

PROJEKTMARKETING

A PROJEKTMARKETING KÉTFÉLE MEGKÖZELÍTÉSE

A projektmarketinget korábban szinte kizárólag a külső projektekhez kapcsolva, az azokban közreműködő külső vállalkozók szemszögéből tárgyalta a szakirodalom. Ebben az értelemben a külső közreműködőknek meg kell győzniük a projekttulajdonost, hogy ők a legalkalmasabbak a projekt teljesítésére. Ezért felhasználnak marketing eszközöket, hogy a projektteljesítésre vonatkozó képességeiket „értékesíteni” tudják.

A projektmarketinget nézve hangsúlyozni kell azt a sajátosságot, hogy itt a piaci tevékenység tárgya nem a klasszikusan értelmezett termék vagy szolgáltatás, hanem a projekteredmény vagy annak egy része (Görög 2003). További sajátosság, hogy a projektmarketing tárgyát képező projekteredmény még csak elképzelésben, vázlatos tervekben létezik, és a projekttulajdonos is aktív résztvevője általában a teljesítési folyamatnak.

A sikeres projektmarketing érdekében a külső közreműködőknek ismerniük kell a projekttulajdonosi szervezetet, hiszen neki kell eladni a képességeiket, őt szükséges meggyőzniük kvalitásaikról. Ezek a szervezetek többféle szempont szerint csoportosíthatóak, így például az alaptevékenységük profilja alapján vagy lehetnek profitorientált és nem profitorientált szervezetek és így tovább. Gyakran történik a csoportosítás a projekttulajdonosi szervezetek tulajdonjogi helyzete alapján, eszerint lehetnek:

- egyszemélyi magántulajdonos,
- korporatív tulajdonos,
- költségvetési tulajdonos.

A korporatív tulajdonos esetében a döntéseket nem egy egyszemélyi tulajdonos, hanem egy vállalati testület hozza meg, és hasonlóképpen történik ez a költségvetési tulajdonosnál is. A jövődő közreműködőknek gondot kell fordítani arra, hogy megismerjék a projekttulajdonos szervezeti struktúráját és az adott projektfeladattal összefüggő döntési mechanizmusát, azon belül feltárni azokat a szervezeti egységeket vagy még inkább személyeket, akik leginkább befolyásolják a döntéshozatalt (Görög 2003). A közreműködőknek célszerű meggyőzni a döntéshozókat arról, hogy az előzetes minősítés és ajánlatértékelés során mik legyenek a legfontosabb döntési kritériumok, valamint bizonyítani az ajánlati dokumentációban azt, hogy ők felelnek meg leginkább ezeknek a kritériumoknak. A fentieket általános ajánlásként fogalmazhatjuk meg az ajánlattevőknek, azonban nem árt tisztában lenniük a projekttulajdonos döntését befolyásoló sajátos szervezeti tényezőkkel is:

- szervezeti stratégiai cél, amit a projekt révén kell elérni,
- a projekttulajdonosi szervezetre jellemző szervezeti struktúra és szervezeti kultúra,
- a projekttulajdonosra és környezetére jellemző technológiai kultúra,
- a projekttulajdonos környezetére jellemző társadalmi, kulturális és viselkedési szokások.

Amennyiben a jövődő közreműködő megismeri a projekttulajdonos céljait (projektcélokat), akkor a célokra és elvárásokra jobban megfelelő ajánlatot képesek kialakítani. Célszerű az ajánlatot igazítani a projekttulajdonos és környezetének technológiai kultúrájához, hiszen nem szerencsés az azt jelentősen meghaladó, illetve alacsonyabb színvonalat képviselő technológiát ajánlani. Az ajánlattevőknek figyelembe kell venni a projekttulajdonos környezetére jellemző társadalmi, kulturális és viselkedési szokásokat is, mert a döntésre nyilvánvalóan kihat a tradícióknak megfelelő ajánlat, például egy élelmiszeripari projekt esetében.

³⁶⁴ Dr. Takács László, főiskolai docens, Széchenyi István Egyetem, Marketing és Menedzsment Tanszék.

Az utóbbi évtizedben a projektmarketing az előzőtől eltérő, más jelentéstartalommal jelenik meg a nemzetközi szakirodalomban és a projektgyakorlatban. A más jelentéstartalom azt a projekttulajdonosi erőfeszítést foglalja magában, amelynek során a projekttulajdonos igyekszik elfogadhatóvá tenni a projektet az érintett érdekcsoportok számára (Görög 2003).

Kik az érintett érdekcsoportok?

Minden olyan személy, csoport, szervezet vagy intézmény, akinek/aminek érdeke fűződik a projekthez, a projekt hatással lesz rá vagy ő lesz a projektre hatással (ez gyakran kölcsönös). Részletesebben az érintettek azon szervezetek, személyek:

- akik közvetve befolyásolhatják a projekt megvalósítását,
- akik közvetlenül érdekeltek a célok elérésében,
- akik döntöttek a beavatkozásról és finanszírozzák azt,
- akik részt vesznek a projektben,
- a közsférában dolgozó érintett végrehajtók,
- a projekt végső kedvezményezettjei
- a célcsoport például az érintett lakosság stb.

Fajtái és jellemzői:

- Társadalom – helyi közösség – kormány,
- Tulajdonosok – alkalmazottak – versenytársak,
- Szállítók – vásárlók.

Jelentőségük a projekt sikerét tekintve változó, melyet direkt, vagy indirekt módon befolyásolnak. Összekötő szerepet töltenek be, szószólók, tárgyalók. A projekt környezeti folyamat kísérik figyelemmel. Megéri jó véleményt kialakítani a projektről a „külvilág” felé (lobbizás).

Az érdekcsoport elemzés az érdekcsoportok azonosítását és fontosságuk, befolyásuk felmérését célozza, az időkorlátok miatt többnyire a kulcsszereplőkre koncentrálva. Általános gyakorlat az érdekcsoportok besorolása elsődleges, másodlagos és külső érdekcsoportokra:

- *Elsődleges érdekcsoport:* a projekt célcsoportjai és azok a potenciális célcsoportok, amelyeket nem vontunk be
- *Másodlagos érdekcsoport:* a projekt megvalósításának többi közreműködője (döntéshozók és finanszírozók is)
- *Külső érdekcsoport:* a projektmegvalósításban részt nem vevő, de érintett érdekcsoportok.

Ki elemezze őket?

Lehetőleg minél több érdekcsoportot vonjunk be a munkába az ésszerűség határain belül, de a projekt tervezett partnereit vagy még inkább azt a potenciális partneri kört, melyből meríteni szándékozunk mindenképpen. Ha esetleg nincsenek a partnerek között, legyünk különös tekintettel a projekt célcsoportjára (érdekképviseleti szervezeteire), az érintett döntéshozókra és a bevont intézmények fenntartóira.

Mi a célja az elemzésnek, illetve az elemzés lépései?

A cél a projekt érintettekre gyakorolt, várható hatásának előrejelzése, és az általuk a projektre gyakorolt hatások előrejelzése valamint a negatív hatások kiküszöböléséhez szükséges lehetséges lépések megtervezése: projekttevékenységek, de szükség esetén akár problémák vagy célok újra definiálása. Az elemzés lépései lehetnek:

- Az érintettek azonosítása
- Az érintettek céljainak azonosítása (a projekttel kapcsolatos érdekek, a projekt teljesítési folyamatához, a létrejövő projekteredményhez való viszonyulás)
- Az érintettek erős és gyenge pontjainak elemzése és a projektre gyakorolt lehetséges befolyásolási potenciáljuk megállapítása
- Az érintettek stratégiájának, viselkedésének elemzése
- Cselekvési terv kidolgozása és az alkalmazandó projektmarketing-eszközök meghatározása

A fenti lépések közül a második és harmadik kidolgozásához nyújt segítséget az alábbiakban látható „*érdekcsoporttérkép*”, mely egyrészt mutatja az érintett érdekcsoportok viszonyulását a létrejövő projekteredményhez (elutasító, semleges, támogató magatartás), másrészt az érdekcsoportok befolyásolási potenciáljának értékelését, amely lehet jelentős és kevésbé jelentős. Az érdekcsoporttérkép segítségével kategorizálni lehet az érdekcsoportokat, hogy milyen hatással lehetnek a projektre.



Forrás: Puskás J. (2004), Projekttervezés, Tempus, szakértői képzés

Hogyan elemezzük őket?

Műhelymunka keretében, de ha van rá kapacitásunk és illeszkedő megoldás, kiegészíthetjük kérdőívvel és interjúval.

Mikor elemezzük őket?

Először rögtön a projektötlet megszületése után, mivel segít a lehetséges partnerek azonosításában. A tervezés különböző fázisai során folyamatos inputot szolgáltat pl. a problémaelemzéshez, a rizikófaktorok és előfeltevések azonosításához, a tevékenységek megtervezéséhez. Célszerű rendszeresen áttekinteni és szükség esetén átdolgozni a jelentések / újratervezés időszakában.

Projektmarketing eszközök

- a projektbe történő bevonás (elsősorban az előkészítő fázisba),
- konzultáció,
- kommunikáció,
- kompenzáció.

A közelmúlt tapasztalatai alapján a *projektbe történő bevonás* hatékony eszköznek bizonyult általában. Az érintett érdekcsoportoknak lehetőségük van érvényesíteni a projekttel kapcsolatos elvárásaikat, persze ha azok nem sértik mások érdekeit, tehát szükséges az ésszerű kompromisszum határait betartani.

Néha szükség lehet a *kompenzációra* (pl. autópálya projekt kapcsán zajelnyelő fal építése), amikor nincs igazán más lehetőség az adott érdekcsoport sérelmeinek kezelésére.

A *kommunikáció* többféle lehetőséget nyújt a projektirányítóknak, hogy az érintett érdekcsoportokat ellássa információkkal és olyan ismeretekkel, amelyek kellenek a projekt céljainak megértéséhez. Gyakran alkalmazzák ezért a médiát, tájékoztató kiadványokat, a projekt teljesítéséről, eredményeiről tájékoztatást szűkebb körnek, szimpóziumok, helyszíni látogatások szervezését.

A PROJEKTMARKETING MUNKA IRÁNYELVEI, SZEMPONTJAI NAGYOBB LÉTESÍTMÉNYI PROJEKTEKNÉL

A projektvezetésnek kell felismerni, milyen fontos a nyilvánosság a projekt számára. A vezetés teendője, hogy a projekt technikai, gazdaságossági, környezeti és társadalmi összefüggéseit a nyilvánosság számára végzett munka segítségével átláthatóvá és ezzel érthetőbbé tegye. Ez nem könnyű feladat, ezért PR szakemberekkel együtt célszerű végezni. Itt a projekt imázsáról van szó, arról a képről, melyet a nyilvánosság kialakít magának. Ezt az imázst kellene a lehető legkedvezőbben megformálni és fenntartani, valamint a projektet átfogó módon beilleszteni a környezetbe. Fontos, hogy ezt a marketing munkát céltudatosan végezzék, ne a kívánt elképzelésekre, hanem a tényekre orientálódjon. Itt nem csupán információkról van szó, hanem az emberi kapcsolatok sokrétűségének felismeréséről és annak kezeléséről. A munka során a következő kérdéseket kell feltenni:

- Milyen csoportokat érint a projekt?
- Hogyan reagálnak, és milyen az egyes csoportok befolyásolhatósága?
- Mi motiválja őket, és hogyan vélekednek?
- Hogyan szerzik be információikat, és miként nyilatkoznak meg? (viták, tömegkommunikációs eszközök, érzelmek stb.)
- Milyen megelőző lépéseket kell tenni a projektvezetésnek, hogy a projekttel szembeni ellenállást elkerüljék?

A projekt teljesítésével összefüggő problémákat átfogóan kell megfogalmazni és felmerülésük ideje, célcsoportok szerint osztályozni. Az izolált tervezés idejét múlt, mert az kiprovokálja azok reakcióját, akik úgy érzik, hogy őket semmibe veszik. Fontos, hogy az érintettek reakcióit időben észleljék és felhasználják a tervezésben. Ez a visszacsatolás intenzív, személyes kapcsolatot feltételez a környezettel. Nagy jelentősége van az engedélyezési hatóságokkal tartott jó munkakapcsolatnak a projekt kezdetétől a végéig. Főleg a projekt szomszédokkal folytatott intenzív információcserével és alkalmas információs eszközökkel elkerülhetők az ellenvetések. Más érintetteket részletesen és időben informálni kell sajtóközlemények, rádió, TV, információs táblák, orientációs gyűlések stb. segítségével. A nyilvánosság felé végzett megalapozott, részletes, célirányos munka segíti az építetőt, hogy elkerülje a projekt kudarcát és kevesebb kockázattal kell szembenéznie.

Fontos, hogy ne csak a kívülállókat, hanem azokat a belső munkatársakat is figyelembe vegyék, akiket nem vontak be a projektbe, ezért a projektirányításnak erre vonatkozó információs programot is létre kell hoznia.

Nagyobb projektek esetén célszerű külön *projektmarketing munkacsoportot* létrehozni, és számukra egy *forгатókönyvet (köteleesség-füzetet)* kidolgozni, mely a következőket tartalmazhatja (lerövidített tartalom):

- Célkitűzés (Mit akarunk?) Objektív tájékoztatás a projektről, marketing munka koordinálása, milyen legyen a munka...
- Célcsoport (Kit akarunk megszólítani?) Szelekció aszerint, hogy kik a hátrányt szenvedők, előnyt élvezők, a régió lakói, belső munkatársaink stb.
- Mit akarunk bemutatni és elérni? A projekt elvárt eredményeinek közzétevése, az összefüggések megmutatása, a hátrányosan érintettek kompenzálása, ellenállás elkerülése.
- Milyen információs eszközöket akarunk használni?
- A marketing munka megszervezése. Jó, ha a csapat a következőkből áll össze: ügyvezető, projektvezető az építető részéről, projektiroda, projektvezető helyettes... A munkacsoport részletes koncepciót dolgoz ki a projekt üzembehelyezéséig, beleértve a költségvetést is.

Együttműködés a sajtóval

A nyilvánosság előtt nem kedvező az, ha arra kényszerülünk, hogy válaszoljunk valamire, mielőtt még bármit is állítottunk volna. Ilyen esetben sajnos elszalasztottuk azt az esélyt, hogy még idejében pozitív képet alakítsunk ki a projektünkről. A helyesbítéseket és cáfolatokat ugyanis nehezebben hiszik el, az eleve gyanús kategóriába tartoznak. A következőkben a marketing-tevékenység két lehetőségéről lesz szó:

Sajtóközlemény

A sajtóközlemény a marketing tevékenység kényelmes és viszonylag alacsony költségű eszköze. Megfogalmazása előtt a következő kérdéseket kell feltennünk:

- A megfelelő címzettet szólítottuk meg?
- Helyesen választottuk meg a sajtóközlemény megjelenésének időpontját?
- Tartalmaz-e az valami újat?
- Figyelemfelkeltően fogalmaztunk? (Ne legyen túl hosszú, tartalmazzon informatív és sokszorosítható képanyagot!)
- A megfogalmazás során a következőkre kell ügyelni:
- Mi a közlemény témája?
- Mi történt ténylegesen, és mi fog történni?
- Ki, hol, mikor, mit tett, illetve fog tenni?
- Hogyan, mikor történt, hogyan és mikor fog valami történni?
- A közleményt úgy kell megfogalmazni, hogy az a célcsoporthoz szóljon, ugyanakkor az információ igazságtartalmának és tisztaságának elve mindenkor érvényesüljön.

Sajtókonferencia

A sikeres marketing munka feltétele a személyes kapcsolattartás a véleményalkotókkal. Erre alkalmasak a sajtókonferenciák, melyeken alkalom nyílik a vitára. Sikerének nyitja a feltett kérdésekre adott konkrét válaszok és egyértelmű állásfoglalások. A véleménycsere nyíltan történjen és elegendő időt kell rászánni. A meghívott sajtóképviselők becsülik a nyílt beszédet.

Fontos azonban figyelni néhány alapvető szabályra:

- A meghívás időben történjék (legalább 4 héttel a konferencia előtt).
- Ne hívjanak túl sok sajtóképviselőt.
- Megfelelő időpontok megadása, konferenciára alkalmas helyiség biztosítása.
- Sajtómappák kiadása. (Tartalom: A sajtókonferencia vázlatos összefoglalása, grafikával, fotóval kiegészítve az előkészítő anyagból.)

IRODALOM

- Görög, M. (2003): A projektvezetés mestersége. Aula Kiadó, Budapest.
- Brandenberger, J.–Ruosch, E. (1991): Projektmanagement im Bauwesen. Baufachverlag, Zürich.
- Sommer, H. (1994): Projektmanagement im Hochbau. Springer–Verlag, Berlin.
- Rösel, W. (1994): Baumanagement. Springer–Verlag, Berlin.
- Görög M. (1999): A projektmarketing etikai vetületei. Gazdaság, vállalkozás, vezetés.
- Kandikó J. (2003): Projektmarketing. CEO Magazin.
- Puskás J. (2004): Projekttervezés. Tempus szakértői képzés anyaga.