

A business marketing egyes kérdései a távközlési piacon

Cikkünkben a szervezatközi (business) marketing egyes alaptételeit illusztráljuk olyan piaci problémakörben, ahol azok teljesen releváns módon nyilvánulnak meg. Célunk a konkrét üzletági szituáció megjelenítése mellett az volt, hogy ráirányítsuk a figyelmet a szervezeti piac marketingfeladatainak újszerű megközelítésére. A szervezatközi marketing modellek nehezen nyernek teret a klasszikus fogyasztói marketing mellett, pedig alkalmazásuk nélkülözhetetlen a vállalati vevőkör sikeres megtartásában.

ÚJ KORSZAK A TÁVKÖZLÉSBEN. INFOKOMMUNIKÁCIÓ ÉS RENDSZERINTEGRÁCIÓ

Napjaink gazdaságának és tudományos-technikai világának legdinamikusabban fejlődő területe a hírközlési ágazat és az informatika, valamint ezek sajátos összefonódása: az infokommunikáció. A **távközlés és az informatika konvergenciája** azt jelenti, hogy az alkalmazott technológiák közelítenek egymáshoz, vagyis a digitális technológia lehetővé teszi, hogy a kommunikációs szolgáltatásokat – legyen akár hang, adat, kép – az eddig elkülönült szektorok mindegyike képes produkálni. Például kábelüzemeltetők távközlési szolgáltatásokat nyújtanak, vagy elég, ha az internetre gondolunk, amelyen keresztül adatot, képet, hangot egyaránt továbbíthatunk.

A másik igen lényeges tendencia, amely világszerte érvényesül, a rendszerintegráció. A **rendszerintegráció** egy olyan cégek közötti (fővállalkozó, alvállalkozók, beszállítók) csapatmunka, amelynek során komplex rendszerek tervezése, szállítása, telepítése és karbantartása történik, azaz a folyamatos konzultációs és szaktanácsadási lehetősé-

„A szervezatközi piacokon David Ford modellje szerint a szállító ajánlatának csak egyetlen, és önmagában többnyire eladhatatlan eleme a hardver. A fizikai termékegyüttes mindig kiegészül egy értéknövelő szolgáltatáscsomaggal, továbbá egy olyan logisztikai megoldással, amely a rendszer fizikai értelemben vett elérését biztosítja a felhasználó számára.”

gekkel a hardverszállítás mellett egyre nagyobb a hozzáadott érték szerepe. A rendszerintegráció lényege nem a hardver vagy szoftver tömeges eladása, hanem az egyedi, a beruházás egészét és minden részletét átfogó, magas szintű szakmai munka.

A szervezatközi piacokon David Ford modellje (Ford: *Business marketing, KJK-KERSZÖV 2003*) szerint a szállító ajánlatának csak egyetlen,

és önmagában többnyire eladhatatlan eleme a hardver. A fizikai termékegyüttes mindig kiegészül egy értéknövelő szolgáltatáscsomaggal (esetünkben például szoftverek frissítése, berendezések karbantartása), továbbá egy olyan logisztikai megoldással, amely a rendszer fizikai értelemben vett elérését biztosítja a felhasználó számára. És ez a három ajánlati dimenzió még mindig csak a leszűkített szállítói teljesítmény. A teljes ajánlati spektrumban ugyanis ott találjuk a megállapodást megelőző tanácsadást (mint egy előszolgáltatásként) és a rendszert a vevő/felhasználó testére szabó adaptálást. A rendszerintegrátornak tehát fel kell mérnie és meg kell értenie min-

rad a lehetőségektől: **egyelőre a korszerű megoldások kínálati piaca van Magyarországon.**

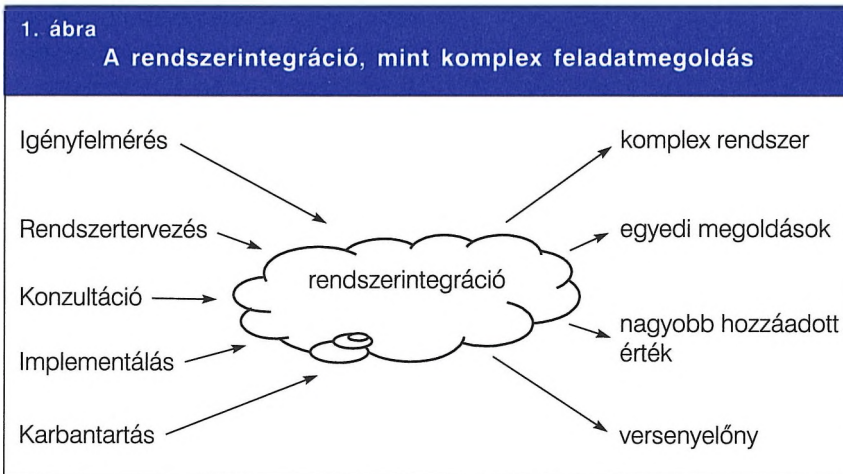
HOGYAN ALAKÍJTJA ÁT A CÉGEK BESZERZÉSI GYAKORLATÁT, INFRASTRUKTÚRÁJÁT, ÜZLETMENETÉT A TÁVKÖZLÉSBEN BEKÖVETKEZETT ÚJFAJTA SZEMLÉLET ÉS ÜGYFÉLGONDOZÁSI GYAKORLAT?

Az új technikai környezetben a távközlés szerepe, jelentősége egyre bővül, a távközlési technológiákkal az élet egyre szélesebb területén nyújtanak nélkülöz-

hetetlen szolgáltatásokat. A távközlési szolgáltatókat sem tekintetjük már a hagyományos értelemben vett „telefon”-cégeknek, portfóliójuk jelentősen kibővült. A váltást jól szemlélteti a 2. ábra. Ha megnézzük a bevételi adatokat, tisztán látszik, hogy a vezetékes üzletág a gyors felfutás után egy stagnáló képet mutat, a húzóerőt a mobil és az internet üzletág, valamint az üzleti kommunikációs üzletág jelenti. Hogy egészen pontosak legyünk a vezetékes ágazatban leginkább a hozzáférési pontok számában tapasztalha-

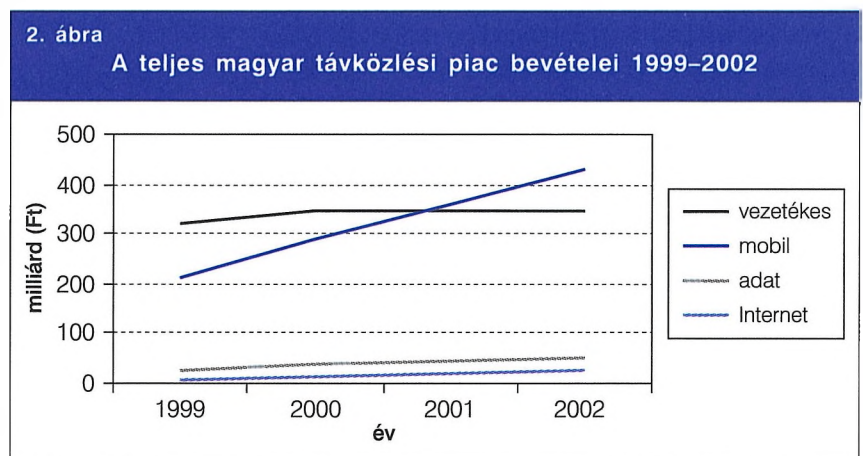
tunk telítődést, vannak viszont olyan területei, amelyek dinamikus növekedést mutatnak, mint például az adatkommunikációs forgalom, stb.

A rendszerintegráció **segítségével az ügyfelek komplex megoldásokat kapnak készen egy kézből**, legyen akár közlekedés, mezőgazdaság, idegenforgalom, oktatás, építőipar vagy távközlés. A rendszer-



den egyes ügyfél speciálisan egyedi igényeit. Az előzőeket végiggondolva látszik, hogy a rendszerszállítás egy többdimenziós szolgáltatáscsomag, amelynek ugyan van fizikai tartalma, de a kibővített termék főelőnye az a szolgáltatástöbblet, amelyért a vevőnek megéri kifizetni a nemritkán 100 százalékot is elérő komplexitási felárat. Azért éri meg, mert a rendszerszállító rendelkezik a jó problémamegoldás készségével, és átvállalja a rendszerjellegből adódó kockázatokat is. (1. ábra)

Magyarországon a rendszerintegrációs piacon számos cég tevékenykedik, a nagyobbak között megtaláljuk a nagy számítógépgyártó cégeket (IBM, Albacomp, HP), tanácsadó cégeket, rengeteg kisebb Kft.-t, illetve újabban a távközlési cégeket. A hazai rendszerintegrációs piac másik jelensége, hogy a piaci kereslet elma-



integráció a távközlés és az informatika területén egyre nagyobb jelentőségű, a versenyelőny egyik fő megalapozója. Ez azonban nem egyoldalúan a szolgáltató oldaláról jelent előnyöket, a vállalati felhasználó is egyre inkább igényli ezt a fajta csomagolt megoldásszállítást, hiszen az új és egyre bonyolultabb technológiák, rendszerek már nehezen átláthatóak, komoly szakértői csapat szükséges hozzájuk.

Éppen ebből vezethető le a szállító és a vevő/felhasználó sajátos szembenállása a szervezeti marketingben. A két fél – eladó és vevő – eltérő né-

„A két fél – eladó és vevő – eltérő nézőpontja a fogyasztói piacon is ismert, a vállalatok piacán azonban bizonyos mechanizmusok másképpen működnek, mint az anonim fogyasztói tömegpiacokon. A szervezeti vásárlási szituációt bizonytalanságok és képességek halmazaként modellezhetjük.”

„Az új informatikai és kommunikációs megoldások mind a cégeken belüli, mind pedig az egyes cégek és azok ügyfelei közötti kapcsolatokat átszabják új, eddig nem létező üzleti lehetőségeket teremtve.”

zőpontja a fogyasztói piacon is ismert, a vállalatok piacán azonban bizonyos mechanizmusok másképpen működnek, mint az anonim fogyasztói tömegpiacokon. A szervezeti vásárlási szituációt *bizonytalanságok és képességek* halmazaként modellezhetjük. A bizonytalanságokhoz köthetők az adás-vételben mindig kimutatható észlelt kockázatok, a képességek pedig ezeket a kockázatterzeteket tudják bizonyos fokig enyhíteni. A vevő abban bizonytalan, hogy

- mit kell vennie a problémája jó megoldásához.
- kitől vegyen a sok potenciális beszállító közül.
- megbízhat-e a választott szállító jó teljesítésében.

A vevőnek ezeket a kockázatait a szállító problémamegoldó képessége és transzferképessége kommunikálásával és bizonyításával (pozitív referenciák!) tudja csökkenteni. A szállító is észlel kockázatokat, mégpedig abban, hogy

- komoly partner-e a vételi szándékot kinyilvánító vállalat, azaz mekkora lesz a szállító kapacitásigénye.
- tudja-e majd alkalmazni a vevő a szállított rendszert, tehát érzékeli-e a termék előnyeit.

- sikeres lesz-e a tranzakció üzleti (elsősorban fizetési) szempontból.

Az együttműködő (azaz kockázatcsökkentő) magatartás azt igényli a vevőtől, hogy hatékonyan kommunikálja üzleti és technológiai kompetenciáit. Ezzel ugyanis meggyőzi a szállítót, hogy jól mérte fel saját keresleti és transzferképességeit.

A rendszerintegrációs szemléletmód terjedése több ponton is hatással van az ügyfelek folyamataira. Egyrészt egyszerűsíti távközlési infrastruktúrájának beszerzését, hiszen nem kell külön pályázatokat kiír-

ni az egyes részrendszerek kiépítésére, egy szerződés születik, illetve egy cégnek kell fizetni, ami azért teszi olcsóbbá az üzletet, mert nem kerül sor az árresek halmozódására. Másrészt ezek az új generációs infokommunikációs csomagok egy minőségileg új szintre emelik a cégek – legyen akár, néhány fős vagy több országra kiterjedő multinacionális cég – folyamatait (az ügyviteltől kezdve a marketingen át a beszerzésig). Annak, hogy egy vállalkozás milyen informatikai rendszereket használ, miképp kapcsolja

össze, hogyan fejleszti őket, szoros kapcsolatban kell állnia a cégstratégiával. Nem mindegy, milyen rendszerre, mikor, milyen erőforrások árán tesznek szert, hiszen a bevezetés időigényes és költséges folyamat, amelynek összhangban kell állnia a rendszertől elvárható megtérülésekkel. Az új informatikai és kommunikációs megoldások mind a cégeken belüli, mind pedig az egyes cégek és azok ügyfelei közötti kapcsolatokat átszabják új, eddig nem létező üzleti lehetőségeket teremtve.

EGY PRIMER KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

A távközlési cégek stratégiaváltásához nélkülözhetetlenek a piaci folyamatok, jelenségek, mozgatórugók feltárása, az ügyfelek magatartásának, szokásainak feltérképezése. A rendszerintegrációs piac megismeréséhez egy önkitöltős, megkérdezéses, kvantitatív felmérést végeztünk, amelynek segítségével következőkre szeretnénk volna választ kapni: Milyen irányban változik a cégek távközlési beszerzési politikája, mely ügyfélkör igényli a rendszerintegrációs

szolgáltatások vásárlását, és ezek hogyan hatnak vissza a Matáv stratégiájára? A primer kutatásban éppen ezért a cégek innovativitását és a beszerzési szokásait vizsgáltuk, amelynek eredményét felhasználhatjuk az egész marketingstratégia (pl. értékesítési, ügyfélkapcsolati, piacszegmentációs politika) újragondolására.

A kiválasztott célcsoporton belül teljes körű mintavétel alkalmazásával 105 cég kapott kérdőívet. A megkérdezettek minden esetben a vállalatok azon döntéshozói voltak, akik a telekommunikációs beszerzések tekintetében kompetensek. A kérdések sorában megtalálhatóak voltak az ismeretre, használatra, beállítódásra vonatkozó kérdések, jórészt annak feltérképezésére, hogy mennyire innovatív a cég, mit tudnak a rendszerintegrációról. A válaszok elemzéséből nyerhető legfontosabb eredmények a következők:

1. Az innovativitás vizsgálatához szükséges következtetések:

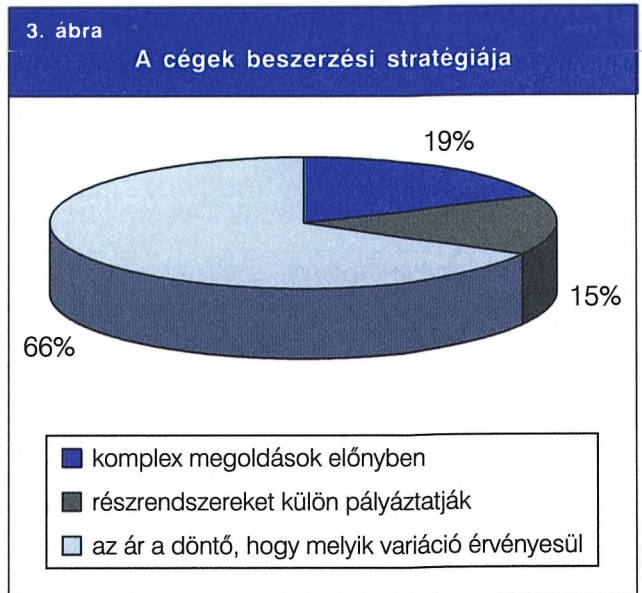
- Az, hogy egy cég infrastruktúrájában, hol helyezkedik el, milyen szerepe van a távközlésnek, az első sorban tevékenységfüggő, viszont az egyértelműen kirajzolódott, hogy **a megfelelő minőségű és kiépítettségű távközlési infrastruktúra a cégek számára egyre fontosabb, hiszen versenyképességük meghatározó eleme a kommunikáció.**
- Az innovativitás mérésének másik módja, hogy megmérjük milyen időközönként hajtanak végre

„A legkisebb szükségleti bizonytalansággal jellemezhető felhasználók többnyire vállalják a részrendszerek beszerzését, mintegy átvállalva a rendszerkockázat egy részét. A kompetencia megfelelő szintje és egy még ésszerű szükségleti bizonytalanság mellett a rendszerkockázat áthárítása, míg alacsony kompetenciaszint mellett a költségminimalizálás a súlyponti döntési kritérium.”

beruházásokat, fejlesztéseket. Az, hogy milyen a beruházási hajlandóságuk, mennyire tartják stratégiai jelentőségűnek az ügyfelek, hogy lépést tartsanak az infokommunikáció fejlődésével, nemcsak pénzügyi, de nagy szerepet játszik benne az is, hogy milyen a cég profilja.

2. A rendszerintegrációs stratégiához szükséges következtetések:

- A beszerzés során a cégek még nem nagyon mutatnak elkötelezettséget, a komplex rendszereket, szolgáltatásokat nyújtó cégek iránt, viszont a megkérdezettek többsége hajlandó volna rendszerintegrátor cégeket megbízni, ha ez pénzügyileg jobban megérné nekik, tehát **az ár kritikus tényező.** (3. ábra)



A vállalati beszerzési magatartás a business marketing bizonytalanság-képesség modellje alapján is jól értelmezhető. A legkisebb szükségleti bizonytalansággal jellemezhető felhasználók többnyire vállalják a részrendszerek beszerzését, mintegy átvállalva a rendszerkockázat egy részét. A kompetencia megfelelő szintje és egy még ésszerű szükségleti bizonytalanság mellett a rendszerkockázat áthárítása, míg alacsony kompetenciaszint mellett a költségminimalizálás a súlyponti döntési kritérium. A vizsgált célcsoportban e magatartás-tényezők feltárása további (szakértői-kvalitatív) kutatási feladat lehet.

- Egy rendszerintegrátor cég számára egy-egy ügyfél annál ígéretesebb, minél újabb, összetettebb távközlési-informatikai igényei vannak, ezért nagy érdeklődéssel tekintenek az egyre terjedő e-megoldásokat preferáló ügyfeleik felé. A felmérésből azt tudtuk meg, hogy a válaszadók fele úgy érzi, üzletmenetükhöz nem létkérdés, hogy folyamatai-

kat mindinkább elektronikus platformokra tereljük. Ez azt jelenti, hogy nincsenek tisztában ennek jelentőségével, illetve azzal, hogy ezeket a megoldásokat az ügyvitelük szinte minden területén alkalmazni lehet. Ugyanakkor van egy szűk réteg,

„Ford modelljében a vevő bizonytalansága és a szállító készsége a felhasználó problémájának megoldására akkor találkozik optimális módon, amikor a potenciális szállító kommunikációja éppen azokat a kockázaterzeteket csökkenti, amelyek a vevőt a leginkább akadályozzák a vételi döntés meghozatalában.”

amely kifejezetten igényli, szükségesnek tartja, hogy átállítsák a folyamataikat egy minőségileg új szintre.

- Az **ügyfelek viszonylagos tájékozatlanságát mutatja a témában** az is, hogy sokan nem tudtak felsorolni rendszerintegrációs cégeket. Ez azért tanulságos, mert megtudhatjuk, hogy mennyire ismerik ezt a piacot, ki mit ért alatta, mely cégek vannak versenyelőnyben a piacon való ismertség és pozicionálás alapján. Nagyon fontos információértéke van annak is, hogy voltak cégek, akik üresen hagyták ezt a részt, szám szerint tízen, ami igen nagy szám. Ennek oka az lehet, hogy nem kerültek még kapcsolatba rendszerintegrációs cégekkel, új jelenségről van szó. Azok körében, akik meg tudtak említeni rendszerintegrációs cégeket a **legismertebb a Synergion** volt, ez szinte mindenki felsorolásában megtalálható volt, de többek említették a Montánát, a KFKI Csoportot, a Compaq-ot, az IBM-et. Természetesen említettek olyan cégeket is, amelyeknek nincs rendszerintegrációs profiljuk. A másik tanulság viszont az, hogy a felsorolásokban szinte mindenkinél szerepelt a Synergion, míg más cégek előfordulási gyakoriságai meg sem közelítették a Synergionét. Ez azt mutatja, hogy a **Matáv Üzleti megoldások üzletága sikerének egyik fő kulcsa az, hogy megfelelően pozicionálja magát, illetve kommunikálja tevékenységét az ügyfelek és partnerek körében.**

Láttuk, hogy Ford modelljében a vevő bizonytalansága és a szállító készsége a felhasználó problé-

májának megoldására akkor találkozik optimális módon, amikor a potenciális szállító kommunikációja éppen azokat a kockázaterzeteket csökkenti, amelyek a vevőt a leginkább akadályozzák a vételi döntés meghozatalában. A pozicionálás és a koncentrált meggyőzés is a technológia-transzfer kompetenciát kell, hogy kockázatmentessé tegye a vevők számára.

- Az, hogy a Matávot mennyire tartják alkalmasnak, illetve mennyire tudják elképzelni, hogy rendszerintegrátorként is fellépjen, szintén tanulságos eredményekkel szolgál. Sok cég, főleg a ki-

sebbek nem ismerik a Matáv teljes termékkáláját, nincsenek tisztában a rendszerintegrációs szolgáltatásokkal is kibővült szolgáltatási termékportfolióval.

Tipikus marketingprobléma, amikor a szállító sokkal többre képes, mint amennyit a potenciális vevők ebből érzékelnek. Ez persze nem független a szállítóról korábban kialakult imidzstól. A teljesítmény diverzifikálása a szolgáltatáspiacon – kézzelfogható termékminta hiányában – mindig súlyos kommunikációs problémát okoz, és marketingköltségei számottevőek lehetnek.

„Nagy kihívás elé állítja a távközlési cégek marketingeseit a távközlési szolgáltatások azon jellemzője, hogy mint minden más alpinfrastruktúra, ez is nehezen megkülönböztethető. A verseny szereplői szinte azonos terméket kínálnak, a drótot, amelynek segítségével hang és adat továbbítható.”

- Sokak számára még nem értelmezhető a távközlés és az informatika konvergenciája, nehezen tudják elképzelni, hogy egy távközlési cég informatikában, rendszerintegrációban otthon legyen.

TANULSÁGOK A (TÁVKÖZLÉSI, INFORMATIKAI, RENDSZERINTEGRÁCIÓS) SZOLGÁLTATÓK SZÁMÁRA

Nagy kihívás elé állítja a távközlési cégek marketingeseit a távközlési szolgáltatások azon jellemzője, hogy mint minden más alpinfrastruktúra, ez is nehe-

zen megkülönböztethető. A verseny szereplői szinte azonos terméket kínálnak, a drótot, amelynek segítségével hang és adat továbbítható. A verseny az ár körül forog, melynek eredményeképpen egyre nagyobb pénz vonódik ki az ágazatból, ami egyik szolgáltatónak sem érdeke. Mi hát a megoldás? Olyan értéknövelt szolgáltatások, megoldáscsomagok kidolgozása a cél, amelyek egyrészt jobban megkülönböztethetővé teszik a cégeket, másrészt amelyekkel nagyobb profitot tudnak elérni. Illetve van egy másik alternatíva a probléma kezelésére: kommunikációs, PR eszközökkel olyan imidzs kialakítása a vállalat körül, amely vonzóvá teszi a céget. Mindkét problémamegoldási módra találunk példát a távközlés világában.

Melyek azok a területek, amelyeket az új szemlélet érdekében újra kell gondolnunk?

- Termékfejlesztés
- Rendszertervezés
- Projektmenedzsment
- Értékesítés
- Marketing
- Humán erőforrás átvilágítás
- Beszerzés
- Partnerkapcsolatok

A rendszerintegrációs stratégia kialakítása során a felsorolt tevékenységeket alaposan meg kell vizsgálni, és ki kell alakítani a megfelelő kompetenciákat az összetett feladatok ellátása érdekében. A marketing a következő feladatok elvégzésével járulhat hozzá a sikeres rendszerintegrációs tevékenységhez:

- **alapos piackutatást kell végezni** az üzleti szegmensben, és nemcsak a kiemelt ügyfélkörben, hiszen a kis cégek is jelentős potenciális lehetőségeket rejtenek magukban. Gondoljunk arra, hogy esetükben nincsenek külön IT, műszaki vagy távközlési specialisták, számukra nagy segítség, ha kész, komplex rendszereket kapnak tanácsadási szolgáltatással együtt. Fel kell mérni a piacon rejlő üzleti lehetőségeket, az ügyfelek érdek- és kapcsolatrendszerét, rendszerintegrációval kapcsolatos ismeretüket, stb.
- **átfogó versenytárs elemzést kell végezni** a rendszerintegrációs cégek körében.
- az ügyfelek számára is **világosan kell pozicionálni a szállítót** a piacon.

- az újrapozicionálást **hatékony kommunikációval kell támogatni**.
- egyre nagyobb jelentősége van a pontos, **átfogó ügyféladatbázisnak**.
- **benchmarking** elemzésekkel meg kell vizsgálni, hogy mik a tapasztalatok a külföldi rendszerintegrációs piacon. Realizáltak-e az ügyfelek valós elnyöket?

„A vállalati piacon tehát a marketing egyrészt a szállítói és vevői/felhasználói bizonytalanságok kölcsönös csökkentését, másrészt a technológia-transzferhez szükséges képességek fejlesztését és hatékony kommunikációját jelenti.”

Ezek egy része (mint például az ügyféladatbázis) persze csak technikai alapja egy *hatékony üzleti kapcsolatmenedzsmentnek* (business relationship management), ami egyes szakemberek szerint a szervezetközi marketing lényege. A vállalati piacon tehát a marketing egyrészt a szállítói és vevői/felhasználói bizonytalanságok kölcsönös csökkentését, másrészt a technológia-transzferhez szükséges képességek fejlesztését és hatékony kommunikációját jelenti.

Öröndetes jelenség, hogy Magyarországon is hasonló forrongásban van az infokommunikációs piac, mint a tőlünk fejlettebb régiókban, még ha a fellevepiac nem is mutat olyan nagy érdeklődést. Éppen ezért maguk a távközlési és informatikai cégek kezdeményezőként lépnek fel, és különféle csomagokkal népszerűsítik a haladás újfajta eszközeit, megteremtve ezzel az információs társadalom és gazdaság alapjait. **Meg kell tanulniuk a cégeknek, hogy az a nagyobb ráfordítás, amellyel megalapozzák a helyüket az e-business világában, az a jövőben többszörösen megtérül.**

*Veres Zoltán, tanszékvezető és egyetemi docens
a Szegedi Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Karán,
főigazgató-helyettes a Budapesti Gazdasági
Főiskola Külkereskedelmi Főiskolai Karán
Zsoldosné Porkoláb Edit a Matáv Rt. munkatársa*