

Dr. Veres Zoltán – Dr. Hack-Handa József

KOMPETENCIA-ALAPÚ KOCKÁZATKEZELÉS B2B PROJEKT-KAPCSOLATOKBAN – EGY NEMZETKÖZI KOMPARATÍV KUTATÁS TANULSÁGAI¹



Dr. Veres Zoltán tanszékvezető egyetemi tanár a BGF Külkereskedelmi Karán, a BGF Kutatóközpontjának vezetője. A közgazdaságtudomány kandidátusa, 2005-ben habilitált a Szegedi Tudományegyetemen. 2002 és 2008 között az SZTE GTK Üzleti Tudományok Intézetét vezeti. Számos publikáció fűződik a nevéhez elsősorban szolgáltatásmarketing és projektmarketing témákban. 1998 óta szerkeszti a Marketing szakkönyvtár sorozatot, jelenleg az Akadémiai Kiadóval együttműködésben.

E-mail: veres.zoltan@kkk.bgf.hu



Dr. Hack-Handa József főiskolai docens PhD fokozatát a ELTE TÁTK szociológia doktori iskolájában szerezte. Hosszabb ideig dolgozott az Ipsos nemzetközi piackutató intézet magyar leányvállalatánál, miközben az ELTE-n szociológia és politológia szakos hallgatókat oktatott. 2011-től a Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Karán, a Marketing Intézeti Tanszéken oktat piackutatást és fogyasztásszociológiát.

E-mail: Hack-Handa.Jozsefdr@kkk.bgf.hu

Összefoglaló

Az üzleti életben kiemelten kockázatosnak tekinthetők az alkalmi projekt-kapcsolatok. Az üzleti kockázatok minimalizálásában fontos szerepe van a projekt-partnerek kompetenciáinak felismerésének és helyes értékelésének. A 2010-ben megkezdett kutatás elsődleges célja az volt, hogy feltárjuk a projektügyletek kompetencia-alapú észlelt kockázatának természetét és az észlelt kockázatok lehetséges kezelési módjait mind a vevők, mind a szállítók szempontjából. A kutatás három egymásra épülő fázisból állt. Először feltáró kvalitatív kutatást végeztünk magyar mintán, projekt-kapcsolatban érintett szállítókkal és vevőkkel. Erre alapozva egy nagymintás nemzetközi, komparatív kvantitatív felmérést végeztünk három országban: Magyarországon, Németországban és az Amerikai Egyesült Államokban. A jelen tanulmányban részben bemutatásra kerülő kvantitatív kutatás elsősorban azt célozta, hogy feltárja a projekt-partnerektől a projekt sikeressége érdekében elvárt képességeket. A felmérés során a projekt-partnerek 40 sajátosságát vizsgáltuk, az



ezek fontosságáról, a projekt sikeresében betöltött szerepéről alkotott véleményeket faktoranalízis segítségével elemeztük többféle megközelítést és statisztikai módszert alkalmazva. A felmérés számos más eredménye között kimutatta, hogy a projektek eladói a vevőktől elvárják a bizonyított szaktudást, az együttműködési készséget az üzleti kapcsolatokban, pénzügyi megbízhatóságot, míg a vevők szállítóiktól a korrektséget, a pénzügyi megbízhatóságot, valamint a szerződésben foglaltak betartását várják el. A kutatás harmadik szakaszában a kérdőíves felmérésből nyert eredmények pontosabb értelmezéséhez egy újabb, kvalitatív kutatást folytattunk le – de ez már nem tárgya jelen tanulmánynak.

Kulcsszavak: B2B-kapcsolatok, projekt marketing, projekt-kapcsolat, kompetenciák, kockázatkezelés

1. Bevezetés

Az elmúlt évtizedekben a marketingtudományban fontos szerepet kapott mind a vállalatok közti (Ganesan, 1994; Morgan-Hunt, 1994), mind a vállalatokat és fogyasztóikat (Ganesan, 1994; Morgan-Hunt, 1994) összekötő kapcsolatok vizsgálata. De kevés kutatás (lásd Cova-Salle, 2007) tárgyát képezték a projekt-kapcsolatok, amelyek többnyire egyediek, a kapcsolatban részt vevő felek között – az aktuális projekten túlmenően – nincs folyamatos munkakapcsolat. A kutatás elsődleges célja az volt, hogy feltárjuk a projektügyletek kompetencia-alapú észlelt kockázatának természetét és az észlelt kockázatok lehetséges kezelési módjait mind a vevők, mind a szállítók szempontjából. A kutatás segítheti az üzleti vezetőket, hogy megértsék a különböző kompetencia-mintázatokat és felismerjék azokat a kiemelt fontosságú készségeket, amelyekbe investálniuk kell (Veres, 2009).

Jelen tanulmány egyaránt támaszkodik az ügynöki és bizalmi mechanizmusok (Singh-Sirdeshmukh, 2000), a projektek (Cova-Ghaur-Salle, 2002) és a megoldás-marketing (Cova-Salle, 2007), a képességek marketingje (Golfetto-Gibbert, 2006), az észlelt kockázat és bizonytalanság (Taylor, 1974), valamint a kompetencia-alapú értékkeremtés (Lapierre, 2000; Möller, 2006) koncepciójára a projektkapcsolatok elemzésében.

A kutatás három egymást követő, egymásra épülő kutatási fázisból állt. Először feltáró kvalitatív kutatást végeztünk magyar mintán, projekt-kapcsolatban érintett szállítókkal és vevőkkel két lépcsőben, 180 szakértői mini fókuszcsoportos interjúval, majd 129 strukturált mélyinterjúval. E kutatási fázis célja azoknak a faktoroknak a meghatározása volt, amelyek egy projektet sikeressé tehetnek. A kutatás során a válaszadók kategorizálták potenciális projektpartnereik képességeit aszerint, hogy azok mennyiben járulnak hozzá a projekt sikeréhez. A kutatás eredményei alapján a megbízók számára kiemelten fontos a hitelesség és a szakértelem, míg a szállítók számára a projektpartner pénzügyi stabilitása,



megbízhatósága mindennél előbbre való. Emellett számos más, a projekt-kapcsolatok sikerességét befolyásoló tényezőt, kompetenciát is értékelték válaszadóink.

A kvalitatív kutatás eredményeire alapozva egy nagymintás nemzetközi, komparatív kvantitatív felmérést végeztünk három országban: Magyarországon, Németországban és az USA-ban. A kvantitatív kutatás elsősorban azt célozta, hogy meghatározza a projekt-partnerektől a projekt sikeressége érdekében elvárt, megkövetelt képességeket. A felmérés során a projekt-partnerek 40 sajátosságát vizsgáltuk, az ezek fontosságáról, a projekt sikerében betöltött szerepéről alkotott véleményeket faktoranalízis segítségével elemeztük, hogy feltárjuk a vélemények mögött meghúzódó alapvető értékelési szempontokat, dimenziókat. Az adatok elemzése során többféle megközelítést és ennek megfelelő eltérő statisztikai elemzési módszereket is felhasználtunk, melyek összességében egymást megerősítő, de eltéréseket is tartalmazó eredményekhez vezettek. Ezért a kutatás harmadik szakaszában a kérdőíves kutatási eredmények pontosabb értelmezéséhez egy újabb, kvalitatív kutatást folytattunk le. Jelen elemzés keretei között a teljes kutatási projektnek csak egy szűk szeletét tudjuk bemutatni, a nagymintás, survey típusú komparatív kutatás során feltárt faktorstuktúrákat, azaz azokat a dimenziókat, amik meghatározzák a vizsgált három ország projekt-kapcsolatokban eladóként vagy vevőként megjelenő gazdasági szereplők elvárásait projekt-partnereik felé.

2. A minta jellemzői

A kutatás kvantitatív szakaszában három országban végeztünk survey típusú felmérést annak érdekében, hogy felmérjük a vizsgált projekt-kompetenciák hatását a résztvevő felek (eladók és vevők) kockázat-percepciójára és döntésére. A három párhuzamosan történő adatfelvétel során – az elérhető lehetőségek függvényében – eltérő módszereket használtunk, így hibrid adatfelvételi módszertant választottunk. Magyarországon személyes interjúk keretében, papír alapú kérdőívvel kérdeztünk meg 466 projekt-ügyletekben résztvevő vállalat releváns, a projekt-kapcsolatokban döntéshozói szerepet betöltő vezetőjét. Németország esetében meglévő adatbázis alapján 2000 e-mailes megkeresés, kérdőív került kiküldésre, amire 306 válasz érkezett. Az USA-ban történő adatfelvétel során egy B2B panel segítségével online kutatást végeztünk új-zélandi projekt-menedzsmenttel (Veres-Sajtos, 2012).

Kutatásunk több szempontból is komparatívnak tekinthető, nem csak a vizsgált országokban tevékenykedő vállalatok kockázat-észlelési és –kezelési mintáit szerettük volna összevetni, de kíváncsiak voltunk arra is, hogy a vállalatok szerepe a projekt-kapcsolatban miként befolyásolja viselkedésüket, a szakértői mintát igyekeztünk úgy alakítani, hogy mindkét csoport véleményéről releváns információkhoz jussunk mind a három vizsgált országban. Ezért megközelítőleg fele-fele arányban kerültek a mintába a projektügyletekben tipikusan eladó (n=476), illetve vevő (n=420) pozícióban megjelenő vállalkozások. (Lásd 1. táblázat.) A mintánkba került szervezetek túlnyomó része, összesen 91%-a for-profit szervezet, vállalkozás volt, így kutatási eredményeink alapvetően az ő esetükben relevánsak.



1. táblázat

A vevő és eladó pozícióban lévő vállalkozások megoszlása az ország-almintákban

		Eladó pozíciójú vállalatok	Vevő pozíciójú vállalatok	Összesen
Németország	Elemszám	171	135	306
	%	56	44	100
Magyarország	Elemszám	243	223	466
	%	52	48	100
USA	Elemszám	62	62	124
	%	50	50	100
Összesen	Elemszám	476	420	896
	%	53	47	100

3. Kutatás-módszertan

A válaszadók 40 projekt-kompetenciát értékelték egy hétfokú skála segítségével abból a szempontból, hogy mennyire tartják fontosnak, hogy az ő projekt-partnereik rendelkezzenek ezekkel a kompetenciákkal. Számolva a válaszadók lehetséges kifáradásával, a vizsgált 40 projekt-kompetenciát rotálva kérdeztük meg a válaszadóktól, hogy átlagosan minden vizsgált projektkompetenciára ugyanolyan mértékű figyelem jusson. Jelen elemzés során terjedelmi okokból nem mutatjuk be a 40 projekt-kompetencia érzékelt fontosságát a vizsgált almintákban, kizárólag a többváltozós elemzésből levonható következtetésekre koncentrálunk.

Az elvárt kompetenciák értékelésének feldolgozása során faktoranalízist alkalmaztunk (maximum likelihood módszerrel, varimax rotációval) annak vizsgálatára, hogy a vizsgált projekt-kompetenciák érzékelt fontosságuk alapján milyen dimenziókba csoportosulnak. Ezt az eljárást alkalmaztuk a vizsgált országok, és a vizsgált országokon belül a projektkapcsolatokban tipikusan eladó és a vevő vállalkozások, szervezetek almintáján is.

A Bartlett-teszt alapján eredménye minden alminta esetében azt mutatta, hogy a végső elemzésben felhasznált változókészlet alkalmas a faktoranalízisre. A végső változókészletbe kerülés során a változóknak szigorú követelményeknek kellett megfelelniük, így ha kommunalitásuk kisebb volt 0,25-nél, kikerültek a modelltől. Annak érdekében, hogy jól interpretálható faktorstruktúrát kapjunk, kihagytuk a végső modellekből azokat a változókat is, amelyek több faktorhoz is jelentős súllyal járultak hozzá².



4. Komparatív kutatási eredmények

A kutatás során szembesülnünk kellett azzal, hogy bizonyos általános fogalmak (pl. korrektség) az elemzés során különböző változókészlettel meghatározhatók, azaz más jelenthet egy eladó és vevő számára. Ezért egy-egy azonos „hívószóval” jellemzett projekt-kompetencia részben eltérő elemeket foglalhat magában különböző almintákban.

4.1. A magyar vállalatok elvárásai projekt-partnereik felé

A magyar minta vizsgálata során három releváns faktort sikerült elkülöníteni, melyek a felhasznált változók által alkotott modell teljes varianciájának közel 40%-áért voltak „felelősek” (ez azt mutatja, hogy van még tér a kutatás kiterjesztésére). A KMO értéke 0,79, a Bartlett-teszt eredménye szignifikáns, vagyis a faktorstruktúrát létrehozó itemjeink alkalmasak a feladatra, azaz egy, a kérdésekre adott közvetlen válaszok mögött meghúzódó dimenziókat feltáró faktorelemzésre.

A magyar minta esetében az alkalmazott faktoranalízis alapján egy három faktorból felálló modellt építhettünk fel (lásd 2. táblázat). A kutatás egészét tekintve érdemes megemlíteni, hogy több esetben is előfordult, hogy a faktoranalízis eredményeként ugyanazon a néven illetett, de más változókból előállított faktorok alakultak ki.



2. táblázat

A magyar vállalatok elvárásai a project-kompetenciákat illetően

Itemek	Faktor-súlyok	Faktor neve (magyarázott variancia)
a felmerülő kérdéseimre gyorsan reagál	0,54	Korrekttség (15,9%)
a problémákat/kockázatokat is őszintén megbeszéli velünk	0,66	
az új üzleti partnerekhez gyorsan alkalmazkodik	0,55	
kellő empátiával viszonyul hozzánk	0,51	
nyitott a problémák tisztázására	0,52	
jól méri fel, hogy rendelkezésre áll-e a cégen belül a problémamegoldáshoz szükséges tudás	0,48	
kapcsolati hálója minél kiterjedtebb	0,64	Személyes kapcsolat (11,5%)
hitelességét referenciái igazolják	0,58	
szakmai körökben jó véleménnyel vannak róla	0,69	
megfelelő pénzügyi erőforrásokkal rendelkezik a projekt finanszírozására	0,51	Pénzügyi megbízhatóság (10,0%)
nincsenek tartozásai	0,51	
a szerződési feltételeknek megfelelően teljesíti pénzügyi kötelezettségeit	0,75	

(KMO = 0,79; magyarázott variancia = 37,4%)

Természetes különbséget tételeztünk fel a vevők/megrendelők és az eladók/beszállítók igényei között a projekt-kapcsolatokban. Ezért külön-külön megvizsgáltuk a projekt-kapcsolatok eladóinak és vevőinek véleményét is.

A magyar ellátói-eladói almintá elvárásait vizsgálva is három dimenziót sikerült feltárunk. A pénzügyi megbízhatóság fontossága megkérdőjelezhetetlen egy eladó pozícióban lévő vállalat esetében, a kutatás inkább arra mutatott rá, hogy más tényezők is jelentős szerepet játszanak a sikeres projektkapcsolatok kialakulásában, kialakításában.



3. táblázat

A magyar eladó pozíciójú vállalatok elvárásai projekt-partnereik felé

Itemek	Faktor-súly	Faktor neve (magyarázott variancia)
hitelességét referenciái igazolják	0,70	Igazolt kompetencia (21,8%)
szakmai körökben jó véleménnyel vannak róla	0,66	
a legkorszerűbb módszereket alkalmazza	0,69	
szakmai megbízhatósága igazolt (pl. ISO-minősítéssel)	0,71	
a felmerülő kérdéseimre gyorsan reagál	0,57	Alkalmazkodókészség (13,5%)
a problémákat/kockázatokat is őszintén megbeszéli velünk	0,72	
az új üzleti partnerekhez gyorsan alkalmazkodik	0,52	
megfelelő pénzügyi erőforrásokkal rendelkezik a projekt finanszírozására	0,45	Pénzügyi megbízhatóság (10,0%)
a szerződési feltételeknek megfelelően teljesíti pénzügyi kötelezettségeit	0,93	

(KMO = 0,74; magyarázott variancia = 48.5%)

A magyarországi mintán belül a projekt-kapcsolati oldalon vevőként megjelenő gazdasági aktorok esetében is három faktort különítettünk el: a korrektség mellett a pénzügyi megbízhatóság és a szerződésben foglaltak betartása azok a dimenziók, melyek nagymértékben meghatározzák a projekt-partnerek megítélését (lásd 4. táblázat).



4. táblázat

A magyar vevő pozíciójú vállalatok elvárásai projekt-partnereik felé

Itemek	Faktorsúly	Faktor neve (magyarázott variancia)
projekt-csapatában a felelőségek, hatáskörök jól elhatároltak	0,59	Korrekttség (14,7%)
olyan üzleti problémák felmerülése esetén, amelyekben nem rendelkezik megfelelő kompetenciával, külső segítséget vesz igénybe	0,67	
nem él vissza szaktudásából származó előnyével	0,51	
megfelelő pénzügyi erőforrásokkal rendelkezik a projekt finanszírozására	0,59	Pénzügyi megbízhatóság (14,2%)
nincsenek tartozásai	0,48	
a szerződési feltételeknek megfelelően teljesíti pénzügyi kötelezettségeit	0,61	
nem követel olyat, amit a szerződés nem tartalmaz	0,62	A szerződésben foglaltak betartása (11,2%)
menet közben nem változtat a feltételeken.	0,50	

(KMO = 0,73; Magyarázott variancia = 40,1%)

4.2. A német vállalatok elvárásai projekt-partnereik felé

A német alminta esetében egy speciális, később ismertetésre kerülő körülmény miatt nem vizsgáljuk az összesített eladó-vevői dimenziókat, de külön-külön bemutatjuk a két oldalra vonatkozó eredményeket.

Németországban részben eltérő kép bontakozott ki az eladó pozícióban lévő vállalatok részéről a partnerek projekt-kompetenciát illető elvárásokkal kapcsolatban, a faktorelemzés eredményeként a korrektség mellett a partnerkezelés (aminek egyaránt mutatója a megfelelő projekt-résztvevők megtalálása, és személyes kapcsolat), egyfajta barátságos hozzáállás, és a szinte megkerülhetetlen pénzügyi megbízhatóság azok a dimenziók, amiben ezek a cégek gondolkodnak egy lehetséges projekt-partnerről (lásd 5. táblázat).



5. táblázat

A német eladó pozíciójú vállalatok elvárásai projekt-partnereik felé

Itemek	Faktorsúly	Faktor neve (magyarázott variancia)
csak olyan feladatokat vállal el, amelyekhez megfelelő kompetenciákkal rendelkezik	0,54	Korrektség (18,3%)
a problémákat/kockázatokat is őszintén megbeszéli velünk	0,50	
világossá teszi számunkra, hogy meddig terjednek a kompetenciái	0,74	
betartja a határidőket	0,51	
időben értesít a határidők megváltozásáról (pl. csúszás a projekt indulásában, vagy befejezésében)	0,64	
jól méri fel, hogy rendelkezésre áll-e a cégen belül a problémamegoldáshoz szükséges tudás	0,70	
jól választja meg a projektben résztvevőket	0,67	Partnerkezelés (10,8%)
olyan üzleti problémák felmerülése esetén, amelyekben nem rendelkezik megfelelő kompetenciával, külső segítséget vesz igénybe	0,61	
jó a személyes kapcsolatunk	0,65	
kellő empátiával viszonyul hozzánk	0,65	"Barátság" (10,1%)
hitelességét referenciái igazolják	0,65	
figyelembe veszi pénzügyi lehetőségeinket	0,57	
megfelelő pénzügyi erőforrásokkal rendelkezik a projekt finanszírozására	0,62	Pénzügyi megbízhatóság (7,3%)
a szerződési feltételeknek megfelelően teljesíti pénzügyi kötelezettségeit	0,68	

(KMO = 0,8; magyarázott variancia = 46,6%)

Sajátos módon az eddig használt statisztikai módszerekkel egyáltalán nem tudtunk stabil faktorstruktúrát kialakítani a német projekt-kapcsolatok vevői oldalán. Az alacsony kommunalitás vagy interpretációs problémák miatt szinte az összes vizsgálatba bevont változót ki kellett hagynunk a modellből. Mivel eladói oldalról nagyon is jól működő és interpretálható faktorstruktúrát találtunk, ez a tény további kutatások témáját alkothatja, de ugyanez a sajátosság az oka annak is, hogy ebben az esetben az ország-almintára vonatkozó részeket nem ismertetjük, hiszen a projekt-kapcsolatok egyik fele „hiányos”.



4.3. Az amerikai vállalatok elvárásai projekt-partnereik felé

Az Amerikai Egyesült Államokban készült kutatás eredményei némileg eltérnek a magyar és a német mintán tapasztaltaktól, egyrészt a statisztikai mutatók (pl. KMO értéke, magyarázott variancia) jobbak, és részben ezzel összefüggésben kiterjedtebb változókészlet kerülhetett a modellekbe. De a kutatás szerint részben a projekt-partnerről meghatározó dimenziók is mások, mint Európában. Összességében megállapítható, hogy az amerikai projekt-partnerek részére a korrektség és a barátságosság mellett a másik fél reputációja, hírneve is fontos (lásd 6. táblázat).

6. táblázat

Az amerikai vállalatok elvárásai a project-kompetenciákat illetően

Itemek	Faktorsúly	Faktor neve (magyarázott variancia)
a felmerülő kérdéseimre gyorsan reagál	0,72	Korrektség (33.5%)
a problémákat/kockázatokat is őszintén megbeszéli velünk	0,79	
váratlan helyzetekben is megtalálja a megfelelő megoldást	0,69	
időt szán arra, hogy megértse az elvárásainkat	0,74	
jól választja meg a projektben résztvevőket	0,70	
csak olyan feladatokat vállal el, amelyekhez megfelelő kompetenciákkal rendelkezik	0,57	
a szóbeli megegyezéseket betartja	0,69	
betartja a határidőket	0,62	
időben értesít a határidők megváltozásáról (pl. csúszás a projekt indulásában, vagy befejezésében)	0,77	
projektvezetője rendelkezik a megfelelő felhatalmazással, hogy a felmerülő problémák esetén döntést hozzon	0,71	
nyitott a problémák tisztázására	0,80	
jól méri fel, hogy rendelkezésre áll-e a cégen belül a problémamegoldáshoz szükséges tudás	0,66	
kellő empátiával viszonyul hozzánk	0,54	
szakmai megbízhatósága igazolt (pl. ISO-minősítéssel)	0,67	
nincsenek tartozásai	0,76	
akkor is ápolja a kapcsolatot, ha épp nincs közös projektünk	0,64	Reputáció (10,9%)
hitelességét referenciái igazolják	0,60	
szakmai körökben jó véleménnyel vannak róla	0,77	
kapcsolati hálója minél kiterjedtebb	0,68	

(KMO = 0,91; magyarázott variancia = 56,6%)



Az Egyesült Államokban működő, projektkapcsolatokban résztvevő aktorok esetében két faktort tudtunk elkülöníteni (lásd 7. táblázat), a korrektséget és a reputációt, ami azt a feltételezésünket is megerősítette, hogy a nemzeti almintákból nem lehet egyértelműen következtetni az eladó és a vevő oldalon megjelenő aktorok viselkedésére.

Teljesen ugyanazt az eljárást alkalmazva az amerikai vevő pozíciójú vállalatok almintáján egyetlen faktort sikerült előállítanunk, ami tulajdonképpen „mindent vitt”, ez pedig a korrektség. Ez a faktor a projekt-kompetenciák széles körét olvasztja magába, a nyílt kommunikációtól a határidők betartásán át megfelelő pénzügyi erőforrásokkal való rendelkezéssel. Úgyhogy ezt a faktort tulajdonképpen úgy értelmezhetjük, mint minimum/sztenderd elvárások megtestesítőjét egy projekt-kapcsolatba vevőként belépő aktor szemszögéből. Ez azt mutatja, hogy az amerikai vevőknek nagyon világos elképzelései vannak a kooperáció követelményeiről és határaitól, és minden számukra fontos sajátosság megtalálható az egyetlen feltárt faktorban.

7. táblázat

Az amerikai eladó pozíciójú vállalatok elvárásai projekt-partnereik felé

Itemek	Faktorsúly	Faktor neve (magyarázott variancia)
a felmerülő kérdéseimre gyorsan reagál	0,84	Kompetencia (35,1%)
pontosan fel tudja mérni az egyes munkafázisok idő- és anyagszükségletét	0,68	
nyitott a problémák tisztázására	0,74	
jól méri fel, hogy rendelkezésre áll-e a cégen belül a problémamegoldáshoz szükséges tudás	0,64	
időben értesít a határidők megváltozásáról (pl. csúszás a projekt indulásában, vagy befejezésében)	0,77	
projektvezetője rendelkezik a megfelelő felhatalmazással, hogy a felmerülő problémák esetén döntést hozzon	0,79	
hitelességét referenciái igazolják	0,66	Reputáció (19,7%)
szakmai körökben jó véleménnyel vannak róla	0,84	
nincsenek tartozásai	0,28	
kapcsolati hálója minél kiterjedtebb	0,72	

(KMO= 0,85; magyarázott variancia = 54.8%)



8. táblázat

Az amerikai vevő pozíciójú vállalatok elvárásai projekt-partnereik felé

Itemek	Faktorsúly	Faktor neve (magyarázott variancia)
a problémákat/kockázatokat is őszintén megbeszéli velünk	0,80	Korrektség (14.7%)
időt szán arra, hogy megértse az elvárásainkat	0,74	
nyitott a problémák tisztázására	0,83	
megfelelő pénzügyi erőforrásokkal rendelkezik a projekt finanszírozására	0,70	
nem követel olyat, amit a szerződés nem tartalmaz	0,34	
betartja a határidőket	0,77	
időben értesít a határidők megváltozásáról (pl. csúszás a projekt indulásában, vagy befejezésében)	0,77	

(KMO = 0,90; Magyarázott variancia = 52.4%)

4.4. Hasonlóságok és eltérések a projekt-kompetenciák fontosságának megítélésében a vizsgált ország almintái esetében

Az egyes ország és projekt-kapcsolati pozíciókból generált almintákban szereplő gazdasági aktorok eltérő értékeléseit összevetve (lásd 9. táblázat) megállapíthatjuk, hogy van két univerzális faktor, amely a legtöbb almintá esetében releváns elvárásokat testesít meg. Ezek a korrektség és a pénzügyi megbízhatóság. De a hasonlóságok mellett eltéréseket is tapasztaltunk. Eleve különbségeket is vártunk az eladói és vevői oldal között, hiszen a projekt-kapcsolat két oldalán megjelenő szereplők szempontjai részben mások. Ami fontos eredménye a kutatásnak, hogy kimutattuk, nemcsak ettől, vagyis a pozíciótól függő hatástól, de az országtól is függ, hogy milyen dimenziókban gondolkodnak a gazdasági aktorok projekt-partnereikről. Ahhoz, hogy megérthessük ennek okát, további kutatások szükségesek.



9. táblázat

Az elvárt projekt-kompetenciákat meghatározó faktorer a vizsgált három ország eladó és vevő oldali almintáján

Magyar eladó pozíciójú vállalatok	Magyar vevő pozíciójú vállalatok	Német eladó pozíciójú vállalatok	Német vevő pozíciójú vállalatok	Amerikai eladó pozíciójú vállalatok	Amerikai vevő pozíciójú vállalatok
Igazolt kompetencia	Korrekttség	Korrekttség	-	Kompetencia	Korrekttség
Alkalmazkodókészség	Pénzügyi megbízhatóság	Partnerkezelés	-	Reputáció	-
Pénzügyi megbízhatóság	A szerződésben foglaltak betartása	“Barátság”	-	-	-
-	-	Pénzügyi megbízhatóság	-	-	-

4.5. Projekt-kompetenciák egy másik perspektívából

Az eddigi elemzéseken túl kísérletet tettünk arra is, hogy a projekt-kompetenciákat egy egészen más perspektívából vizsgáljuk meg, eltérő elemzési és statisztikai módszereket használva. Így a következő lépésben egy regressziós modellt állítottunk fel, hogy új nézőpontot adjunk kutatásunknak.

Először felépítettük a regressziós modellt a korábban feltárt projekt-menedzsment kompetenciákat alapul véve. Így minden faktort felhasználtunk az értékelt projekt-kompetenciák vevő vagy eladó oldali magyarozatára. Ezt követően a legkisebb parciális négyzetek módszerét használtuk, mivel ez lehetővé teszi a nem megfigyelhető heterogenitás észlelését is a mintában a FIMIX-PLS művelet alkalmazásával. Mindhárom ország minden esetével számoltunk a vizsgálat során. Az alminták következetes elemzése után, ami az eladók és vevők, hard és soft projektek viszonylatában történt a németországi, a magyarországi, és az egyesült államokbeli mintán, azt találtuk, hogy minden almintában két faktor hatása bizonyult szignifikánsnak: a nyitott kommunikációé és a kapcsolat-orientáltságé. Tehát ez alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy nem volt érdemi eltérés a projekt-menedzsment képességek értékelése között a vizsgált almintákban.

A következő lépésben annak érdekében, hogy feltárjuk a nem-megfigyelhető heterogenitást (tehát azt a heterogenitást, ami nem magyarázható a kontroll-változóinkkal, almintáinkkal) FIMIX-PLS módszert alkalmazunk minden modellünkre. Az illeszkedési mutatók alapján azonban arra következtethetünk, hogy csak az ország almintákban fe-



dezhető fel a megfigyelt szegmensek jó illeszkedése. Ezért fel kellett tennünk a kérdést: mi van emögött, mi lehet a magyarázata ennek? Megpróbáltuk karakterizálni ezeket az almintákat, és végül három elkülönülő karakterisztikát sikerült elkülönítenünk:

A „barátok” azok a vállalatok, amelyek teljes mértékben a kapcsolatra és nyílt kommunikációra koncentrálnak.

Az „alkalmazkodók” a partner speciális igényeire fókuszálnak, és azokhoz alkalmazkodnak.

A „profik” pedig a jó projekt-menedzsment minden oldalát szem előtt tartják.

Érdekes módon mindhárom vizsgált országban a „barátok” teszik ki a legnagyobb szegmenst, amit a különböző országokban eltérő szegmensek követnek (például Németországban a „profik”, Magyarországon az „alkalmazkodók”). Kutatási eredményeinket ezek alapján úgy interpretálhatjuk, hogy a sikeres projekt-menedzserek értékelésének különböző útjai vannak. Érvelni lehetne amellett, hogy ez a projektre jellemző szituációs tényezőknek köszönhető, vagy éppen a személyeknek, akik irányítják a projektet vagy azzal vannak megbízva, hogy értékeljék az eladók/vevők képességeit

HIVATKOZÁSOK

¹ A kutatást az OTKA támogatta (K 81565).

² A pontos kritérium a következő volt: az adott változóhoz tartozó legnagyobb faktorsúlynak legalább kétszer akkorának kellett lennie egy faktoron, mint az adott változóhoz tartozó következő faktorsúlynak egy másik faktoron.

FELHASZNÁLT IRODALOM

COVA, B. – GHAURI, P. – SALLE, R. (2002): *Project Marketing: Beyond Competitive Bidding*, New York: Wiley.

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*, vol. 36, no. 2, pp. 138-146.

GANESAN, S. (1994): *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*, *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 2, pp. 1-19.

GOLFETTO, F. – GIBBERT, M. (2006): *Marketing competencies and the sources of customer value in business markets*, *Industrial Marketing Management*, vol. 35, no. 8, pp. 904-912.

LAPIERRE, J. (2000): *Customer-Perceived Value in Industrial Contexts*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, no. 2/3, pp. 122-145.

MÖLLER, K. (2006): *Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach*, *Industrial Marketing Management*, vol. 35, no. 8, pp. 913-924.



- MORGAN, R. M. – HUNT, S. D. (1994): *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, vol. 58, no. 3, pp. 20-38.
- SINGH, J. – SIRDESHMUKH, D. (2000): *Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgements*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 28, no. 1, pp. 150-167.
- TAYLOR, J. W. (1974): *The Role of Risk in Consumer Behavior*, Journal of Marketing, vol. 38, no. 2, pp. 54-60,
- VERES, Z. (2009): *Competence-based risk perception in the project business*, Journal of Business and Industrial Marketing, vol. 24, no. 3/4, pp. 237-244.
- VERES, Z. – SAJTOS, L. (2012): *Competencias y Gestión de Riesgos de los Actores de Proyectos*, Revista Internacional Administración & Finanzas, vol. 5, no. 4, pp. 51-62.



6. POSZTEREK