra teszi a hosszú távú jövedelmezőséget. A hosszú távú kapcsolat a partnerrel kapcsolatos ismeretek megszerzése érdekében is fontos lehet. Azok összegyűjtése ugyanis hosszabb időt vehet igénybe. Mindenesetre a két fél közötti múltbeli kapcsolat hossza nem feltétlenül enged annak stabilitására és szorosságára következtetni.

A relationship-marketing szinergikus hatásai nem működnek, mert a vállalatok rendszeroptimumok helyett az egyéni vagy a részoptimumokat keresik. Erre részben magyarázatot ad a vizsgált piacra jellemző bizalomhiány és az ebből származó magasabb észlelt teljesítménykockázat. További kutatási probléma lehet annak vizsgálata, hogy ez szignifikánsan hazai vagy általános iparági jelenség. Egyes vélemények szerint az üzleti környezet tisztasága nagyban befolyásolja a kapcsolatmenedzsmentet. A „push money” jelenséggel erősen fertőzött projektpiacokon (főként Délkelet-Ázsia, Afrika, de ebben Kelet-Közép-Európa is „előkelő” helyet foglal el) a kapcsolatháló építésében olyan interakciók és érdekek működnek, melyek a kutatási eredményeket is jelentősen eltorzítják. Az interjúkból látható, hogy *a kapcsolat szorosságából származó kockázatsökkentési lehetőségeket a bizalomhiány és a piaci bizonytalanságok értékelik le a szereplők megítélésében*. Valószínűleg ez a kutatási eredmények legfontosabb üzenete.

A projektek és az egyediség viszonyában egy vevő szerint egy egyedi szolgáltatás csak akkor kockázatosabb, mint egy standardizált, ha az mind a két fél szempontjából egyedi. A vevők számára mindazonáltal többek között a projektek nagyfokú egyedisége teheti kívánatosá szoros kapcsolatok kialakítását és fenntartását a szállítóval. A felek közötti szorosabb kapcsolat egyes vizsgálatok szerint eredményezhet egy furcsa magas bizalom – magas bizalmatlanság kombinációt. Ennek az a lényege, hogy a két fél között bizonyos tekintetben kölcsönös függés áll fenn, ezért e területeken pozitív akciókat várnak el egymástól, de vannak ellentétes érdekeik is, amelyek az előzőektől elkülönülő területet alkotnak, így ezek kapcsán az óvatosság kifejezetten indokolt.

A szállítók és a vevők tranzakciós kontra kapcsolati preferenciáit az interjú kérdéscsoportjainak megfelelően az 1. táblázatban szemléltettük. A preferencia erősségét a válaszokból valószínűsíthető beállítódás alapján minősítettük. Ahol nem jelöltük, ott a vonatkozó preferenciát nem ítéltük jelentősnek.

Tranzakció – kapcsolati táblázat

Kérdéskörök	Szállítók preferenciái		1. Vevők preferenciái	
	Kapcsolati	2. Tranzakciós	Kapcsolati	3. Tranzakciós
Egy projekt sikeressége	X	x	x	X
3.1. Szállító kompetenciája	x	x	x	x
3.2. Vevő kompetenciája	x	X		
Szállítók félelmei, szállítók által érzett kockázatok			x	
A szállítók által érzett kockázatok változása a különböző vevők esetén	x	x		
3.3. A szállítói kockázatterzet csökkentő elemek	x	x	X	
3.4. A vevők befolyása a szállító kockázatterzetére		x	x	x
3.5. Vevők kockázatterzetét enyhítő tényezők	X	x	X	x
3.6. A vevői kockázatterzet változása a különböző szállítókkal	X	x	X	x
3.7. Vevői kockázatterzet csökkentő elemek			x	x
3.8. A kompetenciaaszimmetriából eredő vevői kockázatterzet csökkentő elemek	x			
3.9. A kockázatok mértékének időben való alakulása			x	
3.10. Melyik fél viseli a nagyobb kockázatot?		x	X	x
3.11. Vevői igények megismerése	x	x		x
3.12. A felek ellentétes véleményeinek ütközése	x	x	x	x
3.13. Vevők informálása a kockázatokról – kockázatkommunikáció	x	X	x	x
3.14. Kétoldalú, intenzív kommunikáció – és annak a kockázatterzettel való összefüggése	X		X	
3.15. Kapcsolattartás a múltbeli vevőkkel	x	X	x	x
3.16. A vevői elégedettség és mérése		x		
3.17. A vevő elégedetlensége és következményei		x		X
3.18. A felek közti kapcsolatok és időtávjuk	X		X	

Forrás: Kondor (2006) alapján saját szerkesztés

Alkalmazási kérdések

A projektek egyedisége abban is megnyilvánul, hogy – különösen vevői oldalon – más és más kompetenciát igényelnek. A jelenség mélyebb megértése segítheti a szállítói magatartást proaktívabbá tenni (pl. vevőedukáció fejlesztése). A kapcsolati marketing korlátai közül hangsúlyozandó, hogy „az ügyletben részt vevő felek nem akarnak szükségszerűen lemondani az opportunistá viselkedésről”, illetve hogy a partnerhűség kialakításának költségvonzata gazdaságilag nem indokolható egyértelműen (vö. Palmer, 1996: 18. o.).

A válaszadók megerősítették azt az elméleti megfontolást is, hogy állandó erőforrást csak azon partne-

rekre érdemes áldozni, amelyek maguk is igénylik a hosszú távú együttműködést. A projektpiacon azonban különösen nehéz a kapcsolatok menedzsmentje, mivel a felek más és más kötelezettségekkel járó kapcsolatokban érdekeltek, és ráadásul ez a network pozíció projektről projektre változik.

A ma alvállalkozója holnap lehet konzorciumi partner, fővállalkozó, vevő, sőt konzultáns is. Ráadásul több projektben való egyidejű részvétel esetén előfordulhat, hogy különböző szerepeket kell tudni a kapcsolatokban menedzselni (kooperatív, alá- és fölérendelt). A kapcsolatok bonyolult interdependenciája tehát a kockázatcsökkentésben pozitív és negatív értelemben egyaránt szerepet játszik.

Lábjegyzet

- ¹ Ezért terjedt el erre az ügylettípusra az amerikai szakirodalomban a system selling terminus.
- ² A projektügyletek volumenére és kockázatára jellemző érték, hogy például a Brazília és Paraguay határán épült Itaipu vízerőműrendszer bekerülési költsége meghaladta az 1 md amerikai dollárt.
- ³ A Delta-project elnevezésű hollandiai gátrendszer kivitelezése például több mint 20 évig tartott.
- ⁴ Itt a szolgáltatás közvetlen (azonnali) eredményéről van szó, az állandósult eredmény később, egy bizonyos értékelési időszak eltelte után jelentkezik. A jelenség az állandósult állapotra is hasonlóképpen értelmezhető, sőt az sem zárható ki, hogy egy a tranzakció befejezésekor sikeresnek tűnő eredményről később kedvezőtlen irányban változik az igénybe vevő értékítélete.
- ⁵ Az árucserre tárgyának egységese és komplexitása következtében a projekt vevőjének elvárása mindenekelőtt egy problémamegoldó kompetencia.
- ⁶ 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 – jöllehet nem elhanyagolható – jelentőséggel bír.
- ⁷ Tkp. ez a vevőaktivitás indokolja, hogy a kompetenciát vevőoldalra is kiterjesszük.
- ⁸ A tranzakciós jellegű jó teljesítési garancia – amennyiben a jóvállás időtartamára is vonatkozik – a szállítót érdekeltté teszi a projekt objektumának tartósan sikeres működésében is, tehát közvetlen kockázatérzet-csökkentő hatása van.
- ⁹ A vevők informálását a kockázatokról kockázatkommunikációnak nevezzük.
- ¹⁰ http://www.its.uq.edu.au/docs/Benefits_of_Project_Management.doc Letöltés dátuma: 2006. 19. 18.
- ¹¹ Gondoljunk itt egy olyan tervezőre, akit adott jellegű épületek tervezése kapcsán ismer a szakma, és azoktól teljesen eltérő tervek készítésére kényszerül.

Felhasznált irodalom

- Adams, J.* (1995): Risk, London, UCL Press
- Awuah, G.B.* (2001): A firm's competence development through its network of exchange relationships, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 7, 574–599. o.
- Axelsson, B. – Wynstra, F.* (2002): *Buying Business Services*, Chichester, Wiley
- Banerjee, P.* (2003): Resource dependence and core competence: insights from Indian software firms, *Technovation*, Vol. 23, 641–651. o.
- Barnes, B.R. – Naudé, P. – Mitchell, P.* (2005): Exploring Commitment and Dependency in Dyadic Relationships, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12, Issue 3, 1–26. o.
- Belz, C. – Kopp, K.M.* (1994): Markenführung für Investitionsgüter als Kompetenz- und Vertrauensmarketing, in Bruhn, M. (ed.), *Handbuch Markenartikel*, Stuttgart

- Berry, L.L.* (1983): Relationship Marketing, in Berry, L.L., Shostack, G.L. and Opah, G. (eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, AMA, Chicago (IL), 25–28. o.
- Bettencourt, L.A. – Brown, S.W. – Ostrom, A.L. – Roundtree, R. II.* (2002): Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services, *California Management Review*, Vol 44, Summer, 100–128. o.
- Bettmann, J.R.* (1973): Perceived Risk and Its Components, *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, Issue 2, 184–190. o.
- Bonnemaizon, A. – Cova, B. – Louyot, M.-C.* (2007): Relationship Marketing in 2015: A Delphi Approach, *European Management Journal*, Vol. 25, No. 1, 50–59. o.
- Branscomb, L.M. – Auerswald, Ph. E.* (2001): Taking Technical Risks – How Innovators, Executives and Investors manage high-tech risks, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press
- Brashers, D.E.* (2001), Communication and Uncertainty Management, *Journal of Communication*, Vol. 51, Issue 3, 477–498. o.
- Christopher, M. – Payne, A. – Ballantyne, D.* (1991): *Relationship Marketing – Bringing Quality, Customer Service and marketing Together*, Oxford, Butterworth-Heinemann
- Conceição, P. – Heitor, M.V.* (2002): Knowledge interaction towards inclusive learning: Promoting systems of innovation and competence building, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 69, 641–651. o.
- Cova, B. – Ghauri, P. – Salle, R.* (2002): *Project Marketing: Beyond Competitive Bidding*, New York, Wiley
- Cova, B. – Hoskins, S.* (1997): A Twin-Track Networking Approach to Project Marketing, *European Management Journal*, Vol. 15, No. 5, 546–556. o.
- Cova, B. – Salle, R.* (1999): *Le marketing d'affaires*, Paris, Dunod
- Coviello, N.E. – Brodie, R.J. – Danaher, P.J. – Johnston, W.J.* (2002): How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices, *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 3, 33–46. o.
- Dumoulin, Ch. – Vignon, V.* (1991): La maîtrise du processus de production du service, in: Dumoulin - Flipo (eds.): *Entreprises de services – 7 facteurs clés de réussite*, Paris, Les Editions d'Organisation, 115–134. o.
- Eng, T.-Y.* (2005): The Effects of Learning on Relationship Value in a Business Network Context, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12, Issue 4, 67–101. o.
- Ford, D.* (ed.) (2002): *The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks*, Chichester, Wiley
- Grönroos, Ch.* (1990): Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface, *Journal of Business Research*, No. 20
- Grönroos, Ch.* (2000): Creating a Relationship dialogue: Communication, Interaction and Value, *Marketing Review*, Autumn 2000, Vol. 1 Issue 1, 5–14. o.

- Gummesson, E.* (1995): Relationsmarknadsföring: Fran 4P till 30R, Malmö, Liber-Hermods Günter, B. (1979): Das Marketing von Großanlagen – Strategieprobleme des Systemselling, Vertriebswirtschaftliche Abhandlungen, Heft 22, Berlin, Duncker & Humblot
- Hadjikhani, A.* (1996): Project Marketing and the Management of Discontinuity, *International Business Review*, Vol. 5, No. 3, 319–336. o.
- Hakansson, H. – Snehota, I.* (1995): Developing Relationships in Business Networks, London, Routledge
- Hamel, G. – Prahalad, C.K.* (1994): Competing for the Future, Boston, Harvard Business School Press
- Hart, S. – Smith, A. – Sparks, L. – Tzokas, N.* (1999): Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing?, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 Issue 6, 541–562. o.
- Hartmann, G.C. – Myers, M.B.* (2001): Technical Risk, Product Specifications and Market Risk in: Branscomb, Lewis M. – Auerswald, Philip E.: Taking Technical Risks – How Innovators, Executives and Investors manage high-tech risks, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press
- Hetesi, E. – Veres, Z.* (2004): An empirical investigation on loyalty – The case of packaging industry, in: IMP Proceedings, Copenhagen, 34. o.
- Kometa, S.T. – Olomolaiye, P.O. – Harris, F.C.* (1994): Attributes of UK construction clients influencing project consultant's performance, *Construction Management & Economics*, Vol 12, Issue 5, 433–443 o.
- Kondor, J.* (2006): Vállalatközi kapcsolatok a projektípusú szolgáltatásokban: fókuszban a kockázatok, Szakdolgozat, BGF KKKF, Budapest
- Leiss, W.(ed.)* (1989): Prospects and problems in risk communication. University of Waterloo Press.
- Mandjak, 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, 471–490. o.
- Menon, A. – Homburg, Ch. – Beutin, N.* (2005): Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12, Issue 2, 1–35. o.
- Mitchell, V.W.* (1994): Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services, *The Service Industries Journal*, 315–337. o.
- Page, A.L. – Siemplenski, M.* (1983): Product Systems Marketing, *Industrial Marketing Management*, No. 2.
- Palmer, A.* (1996): Relationship marketing: a universal paradigm or management fad?, *The Learning Organisation*, Vol. 3, No. 3, 18–25. o.
- Purinton, E.F. – Rosen, D.E. – Curran, J.M.* (2007): Marketing Relationship Management: Antecedents to Survival and Dissolution, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 14, Issue 2, 75–103. o.
- Renn, O.* (1992) Concepts of risk: A Classification. In Krimsky, S., Golding, D. (eds.) *Social theories of risk*. Westport, CT, Praeger, 53–82. o.
- Schmidt, R.H. – Wagner, G.R.* (1985): Risk Distribution and Bonding Mechanisms in Industrial Marketing, *Journal of Business Research*, No. 5
- Schwanfelder, W.* (1989): Internationale Anlagengeschäfte, Wiesbaden, Gabler
- Slovic, P. – Fleissner, D. – Bauman, W.S.* (1972): Analyzing the Use of Information in Investment Decision Making: A Methodological Proposal, *Journal of Business*, Vol. 45 Issue 2, 283–301. o.
- Sorce, P.* (2002): Relationship Marketing Strategy, Rochester, Rochester Institute of Technology
- Van der Valk, W. – Johnston, W.J.* (2006): Purchasing Business Services – The Impact of Perceived Risk on Buyer-Seller Interaction, Proceedings of the 22nd IMP Conference, Milan
- Vargo, S.L. – Lusch, R.F.* (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68, January, 1–17. o.
- Veres, Z. – Buzas, N.* (2007): Management des risques bilatéraux dans le transfert de technologie, *Cahier du Management de Technologie*, Grenoble, Vol. 15, No. 3
- Veres, Z. – Revesz, B. – Vilmanyi, M.* (2006): CRM and Purchase Uncertainties, A Leverage in an Interactive Buyer-Supplier Relationship, in S. Croom (ed.): *Creating & Managing Value In Supply Networks*, Conference Proceedings, IPSERA, San Diego (CA), Paper ID No. 185
- Weiss, P.A.* (1990): Kompetenz – ein Konstrukt für die Risikoreduktion bei der Beschaffung von Systemtechnologien, Arbeitspapier Nr. 12, Universität Münster
- Zeithaml, V.A. – Berry, L.L. – Parasuraman, A.* (1988): Communication And Control Processes In The Delivery of Services, *Journal of Marketing*, Vol 52, No 2, 35. o.

MÉLYINTERJÚ VEZÉRFONAL

1. A kutatási cél ismertetése

- 1.1. Az eredménykockázat bilateralitása és folyamatjellege (real time kockázat).
- 1.2. A sikeres teljesítés.
Mi a projekt sikerkritériuma?
- 1.3. Az interjúk fiktív, konstruált esetek alapján történnek. Alább bemutatunk egy olyan képzeletbeli esetet, melyet – elősegítendő a kérdéskörbe történő jobb belehelyezkedést – az interjú e pontján olvastunk fel a válaszadóknak.

„Projektszállító – projektvevő” eset: A szállító feladata egy észak-afrikai országbeli megbízó számára műgyantás vízkezelő berendezés építése volt. A megbízó a szerződésben vállalta a beüzemelés időszakában a műgyanta regenerálásához szükséges, ipari minőségű sósav és nátronlúg folyamatos szállítását. Néhány hét után kiderült, hogy a berendezést a vegyi anyagok ingadozó minősége tönkretette. A megbízó a minőség-ellenőrzés elmulasztása miatt a szállítót beperelte. A szállító a bíróságon arra hivatkozott, hogy az anyagokat minőségi bizonyítvánnyal együtt vette át. A perben a szállítót marasztalták el azzal az indokkal, hogy a komplett eredményfelelősséget a technológiában jártas fél kell, hogy vállalja.

2. Kompetencia

- 2.1. Mit értünk kompetencia alatt?
- 2.2. Melyek azok a kompetencia-összetevők, amelyek csökkentik az igénybevevők félelmeit a nemkívánatos események bekövetkezésétől? Mivel lehet közvetíteni feléjük e kompetenciaelemeket? Mitől fordulhat elő bizalomvesztés a szállító kompetenciáját illetően?
- 2.3. Érdekelt-e a szolgáltató abban, hogy az igénybevevők felé ezeket közvetítse, fontosnak tartja-e?
- 2.4. Ha azt észlelik a szolgáltatók, hogy a kompetenciájukba vetett hit meginog, hogyan kezelik ezt a helyzetet, hogyan kommunikálnak? Mit

tesznek azért, hogy az ügyfél elégedett legyen, fontos-e ez egyáltalán? Mit tesznek azért, hogy a vevő szívesen térjen vissza?

- 2.5. Hogyan kezelik azokat a helyzeteket, amikor az ügyfél elképzelése a szolgáltatásról teljesen más, mint a szolgáltatást nyújtóé?
- 2.6. Mi jellemzi a jó szállítót/vevőt?
- 2.7. Mennyire befolyásolja a vevőt, hogy mennyire tart hozzáértőnek egy szállítót, amikor dönt a vele való együttműködésről?
- 2.8. Lehetséges az, hogy egy szállító jobbnak, hozzáértőbbnek gondolja magát, mint amilyen ténylegesen? Milyen hatással lehet ez az általa nyújtott szolgáltatás eredményességére?
- 2.9. Mennyire fontos a szolgáltatás sikere szempontjából az, hogy a vevő hozzáértő legyen? Mennyire befolyásolja az, hogy mit gondol a vevőről, amikor dönt a vele való együttműködésről?

3. Eredménykockázat

- 3.1. Hogyan ellenőrzi/méri a szolgáltató azt, hogy a projekt kielégítő volt-e? Milyen nemkívánatos események befolyásolhatják ezt?
- 3.2. A szolgáltatás folyamatában hogyan vélekedik erről a szállító és az ügyfél?
- 3.3. Melyek egy projektügylet kockázatai? Mi erősítheti vagy gyengítheti a szállító kiválasztásához fűződő bizonytalanságérzetet? A későbbiekben milyen tényezők befolyásolják a vevő véleményét?
- 3.4. A szolgáltatás nyújtása során melyik fél vállal nagyobb kockázatot, a szállító vagy a vevő?
 - 3.4.1. Milyen kockázatok származnak a szállítóval/vevővel való együttműködésből?
 - 3.4.2. Minden lehetséges szállító/vevő esetében ugyanolyan kockázatokat észlelünk?
 - 3.4.3. Mennyire vannak tisztában a vevők a tényleges kockázatokkal?

3.4.4. Igényel többletenergát a nem hozzáértő vevővel való együttműködés? Milyen problémákat szülhet, ha egy vevő hozzáértőbbnek tartja magát, mint amilyen valójában?

3.4.5. Hogyan lehet csökkenteni a vevő bizonytalanságérzetét, mely abból ered, hogy a szállító szükségszerűen jobban ért a projekt tárgyához?

3.4.6. Milyen eszközökkel érhető el kockázatsökkentő hatás? Mennyire tesznek erőfeszítéseket a szállítók/vevők azért, hogy kevésbé kockázatos ügyfélnek tűnjenek? Hogyan segítheti elő a szállító a vevők félelmeinek csökkenését?

3.5. Hogyan hat a vevő kockázatérzetére, ha bízik a szállítóban?

3.6. Milyen tényezők vezethetnek ahhoz, hogy a szállítónak a vevőbe vetett bizalma meginogjon, és fordítva?

3.7. Milyen, a szállítótól független tényezők képesek befolyásolni az eredményt?

3.8. Végig állandó mértékűek az észlelt kockázatok a szolgáltatás nyújtása kapcsán, vagy időben változik a nagyságuk, és milyen irányban?

4. Kommunikáció

4.1. Vannak-e kommunikációs eszközei a szállítónak a kockázatokkal kapcsolatban? Hogyan éri

el, hogy az igénybevevő megértse, és együttműködjön?

4.2. Melyik kommunikáció a hatékonyabb, az egyoldalú, irányító, vagy a kétirányú, empatikus, támogató? Lehet-e ezzel az eredményességhez fűződő tényezőket befolyásolni?

4.3. Mennyire törekszik a szállító arra, hogy a vevő igényeiről, elképzeléseiről információkat szerezzen be? Mennyire igyekszik informálni a szállító a vevőt a szolgáltatással kapcsolatos kockázatokról?

4.3.1. Nehezíti-e a kockázatok kommunikációját a felek eltérő szakmai tudása?

4.3.2. Mikor kell elkezdni a kockázatok kommunikálását?

4.3.3. Hatással van a vevővel folytatott intenzív és kölcsönös kommunikáció a vevő kockázatérzetére, bizonytalanságára? Elképzelhető, hogy az újabb információk növelik a vevő kockázatérzetét?

5. Zárómodul

5.1. A standardizált vagy az egyénre szabott szolgáltatás a kockázatosabb?

A kapcsolat jellege (formális-informális, személyes-személytelen) hogyan befolyásolja a kockázatérzetet?

A találkozás gyakoriságának van-e szerepe a kockázatérzet csökkentésében?

5.2. Befejezés

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Hetesi Erzsébet, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem, hetesi@gmail.com; **Dr. Kürtösi Zsófia**, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem, zsofia.kurtosi@eco.u-szeged.hu; **Dr. Majó Zoltán**, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem, majoz@eco.u-szeged.hu; **Dr. Malovics Éva**, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem, malovics@eco.u-szeged.hu; **Dr. Veres Zoltán**, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem, veres.zoltan@eco.u-szeged.hu; **Csapó Krisztián**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, krisztian.csapo@uni-corvinus.hu; **Csonka László**, kutató, IKU Innovációs Kutató Központ, laszlo.csonka@penzugyutato.hu