

VÁRDAY GYÖRGY

A marketingkultúra – sikertényező

Figyelmünk az emberi tényezőkre irányul

Cikkünkben először a kultúra, majd a cég magatartására jellemző vállalati kultúra fogalmát körvonalazzuk. Ezután a stratégia alkotás és a vállalati kultúra közötti kapcsolatot vizsgáljuk. Megállapításunk szerint a vállalati kultúra a környezethez való alkalmazkodás és a stratégiai menedzsment alappillére.

A stratégiai programok végrehajtása során a cég marketing-orientáltsága ad biztosítékot arra, hogy a célhoz vezető módszereket és eszközöket felismerjük. Az interaktív jellegű projekt ügyletekben a fázispecifikus marketingstratégia kidolgozása nemcsak új eszközrendszerrel jelent, hanem egyúttal gazdagítja a marketingről alkotott fel fogásunkat is.

A kultúra meghatározása

Érdekes és figyelemreméltó megállapítás, hogy a gazdasági élet eseményeiben egyre markánsabban megfigyelhető a különböző kultúrák közötti verseny. A globális kereskedelmi ügyletekben és a tranzakciós üzleti kapcsolatokban a kultúrák közötti eltérések feltárása, felfedezése sikertényező lehet.

Ebben a megközelítésben már nemcsak egyszerűen arról van szó, hogy a cserekapcsolatokban az eladó mennyire ismerte fel partnere, üzletfele – annak kultúrájától is függő, sajátos – igényét vagy jellemző emberi szükségletét. Az üzlet eredménye és sikere az

immateriális tényezőkön kívül dominánsan olyan feltételektől is függ, amelyek kizárólag az ember személyéhez és személyiségéhez kapcsolhatók.

Olyan társadalmi és belső vállalati megnyilvánulásokra és jelenségekre is figyelmet kell fordítani, mint az emberi együttélést szabályozó normák, viselkedési módok és attitűdök, döntési mechanizmusok, továbbá fel kell tárni olyan absztrakt erőforrásokat is, mint a rendelkezésre álló képességek, tudás és akarat. Meg kell azt is vizsgálni, milyen szerepet játszik az emberiség kultúrája a gazdasági folyamatokban.

Általánosan a kultúra fogalma alatt az emberiség által létrehozott anyagi és szellemi értékek összességét értjük. Ide soroljuk a közös szokásokat és az adott társadalom intézményeit is. Összetett jelenség, számos elem alkotja, az emberek együttélésének és együtt végzett munkájának a terméke. Elemei az emberi érintkezéssel, a kommunikációval terjednek. A kultúra nem azonos a civilizációval, utóbbi fogalom a kor anyagi és szellemi kultúrájának fejlettebb fokát határozza meg, megvalósult formáját fogja egybe.

A stratégiai tervezés „felfedezte” a vállalati kultúrát

Amikor a gazdasági versenyben a külső környezet változásainak intenzitása, sebessége már megelőzte a vállalkozók reakcióképességét, ez az esemény a vállalkozás üzleti tervezését kedvezőtlenül érintette. A jövő már csak bizonytalanul volt jelezhető, nehezen felismerhető jegyekből kellett levonni a következtetéseket. A gazdasági folyamatok kiszámíthatatlanok, újszerűek és váratlanok voltak, az elkövetkező évek üzleti eseményei előre nem látható, kellemetlen meglepetésekkel is szolgáltak.

A korábban alkalmazott pénzügyi és hosszú távú tradicionális tervezési módszereket felváltotta a stratégia szemléletű tervezés. A külső változásokra jellegzetes vállalkozói reagálás volt a marketing-technikák alkalmazása is: a diverzifikáció és az üzleti szegmentáció. A stratégiai tervezés a vállalkozás a diagnózisával kezdte el a munkáját, kritikusan meg kellett határozni a cég erős és gyenge pontjait.

Valóban elvont fogalom a vállalati kultúra? Tévedés lenne ennek a sikertényezőnek a szerepét csak az elmélet szintjén vizsgálni. Kétségtelen, a gazdálkodásban az anyagi javaknak meghatározó jelentőségük van, de a főszereplő minden esetben az alkotó és gondolkodó ember. A kultúra az ember személyéhez, magatartásához, gondolkodásához kapcsolódik.

Ezután, a stratégiai erőforrások ismeretében, már választ adhatott arra, hogyan kíván alkalmazkodni a külső környezeti tényezőkhez, a lehetőségekhez és a veszélyekhez.

A cég belső helyzetének elemzése kiterjed az emberi erőforrásokra, a humán tényezőkre is. Olyan szempontokat is meg kell vizsgálni, mint a szakmai színvonal, a vezetői képességek, a cég döntési- és információs rendszere, a célok és a vállalkozás küldetésének világos ismerete, a tévedések tolerálása, a munkatársak erkölcsi megbecsülése vagy az emberi tudás állandó frissen tartása. A döntést hozó szakemberek tudják, hogy a stratégiának összhangban kell lennie azzal a közeggel, amelyben működik. A kultúra fogalmát értelmezniük kellett a saját vállalatuk esetére is, így eljutottak a „vállalati kultúra” fogalmához.

Ennek a fogalomnak a használata a gyakorlatban manapság még korántsem egységes, szervezeti klímáról, vállalati légkörről, vállalati stílusról, etoszról is említést tesznek. Bármilyen névvel is illetjük ezt az emberi tényezőknél alapuló erőforrást, ma már a szakemberek felismerték, hogy a vállalat sikeres működésének három fontos területe van:

- a stratégia készítés
- a szervezeti struktúra fejlesztése, valamint
- a vállalati kultúra, az emberi értékek felismerése.

Ez a három rendszer kölcsönös, harmonikus és dinamikus kapcsolatban áll egymással. Ha nem fordítunk kellő figyelmet a vállalati kultúrára, a legjobb stratégiai program is zátonyra futhat!

A vállalati kultúra a szervezetben érvényesülő elvek, hitek, felfogások, ideológiák, szokások és értékrendek összességét jelenti, amelyben felismerhetők a nemzeti kultúra sajátosságai is. A vállalati kultúra nem más, mint az elfogadott közös értékek, a döntéshozatalban használatos gondolkodásmódok, a probléma megközelítése és megoldása valamint a vállalatnál általánosan érvényesülő viselkedési minták összessége.

A stratégia tervezése és végrehajtása, valamint a vállalati kultúra megformálása és alakítása – két egymást köl-

csönösen feltételező, egymásra ható folyamat. Az egyikben bekövetkező változások hatnak a másikra is. Időben ciklikusan ismétlődő folyamatról van szó, hiszen a stratégiát is alakítani, változtatni kell a külső gazdasági és piaci feltételek változásának függvényében.

A marketingkultúrához vezető út

Az éles piaci verseny körülményei között a stratégiai tervezéssel a vállalkozás vezetése még csak az alapokat fektette le. Döntést hoztak a stratégiai irányokról, választ adtak arra a kérdésre: „*hová megyünk, hová kívánunk eljutni?*” Ezután megfogalmazták a stratégiai programot: „*hogyan juthatunk el a célok és az irányok által megjelölt helyre?*”

A piaci célok megvalósításához azonban más szakmai területen még további tervezőmunkára van szükség. El kell készíteni a marketingtervet is, amelyben arra adunk választ, hogyan valósíthatók meg a termékhez rendelt célkitűzések az adott piacon. A stratégiai tervezés tulajdonképpen a professzionális marketingprogramok kidolgozásával, végrehajtásával és menedzselésével folytatódik.

A programok végrehajtása során választ adunk a következő három kérdésre: „*mit teszünk?, miért tesszük?, hogyan tesszük?*” Ezzel a vállalat minden funkcióterületét bevonjuk a marketingprogramok végrehajtásába, és a marketingtervből tulajdonképpen összvállalati komplex tervet csinálunk.

A következőkben arra keresünk választ, hogyan hozható kapcsolatba a vállalati kultúra és a cég marketingről alkotott felfogása, gondolkodásmódja? Ha elfogadjuk azt a nézetet, hogy a vállalati kultúra a részkultúrák összessége, akkor ennek egyik sajátos részterületeként meghatározhatjuk a cég marketingkultúráját is.

Kasimir M. Magyar értelmezése szerint ez a fogalom „*fontos értékrendeket, normákat, szokásokat és megközelítéseket tartalmaz, amelyek meghatározzák és befolyásolják a cég marketing-folyamatait és markáns arculatot kölcsönöznek a vállalat piaci magatartásának. A marketingkultúra ma-*

gába foglalja a vállalat marketing-hagyományait, marketingszellemét és marketing-beidegződéseit is. Ezért a vállalatot tipikus marketingfelfogás és kockázatvállalás, bevált marketing-alapelvek és -technikák jellemzik.”

A projekt marketing és a marketingkultúra kapcsolata

Azt kívánjuk vizsgálni, hogy a cég marketingkultúrája milyen módon gyakorol hatást a projekt marketing speciális feladatainak és programjainak végrehajtására. Továbbá feleletet keresünk arra a kérdésre is, hogyan alkalmazhatóak a marketingkultúra értékei a projekt típusú ügyletekben.

Értelmezésünk szerint a projekt típusú üzleti tevékenységek marketingmunkája az ipari- és a szolgáltatásmarketing határterülete. A projektügyletek fázisspecifikus megközelítését a folyamatjelleg indokolta. Módszerében és eszközrendszerében pedig a kapcsolati (relationship) marketing további alkalmazásának lehetőségére hívta fel a figyelmet.

A marketingkultúra szempontjából a projekt marketinggel kapcsolatos kérdésfeltevések azt vizsgálják, hogy az ipari ügyletek szállítói

- felismerték-e, hogy a projekt típusú „termékek” értékesítésénél is szükségük van a marketingre?
- felismerték-e azokat a gyakorlati lehetőségeket, amit a projekt marketing fázisspecifikus marketing-mixe számunkra biztosít?
- felismerték-e, hogy a projekt piacon a konkurenciára irányuló piackutatás – a tradicionális projekt menedzsment mellett – szükségszerű tevékenység?

A tapasztalat ugyanis azt bizonyítja, hogy a projekt ügyletekben az erős menedzsment-orientáció a meghatározó, a marketingproblémákkal csak érintőlegesen foglalkoznak. Egy cég marketingkultúrájára viszont az is jellemző lesz, hogy milyen módon közelíti meg a megoldásra váró problémákat, folyamatokat és milyen eszközöket alkalmaz megoldásukban.

A projekt marketing „tárgya” maga a beruházás és ez a komplex folyamat marketingszempontról alapvetően más megközelítést igényel, mint például egy gyártmány vagy egy gépalkatrész marketingje.

Interaktív kapcsolat a vevő és az eladó között

Megállapítottuk, a projekt típusú ügylet a vevő oldaláról nézve beruházási döntést jelent. A beruházási döntéseket a marketingkonceptió szempontjából nem szabad az eladó-vevő egyszerű ügyleti kapcsolatára leszűkíteni. Ezeket a döntéseket a potenciális vevő (a felhasználó) esetében több személy befolyásolja, hosszan tartó, nagyon bonyolult és összetett folyamatról van szó. Az ajánlatadó részéről ez a tény több marketingerőfeszítést és más eszközrendszerrel igényel, mint a hagyományos fogyasztásicikkek marketingje.

A potenciális szállító és a potenciális vevő között olyan közvetlen interakció jön létre, amelynek keretében mindkét félnek fel kell fognia az előtűk álló beruházási cél teljes jelentőségét. A műszaki, a gazdasági és a szervezési munkában együtt kell működniük a projektfeladat optimális megoldásában.

A fogyasztási cikkek esetében a szállító és a vevő között általában nem jön létre személyes kapcsolat, a felvevőpiac messzemenően névtelen és magatartásában inkább passzív (reaktív), mint aktív. Ezzel szemben a beruházási „cikkek” marketingjében a személyes és közvetlen kapcsolat (az interakció) a dolog lényegéhez tartozik, a felvevőpiac nemcsak elfogadja a marketing-erőfeszítéseket és törekvéseket, hanem aktívan követel is.

A projekt marketing sajátosságai és a beruházás jellemző ismérvei között szoros összefüggés van. A beruházást a vevő kezdeményezi. A beruházó a projektpiac kulcsszereplője, nemcsak a létesítmény iránti igényt fogalmazza meg, hanem a megvalósításra vonatkozóan is összefüggő döntéseket hoz.

Az ipari tömegtermelésben a termékek – rendszerint széles skálán – egymással jól helyettesíthetők. A projekt-

piacot azonban nem ez a helyzet jellemzi, itt a helyettesíthetőség és a vevő választási lehetőségei is korlátozottak. A projektmegvalósítás előkészítő szakaszában a beruházó rendszerint engineering tanácsadó közreműködését is igénybe veszi, aki elsősorban a létesítmény technológiai működésére vonatkozóan ad tanácsot.

A szállító proaktív magatartása

A szállító nem lehet passzív szemlélője az előkészítési szakasznak. Marketingtevékenységének célja a kedvező döntési előfeltételek létrehozása. A projektügyletek előkészítő fázisában a szállítónak

- egyrészt meg kell határoznia saját versenyelőnyét,
- másrészt pedig meg kell ismernie és elemeznie kell a vevő magatartását, beleértve a beruházó döntésében közreműködő szereplőket is.

A szállító szempontjából maga a fizikai objektum (a hardver) és a teljesítés minősége is versenyelőnyt jelenthet. Ebben az esetben a kérdés viszont az: ismeri-e a vevő ezt a kedvező ajánlati feltételt. Proaktív marketingstratégiával a szállítónak tulajdonképpen elébe kell mennie a vevő igénymeghatározásának és előre „fel kell kínálnia” az általa biztosított kedvezőbb lehetőséget.

Egy ügylet elindítása a versenytárgyalási felhívás közreadásával is kezdetét veheti. A vevő részéről fontos, hogy elvárásainak feltétel- és követelményrendszerét egyértelműen és teljeskörűen dokumentálja. A kiírásra nyilatkozó ajánlattevő feladata pedig ennek a felhívási dokumentációnak gondos átanulmányozása, megértése és ajánlatának kidolgozása. Ha megengedett az alternatív ajánlat, éljen az azal a lehetőséggel, hogy saját, esetleg speciális hardver szoftver szolgáltatásával ajánlatát versenyképessé és nyeresésre esélyessé tegye.

Nem a projekt menedzsment feladata a versenytársak árfigyelése. Tapasztalható, hogy a vevők a projekt ügyletekben az alacsonyabb ajánlati árat ré-

szesítik előnyben. Viszont a piaci árfigyelés csak marketing-módszerekkel történhet. Egy viszonylag magasabb árról is bebizonyítható, megéri azt választani, mert a szolgáltatás értéke-sebb. Ezt viszont jelezni kell, pontosan a projekt marketing eszközeivel.

Interperszonális kapcsolat

A projekt marketing kommunikációs politikájában már nem a hagyományos médiakommunikáció és a fizikai elemek (pl: reklámok) játsszák a főszerepet, hanem a hangsúly az interperszonális kommunikációra tevődik át. Ennek eszközei többek között a contact personal, a mérnök-üzletkötő és az ügynöki hálózat, a PR és a cég kedvező referenciájának közlése és tudatosítása.

A személyes eladás ügyletközpontú, célja az eladási esemény eredményes lezárása, stratégiája a kapcsolat-tartáson alapul. Javasolható, a szállító határozza meg kulcsfontosságú ügyfeleit és minden kulcspozícióban lévő ügyfélhez rendeljen hozzá egy kapcsolat-menedzsmentet.

Ha az ágazatban kialakult piaci helyzetre nem jellemző a különböző és egymástól eltérő technológiák közötti verseny, a vevő igényei azonos (vagy közel azonos) hardverekre vonatkoznak. Ebben a helyzetben a marketingstratégia az ár- és a fizetési kondíciókra, illetve arra a szoftver (szolgáltatás) csomagra vonatkozik, amit a szállító a hardverhez felkínál.

A marketingstratégiára vonatkozó döntést az is befolyásolja, hogy milyen volt a szállító korábbi, a projektügyletet megelőző kapcsolata a vevővel. Tartós, már meglévő kapcsolat esetén erre az időtávra és a múlt kedvező tapasztalataira lehet alapozni a – szállító szempontjából – kedvező döntéshozatalt. A partnerrel el kell hitetni: „csak tőlem érdemes vásárolnia, hiszen korábbi partnerkapcsolatunk erre már bizonyították!”

Más a helyzet a piacfejlesztési stratégia esetében. Nem evidens ennek a stratégiának a választása; a szállító olyan új vevőket kíván felkutatni, amelyek feltehetően érdeklődést mutatnak

az általa szállított beruházási projekt iránt. Ebben az esetben például minőségben vagy egyéb meghatározó paraméterekben kedvezőbb projektet kell felkínálnia, és ezt a választási lehetőséget elsősorban a kommunikációs politika eszközeivel kell tudatosítania. Hosszú és kitartást igénylő marketingmunkáról van szó, amelyben különösen nagy szerepet kap a minőségpolitika, a vevői megelégedettség és az ajánlati ár helyes pozicionálása.

Egy dunántúli közepes nagyságú építőipari vállalatot átalakulása során a menedzsment és az MRP program keretében a dolgozók vásárolták meg. A tulajdont megszerezték, azonban azt nyereségesen működtetni is kellett. A korábbi állami tulajdonú vállalatnak hírneve is, munkaellátottsága is egyaránt kedvezőtlen volt. Az új vezetőség felismerte azt, hogy marketing eszközök alkalmazása nélkül nem vehetik fel eredményesen a versenyt a térségükben működő többi céggel, versenytárral szemben.

Ezért szegmentálták a vevőkörüket, piaci célcsoportokat alakítottak ki. A lehetséges megrendelőket személyesen felkeresték – elsősorban a vonzáskörzetükhöz tartozó önkormányzatokat, ipari üzemeket – és listába foglalták a lehetséges projekteket. A jelentősebbnek ítélt kulcsügyfelekkel interaktív eladó-vevő viszonyt kezdeményeztek és alakítottak ki.

A munkaszerzéssel kapcsolatos piaci akciók mellett gondot fordítottak a cégimázs kialakítására is. A külső PR-rel párhuzamosan a belső vállalati kapcsolatokra és munkavégzési feltételekre is figyelemmel voltak. Ezeknek az akcióknak az eredményeként egy év múlva jelentősen módosult a cégről alakult szakmai közvélemény is: „ez már egy más vállalkozás, mint a korábbi volt”.

Meg kell ismerni a vevő döntési rendszerét is

A projektügyletek potenciális vevőköreit közel sem lehet azonos tulajdonságokkal jellemezni. Ez a megállapítás a továbbiakban érvényes lesz akkor is, ha csak egy vevő döntési rendszerét

vizsgáljuk. Egy beruházó szervezet döntéshozóit sem lehet homogén csoportnak felfogni, a szervezeti vevő döntése különböző nézőpontok ütköztetésének eredménye.

A projekt vevői körének specifikuma az is, hogy nem közvetlenül saját maguk felhasználására vásárolnak. Döntésük ugyan kollektív folyamat egyszeri eredménye, de maguk a döntéshozó személyek térben, időben és gondolkodásmódban is elkülönülnek egymástól. A szállító marketingstratégiájának célja csak az lehet, hogy tájékozódjon a döntési folyamat résztvevőinek szerepéről és differenciált stratégiai tervet dolgozzon ki megközelítésükhöz.

Amíg egy gazdasági vagy pénzügyi szakember legtöbbször az ajánlati árhoz és a finanszírozási kérdésekhez kapcsolódó feltételeket vizsgálja és elemzi, addig egy műszaki szakember vagy az üzemeltető a biztonságos működési feltételeket részesíti előnyben. A döntéshozó magánvállalkozó egy termelő üzem esetében előnyben fogja részesíteni a megvalósítás rövidebb átfutási idejét. A befektetett tőke megtérülésére tekintve érdeke az, hogy az üzem minél előbb termeljen és termékével hamarabb megjelenhessen a piacon.

A projekt marketing technikák és eszközök alkalmazását különösképpen aktuálissá teszi a közbeszerzésekről szóló törvény (1995. évi XL. tv.) 1995. november 1-jei hatályba léptetése. Bevezetésére nemcsak a kiíróknak (elsősorban az önkormányzatoknak) kell felkészülniük, hanem az ajánlatadóknak is változtatniuk kell korábbi marketing-stratégiájukon, hogy megfelelő módon kihasználhassák az új eljárás lehetőségeit.

Példaképpen említve, az ajánlatok elbírálási szempontjait előre közölni kell, fontossági sorrendjüket is meghatározva. Ezt a szempontot az ajánlatadóknak feltétlenül figyelembe kell venniük. A törvény azt is előírja, hogy az ajánlatok elbírálására bizottságot kell létrehozni. Fontos lesz a kapcsolatfelvétel és -kialakítás az ajánlatkérő nevében eljárókkal, építési beruházások esetén különösen a Mérnökkel.

A közbeszerzés tárgyát képező áru-beszerzésről, építési projektekről, illetve szolgáltatások megrendeléséről az ajánlatkérő tájékoztatás céljából összesített tájékoztatót készíthet és tehet közzé. (Sajnálatos azonban, hogy ennek a szállítók és a vállalkozók számára nagyon fontos információforrásnak nem kötelező megjelentetését írta elő a törvény, mint ahogy az a tervezetben szerepelt.) Ez az eljárás lehetővé teszi a piac egy jellemző területének „feltérképezését” és azoknak a projekteknak a szelektálását és előzetes kiválasztását, amelyek elnyeréséért különösen versenyezni kíván az ajánlatadó.

„Meg kell fejteni” a beruházás célját

A vevő döntés befolyásolásának stratégiája magától a beruházói céltől is függ. A szállítónak ezért a projekt „mögé” is be kell tekintenie és fel kell tárnia a vevő végső célját is. Például meg kell vizsgálnia a beruházói, üzemeltetői és a felhasználói funkciók alakulását és ezzel párhuzamosan azt is, hogy a különböző funkcióknak milyen elvárásai vannak a projekttel kapcsolatban. A kiírásból nem minden esetben lehet információt szerezni a projekt végső, részletes céljáról.

A szállító minden igyekezete arra irányul, hogy ajánlatának elfogadását megkönnyítse és a döntéshozók számára azt bizonyítsa: a célok és az elvárások teljesítéséhez ez az ajánlat felül meg a legjobban.

1991/92-ben kormányzati kezdeményezésre, központi forrásból finanszírozva, meghirdették a tornacsarnokok építésének programját. A pályázaton nyertes önkormányzatok egymás után írták ki a versenytárgyalási felhívásokat. Elsősorban a különböző kivitelezési eljárások és technológiák versenyeztek egymással: a hagyományos kőműves építési mód, a könnyűszerkezetes megoldások, az előregyártott vasbetonszerkezetek és a fa épületszerkezetek. Utóbbi lehetőségét használta ki egy építőipari részvénytársaság, amely korszerűen felszerelt faipari előregyártó üzemmel is rendelkezett.

A társaság korábban mezőgazdasági hasznosításra már megépített több önhordó, kupolás faszerkezetű tetőt. Üzletpolitikai szempontból választ kellett adni arra a kérdésre, „hogyan lehetne ezzel a műszaki megoldással részt venni és bekapcsolódni a tornacsarnoképítési programba?” A vállalkozó számára lényeges volt a kedvező megoldás megtalálása, hiszen kapacitása és szakembergárdája adott volt.

Építészeti leleményesség megtalálta az esztétikus és az adott követelményeknek, előírásoknak megfelelő műszaki megoldást, amely ajánlatával is versenyképes volt. A faszerkezet megjelenése sajátos és reprezentatív volt, valósággal magára irányította a figyelmet.

A megoldás értékesítését a társaság előre megtervezett marketingmunkával segítette. Intenzív PR-akciók keretében szakmai fórumokon, folyóiratokban bemutatta és felkínálta ezt a megoldást. Vonzáskörzetében a potenciális önkormányzati vevőkkel személyes kapcsolatot alakított ki. A versenytárgyaláson elsőnek megnyert és megépített tornacsarnokot a további ajánlatokban referenciaként szerepeltette és bemutató látogatásokat is szervezett.

A tudatos vevőmenedzselés eredményeként három év alatt öt ún. „DOM – kupolás” tornacsarnok épült meg az országban – természetesen nyereséget hozva a projektmarketing-technikával is jól „gazdálkodó” és tudatosan irányított vállalkozásnak.

A változó külső feltételek

A projektügylet további specifikus sajátosságának tekinthető az is, hogy a „termék” létrehozásának helyszíne és külső körülményei egyediek, projektről projektre változóak. Különösen a külföldön történő munkavégzés esetében fontos a beruházói környezet termelési kultúrájának és technikai színvonalának ismerete. A vevő célja az, hogy olyan projektet vásároljon, amit üzemeltetni is tud. Az ajánlatban szereplő létesítmény műszaki színvonalának legyen összhangban az üzemeltetéshez rendelkezésre álló szakmai kultúrával.

Előfordulhat, hogy az ajánlatot azért utasítják el, mert a technológiai megoldás színvonala, korszerűsége messze meghaladja a vevő és környezete termelési-technológiai kultúráját.

Árstratégia és kalkulációs technikák

A projektügyletekben a költségek és az árak szerepe valóban különlegesen fontos.

A fogyasztási- és tömegcikk piacán a vevő választásának elsődleges kritériuma rendszerint éppen a termék ára. Olcsó, de még jóminőségű árut keres a vásárló, a gyártó pedig csak akkor számíthat többletbevételre, ha költséggráfordítással a versenytársak költségei alá tud menni. Ezen a piacon minden árváltoztatás árháborúhoz vezethet és az árképzés a marketingstratégia végrehajtásának sikertényezője lehet.

A beruházások piacán alapvetően más a helyzet. A termék egyedi, különleges, az ajánlatok eltérő szolgáltatástartalma pedig az objektív összemérhetőséget megnehezíti, sokszor lehetetlenné is teszi. Említettük már, hogy a projekt sajátosságai miatt a megrendelő választási lehetőségei behatároltak. Így az ár a választás csak egyik, de nem feltétlenül a legfontosabb szempontja lesz.

A vevőnek tulajdonképpen már a projektciklus előkészítési szakaszában tájékozódnia kell(ene) arról is, hogy (legalább közelítően) „mennyibe kerülhet majd az általa kívánt létesítmények megvalósulása”. A szállító számára is fontos lenne, hogy berendezéseiről, technológiájáról, az építés-szerelés feltételeiről már előre adjon jelzést, felvilágosítást, így többek között az árinformációkról is tájékoztassa ügyfeleit.

A projektügylet további jellemzője lehet az is, hogy a vevő és a szállító kezdeti áralképzései jelentős mértékben eltérnek egymástól. A szállító marketingstratégiája pedig a későbbi ártárgyalások során a kedvező áralkupozíció megszerzésére irányul.

A szállítók árstratégiájához és a kockázatérzet csökkentéséhez két feltevényt javasolunk figyelembe venni:

- a megfelelő árképzési módszer kiválasztását, valamint
- a prognosztizált költségkalkulációhoz megbízható költséginformációk beszerzését (pl.: a legfontosabb alapanyagokról, munkaerőről, gépekről, berendezésekről, továbbá a többi szállító feltételeiről, alvállalkozókról stb.)

Az árpozicionáláshoz a versenycentrikus, ún. „ajánlati típusú árképzés” módszerét javasoljuk alkalmazni. A módszer alapján a szállító elsősorban nem szigorúan költségeihez igazodva alakítja ki ajánlati árát, hanem a versenytársak átképzésére vonatkozó elképzeléseit veszi figyelembe. A nyereséget a nyeresési esélyét „megjátszva” kalkulálja. Az induló ajánlati ár alsó határát a költséggráfordítások, felső határát pedig a konkurensok várható ajánlati árai korlátozzák.

A szállítók ajánlati kalkulációjának legkritikusabb területe a fizikai megvalósítás költségbecslése. Ugyanis az építési-szerelési munkák költségei jelentik a beruházás teljes bekerülésének döntő többségét. A projektügyletben a szállító itt nem tévedhet: ha az általa megajánlott ár magas, nem nyer, ha alacsony árat ajánl, akkor nyereséget veszteséget termel.

A hazai versenytárgyalások az utóbbi évtizedben igazolták a közmondást: „olcsó húsnak, híg a leve”. A szakmájlag (és morálisan is) felkészületlen, alkalmatlan megrendelők ugyanis csak egy ajánlati tényezőt vizsgáltak: az „árfekvést”. Aki a legolcsóbb ajánlatot adta azé lett a munka. Az ajánlatadó referenciája, pénzügyi stabilitása, megbízhatósága, szakmai felkészültsége nem szerepelt az elbírálási értékelés rendszerében. Ezzel szemben a tapasztalat azt igazolta, hogy az aránytalanul olcsó és nem megalapozott vállalkozások mögött a teljesítésre alkalmatlan cégek (sok esetben fantom kft.-k) álltak.

A többi vállalkozónak pedig lehetősége lett volna a projekt marketing eszközeivel felhívni a figyelmet az ajánlati ár és a műszaki tartalom össz-

hangjára. Sajnos azonban a marketing-technikák alkalmazása nem volt jellemző felkészültségükre, hiányát „saját bőrükön” tapasztalhatták.

További projekt specifikumok

A projektmegvalósítás specifikus jellemzőjének tekinthető a következő két feltétel is. Az adásvételi aktus, a szerződés megkötése megelőzi a projekt megvalósítását, az építési-szerelési kivitelezési munkát. A fizikai megvalósítás és az értékesítés folyamata pedig gyakorlatilag időben egybeesnek, a projektet az üzembehelyezés és a pró-

baüzem után a vevő azonnal birtokba és használatba veszi.

A folyamat szereplői kénytelenek együttműködni a projektfeladat optimális megoldásában. A projektmegvalósítás lényegi sajátossága a bizonytalanság és a kockázat. A szerződésstratégia feladata, hogy a kockázatok áthárítása helyett azok megosztása kerüljön előtérbe.

A projekt végleges átadását már a megvalósítás fázisában elő kell készíteni. Meg kell „győzni” a vevőt arról, hogy a szállító pontosan azt valósította meg, amit kért és ami az igényét kielégíti. A vevővel vagy megbízottjával, a Mérnökkel kialakított jó munkastílus, partneri és emberi kapcsolat a

létesítmény eredményes és határidőre történő átadhatósága szempontjából is fontos tényező. Csak a vevő, a Mérnök és a szállító közös munkájának eredményeként valósulhat meg a mindkét fél végső célját is kielégítő projekt.

Az utóelemzés

Végül a projektciklus befejező és fontos műveletére hívjuk fel a figyelmet. Ez az utóelemzés, célja pedig az, hogy megállapítsák, sikeres volt-e a munka. Ennek során a vevő is, de különösen a szállító olyan információkhoz jut, amelyeket a jövőben hasznosíthatnak.

MARKETING A TÁGULÓ EURÓPÁBAN 25. EMAC Konferencia Budapest, 1996. május 14–17.

Az Európai Marketing Akadémia (European Marketing ACADEMY = EMAC) 25. éves konferenciáját a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Marketing Tanszéke szervezi 1996-ban.

Az EMAC történetében első alkalommal egy volt szocialista ország ad helyet a marketingkutatók évente megrendezett konferenciájának. Az EMAC 1970-ben Párizsban alakult és a rákövetkező évtől kezdve minden évben megrendezi konferenciáját. Az elmúlt évtizedben a nemzetközi tudományos élet egyik meghatározó orgánumává vált az EMAC lapja, az *International Journal of Research in Marketing* (=IJRM). 1995. januárjától az EMAC tevékenységét bemutató hírlevél *EMAC-CHRONICLE* néven, megújult formában tájékoztatja a marketingkutatók széles nemzetközi táborát. 1994-ben 25 országból több mint 400 főt számolt az EMAC tagsága. Európán kívül jelentős számú marketingoktató és -kutató képviselteti magát az EMAC rendezvényein az USA-ból, Ausztráliából és Új-Zélandról is. Az éves konferencián általában 300 fő vesz részt, többségük előadás tartásával.

A konferencia kiadványai alapján jól nyomon követhető az a szellemi erőfeszítés, amely az egyes években jellemzi a marketing nemzetközi kutatótáborát. Tanulmányozásuk történelmi perspektívába helyezi a divatos és kevésbé divatos témákat, a kutatási zsákutcákat illetve a tudományos „áttöréseket”.

Kivételes forrása ezen kiadvány az európai marketingkutatói tradíciók tanulmányozásának.

Az 1996-os konferencia egy táguló Európában kívánja bemutatni a marketingkutatók teljes spektrumát. Szándékaink szerint a még kezdeti fejlődési szakaszban lévő kelet- és közép-európai országok marketingszakértői, tudományos kutatói – az EMAC történetében először – valós súlyuknak megfelelően képviseltetik magukat ezen a rangos eseményen. Jóllehet Magyarországról már az elmúlt esztendőben is számos kolléga vett részt az EMAC rendezvényein, a kedvező helyszín feltehetőleg további oktató és kutató szakembereknek ad lehetőséget a nemzetközi vérkeringésbe való bekapcsolódásra.

Az érdeklődők további információért forduljanak a konferencia Szervező és Program Bizottságához.

Berács József

tanszékvezető egyetemi docens, a Szervező Bizottság elnöke,
BKE, Marketing Tanszék
1828 Budapest 5. Pf. 489.