

A kapcsolati marketing és a lobbizserepe az állami beszerzésekben

Az állam szerepvállalása a modern gazdaságokban nyilvánvaló és elkerülhetetlen. A nemzetgazdaság legfontosabb szereplője a kormány, mely nem csupán a legnagyobb munkaadó és legnagyobb beruházó, hanem a legtöbb termék-szolgáltatást vásárló szervezet is. Az államháztartás kiadásai napjainkban Magyarországon mintegy felét teszik ki a GDP-nek, ez az arány nagyjából megegyezik az európai országok többségének hasonló mutatójával.

Az állam, mint vásárló

Az állam a lakossági szükségletek általános megjelenítőjeként lép fel. Makrogazdasági feladatvállalása a célok átfogó megfogalmazásában nyilvánul meg, míg a célok megvalósítása (a folyamatosan felmerülő, rangsorolt szükségletek kielégítése) az állam szervezeti mivoltában történik. Az állam, mint szervezeti vásárló különböző intézményein keresztül jelenik meg a piacon. A központi kormányzat, a minisztériumok és egyéb költségvetési szervezetek, az állami tulajdonú társaságok stb. egy közös koncepció végrehajtóiként eszközlik beszerzéseiket, közös forrásokból – a költségvetésből – fizetnek az eladóknak. A makro-célok differenciálása ugyanakkor „felpuhítja” a korábban minden állami szervezet által elfogadott (a költségvetésben is tükröződő) prioritásokat. Ezek a prioritások egy alku utáni konszenzus eredményeképpen alakultak ki, a megegyezés azonban nem szüntette meg az intézmények közötti érdekellentéteket, amelyek a beszerzések megvalósítása során is hatnak.

Az éves költségvetési vitákban a különböző állami szervezetek – jellemzően az egyes tárcák – igyekeznek a maguk számára minél nagyobb költségvetési hányadot kiharcolni. Az indok nagyjából azonos: a tárcához rendelt feladatok végrehajtása – az állami szükségletek rájuk bízott részének kielégítése – „a források maximumát igényli”. A fentiekből következik, hogy az állam különböző intézményei szervezeti vásárló minőségükben elsősorban saját intézményi célkitűzéseiket próbálják érvényesíteni. Ez a magatartás teljesen azonos a szervezeti vásárlók egyéb (ipari és viszonteladói) csoportjainál tapasztalhatóval, és világosan mutatja, hogy az állam a piacon – több-kevesebb önállósággal rendelkező – szervezetenként van jelen.

Fordított marketing

A business to business ügyleteknél, ahol jellemzően szervezetek adnak el és vásárolnak, különös jelentőségük van a partnerek között kialakuló kapcsolatoknak. A beszerzési folyamat résztvevői között az ügylet megvalósulása során sokpólusú érintkezés jön létre. A „kapcsolati marketing” kifejezés, mely az utóbbi években honosodott meg a marketing szakirodalomban, a szervezetek közötti kapcsolatok marketing alapú kezelését jelenti, mégpedig kifejezetten a vevő aspektusából. Ez az aspektus azért különleges, mert a marketing általános irányultsága, probléma-közelítése eladói szemléletű: a piacot, a marketing-eszközrendszert és ennek működését az eladó perspektívájából vizsgálja. A

”

A prioritások egy alku utáni konszenzus eredményeképpen alakultak ki, a megegyezés azonban nem szüntette meg az intézmények közötti érdekellentéteket, amelyek a beszerzések megvalósítása során is hatnak.

”

kapcsolati marketinget egyes szerzők ezért „fordított marketingnek” nevezik (Leenders-Blenkhorn [1988]). A „fordítottság” lényege, hogy a szervezeti beszerzéseknél – és különösen az állami beszerzéseknél – az ügylet kezdeményezője a vevő, akinek igényeit az eladó előzetesen (a specifikált ajánlatkérésig) legfeljebb csak sejtetheti. Egy eladó nehezen és rossz hatásfokkal ébreszthet fel (tehet effektív) latens állami szükségleteket: a kezdeményezésnek általában az állam részéről kell kiindulnia.

Történeti tény, hogy Robert Fulton 1803 júniusában bemutatta működő gőzhajóját a francia admirálisnak, a tenger-nyagok – és maga Napóleon – azonban nem ismerték fel a találmány hallatlan katonai jelentőségét (erre valószínűleg csak az angoloktól két évvel később elszenvedett trafalgarai vereséget követően döbbsentek rá). Az „egészséges állami bizalmatlanság” számos – később hasznosnak bizonyult – termék (eljárás) bevezetését hiúsította meg vagy késleltette.

A kapcsolati marketing eszköztársa nem különbözik lényegesen az eredeti marketing-eszköztársztól: az eltérések a már említett elmentés irányultságból fakadnak. A termék-, ár-, értékesítési- és promóciós politikák értelemszerűen más tartalmat kapnak, esetenként új vonásokkal bővülnek. Néhányat nézzünk meg ezek közül.

A szervezeti vásárlók termékigényei jellegzetesen funkcionális igények. Az állami vásárlásokat a mindenkori divat gyakorlatilag nem befolyásolja, ezt a megállapítást most azzal egészítjük ki, hogy a bevásárlási döntésekben a termék márkája sem játszik érdemleges szerepet. A márka bevezetettsége, presztízse az individuális fogyasztó esetében gyakran meghatározó tényező, az állami beszerzéseknél viszont csak akkor válik kiválasztási szemponttá, ha a presztízs-ismérv gyakorlati jelentőséget kap.

Ismert, hogy a magyar állami vezetők beosztásuktól függően különböző márkájú szolgálati gépkocsikat használnak – általában Volkswagen, Audi és Mercedes (újabbán Saab) modelleket. Ezek funkcionális

”

A „kapcsolati marketing” kifejezés, mely az utóbbi években honosodott meg a marketing szakirodalomban, a szervezetek közötti kapcsolatok marketing alapú kezelését jelenti, mégpedig kifejezetten a vevő aspektusából.



Az eladót sajátos presztízs-szemponatok, az „udvari szállítótá válás” – egyéb eladásokat igen kedvezően befolyásoló – kilátásai is ösztönzik erre.



A manipuláció lehetősége természetesen nem zárható ki, a kontroll azonban sokkal nagyobb, ezért az állam manipulálásának veszélye elvben kevésbé áll fenn, mint az egyéni fogyasztók esetében.

”

(biztonság, felszereltség stb.) tekintetben lényegében nem különböznek egymástól, eltérő presztízsértékük viszont tükrözi a használó hierarchikus helyzetét.

A kapcsolati marketing fontos eleme az állami vásárló számára – a kapcsolat révén elérhető – kedvező beszerzési ár lehetősége. Az eladó által nyújtott ár- és egyéb kedvezmények (például soronkívülség, egyedi igények kielégítése, kiemelt szerviz-szolgáltatás stb.) bonyolult kölcsönhatáson alapulnak. Az eladót nem csupán a magas ügyleti érték és a tartós együttműködésből származó finansziális kilátások sarkallják speciális, csak egyetlen vagy igen kis számú exkluzív partner számára fenntartott árak kialakítására. Az eladót sajátos presztízs-szemponatok, az „udvari szállítótá válás” – egyéb eladásokat igen kedvezően befolyásoló – kilátásai is ösztönzik erre.

Az egyik jó nevű magyarországi márkaképviselet úgy nyert a közelmúltban kiírt, felsőkategóriás (luxus) személygépkocsik szállítására szóló állami tenderen, hogy ajánlatában a benevezett modellt lista-

árából 35,1 százalékot engedett. A gesztusra nyilvánvalóan nem szubjektív okokból, hanem gondosan mérlegelt üzleti megfontolásokból került sor.

Az állami szervezet az ár- és egyéb kedvezmények (időtényező, járulékos szolgáltatások stb.) összevetése után választja ki a legmegfelelőbb szállítót, az viszont az engedményeket a kapcsolatból származó egyéb előnyökkel egyenlíti ki. Mint látható, a kapcsolati marketing a vevő és az eladó érdekeinek kölcsönös, egymástól függő, arányos érvényesítésén, elismerésén alapul. Felmerülhet, hogy az individuális fogyasztókhoz képest az állam mennyire manipulálható az eladók részéről, mennyire ébreszthetők látszólagos, csupán (vagy főként) az eladók érdekeit szolgáló állami szükségletek. Nos, a manipuláció lehetősége természetesen nem zárható ki, a kontroll azonban sokkal nagyobb, ezért az állam manipulálásának veszélye elvben kevésbé áll fenn, mint az egyéni fogyasztók esetében.

Azért csak elvben, mert a társadalom egy olyan központi intézményéről van szó, mely egyszersmind közhatalom is. E közhatalmat egyének gyakorolják, hordozva egyúttal önmaguk mint fogyasztók jellegzetességeit. A közhatalmat különböző szinten gyakorló egyének csak magas fokú erkölcsi-szakmai elkötelezettséggel képesek saját fogyasztói attitűdjeiket és személyes érdekeiket az állami prioritások alá rendelni. Tanúi lehetünk, hogy ez – finoman fogalmazva – nem mindig sikerül.

Államérdek és összefonódás

A kapcsolati marketing további jellemző vonása, hogy vevő és eladó szervezetek közös struktúrát dolgozhatnak ki az ügyletek hatékony lebonyolítására és általában a kapcsolat működtetésére. Az eladó például kihelyezett szerviz- és raktárbázist létesíthet a vevő-szervezetnél, amely viszont ehhez ingyenesen vagy kedvezményesen biztosítja az elhelyezési és infrastrukturális feltételeket. Az együttműködés ilyen szintje már meghaladja a hagyományos marketingre jellemző eladó-vevő kapcsolat tartalmát és intenzitását: új minőség alakul ki, a kooperáció mind kifejezettebb.

Meg kell jegyeznünk, hogy a kapcsolati marketing révén előállt sokoldalú, szoros vevő-eladó együttműködésnek egy ponton túl lehetnek kedvezőtlen hatásai is. A már-már „bensőséges” viszony, a tartós partnerségből származó kölcsönös informáltság, az erős személyes kapcsolatok a két szervezet üzleti szuverenitásának és valamelyik fél érdekeinek sérüléséhez vezethetnek. A kialakult helyzetet egyes szerzők egy olyan házassághoz hasonlítják, ahol a feleket – a kölcsönös vonzalom gyengülésével – a megszokás, a közös múlt és a tapintat tartja össze. Egy ilyen szituáció mind a vevő, mind az eladó érdekeit sértheti, de előbbire nézve valószínűleg hátrányosabb.

A lobbisták

A kapcsolati marketing tárgyalásánál szólnunk kell egy olyan fogalomról, mely a magyar álla-

mi beszerzések gyakorlatában is egyre inkább jelen van. Ez a fogalom a lobbisták (meghonosodását az is mutatja, hogy magyaros írásmódja – az eredeti angol „lobby” helyett – napjainkra általánosan elfogadottá vált).

A lobbisták érdekcsoportok céljainak intenzív képviselését, törekvéseik érvényre jutásának fokozott segítségét jelenti a döntéshozóknál.

A lobbisták tipikusan három szereplője van.

– Az érdekcsoport, mely határozott üzleti célokat (például állami megbízások, koncessziós jogok elnyerését stb.) szeretne megvalósítani.

– A lobbista, aki a fenti célok érdekében igyekszik közvetve vagy – gyakrabban – közvetlenül befolyásolni a döntéshozókat.

– A döntéshozók, akiknek tiszte és felelőssége az ajánlatok mérlegelése és közülük a legkedvezőbb kiválasztása.

A lobbizás a piacgazdaságokban elfogadott, széles körben, a különböző döntési szinteken egyaránt zajló tevékenység. Elvi háttere már-már „fennkölt”: a lobbista önzetlenül, pusztán a jó ügy iránti elkötelezettségből „segít” a döntéshozóknak, mintegy rávezetve őket az egyedül üdvözítő megoldás megtalálására. A gyakorlat némiképp más: a lobbisták közvetve

vagy közvetlenül valamilyen módon érdekeltek az üzleti csoport szándékainak megvalósulásában. A lobbista formális részvételét az érdekcsoportban (irányító vagy ellenőrző – például felügyelő bizottsági – szerep) a különböző piacgazdaságokban érvényes jogszabályok általában akkor teszik lehetővé, ha az illető személy közvetlenül nincs benne a döntéshozói körben. Az érdekcsoportok ugyanakkor fokozottan igyekeznek megfelelő befolyással, személyes presztízzsel, kiterjedt kapcsolatrendszerrel rendelkező személyeket lobbistáknak megnyerni, ami teljesen érthető: céljaik megvalósítását csak valóban „fajsúlyos” támogatóktól remélhetik. Ezek a támogatók ezért általában politikusok – leggyakrabban képviselők –, akik valóban hatékonyan munkálkodhatnak egy-egy ügy „felkarolása” érdekében.

A lobbizás mindaddig összeegyeztethető a marketing általános értékrendjével, míg való-

”

A kapcsolati marketing révén előállt sokoldalú, szoros vevő-eladó együttműködésnek egy ponton túl lehetnek kedvezőtlen hatásai is.

Az erős személyes kapcsolatok a két szervezet üzleti szuverenitásának és valamelyik fél érdekeinek sérüléséhez vezethetnek.

◆

A lobbizás a piacgazdaságokban elfogadott, széles körben, a különböző döntési szinteken egyaránt zajló tevékenység.

Elvi háttere már-már „fennkölt”: a lobbista önzetlenül, pusztán a jó ügy iránti elkötelezettségből „segít” a döntéshozóknak.

”

ban az eredeti elveknek megfelelően működik, vagyis ténylegesen segít a döntéshozóknak a felmerült igény optimális (optimális-közeli) kielégítésében. Ebben az összefüggésben valószínűleg lényegtelen, hogy szolgáltatásért a lobbista részesül-e juttatásban, vagy sem. A lobbista tevékenysége sajátos verseny-

eszköz, mely egyes elemeiben a személyes eladás, más vonatkozásaiban a reklám speciális megjelenéseként is definiálható. A lobbista a döntéshozók aktív befolyásolása során közvetlenül igyekszik rábírní a vevőket az érdekcsoport termék-ajánlatának elfogadására: ez a személyes eladás OTC (Over The Counter = pultron keresztül) és ügynöki technikáit igényli. Ugyanakkor rendkívül fontos sikertényezők a lobbista személyes presztízse, ismertsége és elismertsége, társadalmi-gazdasági pozíciója, egyáltalán: azok az imázslemek, melyek a döntéshozókat szubjektív módon is befolyásolhatják.

”

A lobbizás a gyakorlatban nem mindig felel meg az elvi modellnek.

”

A lobbizás a gyakorlatban nem mindig felel meg az előzőekben leírt elvi modellnek: előfordul, hogy a lobbisták olyan törekvések szószólóivá szegődnek, melyek hasznossága, „jó ügy” volta legalábbis aggályosnak minősíthető. Ha ezzel a lobbista is tisztában van, ám a kilátásba helyezett személyes előnyökért mégis

vállalja az ügy képviseletét, a tevékenység nyilvánvalóan etikátlanná válik, egyes esetekben pedig már büntetőjogi kategóriákba fordul. Időről-időre értesülhetünk kifogásolható beszerzési döntésekről, melyek már nem írhatók a szakszerűtlenség vagy alulinformáltság számlájára: tudatos „eltérítésekről” van szó, melyek oka szinte bizonyosan a nehezen tetten érhető korrupció.

*A szerző
az ITD Hungary regionális igazgatója*



Magyarország egyetlen bankjegy- és egyik legnagyobb biztonságiokmány-előállító nyomdája, a

PÉNZJEGYNYOMDA RÉSZVÉNYTÁRSASÁG

hamisítás ellen védett, magas színvonalú nyomdatermékek készítését vállalja:

- állandó papírok, kötvények, részvények és más értékpapírok
- bélyegek, igazolványok, belépőjegyek
- vásárlási, étkezési és ajándékutalványok
- leporellós termékek
- postai készpénz-átutalási megbízások, számlalevelek
- papír alapú és műanyag kártyák.

Hologram- és aranyfólia-felvitel, dombornyomás, sorszámozás.

Egyedülállóan gazdag hagyományok és tapasztalatok a hamisítás elleni védelem terén, egyedi grafikai tervek, biztonságos gyártási körülmények.

Pénzjegynyomda Rt., marketing- és kereskedelmi osztály

1055 Budapest, Markó utca 13-17.

Telefon: (36-1) 332-6900, 302-6922, 311-6871, telefon/fax: (36-1) 302-6550

e-mail: penzjegynyomda.rt@mail.datanet.hu