

MANDJÁK TIBOR

Gondolatok a projekt marketing kapcsán

A nemzetközi marketing szakirodalomban 1990-ben, a *Revue Française du Marketing* összevont 127-128. számában, jelent meg az első, a projekt marketing alapvető kérdéseit és összefüggéseit meghatározni hivatott publikáció.

A projekt típusú ügylet az esetek döntő többségében együtt jár a technológia transzfer valamilyen formájával és a vevő szempontjából mindig beruházási típusú döntést jelent.

A projekt olyan komplex tranzakció, amelynek keretében a vevő egyedi igényei alapján, meghatározott időszakon belül összehangoltan jelenik meg, a termékek, a szolgáltatások és a kivitelező munka együttese. A projekt a vevő számára minden esetben egyedi állóeszköz beszerzését jelenti, vagy ehhez kapcsolódik. A beszerzési döntés folyamata összetett és hosszadalmas. A beszerzési központ nagy létszámú, szereplői között bonyolultak és sokszor áttekinthetetlenek a kapcsolatok.

A projektek esetében alapvetően

- a tranzakciók és a marketing környezet komplexitása miatt,
- a projekt minden esetben műszaki, kereskedelmi és pénzügyi szempontból is egyedi jellege okán, valamint azért, mert
- minden esetben külön marketing programra van szükség, tekintettel a vevő és a termék egyediségére (one to one marketing), szükséges egy speciális marketing megközelítés.

Az eddigi nemzetközi és magyarországi empirikus felmérések szerint a külföldi és a hazai piacon sikeres pro-

jekteket megvalósító nemzetközi cégek egyre intenzívebben használják fel a projekt marketing elméleti és gyakorlati kutatási eredményeit.

A közelmúltban a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Marketing Tanszéke és a Külkereskedelmi Főiskola Marketing Tanszéke projekt marketinggel foglalkozó oktatóinak részvételével közös kutatás kezdődött, melynek célja annak felderítése, hogy a projektek értékesítésével foglalkozó magyar vállalatok körében

- megjelennek-e a projekt marketing stratégia elemei
- milyen speciális versenysztratégiákat használnak
- hogyan érvényesül a fázisspecifikus marketing mix.

Projekt marketing stratégia

Az European Network for Project Marketing and System Selling (ENPM) keretében folytatott legújabb kutatások egyik értékes eredménye a projekt

marketing stratégia folyamatának feltárása illetve pontosítása. (Cova-Mazet-Salle, 1993)

Kutatásaink során a projekt marketing stratégiai modelljének megjelenését vizsgáljuk a magyar piacon tevékenykedő vállalatok esetében.

Vizsgálatunk célja annak verifikálása, hogy a projekt marketing stratégiai modellje megjelenik-e egy olyan sajátos átmeneti fázisban lévő gazdaságban, mint a magyar.

Az eredmények összehasonlíthatósága érdekében a kutatást két eltérő kultúrájú vállalati körben folytatjuk.

Az egyik a hazai, illetve exportpiacokon projekt jellegű üzleteket folytató magyar vállalatok csoportja. A másik pedig a Magyarországon projekt ügyleteket megvalósító külföldi, elsősorban nyugateurópai vállalatok köre.

A vizsgálatba nemcsak nagyberendezés-szállítókat vonunk be, hanem consulting engineering cégeket is.

A kutatás alapvető módszereként a vállalati interjúkat alkalmazzuk.

A projekt marketing az ipari és a szolgáltatás marketing határterületén, olyan termékek és szolgáltatások piaci problémáival foglalkozik, amelyekre alapvetően jellemző az egyediség, úgy az eladó mint a vevő szempontjából, a gazdasági műszaki komplexitás, a megvalósítás időtartamának rögzítése, az eladó és a vevő szempontjából is a szokásosnál lényegesen nagyobb bizonytalanság, valamint az eladó eredményfelelőssége.

Az első részeredmények, amelyek a Magyarországon tevékenykedő francia vegyesvállalatok körében végzett felmérésből adódnak, azt mutatják, hogy a francia cégek projekt marketing stratégiája jól leírható a modell segítségével.

A modell felhasználása arra is alkalmat ad, hogy kimutathatók legyenek a vállalatok közötti stratégiai különbségek. (Nahon, 1994).

Versenysztratégiák a project marketingben

A stratégiaalkotás és megvalósítás egyik kulcskérdése, hogy a vállalat milyen versenyelőnyt állít ennek központjába. Ez a versenyelőny lehetővé teszi-e a cég értékeinek a versenyben történő differenciálását és ezt sikerül-e megfelelő pozícionálással a potenciális vevők tudtára adni. (Webster, 1991).

A projekt marketingben a szállítók lehetséges versenyelőnyeinek típusait Cova Versenyelőny mátrixa (Cova, 1990) írja le.

A modell szerint a projektszállító versenyelőnye négy különféle területre épülhet:

- a technológiára,
- az árra és a finanszírozási lehetőségekre,
- a szállító szolgáltatáscsomagjára,
- a szállító-vevő kapcsolatra.

Kutatásaink eddigi tapasztalatai alátámasztják a modellt, de felhívják a figyelmet arra, hogy a projekt ügyletek esetében a csúcstechnológia átadása mellett komoly jelentősége van a standard technológiák értékesítésének is. (Veres, 1994).

Kutatásunk során azt vizsgáljuk, hogy a magyar nagyberendezés eladások gyakorlatában felfedezhető-e a versenyelőnyképzés stratégiai útjai.

A vizsgálat nemcsak abból a szempontból lehet érdekes, hogy mennyire verifikálható a Cova-mátrix a vállalati gyakorlatban, hanem azért is, mert a magyar projektexport-ügyletek alapvetően és jellemzően standard technológiák fejlődő országokban történő értékesítését jelentik.

Fázisspecifikus marketing mix

A projekt marketing egyik alapvető jellegzetessége a bonyolult és hosszú vásárlási és értékesítési folyamat. Ezt ragadja meg a fázisspecifikus marketing (Bachaus 1982, Cova-Allen 1989, Veres 1990b, Veres-Mandják 1995) fogalma, amely felhívja a figyelmet arra, hogy az ügylet különböző szakaszaiban a marketing mixnek eltérő feladatai vannak. Ehhez a folyamat során változó, de mindig összehangolt marketing mix kombinációkra van szükség.

Kutatásunk során arra kísérelünk meg választ adni, hogy az eltérő versenysztratégiák alkalmazása esetén milyen különbségek jelentkeznek a marketingeszközök felhasználásában.

Kiinduló hipotézisünk alapvetően támaszkodik a projekt marketing fázisspecifikus jellegét feltáró kutatások eredményeire, de figyelembe veszi a projekt ügyletekkel foglalkozó vállalatok magyarországi és nemzetközi gyakorlatát is.

Mielőtt a fázisspecifikus marketing mix érvényesülésével kapcsolatos feltevéseinket kifejtjétek, néhány megjegyzés a kiválasztott marketing mix elemekkel kapcsolatban.

A termékpolitika esetében alapvető jelentőséget tulajdonítunk a minőség kérdésének. A projektek esetében célszerű külön is felhívni a figyelmet a minőség két összetevőjére.

Az egyik a minőségi-korszerűségi színvonal, amely jellemezhető, megragadható az adott termék élettartalmával, a karbantartási igény alakulásával, a mérettel, a fogyasztással vagy a műszaki teljesítmény alakulásával.

A másik összetevő a minőség egyenletessége, ami a vevő értékítéletében elválaszthatatlanul kapcsolódik a minőségi színvonal értékeléséhez (Veres 1990b).

Kis leegyszerűsítéssel azt is mondhatjuk, hogy a projektek esetében a fenti két összetevő határozza meg a minőség objektív és szubjektív oldalát.

Tekintettel arra, hogy a marketing központi problémája az, hogy hogyan növelhető a vevő elégedettségi szintje, ezért, megítélésünk szerint, a

vevő „szubjektív” értékítéletének megjelenése a minőség dimenziói között meghatározó jelenségű. (Az idézőjel használatával pusztán csak arra szeretnénk utalni, hogy a projektek esetében a vevő természetesen mindig egy szervezet, tehát a szubjektivitás a beszerzési központban belül értendő.)

A hardver/szoftver kapcsolat vizsgálata azért lényeges, mert arról tájékoztat, hogy egy-egy projekt, vagyis marketing értelemben vett termék esetében, milyen a fizikai termékek és a kapcsolódó szolgáltatások egymáshoz viszonyított aránya.

Logikusnak tűnik ugyanis az a feltetelezés, hogy másfajta termékpolitikára és például ezzel összefüggésben eltérő árpolitikára van szükség akkor, ha a projekten belül nagy a fizikai termék jelentősége, például a csővezeték építés, illetve a szolgáltatás rész a meghatározó, mint a mérnöki tanácsadás esetében.

A rendszerűség a projektek esetében a termékpolitika egyik legfontosabb eleme lehet. Hiszen az esetek többségében a vevő ismeri, sőt szakértője az általa vásárolni kívánt berendezések, vagy technológiák egy jelentős részének, de nem rendelkezik olyan speciális szakértelemmel, amely lehetővé teszi, hogy az egyes részelemek végül is rendszerként működjenek és előállítsák vagy létrehozzák a kívánt végterméket illetve állapotot.

A projektek esetében a termékpolitika fenti három eleméhez szorosan kapcsolódik a technológiai színvonal kérdése. Itt arról van szó, hogy az eladó rendelkezik-e, vagy hozzájuthat-e olyan technológiákhoz, amelyek megfelelnek a vevő által megfogalmazott műszaki, gazdasági és elsősorban piaci célkitűzéseknek. Nagyon fontos kérdés, hogy elvileg ugyanazon célt többfajta, egymástól eltérő technológiával is el lehet érni.

A technológiai színvonal azonban nem csak az átadandó termelési, szolgáltatási technológiát foglalja magába, hanem a megvalósítással és esetenként az üzemeltetéssel kapcsolatos szaktudást is.

Az árpolitika eszközszerkezete

Az árszínvonal kérdése azért kap különleges hangsúlyt a fázisspecifikus marketing mix elemei között, mert a projekt esetében igen gyakori, hogy az eladónak versenytárgyalásokon kell részt vennie. A versenytárgyaláson való eredményes szereplés speciális szaktudást kíván (Mandják 1995) és ennek keretében különösen fontos az ajánlati ár nagyságrendjének helyes meghatározása (Simmond 1984).

A szerződéses feltételek minden árpolitika és így minden marketing mix fontos összetevői.

A projekt ügyletek komplexitása és időben történő elhúzódománya azonban alapvetően befolyásolja azokat a szerződéses feltételeket, mint például teljesítési határidők, az elvégzett munkák bizonylatolási rendje vagy a garanciális kérdések stb., amelyek lényegesen meghatározzák az alkalmazott árpolitikát.

Az árpolitika különleges és vélhetően projektspecifikus eleme az adott projekt finanszírozási lehetőségeivel kapcsolatos.

A projekt ügyletek jelentős részénél ugyanis a vevő arra vonatkozóan is kéri, vagy kérheti a potenciónalis szállítók ajánlatát, hogy milyen pénzügyi konstrukciót tudnak ajánlani a projekt megvalósítása érdekében. Az ilyen pénzügyi konstrukció létrehozása sokszor bonyolultabb és időigényesebb lehet, mint magának az ajánlatnak a kidolgozása, ugyanakkor egy megfelelő finanszírozási ajánlat behozhatatlan versenylőnyt is jelenthet.

A projekt ügyletek mindkét fél számára a szokásosnál lényegesen nagyobb kockázattal járnak (Veres 1994). A kockázatok kölcsönös csökkentésének egyik leggyakrabban alkalmazott módszere a különféle pénzügyi garanciák állítása. Közülük a legismertebbek a bánatpénz garancia, az előlegvisszafizetési garancia vagy a jótételezési garancia. Tekintettel arra, hogy egy-egy garancia állítása jelentős költségekkel járhat, ugyanakkor nélküle meghiúsulhat az ügylet, célszerűnek látszik a garanciákat az árpolitika eszközei között kiemelten kezelni.

Az értékesítési politika keretén belül elsősorban az értékesítési út hosszát és szélességét emeljük ki.

A vertikális út meghatározásában a csatorna hosszára, azaz arra utal, hogy a projekt értékesítésekor szükséges-e valamilyen közvetítő igénybevétele. Amennyiben igen, akkor az a fő kérdés, hogy ez a közvetítő milyen funkciót lát el az értékesítés során. A horizontális út lényegében a csatorna szélességét jelenti. A projektek egyik specifikuma, hogy megvalósításuk során gyakran nem elegendő egyetlen vállalat, az eladó szaktudása, felkészültsége és tőkeereje. A sikeres eredményes realizáláshoz az eladói oldalon két vagy több cég, esetleg pénzintézet együttműködésére van szükség. Ennek az együttműködésnek számtalan formája lehet, amelyek közül a legjellemzőbbek a tanácsadás, az alvállalkozás és a konzorcium.

Értelmezésünk szerint a sikeres megvalósításhoz szükséges vállalatok köre jelenti az eladó szempontjából az adott ügylet esetében az értékesítési csatorna szélességét, vagyis a horizontális utat.

A marketing kommunikáció eszközszerkezetéből

Napjainkban a marketing valamennyi szakterületén egyre nagyobb jelentősége van a PR-nek és a nyilvánosság-nak. Különösen fontosnak tűnik a szerepük egy olyan marketing környezetben, ahol az eladó és a vevő is a szokásosnál lényegesen nagyobb kockázatot vállal (Veres 1994) és így meghatározó jelentőségű a bizalom kérdése. A projektek esetében további specifikum, hogy az ügyletekre általában a több éves átfutási idő jellemző, ezért a követelményben és a potenciális partnerek körében az eladóról kialakult kedvező véleménynek is „időtállónak” kell lennie.

A vállalati arculat a cégről kialakuló imázs egyik legfontosabb formálója. Az arculat szerepét a projektek esetében felértékelheti az a tény, hogy egy-egy ügylet megvalósítása során, különösen ha valamilyen építési feladatról van szó, a projekt sokszor a megrendelő, a versenytársak és a kívülállók „szeme láttára” készül.

Az ipari marketing területén a kommunikációs mix legfontosabb eleme a személyes eladás (Webster 1991), tekintettel arra, hogy a projektek alapvetően egyedi jellegükkel és sokszor műszaki-technológiai komplexitásukkal is eltérnek az „átlagos” termékektől.

A projektek egyedi jellegéből adódik, hogy a vevő lényegében csak jóval az adás-vételi szerződés megkötése után, a projekt elkészültekor győződhet meg arról, hogy az általa vásárolt termék valóban olyan, vagy arra alkalmas, mint amiért vásárolta. Ezért a vevő igen magas bizonytalansági, kockázati tényezőjének csökkentéséhez nagyban hozzájárulhatnak az eladó megfelelő referenciái. A projektek esetében a referenciák nem csak, és nem elsősorban referencia listát jelentenek, hanem referencia létesítményeket is, ahol a vevő a valóságban győződhet meg az általa vásárolni szándékozott termék működőképességéről. A referenciák ilyen értelmű felfogását szintén a projekt marketing egyik specifikumának tekintjük.

Az eladásösztönzés, a promóció elsősorban úgy ismert, mint a fogyasztási cikkek marketingjének egyik legnépszerűbb eszköze.

Felhasználása azonban a projektek esetében is igen gyakori. Az okok között szerepel részben az egyes ügyletek nagyságrendje, részben pedig a beszerzési központok bonyolultsága, a beszerzési döntési folyamatok sokszor áttekinthetlensége. Az ösztönzés eszközei között kell megemlíteni a beszerzési központ egyes tagjainak „rejtett jövedelmeit” (Usunier, 1992), amelyek a projekt nagyságától és a fogadó ország szokásaitól függően igen eltérőek lehetnek, úgy formájukat, mint összegüket tekintve.

A projektekkel foglalkozó vállalatok reklám (marketing kommunikációs) tevékenységében jelentős helyet foglalnak el a hirdetések. A médiaválasztásra egyértelműen a szaklapok meghatározó jelentősége jellemző.

Egy példa

Hipotézisünk első lépéseként a felsorolt marketing mix elemeket választottuk ki. Azt feltételezzük, hogy ezek a

marketing eszközök szignifikánsak, és összességükben leírják a marketing mix sajátosságait a projektek esetében.

Hipotézisünk második részeként megkíséreltük meghatározni a fenti marketing mix elemek eltérő jelenségét a projektek különböző fázisaiban.

Egy szűkkörű szakértői megkérdezéssel igyekeztünk meghatározni a mix elemek fontosságának „vándorlását” az egyes projekt fázisok között. (A megkérdezett szakértők a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Marketing Tanszékének oktatói és a Budapesti Projekt Marketing Műhely tagjai közül kerültek ki.)

A táblázat a szakértői megkérdezés eredményeinek összefoglalását tartalmazza.

A tábla összefüggéseit elemezve megfogalmazhatjuk a fázisspecifikus marketing mix-szel kapcsolatos hipotézisünk második részét, nevezetesen

- az egyes ügyleti fázisokban a figyelembe vett marketing mix elemek eltérő fontosságúak

- a termékpolitika szinte valamennyi fázisban fontos szerepet kap, de kiemelkedő jelentőségűnek tűnik a megvalósítási (6. fázis) és a garanciális (7. fázis) szakaszában;

- az árpolitika jelentősége az ajánlatadást megelőző (3. fázis) szakasztól kezdve hangsúlyozódik és az ajánlatadási (4. fázis) és a szerződéskötési (5. fázis) szakaszokban válik nagyon fontosá;

- az értékesítési utak jelentősége viszonylag kisebb, de ezen belül fontosabb a horizontális mint a vertikális út;

- a reklám (marketing kommunikáció) fontossága szinte végigkíséri valamennyi fázist, de egyes elemeinek fázisonként vélelmezhetően eltérő súlya van, a referenciák kiemelkedően fontosak az ajánlatadás (4. fázis) során, ezzel szemben a szerződés előkészítése és megkötése idején (5. fázis) a személyes eladásnak és az ösztönzésnek van döntő szerepe.

Azt reméljük, hogy kutatásaink során sikerül majd bizonyítani fenti hipotéziseinket.

Alapvető célunk azonban az, hogy vizsgálatainkkal, ha csak szerény mér-

A marketing mix elemek szerepe az egyes projekt fázisokban
(fázisspecifikus marketing mix)

MARKETING MIX	FÁZISOK							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Termékpolitika								
– minőség	+	++	++	++	++	+++	+++	++
– hardver/szoftver kapcsolat és arány	-	+	+	++	++	++	+	+
– rendszerszerűség	+	+	+	++	++	++	++	++
– technológiai színvonal	+	++	++	++	++	++	++	++
Árpolitika								
– árszínvonal	+	+	++	++	+++	++	++	++
– szerződéses feltételek	+	+	++	+++	+++	++	++	+
– finanszírozási lehetőségek	+	++	++	+++	+++	+	+	+
– pénzügyi garanciák	+	+	+	+	+	++	+	-
Értékesítési politika								
– vertikális út	+	+	+	++	++	+	-	-
– horizontális út	+	+	+	++	++	++	+	-
Kommunikációs politika								
– PR és nyilvánosság	+	+	++	++	++	+	++	++
– arculat	+	+	++	++	++	+	+	++
– személyes eladás	+	+	+	++	+++	++	++	+
– referenciák	+	+	++	+++	++	+	+	++
– eladásösztönzés	-	+	+	++	+++	+	+	-
– hirdetés	+	+	+	+	+	+	+	+

A FÁZISOK részletezése: 1 – piacfigyelés, piac pásztázás (scanning); 2 – kiválasztás (screening); 3 – ajánlatadást megelőző szakasz; 4 – ajánlatadási szakasz; 5 – szerződés előkészítése, szerződéskötés vagy nem nyert helyzet, amikor újrakezdődik a folyamat; 6 – megvalósítás, a szerződéskötéstől az ideiglenes átadásig; 7 – garanciális időszak; 8 – garancia lejárat utáni időszak, értékelés

Jelölések: - nincs jelentősége; + kevésbé fontos; ++ fontos; +++ nagyon fontos

Forrás: szakértői megkérdezés összesítése

tékben is, de hozzájárulhassunk ahhoz, hogy a projekt marketing eredményei felhasználhatók legyenek a magyar felsőoktatásban, illetve a projektek értékesítésével foglalkozó vállalatok gyakorlatában.

Felhasznált irodalom

BACKHAUS, K. (1982): Investitionsgüter-Marketing, Vahlen, München, 1982.

COVA, Bernard – MAZET, Florence – SALLE, Robert (1993): From competitive tendering to strategic marketing: An induktive approach for theory-building, Journal of Strategic Marketing 1993/dec.

COVA, Bernard – Allen, T. (1989): New vistas in competitive bidding strategies, European Management Journal, 1989/4.

COVA, Bernard (1990): Marketing international de projets: un panorama des concepts et des techniques, Reuve Francais du Marketing, 1990/2-3.

MANDJÁK Tibor – VERES Zoltán (1995): New possible research trends in project marketing, 24th EMAC Conference, Proceedings, Volume II., 1995.

NAHON, Sebastian (1994): Mémoire de maîtrise d'ingénierie du commerce et de la vente, I.U.P., Annecy, 1994.

SIMMONDS, Kenneth (1984): Some notes on marketing under competitive biddings, London Business School, 1984.

USUNIER, Jean-Claude (1992): Le marketing international Presse Universitaire de France, Paris.

VERES Zoltán (1990a): Integrált minőség a nagyberendezések minőségpolitikájában, Marketing 1990/5-6.

VERES Zoltán (1994): A marketing a szolgáltatások piacán és egyes eredményeinek alkalmazhatósága a projektípusú ipari szolgáltatások kereskedelmében, Kandidátusi értekezés tervezet, Kézirat, Bp. 1994.

WEBSTER, Frederick E. Jr. (1991): Industrial marketing strategy, Third edition, John Wiley & Sons, New York.