

# EREDMÉNYKOCKÁZAT ÉS PROJEKTKOMPETENCIÁK<sup>1</sup>

---

**Veres Zoltán<sup>1</sup> - Nádor Éva<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>tanszékvezető egyetemi tanár, <sup>2</sup>főiskolai tanár

BGF Külkereskedelmi Kar

[veres.zoltan@kkfk.bgf.hu](mailto:veres.zoltan@kkfk.bgf.hu), [nador.eva@kkfk.bgf.hu](mailto:nador.eva@kkfk.bgf.hu)

Kulcsszavak: eredménykockázat, kockázatkezelés, projektek, kompetenciák, szervezeti képességek, kritikus projektesemények, interaktív kommunikáció

## 1. BEVEZETÉS

A napjaink gyorsan változó marketing környezetében megnyilvánuló állandó innováció iránti igény jelentősen megnöveli mind az eladó mind a vevő észlelt kockázatát. Az észlelt kockázat kezelése marketing szempontból igen nagy jelentőséggel bír, mivel a vevő elégedettségét nagyban befolyásolja. A kockázatokat akkor tudja a vezetés felelősen kezelni, ha a kockázatok természetével tisztában van. A fogyasztói piac / fizikai termék kontextusban a kutatások már meghozták az eredményeket. Nem ilyen tiszta azonban a kép, ha vizsgálódásainkat kiterjesztjük a szervezeti szolgáltatások piacára, amelynek tudományos feltárása hagyományosan elmarad a fizikai termékekétől. Kutatásunkkal ezt a hiányosságot kívánjuk pótolni.

Kutatásunk fókuszában a szolgáltatótevékenységek egy speciális szegmense, a projekt jellegű szolgáltatások állnak. Abból kiindulva, hogy a projekt mindig egy eredmény elérését tűzi ki célul, a szállító várható teljesítményéhez köthető eredménykockázatot állítottuk vizsgálódásaink középpontjába. A vevő nem terméket, hanem értéket, pontosabban tudás/kompetencia-alapú várható előnyöket vásárol. A projektügyletek sajátossága, hogy a megbízói oldalon lévő aktorok is kompetensek, szerepük a tranzakcióban jelentős, sok esetben nélkülözhetetlen. A projekt egyedisége és eredménykockázata szükségessé teszi a felek interaktív kapcsolatát.

Jelen előadás keretein belül 3 éves kutatásunk kvalitatív fázisának eredményeit összegezzük.

## 2. ELMÉLETI HÁTTÉR

Általánosságban azokat a programokat nevezzük projektnek, amelyekben egy időben határolt csoporttevékenység valamely célfeladat megvalósítására irányul. Ebből a projektdefinícióból kiindulva olyan további üzleti tevékenységeket is ide kell sorolni, ahol az ügylet tárgya egy hardvert nem, vagy alig tartalmazó *szolgáltatás* (pl. consulting-engineering, tervezés, termelési eljárás átadása, megbízásos kutatás-fejlesztés, ad hoc piackutatás, reklámkampányok menedzselése, tanácsadás, rendezvényszervezés stb.).

---

<sup>1</sup> A kutatást az OTKA (K 81565) támogatja.

## 2.1. A projektfolyamat kockázati viszonyai

A Cova-Ghuri-Salle-féle folyamatmodell (Cova-Salle 2007) a projektszállító nézőpontjából a tervezéstől a szerződéskötésig értelmezi a folyamatot. Eszerint a szállító funkcionális fejlesztést hajt végre, azaz folyamatosan fejleszti piacképes kompetenciáit, felkészülve a célcsoportok várható problémáinak megoldására. A funkcionális fejlesztéssel egyidejűleg a szállító kapcsolati hálóját is folyamatosan fejleszti. A kapcsolati hálótérben ott vannak azok a felhasználók, akik később szerződéses partnerek lehetnek. A folyamat következő fázisa a pre-tender fázis, amelyben a szállító már számba veszi a projektpiaci keresletet, azaz a lehetséges vevők körét, és egy szűrési szelekciós eljárással kiválasztja azokat a (pl. versenytárgyalási kiírások formájában megjelenő) vásárlói problémákat, amelyek megoldásának elnyerésére célszerű befektetnie. Az ajánlati fázis az ajánlatadás – tárgyalás – szerződés láncot jelenti.

A projekt egyedisége és eredménykockázata mindazonáltal olyan tényezők, amelyek már a pre-tender fázistól kezdődően egészen a végleges átadásig (sőt, erősebb partnerkapcsolatokban sokszor azon túl is) szükségessé teszik a felek interaktív, problémamegoldó kapcsolatát. Az észlelt eredménykockázat időfüggése azt jelenti, hogy a teljes tranzakciós folyamatot terheli az a bizonytalanság, ami a (vég)eredmény jóságához fűződik, sőt – folyamatorientált szolgáltatások esetében – maga a folyamat jósága is része a vevő által elvárt eredménynek.

A projekt-sajátosságokból származó problémák megoldásában vannak további megfontolások. Közülük a fontosabbak (Engelhardt 1993, Cova & Salle 1996, Cova & Salle 1999, 19-28, Cova, Ghauri & Salle 2002, 23-31, Veres – Buzás 2006, Veres 2009):

- A projektüzletágban a legsúlyosabb kockázatelem a szállító komplett eredményfelelőssége, az a kötelezettség, hogy a sikeres teljesítés összes feltételének számbavétele a szállító feladata. Ez a teljesítményigazolás befejezéséig fennálló kockázati tényező.
- A projekt tárgya természeténél fogva egyedi termék. A feladat a szállító számára is új, egyedi jellegű, mert ugyanabban a kapcsolatrendszerben, ugyanolyan korszerűségi fokon ritkán hajt végre ismételt tranzakciót.
- A problémák megoldását nehezíti a projektobjektum rendszerjellege. Az amerikai szaknyelv ezért használja az ilyen ügyletekre a rendszereladás (system selling) terminust. A rendszerjelleg nem csak a hardverre érvényes, hanem például a döntési mechanizmusra is.
- A partnerkapcsolatokban működő ellentétes érdekekből adódnak az ún. együttműködési kockázatok. Ez a feleket arra csábítja, hogy kihasználják a másik fél ismereteinek korlátozottságát. Ugyanakkor például a vevő és a konzultáns kapcsolata is függő partnerkapcsolat, hiszen a konzultáns hosszabb távú piaci kapcsolatai szempontjából érdekelt a szállítóval való jó együttműködésben (Schmidt & Wagner 1985).
- Az üzleti folyamat különböző fázisokkal jellemezhető, elhúzódó interakciósorozat a szereplők között. Ilyen fázisok például: megvalósíthatósági vizsgálatok, ajánlati felhívás (briefing folyamat), szállító(k) kiválasztása, projekt-megvalósítás, debriefing stb.
- A projektermékeket a szállítók a vevő aktív bevonásával, együtt hozzák létre.
- A hosszú megvalósítási időtartamból származik a teljesítés kétoldalú (bilaterális) eredménykockázata, ami megköveteli az intenzív kockázatérzet-csökkentő kapcsolatmenedzsmentet.

- A kockázat és a kockázatérzet nem független a projekt történéseitől, azoktól a tranzakciós epizódoktól, amelyek a megvalósítás folyamatát alkotják. Ez akár még külső hatások is jelenthet, pl. valamely új piaci információ megszerzését.
- A várható veszteségek miatt a feleknek egyre kockázatosabb „kiszállni” az ügyletből, következésképpen egyre csökken az alternatív partnerkapcsolatra történő váltás esélye. Ennek legsúlyosabb – bizonyosan veszteséges – kimenetele az, amikor a projekt folyamatában az aktorok túlhaladnak azon a ponton, ahol még van esély a váltás üzletileg gazdaságos menedzselésére (angolul: point of no return).
- A kapcsolatrendszer menedzsmentje kétirányú feladat. Szűkebb értelemben az ügyletek partnerkapcsolati problémakezelését, stratégiai szempontból pedig a hálózatépítést (networking) jelenti.

## 2.2. Projektkompetenciák

A kompetenciaalapú észlelt érték a kockázatérzet egyik kulcsdeterminánsa. A kompetenciát úgy értelmezzük, mint az episztemikus kompetencia és a heurisztikus kompetencia összességét a projekt tárgyát képező „probléma” megoldásában. Eszerint az episztemikus kompetencia mintegy bizonyíték korábbi sikeres teljesítményekre (lásd: referenciák), míg a heurisztikus kompetencia – releváns referenciák hiányában – a megbízhatóság ígérete arra, hogy az aktor képes megbirkózni a projekt megoldási nehézségeivel (pl. szakmai szövetségi tagság).

A projekt ügyletekben az aktorok a megbízói oldalon is többé-kevésbé hozzáértő (kompetens) felek, és a tranzakcióban aktív szerepet vállalnak. Marketing-terminussal kifejezve a vevők bevonódása számottevő lehet. A kompetencia kiterjesztése a megbízó oldalára éppen ezzel az aktivitással magyarázható (Cova & Salle 1999, Awuah 2001, Bettencourt et al., 2002, Axelsson és Wynstra 2002).

Az üzleti piaci aktorok kompetenciájának megértéséhez sokban hozzájárultak Karl Erik Sveiby kutatásai (1997). Érdemes idézni a projektpiacra vonatkozatható megállapításait: “Egy építőipari cég legfőbb (immateriális) vagyona a komplex projektek kivitelezésére való képesség... A tanácsadó cégek... fő értéke a személyzet kompetenciájában és az ügyfelekkel kialakított kapcsolatokban keresendő” (Sveiby 1997, 68).

## 3. A KVALITATÍV KUTATÁS MÓDSZERTANA

Általánosságban azokat a programokat nevezzük projekteknek, amelyekben egy időben behatárolt (kezdettel és befejezéssel jellemezhető) csoporttevékenység valamely célfeladat megvalósítására irányul. Projekt definícióból kiindulva a felmérésben

- a jelentős fizikai tartalommal megvalósuló, ún. hard típusú beruházási projekteket – építés-szerelés, infrastruktúrafejlesztés stb. – és
- az elhanyagolható fizikai tartalommal rendelkező, ún. soft projekt ügyleteket – tanácsadás, mérnöki tanácsadás, tervezés, termelési eljárás átadása, megbízásos kutatás-fejlesztés, ad hoc piackutatás, reklámkampányok menedzselése, rendezvényszervezés stb.– vizsgáljuk.

Bár a hard típusú beruházási projekteknél a projektügylet fizikai tartalma általában magas, a vevő végső soron tudás/kompetencia-alapú előnyöket vár el. Ugyanez a helyzet a soft típusú szolgáltatás projekt ügyleteknél, ahol viszont elhanyagolható a szolgáltatás fizikai tartalma.

Az adatfelvétel során 129 strukturált mélyinterjú készült, részben egymással megrendelői-szállítói projektkapcsolatban álló vállalkozások körében. A hard projekt piacon túlnyomórészt

építőipari, kisebb arányban szerelőipari és ingatlanfejlesztési szállítókat kérdeztünk meg. A soft projektek esetében IT szolgáltatók, tanácsadó cégek, reklám-média ügynökségek, piackutató cégek és engineering-tervező vállalkozások vettek részt a megkérdezésben.

Szakértői vizsgálatunkban a vállalkozások, intézmények azon középvezetőit kérdeztük meg, akik projekt ügyletek előkészítésében és végrehajtásában döntéseket hoznak, jelentős projekt tapasztalatokkal rendelkeznek.

A hard projektekben résztvevő felek (összesen 80) profilja jelentősen eltért a soft projektben együttműködő partnerek (összesen 49) profiljától. Az eltérést jól jellemzi a két típusú projektügyletben részt vevő vállalatok méret szerinti megoszlása (lásd az 1. táblázatban).

**1. táblázat**

A megkérdezett vállalatok megoszlása méret szerint

|                               |   | Cégméret          |                |                  |              |           | összesen |
|-------------------------------|---|-------------------|----------------|------------------|--------------|-----------|----------|
|                               |   | mikro-vállalkozás | kisvállalkozás | közepes vállalat | nagyvállalat | adathiány |          |
| <b>hard projekt partnerek</b> | n | 10                | 8              | 14               | 10           | 7         | 49       |
| <b>soft projekt partnerek</b> | n | 11                | 12             | 13               | 30           | 14        | 80       |

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók személyes tulajdonságai közötti különbség is indokolja a két projekt típus külön kezelését. A hard projektekben résztvevő felek megkérdezett vezetői között például alig találni női válaszadót, miközben a soft projektben egyharmadot tesznek ki. A hard projektekben résztvevő vállalatok közül nagyjából kiegyensúlyozott arányban kerültek be különböző méretű vállalatok, és a partnereként résztvevő vállalatokat felsőfokú, elsősorban gazdasági vagy műszaki végzettséggel rendelkező vezetők képviselték. A soft projektek megrendelői tipikusan a nagyvállalatok, míg beszállítóik között mindenféle méretű vállalat előfordul. A felsőfokú végzettség ebben az esetben is alapvető követelménynek tűnik.

A szakértői interjúk első szakaszában a partnerről feltételezett kompetenciák spontán elemzése történt, megkértük az interjúalanyokat, hogy sorolják fel a partnerrel szembeni legfontosabb elvárásaikat, az általuk legfontosabbnak tartott sikertényezőket. Az interjúk második szakaszában arra kértük az interjúalanyokat, hogy idézzenek fel olyan kritikus projekt mozzanatokot, amelyek már az előkészítés fázisában előre vetítették a projekt sikerét vagy sikertelenségét. Az interjú harmadik felében az interjúalanyok az általunk megadott kártyák segítségével rangsorolták a szervezeti kompetenciákat aszerint, hogy azokat kiemelkedő, átlagos vagy csekély fontosságúnak tartják az eredménykockázat szempontjából. A szakértői interjúkra 2010 decemberében és 2011 januárjában került sor.

## 4. FŐBB KUTATÁSI EREDMÉNYEK

### 4.1. Kockázatkezelés - a partnertől elvárt kompetenciák

#### *Hard projektek*

A szakértői megkérdezés alapján meglehetősen egyöntetű kép alakult ki a vizsgált kérdés tekintetében. Általánosságban elmondható, hogy a projektekben résztvevő középvezetők tudatosan foglalkoznak a kockázatokkal. Az interjúkból egyértelműen az rajzolódott ki, hogy mind a szállítók mind a vevők nagy gondot fordítanak a kockázatok feltérképezésére, illetve igyekeznek a kockázatok csökkenteni, minimalizálni. A szállítóknál ez azt jelenti, hogy

még a mai rossz gazdasági feltételek, viszonyok közepette sem vállalnak el minden munkát, magasnak ítélt kockázat mellett inkább elutasítják azokat.

Az elvárásokkal kapcsolatosan vannak olyan tényezők, amelyek mind a két projekt aktor, az eladó és a vevő számára is fontosak. Ezek közé tartoznak a megbízhatóság, a motiváltság, az elkötelezettség, a kölcsönös bizalom és a határidők betartása.

Az *eladói pozícióban* lévők fentiekén kívül további elvárásokat fogalmaztak meg. Ismerve az építőipar helyzetét és általában a gazdasági életre jellemző körbetartozások rendszerét, nem meglepő, hogy első helyen a partner, a vevő fizetőképessége áll. Több szállító említette, hogy nagyon fontos számukra, hogy a vevő pontosan meg tudja fogalmazni igényét, mivel sok esetben adódott gond abból, hogy a vevő nem tudta jól definiálni a feladatot. Mivel a projektek általában igen összetettek, a végrehajtás során sok probléma merül fel, ezért a vevő konfliktusmegoldó képessége is fontos az eladónak. Többen jelezték, hogy partnerséget várnak el a vevőtől. Ehhez kapcsolódó elvárásuk a pontos adatszolgáltatás, korrekt és időben történő információszolgáltatás.

A *vevői oldalon* is mutatkozik egy sor sajátos elvárás. Minden interjúalany kiemelte a szakmai felkészültséget, a hozzáértést. Ez sok esetben működési engedélyeket, minősített besorolást is jelent, de a szakmai háttér mindenképpen elsőrendű. A megkérdezett vezetők közül többen említették, hogy választásukban, döntésükben az eladó szakembergárdája, szakember állománya jelentős szerepet játszott. Ugyancsak hangsúlyozták annak szükségességét, hogy adott szakterületen az eladó komoly tapasztalatokkal rendelkezzen.

### *Soft projektek*

Mind az eladói mind a vevői pozícióban lévő interjúalanyok válaszai világosan tükrözik a soft projektek – amelyek lényegében professzionális szolgáltatások – legfőbb sajátosságait, vagyis, a nem fizikai természetet, a bizalmi meghatározottságot, az interaktivitást, a vevőre szabottságot. Más-más megfogalmazásban, de szinte minden interjúalany elmondta, hogy a megbízhatóság, bizalom, hatékony együttműködés képezik legfontosabb elvárásaikat partnereikkel szemben.

Az *eladói oldalon* lévő aktoroknál a fentiekén túl a legfontosabb elvárás a vevő fizetőképessége. Figyelemre méltó, hogy a második leggyakrabban említett elvárás, hogy a megbízó jól definiálja a feladatot, pontosan határozza meg, mit vár, és azt megfelelően kommunikálja a beszállítónak. Az előbbieken túl előkelő helyen szerepel az őszinteség, a szimpátia, illetve a hatékony együttműködés, az információk pontos és korrekt átadása.

A *vevők* számára érthető módon a szállító kompetenciája, szakértelme a döntő fontosságú, ha az hiányzik, nem lehetséges az együttműködés. A szakértelem több dolgot foglal magában, ide sorolhatjuk a megbízó szakterületének ismeretét, a releváns tapasztalatokat – amelyek a referenciákban testesülnek meg – a proaktivitást és kreativitást is. Az elvárások másik köre az együttműködésre, azon belül a hozzáállásra, az ígéretes, határidők betartására, a megbízhatóságra, korrekt üzleti magatartásra vonatkozik.

A hard és a soft típusú projektügyletek során a partnerrel szembeni elvárások hasonlóak, különösebb sajátosságok nem voltak kimutathatóak.

A projektügyletek két típusa között az elvárásokban nem, a felhasznált információ típusok tekintetében tapasztalható különbség. A *hard projektügyleteknél* általános, hogy az eladók hivatalos céginformációkat – cégbejegyzés, pénzügyi nyilatkozatok, garanciák, mérlegek, stb. – szereznek be a potenciális vevőről. Emellett igyekeznek szakmai berkekben információkhoz jutni korábbi magatartásukról, a projekt teljesüléséről. A kutatás alapján egyértelműen megállapítható, hogy a vevők számára a legfontosabb információforrás a referencia, az ajánlás, a szakmai körben szerzett ismeretek. Többen említették, hogy tendereztetés esetén a pályázati anyagban nagyon sok céginformáció található mind a referenciákról, korábbi

tapasztalatokról, mind a pénzügyi, működési adatokról. Sokan jelezték, hogy az ajánlások jelentenek garanciát számukra. Mások inkább a saját tapasztalatokat helyezik előtérbe, ennek az a következménye, hogy szívesebben dolgoznak együtt a korábban már bevált partnerekkel. Bevált gyakorlat, hogy a megrendelők megtekintik a szállítók korábbi, vagy éppen futó munkáit. Többen említették, hogy igénybe veszik az internetet is, mint információforrást. A külső információforrások mellett támaszkodnak a potenciális partnertől kapott információkra is, a tárgyalások során ugyanis igen sok információt, benyomást lehet szerezni a szakmaiságról, hozzáállásról.

A *soft projektügyleteknél* az eladók a mérlegekből, éves jelentésekből, esetenként a tőzsdei jelentésekből szereznek információkat a partnerekről. Ezeken túl használják kapcsolati hálójukat, és erőteljesen támaszkodnak a partnerektől kapott információkra is. Említették az internetet, a szakmai fórumokat is, mint hasznos információforrásokat.

A vevők is több forrásból igyekeznek meggyőződni a partnerek megbízhatóságáról. Elsősorban a referenciákra támaszkodnak, a potenciális partnerek korábbi munkái ugyanis jó alapot biztosítanak számukra. Emellett építenek szakmai kapcsolataikra, hivatalos forrásokra. Az ajánlatokból, a személyes konzultációkból sok információt nyernek a leendő partnerről. Többen említették, hogy auditot készítenek, vagy felmérést végeznek a potenciális partnerről. Míg a *hard projekt*eknél a vevők számára a korábbi munkák megtekintése, a konkrét, közvetlen tapasztalatok szerzése a meghatározó, a *soft ügyleteknél* erre nemigen van lehetőség, ott inkább az egyéb információkra – referenciák, céginformációk stb. – támaszkodnak.

## 4.2. Kritikus projekt mozzanatok

### *Hard projektek*

A projekt sikerét vagy sikertelenségét általában már az előkészítés fázisában előrelátták a megkérdezettek. Az interjúalanyok elmondása szerint az első találkozás már sok mindent mutat a projekt későbbi kimeneteléről. Mind az eladói mind a vevői pozícióban lévők arról számoltak be, hogy a partner hozzáállása, szakértelme már az első találkozókon kirajzolódik. A szállító megérzi, hogy a vevő mennyire elkötelezett, a vevő pedig fel tudja mérni a szállító szakértelmét, azt, hogy mennyire törekszik érdekeinek figyelembe vételére.

A sikeres projekt ügyletet vizionáló interjúalanyok zöme említette, hogy a helyszíni bejárások során fel lehet mérni a partner szakmai és emberi hozzáállását, és persze segíti az adottságokat figyelembe vevő megállapodások létrejöttét. Az előkészítő fázisban a pénzügyi, finanszírozási helyzet is körvonalazódik, amennyiben hitelfedezeti vagy egyéb pénzügyi gondok vannak, azok már ekkor érzékelhetőek. Ez a szakasz a szerződés előkészítésével, illetve megkötésével zárul. A szerződéskötés körülményei szintén jelzés értékűek. Amennyiben a felek érdekeinek beépítése nehézkes, vagy nem sikerül, az már kételyeket támaszt a sikeres együttműködést illetően.

A *hard projektek* második szakasza, az ügylet megvalósulásának folyamata. A szakértői interjúkból az látszik, hogy ebben a szakaszban a kritikus epizódok döntően előre nem látott műszaki, engedélyezési és pénzügyi jellegű, kisebb részben az együttműködésből adódó problémákat jelentenek.

Az interjúk azt mutatják, hogy ha az előzőekben említett problémákat sikerül megoldani, a projekt megvalósul. Az interjúalanyok elmondása szerint ritka a meghiúsult projekt, ha a szerződés létrejön, a projektek kevés kivétellel megvalósulnak.

### *Soft projektek*

A soft projektek zöménél az ügylet sikeres kimenetele sokkal valószínűbb. Amennyiben egy ügylet létrejön, kevesebb a kockázati tényező, mint a hard projekteknél, illetve a kockázatok könnyebben kezelhetőek, a projekt végső kimenetelét kevésbé befolyásolják. Az interjúk alapján ez azzal magyarázható, hogy a soft projekteknél – mérnöki-tervezés, tanácsadás, rendezvényszervezés stb. – folyamatos és interaktív a kapcsolat, a problémák rögtön felszínre kerülnek, és a partnerek együttműködése segíti a gyors megoldást.

Az *eladói* pozícióban lévő interjúalanyok zöme azt állította, hogy amennyiben elvállal egy projektet, az általában meg is valósul. Ezen a területen az a jellemző, hogy kockázatosnak látszó projekteket nem is vállalnak el. Ha már az előkészítő fázisban látszik, hogy az ügyfél problémás, nem igazán tudja, mit akar, vagy előre vetíthető egy rossz együttműködés, akkor a projekt nem jut el a szerződéskötéshez.

Természetesen az előbbieket ellenére létrejönnek olyan szerződések is, amelyek az átlagosnál jóval több kockázatot rejtnek magukban. A szállító megítélése szerint legtöbbször abból adódnak ilyen helyzetek, hogy nem világos a feladat megfogalmazása. Olyan esetekre is fény derült, amikor az előkészítés jó volt, a partner motivált, lelkes volt, de a projekt során megváltozott a helyzet, az ügyfél elvesztette érdeklődését a projektben, és inkább kibúvókat keresett. Az is előfordul, hogy az ügyfélnél nem tisztázottak a döntési jogkörök, nincs gazdája az egyes témáknak, és az okoz fennakadásokat a projektben.

A *vevői oldalon*, a megbízók véleménye azt tükrözi, hogy a sikertelen vagy kevésbé sikeres projektek oka általában a szállító emberi erőforrásának gyengeségében keresendő. Sokszor előfordul, hogy a költséghatékonyság miatt junior accountok dolgoznak projekteken, vagy a szállító nem fordít elég gondot a projektre. A siker mögött a megrendelő szerint általában a partner kompetenciája van.

### **4.3. Szervezeti kompetenciák rangsorolása**

Az interjúk záró szakaszában arra kértük a válaszadókat, hogy 20 projekt-kompetenciát értelmezzenek majd csoportosítsanak úgy, hogy 20 kártya közül válasszák ki a kiemelkedő fontosságú („A” csoport), az átlagos fontosságú („B” csoport) és a kisebb jelentőségű („C” csoport) tényezőket. Egy csoportba legfeljebb 10 kártya kerülhetett, de a válaszadóknak lehetőségük volt egyéb tényezők felvételére és csoportosítására is. Az eredmények a 2. táblázatban láthatók.

## 2. táblázat

Az egyes kompetencia-kártyák csoportba sorolása  
(százalékos arányok; az A-csoportba tartozás alapján csökkenő sorrendben)

|  | A -<br>kiemelkedő<br>fontosságú<br>tényezők | B - átlagos<br>fontosságú<br>tényezők | C - kisebb<br>jelentőségű<br>tényezők | nem<br>választotta |
|--|---|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| szaktudás                                | 69  | 22                                    | 5                                     | 5                  |
| kommunikáció                             | 68  | 26                                    | 2                                     | 4                  |
| hitelesség                               | 66  | 27                                    | 3                                     | 4                  |
| pénzügyi megbízhatóság                   | 60  | 22                                    | 10                                    | 7                  |
| szakemberállomány                        | 60  | 25                                    | 9                                     | 5                  |
| projektirányítási képesség               | 57  | 30                                    | 6                                     | 7                  |
| etikus magatartás                        | 52  | 38                                    | 5                                     | 5                  |
| pénzügyi erőforrások                     | 49  | 30                                    | 9                                     | 12                 |
| jogosultság                              | 47  | 25                                    | 14                                    | 14                 |
| konfliktusmegoldó képesség               | 45  | 43                                    | 7                                     | 5                  |
| innovációs képesség                      | 41  | 28                                    | 23                                    | 8                  |
| kapcsolatok menedzselése                 | 32  | 48                                    | 14                                    | 6                  |
| saját kompetencia határainak felismerése | 29  | 48                                    | 15                                    | 9                  |
| felhasznált anyagok                      | 23  | 28                                    | 40                                    | 9                  |
| vállalati hírnév                         | 23  | 42                                    | 28                                    | 7                  |
| felelősség és hatáskör delegálása        | 21  | 42                                    | 29                                    | 9                  |
| (idegen)nyelvi kommunikáció              | 17  | 29                                    | 46                                    | 8                  |
| felhasznált eszközök                     | 16  | 32                                    | 42                                    | 10                 |
| saját kompetencia kiterjesztése          | 12  | 36                                    | 35                                    | 17                 |
| network                                  | 10  | 33                                    | 47                                    | 10                 |
| egyéb (összes említés)                   | 21  | 3                                     | 7                                     | 69                 |

Forrás: Saját szerkesztés

Megjegyzendő, hogy az, hogy egy tényezőnek egy vállalatvezető milyen jelentőséget tulajdonít, nemcsak a cég profiljától és ügyfél-, illetve partnerkörétől függ, hanem attól is, hogy mit ért az adott fogalom alatt. Természetesen attól függően, hogy a partnerek a projekt-kapcsolat melyik oldalán állnak, eltérően ítélik meg projektpartnereik elvárt tulajdonságait. Így a szállítói oldalon a legnagyobb gyakorisággal említett kiemelkedő fontosságú vevő-kompetenciák: a pénzügyi megbízhatóság, a kommunikáció, a szaktudás, a hitelesség, a pénzügyi erőforrások, a szakemberállomány és a projektirányítási képesség, míg vevőoldalon a szállító hitelességét, szaktudását, szakemberállományát, kommunikációját, projektirányítási képességét, etikus magatartását és innovációs képességét emelték ki. A felsoroltakon kívül a



megkérdőzettek közel egyötöde saját értékítélete szerint kiemelkedő fontosságú tényezőkkel egészítette ki a kompetencialistát. Jellemzően inkább a vevők adtak meg új szempontokat.

## 5. ÖSSZEGZÉS

A projektaktorok észlelt eredménykockázatának feltárásával sikerült jobban megérteni – a forráselőzmények megállapításain túlmenően – a projektkompetenciák tartalmát, fontosságát és szerepüket a kockázaterzet kialakulásában. Annak feltárása, hogy milyen módon lehet kezelni az ügyfél kockázaterzetét a projektet megelőzően, a projekt folyamán és azt követően, nem csak menedzsment szempontból hasznos, hanem egyes interdiszciplináris kutatásokban is gyümölcsöző lehet. Emellett a beszerzési tevékenység menedzselését is fejlesztheti, továbbá elősegítheti a szállítók proaktivitásának erősítését. A korábbi kutatásokban már feltárt elvárt kompetenciákon túl feltártuk, hogy a szállítói proaktivitást a legtöbb vevő méltányolja. Az a partner, amelyik sztereotíp megoldások helyett megoldási változatokat képes kínálni, az ügyfélben pozitív attitűdöket, bizalmat ébreszt. Kvalitatív feltáró kutatásunk továbbfejlesztése, kvantitatív kiterjesztése abból a koncepcionális modellből indulhat ki, amely aszerint sorolja be a projekt típusú szolgáltatásokat, hogy

- a projekt outputja hard vagy soft (szolgáltatásterminológiával megfogható vagy nem-megfogható), illetve
- a partnerek bevonódása, azaz a „befektetés” a projekt eredményességébe csekély vagy tekintélyes mértékű.

Az előbbi módon konstruált 2x2-es mátrix feltételezésünk szerint a kockázaterzet szignifikáns eltéréseiben is megragadható. A közeljövőben felépítendő projektpiaci panel segítségével ezt a hipotézist szeretnénk kvantitatív felméréssel tesztelni.

## 6. IRODALOM

- Awuah, G. B. (2001), “A firm’s competence development through its network of exchange relationships”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 16 No. 7, pp.574-99.
- Axelsson, B., Wynstra, F. (2002), *Buying Business Services*, Chichester: Wiley
- Bettencourt, L. A., Brown, S. W., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I. (2002), “Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services”, *California Management Review*, Vol. 44, Summer, pp.100-28.
- Cova, B., Salle, R. (1996), *The Marketing of Complex Industrial Services: A Pluralist Approach*. Proposal for the 4ème Séminaire International de Recherche en Management des Activités de Service, Paris
- Cova, B., Salle, R. (1999), *Le Marketing d’Affaires*. Paris: Dunod
- 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 pp.138-46.
- Cova, B., Ghauri, P., Salle, R. (2002), *Project Marketing: Beyond Competitive Bidding*, New York, Wiley
- Engelhardt, W. (1993), „Vom Produkt zur Dienstleistung!?” In: *Mein Kunde, seine Situation, unser Geschäft*, Düsseldorf: VDI-Verlag, pp.85-104.
- Schmidt, R. H., Wagner, G. R. (1985), „Risk Distribution and Bonding Mechanisms in Industrial Marketing”, *Journal of Business Research*, Vol. 13 No. 5, pp.421-33.
- Sveiby, K. E. (1997), *The New Organizational Wealth*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler

- Veres, Z., Buzas, N. (2006), „Management des risques bilatéraux dans le transfert de technologie”, *La Revue du Management Technologique*, PUG, Grenoble, Vol. 15 No. 2, pp.47-74.
- Veres, Z. (2009), „Competence-based risk perception in the project business”. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 24 No. 3/4, pp.237-44.

### **ENGLISH SUMMARY**

The concept of perceived risk has been conceptualised as corresponding to situations when there are potentially negative outcomes. Later studies distinguished between uncertainty before the outcome and the outcome itself, which points to the timing of the perceived risk. Intangible resources (like most of competences) on both sides can be one of the key determinants of project actors' risk perception. This study focuses on how project-competences impact perceived uncertainty/risk, and further, how critical project incidents can make influence on uncertainties in project transactions. In a three-phase qualitative research conducted among 129 project actors the content and structure of project competences have been outlined.