

TASI LÁSZLÓ

# Piaci információs rendszerek alkalmazási lehetőségei projekt típusú ügyletekben

## Bevezetés

A szerzőnek, aki a témába már beásta magát, ahhoz, hogy olvasóját ráhangolja hullámhosszára, ismertetnie kell főbb szempontjait.

A Budapesti Projekt Marketing Műhely működése során vizsgálati szempontként alapvetőnek tartjuk a projekt típusú ügyletekkel foglalkozó vállalat vagy vállalkozó szerepét, beleéljük magunkat helyzetébe.

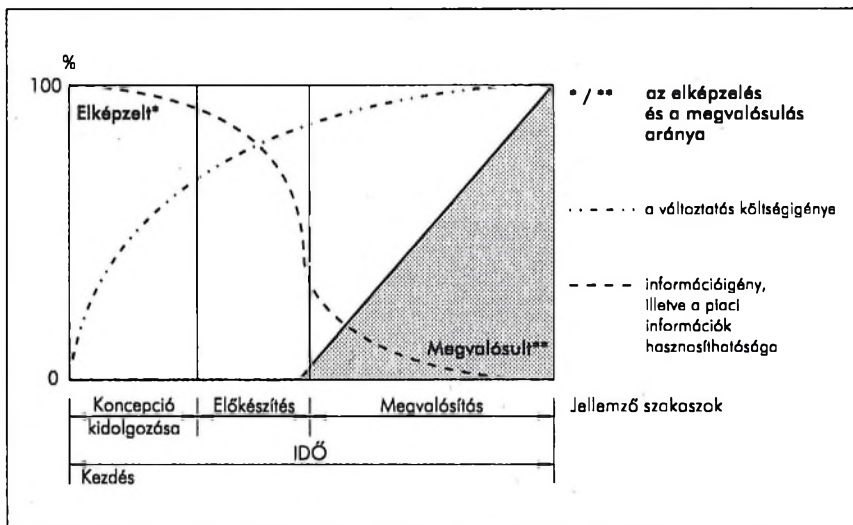
Elsőként a szükséges információkkal foglalkozunk.

Az 1. ábra a projekt marketing szakirodalomban gyakran használt COST IMPACT MODELL-en alapul.

Három szakaszra bontva, egyszerűsítve mutatja be azt, hogy az időben előrehaladva hogyan csökken a beavatkozás lehetősége.

Tehát amikor a folyamat elején tartunk – még csak információs területen – az elképzelés síkján mozgunk. A megrendelő, az építető, a majdani felhasználó igyekszik kívánságait, vágyait, elképzeléseit megfogalmazni. Az esetek jelentős részében segítséget hív ehhez. Különbő tanácsadókat, elemzőket műszaki tervezőket, mérnököket. Gazdasági szakembereket, banki szakértőket, pénzügyeseket és jogászokat bevonása sem ritka. Specialisták hada dolgozik a projekt első pillanatától fogva. Feladatuk, hogy kidolgozzák a koncepciót, előkészítsék a megvalósítást. Céljuk a kereslet kielégítése. Azt sem felejtethetjük el, hogy a megbízás elnyerése után kezdődik az igazán nehéz rész, a megvalósítás.

Van aki élet-halál harcot vív egy-egy munkáért, és van aki kedvére „vá-



1. ábra. A költségkihatás modell, ill. az elkészült/megvalósult aránya egy feltételezett projekten (COST IMPACT modell mintájára)

logat a kendermagban”. Vajon mi különbözteti meg őket?

Minden bizonnyal azok a jegyek amelyek más üzletág vállalkozóit is. Gyorsaság, reagálóképesség, team munka, jó információk, megalapozott döntés, megbízhatóság, szavahihetőség, és még sorolhatnánk. Csak ennyi lenne az egész?

Ezek a szempontok azonban ebben a tevékenységben még nem jelentenek elég versenyelőnyt, ha csak a vállalkozók nagy számára gondolunk. A különbséget más területhez, iparágához képest az jellemzi, hogy ez a terület inkább tudás-, mint tőkeigényes. (Lásd 1. ábra.) Tehát az igazi előny ebben van. Az időben megszerzett információ jobb hasznosulása a szállító nézőpontjából ugyanúgy értelmezhető.

## A vállalati információs rendszerek

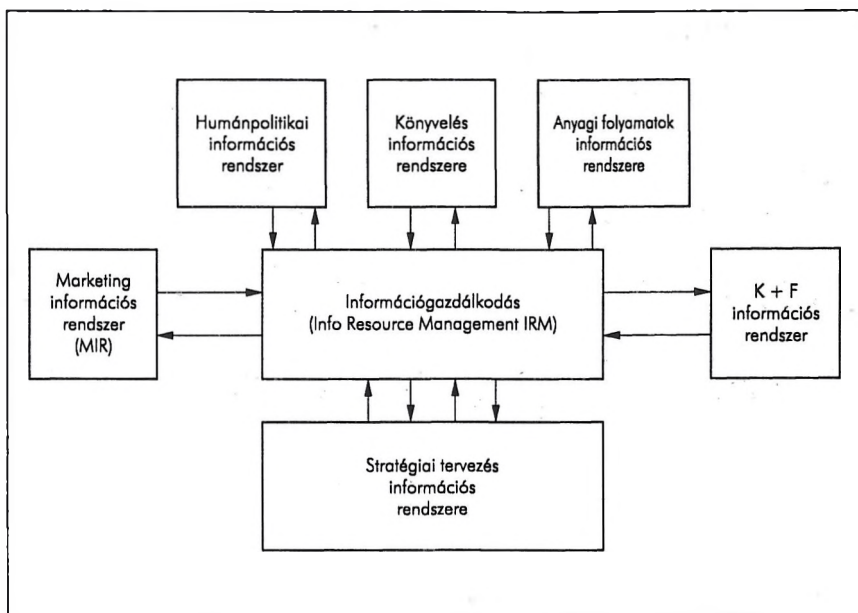
Az elmúlt évek gyakorlata, hogy a számítógépet, a programot vagy az adatbázist azonosítják az információval. Beszerzésükkel, meglétükkel egyértelműen elintéztnek, megoldottnak, befejezett ténynek könyvelik el a dolgot. Nem is foglalkoznak azzal, hogy felismerjék valódi hasznát, értékét. Ezzel szemben a vállalatok működésének minden szintjén kulcsszerepük van az időben hozott, helyes döntéseknek. Ezek pedig a döntéshozó által elérhető és feldolgozható információkra támaszkodnak. Tehát ahhoz, hogy hatékonyan működjön, hogy problémáit felismerje és megoldja, információra van szüksége.

Az elkerülhetetlen felismerés azonban még várat magára. A Vállalati Információs Rendszer (VIR) megteremtése ma még nem napi szükséglet, de tankönyvi anyag, és talán néhol már „divat” is.

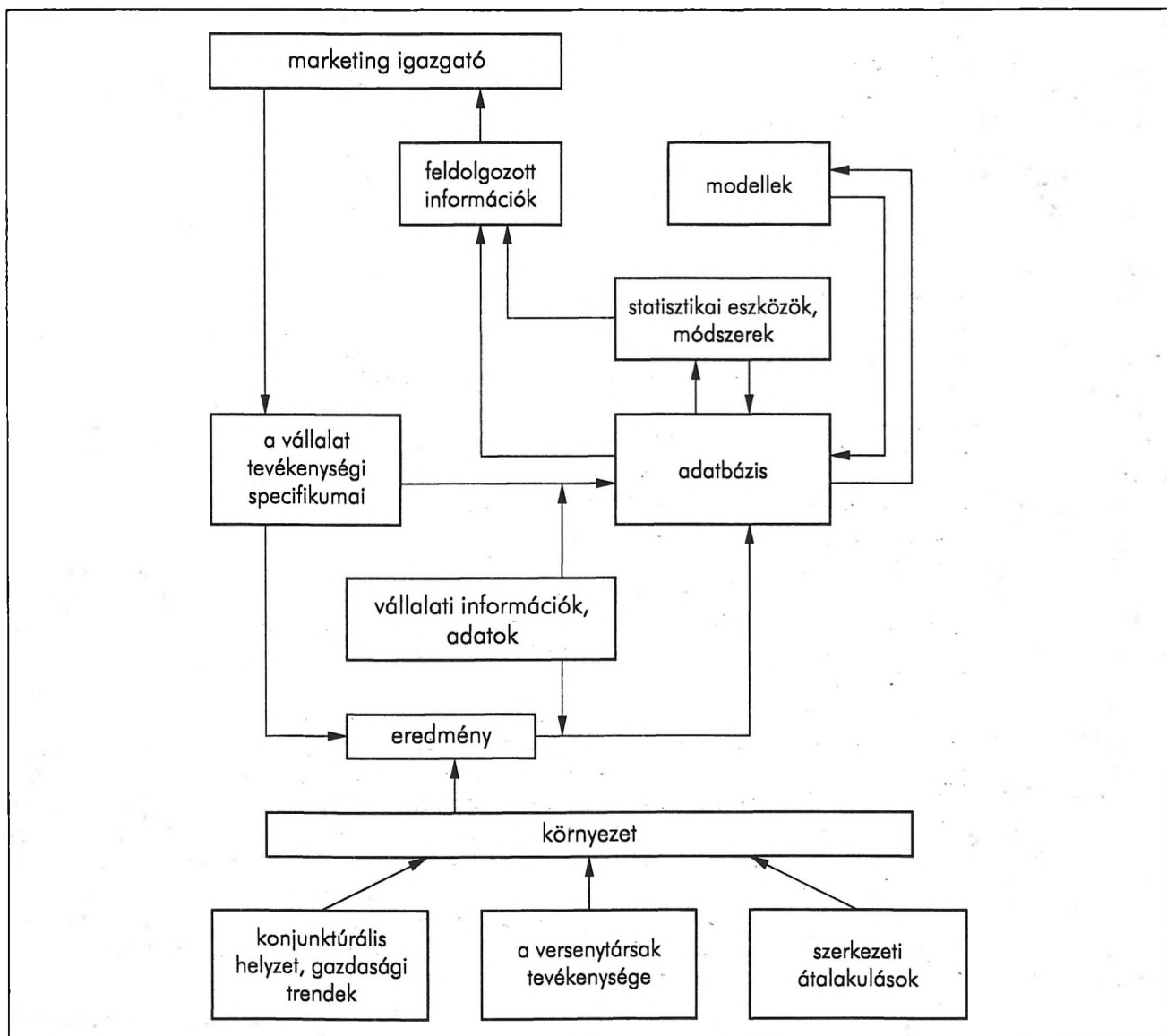
A 2. ábra a VIR kapcsolatrendszerét mutatja be.

Az információs rendszer egyik fő feladata a folyamatok bemutatása, a hiányosságok feltárása, a szükséges beavatkozási pontokon meghozandó döntések koordinálása, a cselekvés elősegítése. Másik feladata a vezetés teljesítményének, hatásfokának mérése.

A vállalati vezetés teljesítményének mérése nehéz. A jó eredmények fel és elismerése sem könnyű, hát még szembenézni a hibákkal, tévedésekkel, rossz



2. ábra. A VIR vállalati kapcsolatrendszere



3. ábra. A MIR (Marketing Információs rendszer) sémája

döntésekkel. Komoly probléma, hogy a jelenlegi gyakorlat csak szándékos károkozást ismer. Ezt is elsősorban anyagi jellegű kárra érti. A vezetői munka hatékonyságának értékelésekor senki nem firtatja az elmulasztott vagy rosszul meghozott döntések következtében elmaradt hasznot. Sőt, a vezetők felelőssége elsikkad. Pedig a versenytársak közötti harc kimenetele ma már a vezetési rendszerek minőségén, a döntéshozatal saját KNOW-HOW-ján múlik.

Ezért sem felejtkezhetünk meg arról, hogy az információk a döntések inputjaként a vállalat működésének fontos erőforrásai.

Például: Egy jól működő cég magasfeszültségű távvezeték rendszert kíván sivatagi égővi országba exportálni. A lapos tervezőként hat hónappal a kezdés előtt geodétákat küld a helyszínre. Pontosan bemérik a tervezett nyomvonal terepviszonyait. Az adatok alapján megtervezik a rendszert. A kivitelezők hat hónap múlva elkezdhetnék a munkát a helyszínen, de ott teljesen más domborzati viszonyokat találnak. Ami hat hónappal korábban hegy volt, az most völgy, ami völgy, az most hegy.

Hasonló példákat – vég nélkül – minden szakember tudna sorolni. Arról azonban már igen kevesen számolnának be, hogy a náluk működő információs rendszer komoly kockázatoktól mentette meg a céget, illetve igen komoly megbízások elnyeréséhez és eredményes megvalósításához segítette őket. Nem lehet egyszerű munkajogi problémának tekinteni a számonkérést!

A fő cél nem az információ előállítása, hanem a döntéshozatal szolgálata. Érdekes megfontolunk Jan Carlzon tanácsát:

„Akinek nem áll rendelkezésére információ, az nem vállal felelősséget. De akinek biztosítják az információkat, az szükségképpen felelősséget vállal. Azzal, hogy valakinek megadjuk a felelősségvállalás szabadságát, olyan energiákat szabadítunk fel, amelyek egyébként rejtve maradnának.”\*

Vállalatunk működésének minőségét információs rendszerünk milyensége határozza meg.

Ez az oka annak, hogy a 2. ábrában szereplő Információgazdálkodás (Information Resource Management) napjainkra a vezető cégek gyakorlatává vált. Az információ kezelése (gyűjtésének, feldolgozásának, felhasználásának rendje) nem hagyta érintetlenül a marketing szakterületét sem. A Marketing Információs Rendszer a vállalati élet számára kulcsfontosságú stratégiai és taktikai döntések bázisa, a piaci tevékenység tudatosságának bizonyítéka.

A 3. ábra néhány, esetünkben is igen jól hasznosítható elemre és kapcsolatra világít rá. Ezek közül kiemelkedik a vállalati információk, adatok fontossága, valamint a modellek szerepe. (Ezekről később részletesen szólnunk.)

### A vezetés számára fontos információk osztályozása

Az elmúlt évek eseményeire visszagondolva napjaink vállalkozása számára a vezetési problémák két síkon, szinte azonos súllyal jelentkeznek:

- A vállalat működésével kapcsolatban, általában
- A vállalat piaci tevékenységével kapcsolatban, speciálisan

Az első szempontot az érti meg igazán, aki egy ötletre, tulajdonosi elhatározásra vállalatot alapított. Most, ha még létezik, az irányítatlan és meg nem tervezett fejlődés minden bajával kell megküzdenie. Egyszerűen bizonyos funkciókat nem képes ellátni szervezete, azt importálni kénytelen működéséhez.

Általában milyen információkra van szüksége?

- Adótanácsadás, könyvelés, ügyviteli szolgáltatás
- Bér- és munkaügyi ügyintézés stb.
- Jogi tanácsadás
- Munkaerőpiaci információk, közvetítés
- Hitelfelvétel, banki szolgáltatások

– Menedzserképzés, továbbképzés, szaktanácsadás

– Privatizációs információk.

A vállalkozás piaci tevékenységével kapcsolatos információk pedig speciálisan a következők lehetnek:

- Céginformáció, referenciák
- Termék-szolgáltatás katalógusok, kiadványok
- Hatósági engedélyeztetések, eljárások szabályai
- Ingatlan értékbecslés, -közvetítés, -forgalmazás, vagyonértékelés
- Mérnöki szolgáltatások
- Szakmai cikkek, tanulmányok
- Reklám, propaganda, kiállítások
- Piaci információk
- Marketing szolgáltatások

A továbbiakban a vállalat működésével kapcsolatos általános információs szükséglettel nem foglalkozunk, kizárólag a piaci problémák megoldását segítő információkkal.

### Piaci információk rendszerünk kialakítása

Tevékenységünk vizsgálatához, vagy elindításához néhány szempontot minimális feltételként figyelembe kell vennünk.

#### A döntések szolgálata

Az alábbi kérdéssor olyan, mint egy 3 éves gyermek „miért?”-je. Nem hagyható válasz nélkül és minden válasz újabb kérdést indukál törvényszerűen.

- Miről akarunk dönteni?
- Rendelkezünk-e minőségileg értékes információval?
- Elegendő-e a rendelkezésre álló információ?
- Hol találunk olyan megbízható specialistákat, akik nem drága dolgokat tukumálnak ránk, hanem valóban segítenek?\*

\* Jan Carlzon: Lapítsd le a piramist! Zrínyi Nyomda, 1988. 16. oldal

\*\* Kazimir M. Magyar: A marketingé a jövő! LSI, Budapest, 1990. 47. oldal

### Az információink teljessége

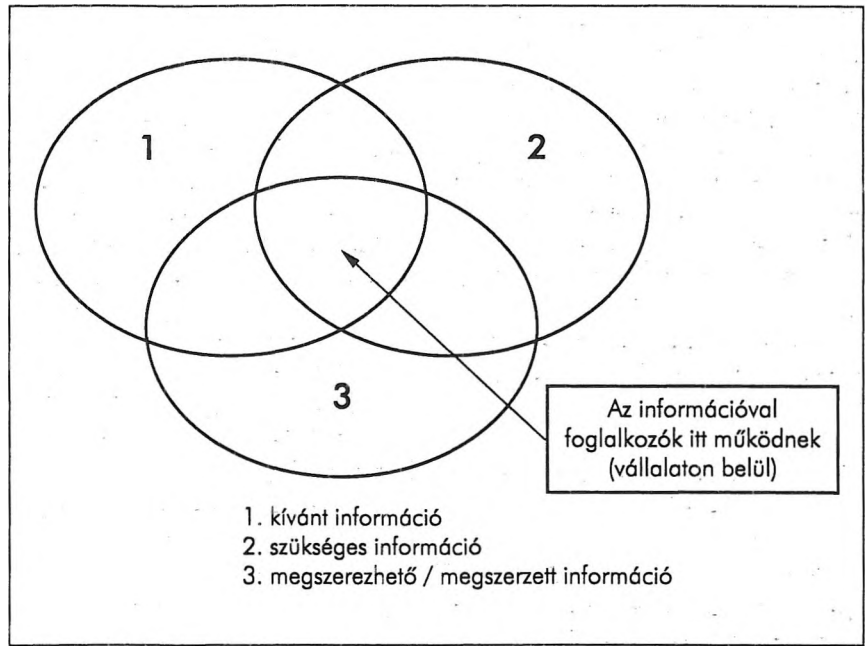
Kívánt információknak tekintjük a döntéshez elegendőnek ítélt információ halmazát. E halmazok természetesen a vállalati kultúrától és a döntéshozók emberi tulajdonságától függetlenül igen változatosak lehetnek, tehát szubjektívek. A gyakorlatban jelentősen eltérnek a szükséges információk halmazától, amely a döntéshez elméletileg elengedhetetlen információkat tartalmazza. A döntéshozatal információigénye eltolódik a konkrét, a kezelhető felé. A megszerzhető információk halmaza pedig mindkettőtől eltérő. A megszerzhető (megszerzett) információk mennyiségén és minőségén múlik döntésünk pontossága.

A következő ábrák szemléltetik a valós helyzetet (4. ábra), illetve az elérendő célt (5. ábra).

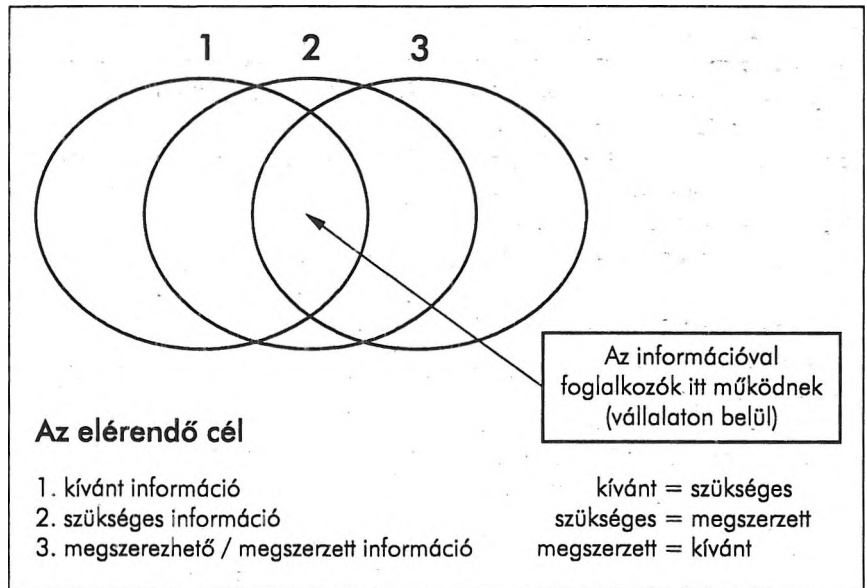
A 4–5. ábrákból következik, hogy a megalapozott döntések a szükséges és a megszerzhető fedésének nagyobb arányát feltételezik. Amennyiben a megszerzett információ fedésben van a szükségeskel – függetlenül attól, hogy a vezető tisztában van-e vagy sem azzal, hogy mi az, ami döntéséhez szükséges –, a jó döntés esélye igen nagy.

Amennyiben a kívánt és szükséges körök fedik egymást, de a megszerzhető ettől jelentősen eltér, az azt jelenti, hogy a döntéshozó kívánalmai és a szükséges információk harmóniában vannak. Mondhatni a képességekkel nincs baj, jó döntés azonban mégsem születet, mert nem áll rendelkezésre megfelelő információ. Ez arra készíti a vezetőt, hogy megszerzeze azt.

Ne feledjük! Elemi érdekünk a „három kör” által együttesen lefedett terület nagyságát a lehető legnagyobbra növelni. A vállalat információs erőforrásaival gazdálkodó vezetőjének vagy osztályának működési területe a három kör által együttesen lefedett terület. Azt is mondhatnánk, vállalatunk eredményessége attól függ, hányan és kik tevékenykednek ebben a mezőben. Amennyiben nem foglalkozunk cégünk információs működésével, kockázatainkat állandóan a szükséges szint felett tartjuk. Saját magunk is kockázatot jelentünk vállalkozásunk számára.



4. ábra.



5. ábra.

### Információk a vállalaton belül

Az információk jelentős része a vállalaton belül megtalálható. Erre épít, ezt használja fel a marketingtanácsadók egy része is. A tapasztalatok szerint itt akár 70–80%-át is meg lehet találni a szükséges információknak (szükséges = megszerzett!). Ebben eddig még nem tévedtek.\*

Nézzük melyek ezek:

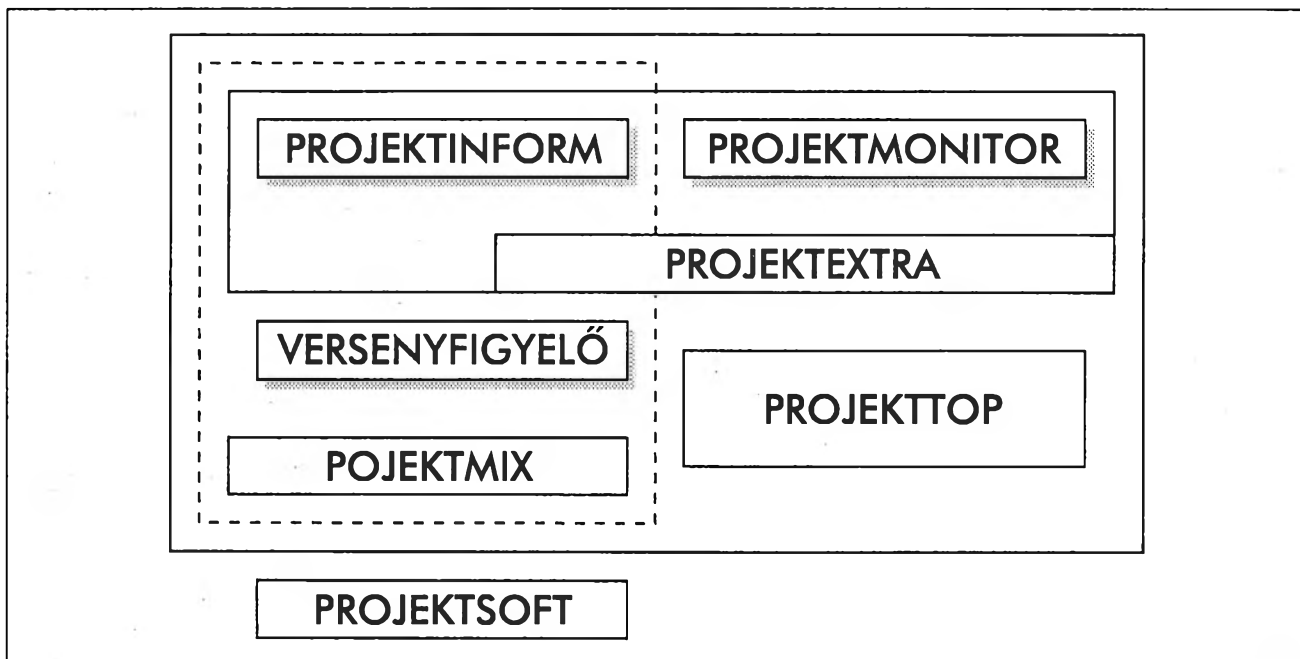
A *vevőkre* vonatkozó információk megtalálhatók a vételi naplókban, a

számlázásban, vevői nyilvántartásban, névjegy gyűjteményben, házi telefonjegyzékekben. Felhasználhatók a vevőkről szóló prospektusok, tájékoztatók, árlisták, referenciák.

A *szállítókra* vonatkozó információk tárháza a nyilvántartás, a szállítólevelek, számlák, kapcsolattartási naplók, névjegyek, prospektusok, árlisták stb.

A *versenytársakra* vonatkozó információk módszeresen összegyűjthetők az „összezapásoknál”.

\* Dr. Strausz Gábor: Marketing stratégia – vezetői információs rendszerek című előadása, Építési Marketing Szeminárium, 1992.



6. ábra.

<p>a•b PROJEKTMONITOR I. (korai fázis)</p>	<p><b>Megrendelői szándék</b> A megrendelőnél döntés született a beruházásról. A pénzügyi fedezet legalább részben biztosított. Még nem adtak ki tervezői megbízást.</p>	<p>a•b PROJEKTINFORM</p>
	<p><b>Megrendelői szándék vállalkozói befektetéssel</b> A megrendelőnél döntés született a beruházásról. A pénzügyi fedezet nem biztosított, és pénzzel is beszálló partnert, tőkéstársat keresnek. Még nem adtak ki tervezői megbízást, de esetleg valamilyen vázlattevé, megvalósíthatósági tanulmány készült.</p>	
	<p><b>Tervezés előtt</b> A közeljövőben várhatóan kiírják a felhívást a tervezési munkát megelőző előminősítésre.</p>	
	<p><b>Tervezési ajánlatadás</b> A tervezési munkára vonatkozó ajánlatokat várják.</p>	
	<p><b>Engedélyezés alatt</b> Az engedélyezési terv elkészült, az engedélyek kiadása folyamatban van.</p>	
<p>a•b PROJEKTMONITOR II. (előkészítő fázis)</p>	<p><b>Tervezés alatt</b> A tervezőt kiválasztották, a tervezési munka folyik, építési engedély lehet, hogy már megvan.</p>	<p>a•b PROJEKTMONITOR III. (építési fázis)</p>
	<p><b>Építés előtt</b> Tervek készen vannak, a kivitelezés ajánlatba adása várható.</p>	
	<p><b>Tervezési és építési ajánlatadás</b> A kiviteli terv elkészítését és a kivitelezést egyszerre pályáztatják.</p>	
	<p><b>Építési ajánlatadás</b> A kivitelezési munkára vonatkozó ajánlatokat várják.</p>	
<p>a•b PROJEKTMONITOR III. (építési fázis)</p>	<p><b>Építés alatt</b> A kivitelezés elkezdődött, de még nincs minden részfeladat (alvállalkozó, anyagszállító) kiosztva.</p>	<p>a•b PROJEKTMONITOR III. (építési fázis)</p>
	<p><b>Alvállalkozó keresés</b> A kivitelező alvállalkozókat keres.</p>	
<p>Mindhárom</p>	<p><b>Egyéb</b> Minden, ami nem fér be az előző kategóriákba. Nem lekérdezhető. (Pl. bontás stb.)</p>	<p>Mindkettő</p>

7. ábra. a•b PROJEKTINFORM fázisok

De minden lényeges dologhoz hozzájuthatunk a kollégák, munkatársak elbeszélései alapján is. A kérdés már „csak” az, hogy ki az, aki ezeket az információkat módszeresen gyűjti, vagy a gyűjtést megszervezi, rendszerezi, és feldolgozva eljuttatja a megfelelő helyre. A döntési folyamat-hoz szolgáltatnia kell. Itt egy integrált, átlátható és folyamatosan működő rendszerről van szó, amely automatikusan indul, ha van információ, és beindítható, ha egy döntéshez más információ kell. Ma még azonban az a jellemző, hogy más vevőt tart fontosnak a vállalat vezetése, a titkárság, az értékesítés, a számlázás, az anyagosztály, a munkahelyi vezetés vagy a munkatársak. Ezek után elképzelhető, hogyan valósul meg a vevők, különösen a legfontosabb vevők kiszolgálása.

#### *Információk a vállalaton kívül*

Amennyiben az előző fejezetben felsoroltak nem vezetnek elégséges információkhoz, szükség lehet a külső információk forrásainak igénybevételére. Igen fontos, hogy ezek hol és hogyan találhatóak meg. A legegyszerűbb dolog a sajtófigyelés, a szakmai konferenciák, oktatások, előadások igénybevétele. Ide tartoznak a személyes kapcsolatok is.

Igénybe vehetők azok a szolgáltatók, akik megbízható információkkal látnak el bennünket. Másrészt ne feledjük: tanácsokkal is szolgálhatnak, hiszen könnyen előfordulhat, hogy „nem látjuk a fától az erdőt!”.

### **Piaci információk projekt típusú ügyleteknél**

A piaci információk lehetséges változatainak felsorolásánál már a projekt típusú, elsősorban építési ügyletek szempontjait vettük figyelembe. (Lásd 2. fejezet!) Tehát olyan információkat kell ismernünk, amelyek a projekt különböző fázisainak megvalósításában segíthetnek. A marketing természetes feladata a piaci információk megszerzése. A projektek fázisai:

- Piacfigyelési fázis (Scanning)
- Kiválasztás (Screening, szegmentálás)
- Ajánlatadást megelőző fázis (nem akvizíció!)
- Ajánlatadási fázis
- Szerződés előkészítése (Ha nem nyert, az okok elemzése)
- Megvalósítás (Szerződéskötéstől az ideiglenes átadásig)
- Garanciális időszak
- Garanciális idő lejártá után

Az információs szolgáltatást vásárlók számára a döntés meghozatalához, a szolgáltatók kiválasztásához\*:

1. pontosság (megbízhatóság)
2. eredményesség
3. az információ mennyisége
4. a szolgáltatás ára
5. gyakorisága
6. érthetősége
7. formája
8. kiegészítő szolgáltatás van-e
9. a kapcsolattartó személye
10. a szolgáltató imázsa

Azonban nem szabad megfeledkezünk arról, hogy hiába áll rendelkezésre az információ csak a felhasználó és a felhasználás módja alakíthatja át erőforrássá\*\*. Gyakorlatunkban az előfizetők 13%-a a megkapott adatok több mint 10%-át tudta konkrét üzletre váltani. Ez 1994-ben 200 üzlet/felhasználó. 75%-uk az adatok legalább 5%-át használta fel. Ez 100 „találat”/felhasználó.

### **A piacfigyelés egyik információs rendszere**

A továbbiakban bemutatunk egyet a lehetséges információs rendszerekből. A szolgáltató alapkoncepciója a fázis-specifikus megközelítés. Tehát a potenciális felhasználók feltételezett piaci információs szükségleteihez igazodva újabb, az építési piac sajátossá-

gait követő alfázisokra bontja a scanning szakaszát.

A 6. ábrában a legfontosabb az egyes fázisok pontos meghatározása. A definícióknak világosaknak, egyértelműeknek kell lenniük. Ez a kulcsa a szolgáltató és a felhasználó közötti kommunikáció sikerének. Az ábra bal és jobb oldalán az egyes csomagok találhatóak meg.

A szolgáltatási csomagok közötti kapcsolatot a 7. ábra mutatja be. Ez a szolgáltatási rendszer így választható „nevekkel” egyszerűsíti le a megrendelés folyamatát. A 6. és a 7. ábra kapcsolata könnyen felismerhető. A felkínált csomagok, csomagkapcsolatok igazodnak a szolgáltató által szegmentált vevőcsoportokhoz.

Például: Elsősorban a tervezők, valamint a fővállalkozók számára ajánlják a megrendelői szándéktól az engedélyezési tervekig terjedő szakaszt, a *korai fázist*.

A tervezés megkezdésétől az építési ajánlatadásig terjed az *előkészítési fázis*, amelyet gyártóknak, generál- és fővállalkozóknak ajánlanak elsődlegesen.

A harmadik szakasz az *építési fázis*. Ekkor a megbízások elnyerése után adnak információt a kivitelezőkről, akiket a beszállítóknak, kereskedőknek és alvállalkozóknak ajánlanak.

### **Összefoglalás**

A vállalat működésének minden szintjén kulcsszerepe van az időben meghozott, helyes döntésnek. A döntéshozó, saját vezetői tudásán, intuícióján, empátiáján, telepátiáján túl leginkább az általa elérhető információkra támaszkodik. A döntések meghozatalához team munkán keresztül vezet az út. Ezért az előkészítés által nyújtott információk nélkülözhetetlen, fontos erőforrások. Különösen igaz ez olyan esetekre amikor egy-egy projekt megvalósításához nem állnak rendelkezésre, számolatlanul és kimeríthetetlenül a „hagyományos” erőforrások.

Az üzletember döntése csak olyan jó, mint az információs.

\* Ez a sorrend az ab Építőipari Információs és Marketing Iroda gyakorlatában.

\*\* Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, 1994. 243. oldal