

A sikeres projektkapcsolatok titka: elvárt projektkompetenciák az eladó és a vevő oldaláról¹

Vannak vállalatok, amelyek a projektkapcsolatok terén sikeresebbek másoknál a vevőikkel való megállapodásban. Úgy gondoljuk, hogy a különbség magyarázata a felek feltételezett projektkompetenciáiban rejlik. E kompetenciák egy része a vállalat múltjában gyökerezik, más része a jövőbeli teljesítményre irányuló ígéretekre vonatkozik. Jelen tanulmány célja, hogy feltárja a projektszereplők kompetenciaprofilját, és általános keretet alkosson a sikeres projektkapcsolatok fő összetevőinek megértéséhez.

*Kulcsszavak:
projektmarketing,
projektkapcsolat,
kompetenciák, kockázat*

BEVEZETÉS

Az elmúlt évtizedekben a marketingtudomány jelentős hangsúlyt helyezett mind a vállalatok közti, mind a vállalatokat és fogyasztóikat összekötő kapcsolatokra (Ganesan 1994, Morgan & Hunt 1994). Ennek ellenére meglehetősen kevés kutatás (lásd Cova & Salle 2007) tárgyát képezték a projektkapcsolatok, amelyek többnyire egyediek, a kapcsolatban részt vevő felek között – az aktuális projekten túlmenően – nincs szükségszerűen folyamatos munkakapcsolat, és a további együttműködés lehetőségei is limitáltak.

Jelen tanulmány egyaránt támaszkodik az ügynöki (agency) és a bizalmi (trust) mechanizmusok (Singh & Sirdeshmukh 2000), a projektek (Cova et al. 2002) és a megoldásmarketing (solution marketing) (Cova & Salle 2007), valamint a képességek marketingje (marketing of capabilities) (Golfetto & Gibbert 2006), az észlelt kockázat és bizonytalanság (Taylor 1974), valamint a kompetenciaalapú értékteremtés (Lapierre 2000; Möller 2006) koncepciójára a projektkapcsolatok elemzésében.

Ezekre az elgondolásokra támaszkodva a jelen kutatás célja, hogy megvizsgálja a projektképességeket a vevők és az eladók oldaláról egyaránt, és hatásukat a vevők kockázat- és értékpercepciójára. Így ez a tanulmány segítheti az üzleti vezetőket, hogy megértsék a különböző kompetenciamintázatokat és felismerjék azokat a kiemelt fontosságú készségeket, amelyekbe investálniuk kell.

Az eredmények általánosíthatóságát szem előtt tartva a kutatás során két országban készítettünk adatfelvételt, egy fejlett és egy kevésbé fejlett országban, Németországban és Magyarországon, és egy harmadik országban, Új-Zélandon tervezzük a kutatás következő adatfelvételét. A kutatás az OTKA támogatásával valósult meg (OTKA K 81565). A következőkben először a projektkompetenciákra és ezeknek a B2B-szférában érzékelt kockázatára és az értékekre gyakorolt hatására vonatkozó szakirodalmi áttekintésre kerül sor, majd – főképp a terjedelmi korlá-

tokra tekintettel – a jelen kutatás kvantitatív fázisának magyar eredményeit mutatjuk be.

KONCEPTUÁLIS KERETEK

A projektkapcsolatok sajátosságai

A projektek olyan tranzakciókként definiálhatók, amelyek nem folytonosak, hanem egyediek és komplexek (Mandják & Veres 1998), továbbá van kézzelfogható (pl. építés, mérnöki munka) és nem kézzelfogható (pl. software, konzultáció, termék know-how, ad-hoc piackutatás, esemény-szervezés) összetevőjük. A projektek több szakaszból állnak, pl. megvalósíthatósági tanulmány, ajánlatkérés, a szolgáltató kiválasztása, kivitelezés, ellenőrzés stb. (Cova et al. 2002), melyekben az interaktivitás a vevő-eladó interakciókban jelentősen változhat. A projektek általában egyedi megoldást kínálnak egy problémára, ami megkívánja a rendszerben gondolkodást (Cova et al. 2002), amihez szükség van mind az eladó, mint a vevő oldaláról szakértők részvételére (Veres 2009).

A projektek olyan tranzakciók, amelyeket jellegükből fakadóan információs aszimmetria jellemez (azaz a vevő és az eladó egyaránt több információval rendelkezhet bizonyos területeken a másíknál). Az ilyen jellegű tranzakciók megértéséhez hatékony elméleti alappal szolgál az ügynökelmélet (Pavlou et al. 2007). A projektkapcsolatokat ebből fakadóan jellemző hátrányok, problémák csökkenthetők vagy akár el is tüntethetők az eladók hatékony kommunikációjával, megfelelő jelzések adásával. Ezek a jelzések olyan információt közvetítenek, amelyek segíthetik a vevőket abban, hogy megkülönböztessék a magas és alacsony értékű szolgáltatókat (Spence 1974). A megfelelő jelzések hitelességet és elkötelezettséget közvetíthetnek, kiváltképp az ilyen üzleti kapcsolatokban tipikus, korlátozott racionalitással jellemezhető körülmények között (Singh & Sirdeshmukh 2000).

A vevőben pozitív várakozások generálását célzó ígéretek, amelyek aztán a szerződés aláírása után nem válnak valóra (Kracher & Johnson 1997) “erkölcsi koc-

kázatot” jelentenek. Ezért a projektekben a bizalom kiemelt szerepet kap, amikor a teljesítmény kétséges és kölcsönös függőség van jelen a felek között (Sitkin & Roth 1993), ami a megfelelő képességek, kompetenciák felmutatásával növelhető.

Projektkompetenciák

A vállalatok tevékenységének erőforrás-alapú megközelítésének fényében (Barney 1991) az eladók, a szolgáltatók versenyelőnyt tudnak maguknak biztosítani azzal, hogy bizonyos kézzelfogható (pl. hardware, építmények) és/vagy nem kézzelfogható tőkével (pl. technológia, hírnév, kapcsolatok, know-how) rendelkeznek. Ezeknek a javaknak egy része a cég múltjában gyökeredzik, például a szolgáltató korábbi sikeres projektjei, referenciái, eladó-/vevőkapcsolatai és hírneve, miközben mások a megbízható és sikeres kivitelezés ígérését reprezentálják (Grant 1995; Möller 2006). Például egy építkezési vállalkozás legfontosabb képessége abban rejlik, hogy komplex feladatok kivitelezésére képes, míg egy tanácsadó szervezet sikere alkalmazottain, valamint alkalmazottainak az ügyfelekkel fennálló kapcsolatain múlik (Sveiby 1997).

Ezeknek a képességeknek a használata, promóciója és “eladása” a vállalati üzletfelek között stratégiai fontossággal bír bármely projektszereplő számára (Gibbert et al. 2006). A jelen tanulmány ugyanakkor nem ezeknek a képességeknek a kommunikációjára (Golfetto & Gibbert 2006) fókuszál elsődlegesen, célunk inkább annak vizsgálata, hogy a különböző kompetenciamintázatok mennyiben járulnak hozzá a projektek sikerességéhez a vevő és az eladó perspektívájából.

A projektek sikerességének értékelése

Egy projektt tranzakció sikere mindaddig bizonytalan, amíg a projekt nem ér véget, bár a kockázat érzékelése változik a projekt története során (Veres 2009). A projekt megrendelőjének, vásárlójának és eladójának, szolgáltatójának a kockázatpercepci-

óját számos tényező befolyásolja. Mivel a projekt vevője híján van a szükséges képességnek ahhoz, hogy megvalósítsa a projektet, a legnagyobb kockázat a szolgáltató teljesítményében rejlik. Így a projekt kezdetén, nem meglepő módon, jelentős hangsúly helyeződik a szolgáltatótól elvárt kompetenciákra és azokra az ígéretekre, amelyek a tőle elvárt teljesítményre vonatkoznak (Page & Siemplenski 1983; Veres & Sajtos 2012).

Kimutatható, hogy a vevők érzékelt kockázata összekapcsolódik az eladók feltételezett gyengeségeivel (Veres 2009), de egy meghatározott eladó képességeire vonatkozó információ csökkenti a vevő bizonytalanságát a projekt szerződés előtti (Golfetto & Gibbert 2006) és kezdeti (Ford 2002) szakaszában. Ugyanakkor a projektkapcsolatok interaktív természetének köszönhetően jelentős elvárások jelenhetnek meg a vevő kompetenciáival kapcsolatban is (Veres & Sajtos 2012).

Módszertan

Még folyamatban lévő, ezért jelenleg csak részeredményekkel szolgáló kutatásunk háromlépcsős kutatási tervre épül. *Először* kvalitatív adatokat gyűjtöttünk. Az első fázisban 180 szakértői mini fókuszcsoporthoz interjút készítettünk különböző gazdasági ágazatok döntéshozói körében. A cél ezeknek az interjúknak az elkészítése során az volt, hogy általános képet kapjunk a projektek eladóinak és vevőinek a sajátosságairól és a projektekkel kapcsolatos elvárásokról. A kvalitatív kutatás eredményei szolgáltatták az alapot a kutatás következő fázisához. A kutatás *második* szakaszában megkérdezéseket folytattunk, illetve folytatunk három országban (Németországban, Magyarországon és Új-Zélandon) annak érdekében, hogy modellezzük az eladók és vevők részéről elvárt kompetenciákat és azok hatását a résztvevők érték- és kockázatpercepciójára. Mivel jelen előadás keretei között terjedelmi okokból nem tudunk kitérni a német és új-zélandi adatok elemzésére, a módszertan bemutatását is a magyar adatokra korlátozzuk. Magyarországon sze-

mélyes interjúk keretében kérdeztünk meg 392 cégvezetőt. A minta részletesebb ismertetésére a tanulmány későbbi részében kerül sor. A survey kutatás adatainak elemzése után a *harmadik* kutatási szakaszban egy újabb kvalitatív kutatási fázisban igyekszünk a kvantitatív szakasz eredményeit jobban megérteni szakértői interjúk segítségével. Erre a kutatási szakaszra előreláthatóan 2012 őszén kerül sor.

A MAGYARORSZÁGI KVANTITATÍV KUTATÁSI EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

A magyarországi minta főbb jellemzői

A magyarországi kvantitatív adatfelvétel során szakértői mintát alkalmaztunk, hogy minden releváns projekttípust elegendő számú érintett cég reprezentáljon a mintánkban. Összesen 472 projektrészvevővel került sor személyes interjúra. A kutatás során a mintába került cégek fele (n=197) tipikusan a projekt szállítója, megbízottja, vagyis „eladója” volt a projekt-kapcsolatokban, míg másik fele (n=195) a projekt megrendelője, megbízója, azaz „vevője”. Az 1. táblázat tartalmazza a megkérdezett vállalkozások, szervezetek megoszlását tipikus projekttevékenységük alapján.

Az elvárt projektkompetenciák fontosságának értékelése Magyarországon

A válaszadók 40 projektkompetenciát értékelték egy hétfokú skála segítségével abból a szempontból, hogy mennyire tartják fontosnak, hogy az ő projektpartnereik rendelkezzenek ezekkel a kompetenciákkal. (A skálán az 1 jelentette, hogy az adott képesség, sajátosság egyáltalán nem fontos számukra, míg 7 azt, hogy rendkívül fontos.) Az eredményeket a 2. táblázat tartalmazza. A legfontosabbnak ítélt öt szempont átlagosan legalább 6 pontos értékelést kapott a skálán. Ezek alapján a magyarországi projektpartnerek számára az a legfontosabb, hogy partnerük betartsa a határidőket, a szóbeli megegyezéseket, időben értesítse őket a határidők megváltozásáról, rendelkezzen megfelelő pénzügyi forrásokkal

1. táblázat: A szervezetre jellemző tipikus projekttevékenység

	elemszám	százalékos arány
építés-szerelés	68	17,3
építmény-felújítás, tatarozás, kisebb átépítés	62	15,8
belsőépítészeti, épület-látványtervezés	12	3,1
ad-hoc piackutatás	12	3,1
reklámkampány-menedzselés, szervezés	46	11,7
Arculattervezés	30	7,7
üzleti esemény/rendezvényszervezés	31	7,9
üzleti tanácsadás	49	12,5
Engineering	7	1,8
IT-rendszer telepítése és egyéb informatikai projektek	26	6,6
minőségügyi fejlesztés	12	3,1
web-site tervezés	37	9,4
Összesen	392	100

a projektek finanszírozásához, továbbá a szerződési feltételeknek megfelelően teljesítse pénzügyi kötelezettségeit.

Mivel a vizsgált kompetenciák a projektek teljesítéséhez szükséges különböző készségekhez társíthatók, az elemzés további részében azokat a dimenziókat tárjuk fel, amelyek leképeződései, jelei, alkotóelemei a vizsgált kompetenciák.

A projektkompetenciák érzékelt dimenziói

Faktoranalízist alkalmaztunk annak vizsgálatára, hogy a vizsgált projektkompetenciák érzékelt fontosságuk alapján milyen dimenziókba csoportosulnak. A vizsgált negyven item belső konzisztenciáját kifejező Cronbach Alfa értéke kimondottan magas, 0,9 volt. De a faktorelemzésben végül ténylegesen felhasznált változók esetében is egyértelműen kedvező, 0,75-ös érték adódott. A faktorelemzés során annak érdekében, hogy egymástól jól elkülönülő dimenziókat ragadhassunk meg *maximum likelihood* metodust alkalmaztunk *varimax rotálással*.

A faktorelemzés segítségével négy faktort tudtunk elkülöníteni. Ezek a teljes variancia 41%-át magyarázzák. A KMO

értéke 0,77 volt, a Bartlett-teszt eredménye szignifikáns, ami azt mutatja, hogy a felhasznált változók alkalmasak voltak a faktorelemzésre. Igaz, az eredeti 40 itemből csak 13 kérdést használtunk fel, mivel az alacsony (0,25-nél kisebb) végső kommunalitású, illetve a több faktorban való jelenlétük miatt interpretációs nehézséget jelentő állításokat a soklépcsős eljárás során kizártuk a vizsgálatból.

A magyar projektpartnerek válaszaiból kialakuló mintázat négy dimenzióját a korrektség, a személyes kapcsolat, a pénzügyi megbízhatóság és az igazolt kompetencia alkotta. A 3. táblázat tartalmazza az egyes faktorokhoz köthető itemeket, változókat, valamint azok faktorsúlyát.

A legnagyobb megmagyarázott varianciához tartozó korrektség faktor esetében egyértelműen a transzparencia igénye dominál, e faktor elsősorban az őszinteség, másodsorban a rugalmasság iránti igényeket testesíti meg. Az üzleti bizalom két nagyon fontos tényezőjéről van szó, amik elvileg, logikailag nem szükségképpen kapcsolódnak össze, de a faktorelemzés eredménye szerint a projektkapcsolatokban érdekelt potenciális aktorok fejében nagyon is együtt járnak. Ami arra utalhat, hogy ez

2. táblázat: Az elvárt projekt-kompetenciák fontosságának átlagos értékelése (átlag, 1-7)

betartja a határidőket	6,3
a szóbeli megegyezéseket betartja	6,1
időben értesít a határidők megváltozásáról (pl. csúszás a projekt indulásában, vagy befejezésében)	6,1
megfelelő pénzügyi erőforrásokkal rendelkezik a projekt finanszírozására	6,0
a szerződési feltételeknek megfelelően teljesíti pénzügyi kötelezettségeit	6,0
nyitott a problémák tisztázására	5,9
a felmerülő kérdéseimre gyorsan reagál	5,8
a problémákat/kockázatokat is őszintén megbeszéli velünk	5,8
projektvezetője rendelkezik a megfelelő felhatalmazással, hogy a felmerülő problémák esetén döntést hozzon	5,8
elméleti tudása gyakorlati tapasztalatokkal párosul	5,7
csak olyan feladatokat vállal el, amelyekhez megfelelő kompetenciákkal rendelkezik	5,7
kész a kompromisszumokra	5,7
váratlan helyzetekben is megtalálja a megfelelő megoldást	5,7
világosan meg tudja fogalmazni az üzleti problémát (az ajánlati fázisban)	5,7
menet közben nem változtat a feltételeken	5,6
mindig elérhető	5,6
pontosan fel tudja mérni az egyes munkafázisok idő- és anyagszükségletét	5,6
nem követel olyat, amit a szerződés nem tartalmaz	5,6
jól választja meg a projektben résztvevőket	5,5
időt szán arra, hogy megértse az elvárásainkat	5,5
nem él vissza szaktudásából származó előnyével	5,4
jól méri fel, hogy rendelkezésre áll-e a cégen belül a problémamegoldáshoz szükséges tudás	5,3
figyelembe veszi pénzügyi lehetőségeinket	5,3
világossá teszi számunkra, hogy meddig terjednek a kompetenciái	5,3
jó a személyes kapcsolatunk	5,1
olyan üzleti problémák felmerülése esetén, amelyekben nem rendelkezik megfelelő kompetenciával, külső segítséget vesz igénybe	5,1
projekt-csapatában a felelőségek, hatáskörök jól elhatároltak	5,1
hitelességét a személyes kapcsolatok igazolják	5,1
az új üzleti partnerekhez gyorsan alkalmazkodik	5,0
kellő empátiával viszonyul hozzánk	5,0
legalább 6-7 lépést előre lát	5,0
hitelességét referenciái igazolják	4,9
felkészült olyan munkafázisokra, amelyek a szerződésből nem következnek	4,9
szakmai körökben jó véleménnyel vannak róla	4,9
a legkorszerűbb módszereket alkalmazza	4,8
nincsenek tartozásai	4,7
kapcsolati hálója minél kiterjedtebb	4,7
szakmai megbízhatósága igazolt (pl. ISO-minősítéssel)	4,3
akkor is ápolja a kapcsolatot, ha épp nincs közös projektünk	4,1
külföldi	2,4

a faktor a projektkapcsolatok egy minimálisan elvárt feltételét reprezentálja. A minden üzleti (és nem csak üzleti) kapcsolatban szükséges korrekt információ-átadást, és ezzel összefüggésben a változó körülményekhez való alkalmazkodás készségét.

A magyar vállalatok elvárásai

A magyar vállalatok és más projektkapcsolatokban résztvevő felek (szervezetek, önkormányzatok, állami intézmények stb.) számára a kapcsolatban jelenlévő másik fél korrektsége jelent nagyon fontos alapot a sikeres együttműködéshez. Ezen túl számít a személyes kapcsolat, a pénzügyi megbízhatóság és az igazolt kompetencia. Mindez nem jelenti, hogy más projekt-kompetenciák érdektelenek a résztvevők számára (lásd 3. táblázat eredménye), de ezek szerveződnek jól megragadható dimenziókba.

E faktorok nem ugyanolyan mértékben fontosak a különböző projektrésztvevők számára. A legfontosabbak különbségeket a következő eltérések jelentik:

- a „korrektség” faktor fontosabb a szolgáltatások, mint a termékek területén;
- a „személyes kapcsolat és pénzügyi megbízhatóság” fontosabb azoknak a vállalatoknak, szervezeteknek, amelyek esetében a projektek sikeressége már a projekt megvalósulásának időtartama alatt eldől;
- a „korrektség” fontosabb azoknak a cégeknek, szervezetek számára, amelyek esetében a projekt sikeressége döntően a felhasznált anyagokon és információkon múlik, és nem az alkalmazottak hozzáértésén vagy az alkalmazott technikákon.

Vállalatok eladó és vásárló szerepben

A kutatás egyik fő prioritása volt, hogy ne csak általában adjon számot a projektkapcsolatok résztvevőinek elvárásairól, hanem külön-külön is megvizsgálja a vevők és az eladók – várhatóan eltérő – elvárásait. Ennek megfelelően a kutatás során a teljes

3. táblázat: Faktorstruktúra a magyarországi vállalatok körében

Itemek	Faktorsúlyok	Faktor neve (magyarázott variancia)
a problémákat/kockázatokat is őszintén megbeszéli velünk	0.70	<i>Korrekttség (13.3%)</i>
világossá teszi számunkra, hogy meddig terjednek a kompetenciái	0.58	
nyitott a problémák tisztázására	0.49	
a felmerülő kérdéseimre gyorsan reagál	0.49	
az új üzleti partnerekhez gyorsan alkalmazkodik	0.46	
akkor is ápolja a kapcsolatot, ha épp nincs közös projektünk	0.72	<i>Személyes kapcsolat (9.1%)</i>
jó a személyes kapcsolatunk	0.54	
hitelességét a személyes kapcsolatok igazolják	0.45	
nincsenek tartozásai	0.65	<i>Pénzügyi megbízhatóság (7.5%)</i>
a szerződési feltételeknek megfelelően teljesíti pénzügyi kötelezettségeit	0.60	
a legkorszerűbb módszereket alkalmazza	0.67	<i>Igazolt kompetencia (9.8%)</i>
szakmai megbízhatósága igazolt (pl. ISO-minősítéssel)	0.64	
elméleti tudása gyakorlati tapasztalatokkal párosul	0.44	

(KMO = 0,77; teljes magyarázott variancia = 41%)

mintára vonatkozó adatokon kívül bemutatjuk a kétféle projektpartner értékelését is.

Miközben az összes projektrésztevő választását vizsgálva négy faktort sikerült elkülönítenünk, az azonos módszertannal lefolytatott vizsgálat az eladói és vevői oldalra csak 3-3 faktort produkált. Ami mind elméleti, mind gyakorlati szempontból eredménye a kutatásnak, hogy az a priori elgondolás, miszerint a projektkapcsolatok vevői és eladói által elvárt projektkompetenciák között – pozíciójukból fakadóan – eltérés van, a gyakorlatban is bizonyítást nyert. Közelebb vihet minket az ilyen együttműködésekhez szükséges elvárások megértéséhez, hogy a felek ugyanazon tényezők (pl. korrektség) alatt nem ugyanazt értik. (A faktorelemzés eredménye részben azonos itemekre vonatkozóan különbözik a vevő és az eladó oldaláról.)

A szállítói oldal vonatkozásában a faktoranalízis az alábbi, a 4. táblázatban található eredményeket adta, amelyek azt mutatják, hogy a szállítók részéről három fontos dimenzióba csoportosulnak a vevőkkel szembeni elvárások. A korrektség és a szak-

értelem mellett az igazolt kompetenciák alkotják azt a három területet, ami a szállítók várakozásaiban markánsan megjelenik.

A vevők által elvárt kompetenciákat az 5. táblázat mutatja. Ahogy a szállítók, úgy a vevők számára is a korrektség az egyik legfontosabb faktor a projektkapcsolatokban. Ugyanakkor a vevői oldalról a korrektség némileg mást jelent, mint a szállítók oldaláról. Míg a szállítók elsősorban a gyors reagálást, a világos elvárásokat, a kockázatok őszinte megvitatását és a határidő-változások hasonlóan őszinte megosztását várják el a vevőiktől a korrektség jegyében, addig a vevők számára a szállító korrektsége azt jelenti, hogy kompetenciahiány esetén a projektszolgáltató nem habozik külső segítséget igénybe venni, világosan elkülönülnek csapatában a különböző hatáskörök és felelőségek, azaz tudható, hogy probléma, kérdés esetében kihez kell fordulni, valamint, hogy nem él vissza a szaktudásából származó előnyével, vagyis nem károsítja meg a vevőt az információs aszimmetriát a maga javára kihasználva.

4. táblázat: A projekt-szállító pozícióban lévő vállalatok elvárt kompetenciái vevőik felé

Itemek	Faktorsúlyok	Faktor neve (magyarázott variancia)
a felmerülő kérdéseimre gyorsan reagál	0,67	Korrektség (16.9%)
világosan meg tudja fogalmazni az üzleti problémát (az ajánlati fázisban)	0,63	
a problémákat/kockázatokat is őszintén megbeszéli velünk időben értesít a határidők megváltozásáról (pl. csúszás a projekt indulásában, vagy befejezésében)	0,51	
elméleti tudása gyakorlati tapasztalatokkal párosul	0,66	Szakértelem (13.5%)
váratlan helyzetekben is megtalálja a megfelelő megoldást	0,61	
projekt-csapatában a felelőségek, hatáskörök jól elhatároltak s	0,51	Igazolt kompetencia (11%)
szakmai körökben jó véleményekkel vannak róla	0,66	
szakmai megbízhatósága igazolt (pl. ISO-minősítéssel)	0,63	

(KMO = 0,74; teljes magyarázott variancia = 40%)

Itemek	Faktorsúlyok	Faktor neve (magyarázott variancia)
olyan üzleti problémák felmerülése esetén, amelyekben nem rendelkezik megfelelő kompetenciával, külső segítséget vesz igénybe	0.67	
projekt-csapatában a felelőségek, hatáskörök jól elhatároltak	0.62	Korrekttség (15.2%)
nem él vissza szaktudásából származó előnyével	0.58	
megfelelő pénzügyi erőforrásokkal rendelkezik a projekt finanszírozására	0.62	
a szerződési feltételeknek megfelelően teljesíti pénzügyi kötelezettségeit	0.54	Pénzügyi megbízhatóság (11%)
nincsenek tartozásai	0.54	
nem követel olyat, amit a szerződés nem tartalmaz	0.70	A szerződésben foglaltak betartása (9.2%)
menet közben nem változtat a feltételeken	0.50	

(KMO = 0,74; teljes magyarázott variancia = 40%)

JEGYZET

1 A kutatást az OTKA támogatta (K 81565).

HIVATKOZÁSOK

Barney, J. B. (1991), „Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 7 1, pp.99-120

Bharadway, S. G., Varadarajan, P. R. & Fahy, J. (1993), “Sustainable competitive advantage in service industries”, *Journal of Marketing*, 57 4, pp.83-99

Cova, B., Ghauri, P. & Salle, R. (2002), *Project Marketing: Beyond Competitive Bidding*, Wiley, New York.

Cova, B. & Salle, R. (2007), “Introduction to the IMM special issue on ‘Project marketing and the marketing of solutions’. A comprehensive approach to project marketing and the marketing of solutions”, *Industrial Marketing Management*, 36 2, pp.138-46

Ford, D. (Ed.), *The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks*, Wiley, Chichester, 2002

Ganesan, S. (1994), “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, 58 2, pp.1-19

Garbarino, E. & Johnson, M. S. (1999), “The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships”, *Journal of Marketing*, 63 2, pp.70-87

Gibbert, M., Golfetto, F. & Zerbini, F. (2006), “What do we mean by marketing competencies? A reply to Hooley et al.”, *Journal of Business Research*, 59 1, pp.148-51

Golfetto, F. & Gibbert, M. (2006), “Marketing competencies and the sources of customer value in business markets”, *Industrial Marketing Management*, 35 8, pp.904-12

Grant, R. M. (1995), *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications* (Vol. 2), Blackwell, Malden

Kracher, B. & Johnson, R. R. (1997), “Repurchase Announcements, Lies and False Signals”, *Journal of Business Ethics*, 16 15, pp.1677-85

Lapierre, J. (2000), “Customer-Perceived Value in Industrial Contexts”, *Journal of Business & Industrial Marketing* 15 2/3, pp.122-45

Mandjak, T. & Veres, Z. (1998), *The D-U-C Model and the Stages of Project Marketing Process*. Paper presented at the Visions for the future, IMP Proceedings, Turku.

Möller, K. (2006), “Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach”, *Industrial Marketing Management*, 35 8, pp.913-24

Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, 58 3, pp.20-38

Page, A. L. & Siemlenski, M. (1983), “Product Systems Marketing”, *Industrial Marketing Management*, 12 2, pp.89-99

Pavlou, P. A., Liang, H. & Xue, Y. (2007), “Understanding and Mitigating Uncertainty in Online Exchange Relationships: A Principal-Agent Perspective”, *MIS Quarterly*, 31 1, pp.105-36

Singh, J. & Sirdeshmukh, D. (2000), “Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgements”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 1, pp.150-67

Sirdeshmukh, D., Singh, J. & Sabol, B. (2002), "Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges", *Journal of Marketing*, 66 1, pp.15-37

Sitkin, S. & Roth, N. (1993), "Examining the Limited Effectiveness of Legalistic 'Remedies' for Trust/Distrust", *Organization Science*, 4 August, pp.367-92

Spence, M. (1974), *Market Signaling*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Srivastava, R. K., Shervani, T. A. & Fahey, L. (1998), "Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis", *Journal of Marketing*, 62 1, pp.2-18

Sveiby, K. E. (1997), *The New Organizational Wealth*. Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

Taylor, J. W. (1974), "The Role of Risk in Consumer Behavior", *Journal of Marketing*, 38 2, pp.54-60

Veres, Z. (2009), "Competence-based risk perception in the project business", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24 3/4, pp.237-44

Veres, Z. & Sajtos, L. (2012), „Competencias y Gestión de Riesgos de los Actores de Proyectos”, *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5 4, pp.51-62

Dr. Hack-Handa József
adjunktus
Hack-Handa.Jozsefdr@kkfk.bgf.hu

Dr. habil. Dr. Veres Zoltán, CSc.
tanszékvezető egyetemi tanár
veres.zoltan@kkfk.bgf.hu

Dr. Nádor Éva, PhD
főiskolai tanár
e.nador@upcmail.hu

BGF, KKK, KMI Marketing tanszék

SECRETS OF SUCCESSFUL PROJECT RELATIONSHIPS: PERCEIVED PROJECT COMPETENCIES OF SELLERS AND BUYERS

Some companies are more successful at closing a deal with buyers than others in the project industry. We argue the answer lies in the presumed competence-based capabilities of actors. Some of these competences draw on the company's past, whereas others represent a promise for a successful outcome. Nevertheless, as the outcome (and success) of a project transaction is uncertain for the actors until it is completed, the utilization, promotion and "selling" of these competences in business-to-business contexts is of strategic importance for any project supplier. This uncertainty applies to both parties, while suppliers might not feel confident in their capability to successfully deliver on their promises, project buyers usually lack the required knowledge to complete the project. Therefore, this study aims to explore the project actors' competence profile and aims to create a general framework to understand the main factors of successful project-relations.

József Hack-Handa, Zoltán Veres, Éva Nádor