

Beruházási folyamatvizsgálat a megrendelői döntéshozataltól a megvalósulásig

Szilágyi Tibor Pál

Stanford University, John S. Knight Fellowships

Knight Affiliate

sztp@stanford.edu

Dr. Medve András

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet

medve@uni-obuda.hu

Dr. Tóth Tamás

Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

toth.tamas@gtk.szie.hu

Absztrakt: Jelen publikációban a beruházási projektfeladatok kockázatsökkentési lehetőségeit vizsgáljuk, releváns szekunder adatok és primer kutatási eredményeink alapján. Célunk, hogy feltárjuk a vizsgált projektfolyamat lehetséges kockázati tényezőinek körét és adaptálható koncepciók formájában megoldási javaslatot kínálunk azok csökkentésére. A célok eléréséhez a külföldi és a hazai szakirodalmak mellett kvalitatív és kvantitatív kutatási eredményeinket használtuk. Kvalitatív fázis keretében mélyinterjúkat készítettünk (főleg strukturált interjúvázlat segítségével, a szakértői vélemények feltárása érdekében), majd a felállított hipotéziseinket a kvantitatív fázis során sztenderdizált kérdőív segítségével validáltuk. Kutatásunk eredményeként definiálni tudtunk a beruházási projektfolyamat észlelt kockázati dimenzióit a szolgáltatást nyújtói és a szolgáltatást igénybevevői oldalon egyaránt.

Kulcsszavak: beruházási preferenciák, fogyasztói magatartás, észlelt fogyasztói szolgáltatói kockázatok, kockázatsökkentési javaslatok

1 A téma aktualitása

A téma aktualitását abban látjuk, hogy a gazdasági paradigmaváltás hatására újszerű gazdasági kihívásokkal kell szembenéznie számos szektor képviselőjének, és ez különösen igaz az építőipar ágazatára.

A gazdasági válság hatására a keresleti oldal elvárásai, preferencia rendszere jelentősen átalakult, mely új kihívásokat támasztott a kínálati oldal szereplőivel szemben. [9] Éppen ezért lehet fontos feltárni, melyek azok az észlelt kockázati dimenziók, amelyek meghatározóan fontosak egy beruházási projekt szempontrendszerében. A projektek megvalósíthatósága, a helyi fejlesztési folyamatokra gyakorolt hatása, az egyéni és társadalmi jólétnek és fejlődésnek valamint ezek fentartásának elengedhetetlen feltétele, melynek a kockázati kérdések vizsgálatán keresztül értelmezhető. [11] Ahhoz, hogy hatékonyan fel tudjuk tárni a kockázati tényezőket, azt gondoljuk, hogy szakirodalmilag is fontos áttekinteni milyen sajátosságokkal rendelkeznek, és milyen fázisokon keresztül történik egy megvalósítási folyamat elméleti és gyakorlati szempontból.

1.1 Szakirodalmi háttér

A hazai és a külföldi szakirodalom közül a folyamatmenedzsmenttel foglalkozó elméleti kitekintésre és a projektmenedzsment szakirodalmi megközelítésre fókuszáltunk.

Az embert tudata, tudatossága különbözteti meg a többi élőlénytől. A tudatosság azt jelenti, hogy nem csak a múltjában szerzett tapasztalatokra emlékszik, hanem az elkövetkező, jövőbeli cselekedeteit is végig tudja gondolni, tervezni tud. A legfontosabb emberi tulajdonság, a tudatosság azt jelenti, hogy képesek vagyunk elszakadni a pillanatnyi valóságtól, és mást, számunkra kedvezőbbet, jobbat akarunk, ezen gondolatok kell hogy vezéreljenek a különböző projektek kialakításánál és megvalósításánál. [10]

A beruházási projekt folyamatot, mint speciális szolgáltatás elméleti aspektusát vizsgáltuk. A klasszikus megközelítés szerint a vállalat-menedzsment szervezetmenedzsmentből, emberi erőforrás-menedzsmentől és folyamatmenedzsmentből épül fel. A folyamat maga elméleti megközelítésből koordinált tevékenységek sorozata, mely fogyasztói igényeket elégít ki, tehát a folyamat nem más mint a vállalat értékteremtése és közvetítése a fogyasztó felé [14]. A tevékenységeket strukturált mérhető folyamatokként jellemzik, melyek speciális tevékenységek egymáshoz rendeléséből áll, szolgáltatást vagy terméket állítanak elő a fogyasztók számára, időben térben meghatározott cselekvési szerkezettel. [2]

A szakirodalom megkülönböztet input outputra történő átalakítást és értéknövekedés szerinti megközelítést is, ez utóbbi a folyamatot végző és a vevő

közi kapcsolatot vizsgálja. A folyamatokat a knowhow és a véletlenek gyakran alakítják, a fejlődést azonban a kontrol nagymértékben segíti bár a szempontrendszer gyakran eltérő. [5] A folyamatok szerkezeti elemeivel foglalkozott, a folyamatban résztvevők konszenzuális döntéshozataltól tette függővé a folyamat szisztematikus javulását. [3]

A projektmenedzsment megközelítés már sokkal gyakorlatorientáltabb szakirodalmat mondhat magáénak.

A menedzsmenttudomány fiatal ága a projektmenedzsment. Az amerikai hadászati kutatások un. Manhattan projekt volt az első. [6]

Az egyes projektek hatása a szervezet egészére is befolyással bír, ezért jellemzően a projektek megvalósítására projektcégek jönnek létre, melyek a szervezet részeként, vagy annak elkülönülő területekén működnek. A projektkörnyezet és a szervezet sok esetben tehát átfedik egymást.

A feladatok bonyolultsága és struktúrátlansága miatt a projekteken belül további alprojektek jönnek létre. Projektek esetén az újdonság a feladatban rejlik, amit a szervezet dolgozói nem, vagy csak részben tudnak ellátni az operatív tevékenységeik során, ezért ezekre a feladatokra új munkatársakat toboroznak, így létrejön a projekt team.

A projekt definiálása a hazai szakemberek szerint „A projektek időben behatárolt, gyakorlati vonatkozású, vagy absztrakt tervek, melyek méretük, bonyolultságuk, újdonság tartalmuk és jelentőségük következtében a menedzsment rutinszerű megoldási módszereivel nem oldhatóak meg kielégítően”. [1]

Mások az ISO minőségbiztosítási rendszert alapul véve olyan folyamatrendszernek tekintették a projektet, ahol az idő-, költség-, és erőforrás-intervallum kontrolálatlan előre definiált, meghatározott célok elérésére. [7]

Görög Mihály a projektet egyszeri, komplex tevékenységnek definiálta, előre meghatározható, önmagában működőképes létesítménynek, aminek keretét időben és pénzben rögzítik. [4] A projektek jól körülhatároltak, erőforrás, idő, nagyság és egyediség szempontjából. Jellemzően ideiglenes szervezeti formának tekinthetjük ezeket, amelyek valamilyen meghatározott céllal jönnek létre, és a megvalósítást követően megszűnnek, vagy átalakulnak.

A projekttervezés során a szervezet felméri a szükséges akciókat és feladatokat, költségeket, erőforrás-kapacitásokat, szakemberigényt és az elérendő feladat célját, idejét. Cleland szerint már maga a projekt megjelenése, létezése egy vállalatban annak jele, hogy a vállalat változást él át, és meg akar felelni a környezeti változások kihívásainak. Azt állítja, hogy a projektmenedzsmentet akár változásmenedzsmentnek is nevezhetjük, mivel a projekt a vállalat leghatékonyabb változásmenedzsment eszköze. [6]

A projekttervezési feladatok csoportosíthatóak szokásos, azaz rutinszerű, operatív, illetve különleges, vagyis eseti komplex problémákra. A döntéshozók,

projektirányítók feladata a mit, hogyan és ki anomáliák feloldása. Ez egy kontrolált szabályozási folyamat, mely során a vezető a projekteam-mel eléri a kitűzött célt maga a projektirányítási, projektmenedzserlési feladat. A menedzsmentnek a projekt feladatain kívül a vállalkozás és a projekt egymásra hatását is szem előtt kell tartania, következményeit fel kell tárnia.

Véleményünk szerint a projekttevékenységek és a rendszerelmélet közös vonása az átfogó stratégiai szemlélet, mely megkönnyíti a koordináció lehetőségét az erőforrások felhasználása során. A projektmenedzsment és a folyamatmenedzsment rendszerszemlélete hasonló megközelítéssel elemzi a feladatokat, lehetőségeket és azok kimeneti esélyeit a megvalósulás érdekében.

Aggteleky B. – Bajna M. szerint a projekt kiindulópontja egy tényállapot. A projektmegvalósulása végállapot vagy zárópozíció. Az egyik állapotból a másik állapotba transzformációval lehet eljutni, mely során az inputok outputtá alakulnak. Fontos a folyamatlemek logikai elvégzési sorrendisége, és ez a sorrendiség alapvetően befolyásolja a zárópozíció kimenetét. [1]

Görög részletesen vizsgálta a projektmenedzsmentet a szervezeti formák között a következő szempontok alapján: a döntések időtartama, a szervezetre történő hatása, a működést meghatározó tényezők hatásai, a tevékenység jellege és annak gyakorisága, valamint a működés mozgásterét illetően. Véleménye szerint a projektmenedzsment a stratégiai és az operatív menedzsment között helyeszkedik el. Az előbbieket időben folyamatos és ismétlődő tevékenységként definiálta, a projektmenedzsment szerinte egyedi célok elérését szolgálják. Véleménye szerint az időtáv határozza meg a projektek hatását a szervezetre, a projekt sikeres kimenete a definiált eredményektől és a meghatározó keretektől függ. A stratégiai menedzsmentet a jövőbeni környezet, míg az operatív menedzsmentet a jelenlegi helyzet és a jövőbeni lehetőségek is befolyásolják. A projektmenedzsment a működés területét tekintve hol a célok eléréséhez szükséges csoportokkal dolgozik együtt, hol egyes vállalati részterületekkel. [4]

Jarjabka Ákos szerint a projekttervezés során a rendszereket viselkedésmódjuk hatása alapján is csoportosíthatjuk: algoritmizálható- (a transzformáció folyamatai leírhatóak), szürkedobozos- (heurisztikusan programozhatóak csak, és sztochasztikus eljárások befolyásolják), és fekete dobozos (részben mérhető eredmények, bizonytalanul prognózisú) projekt rendszerekké. [6]

A szakirodalom a projektek megvalósításának irányítását, fázisainak koordinációját projektciklus menedzsmentnek nevezi [13]. Projektek új projekteket is gerjeszhetnek, de ez a folyamat nem törvényszerűen hatásmechanizmus. Egyes vállalkozásoknál csak a legkritikább esetben van olyan probléma, amit kiszerveznek projektbe. Ezeknek a típusú vállalkozásoknak a leírására készítette el Aggteleky – Bajna az úgynevezett piramis modelljüket. [1] A modell lényege: a kezdeti kiinduló fázis után, ahol a projekt kiválasztása történik, további három fázis jelenik meg (céltervezés, koncepciótervezés, kiviteli

tervezés). Minden szakaszt döntés zár le. Ez a következő szakasz kezdő lépése is egyben. [6]

A projektek mindegyikében megjelenik a szakirodalomban is jól ismert Point of no Return, az úgynevezett visszafordíthatatlansági pont, ahonnan már jobban megéri befejezni a projektet, mint feladni. Ezt jellemzően a kiviteli tervezés szakaszban jelenik meg.

Burton és Michael a projektmenedzsment lényegét egy szervezet céljait megvalósító folyamatban látják. Ezt a folyamatot a projektmenedzser irányítja, és gazdálkodik a rendelkezésre álló erőforrásokkal. A projektmenedzsment fázisait négy részre osztották fel: tervezés, menedzserlés, koordinálás és ellenőrzés. [7]

Lockey K. – Gordon J. is négy fázist különítettek el lineáris modelljükben, de ezek a fázisok, projektciklusok részben átfedik egymást, megjelenik a projektmenedzsment négy fázisa körül (konceptió, tervezés-szervezés, végrehajtás és befejezés) a projektkörnyezet. A fázisokat különálló projekteknek is tekinthetjük, de átjárhatóak, a projektciklusmenedzsmentet a folyamatban ugyanaz a team, vagy döntéshozó látja el. [7]

Véleményünk szerint egy projektfolyamat konceptualizálási szakaszának döntő jelentősége van a projekt végső fázisának eredményessége szempontjából. Ennek oka az, hogy a konceptualizálás fázisában bekövetkezett hibák végigkísérik a projektfolyamatot, azaz az itt meghozott döntések egyértelműen determinálják a projekt végkimenetelének sikerét. A beruházási projektmenedzsment team a koncepciók elfogadása és kiválasztása során egy úgynevezett megvalósíthatósági tanulmányt, illetve egy környezettanulmányt készíttetnek, hogy az esetleges következményekkel, pozitív – negatív extern hatásokkal tisztában legyenek, és ezek várható finansziális hatásait is internalizálják, vagyis számolhatóvá tegyék.

Az úgynevezett Görög féle hierarchikus ábrázolási megközelítést a „Beruházási- és általános projektciklus modell” jól szemlélteti, amikor a projekt már futása végén egy újat generál. A projektciklus modell etapjai: előkészítés, odatelés, fizikai megvalósítás és utóelemzés. [8]

2 Módszertani háttér

A primer kutatások lefolytatása során a beruházási szokásokat, - hajlandóságot vizsgáltuk, elemeztük a tervezési folyamat, a beruházás-előkészítési és beruházás-menedzsment viszonya közötti kapcsolatot. A beruházásokra jelentős hatással volt a válság. Beruházni nemcsak a vállalkozások, vállalatok szoktak, hanem jelentős investíciót valósít meg a lakosság is. A háztartások e célra rendelkezésre álló jövedelmét jelentős mértékben befolyásolja azok rendelkezésre álló jövedelme,

ami a válság miatt a hitelezési költségek megugrása, a munkahelyi biztonság csökkenése miatt jelentős mértékben csökkent az elmúlt években. [12]

A primer kutatásunk kvalitatív és kvantitatív fázisból épült fel, a kvalitatív vizsgálatunk egy többlépcsős kutatási folyamat első fázisa volt. A kvalitatív fázis alapvető célja a kvantitatív adatfelvételünk megalapozása, a standardizált kérdőív kérdésköreinek kialakítása, valamint a kvantitatív hipotézisek felállítása.

A kvalitatív kutatási fázis segít megismerni a beruházás menedzsment tényezőinek körét, a fogyasztói- megbízói preferencia és diszpreferencia rendszerét. Ez a módszer a projektmunka vizsgálható fázisainak áttekintését jelenti, egyfajta menedzserszemlélet kibontakozását keresve. A kutatás során feltártuk a beruházási hajlandóság, az építészirodák és a beruházás-előkészítés között megmutatkozó kapcsolatrendszer struktúráját, sajátosságait. Részletesen kerestük a fogyasztói kockázatvállalási hajlandóság és a szolgáltatói kockázatsökkentési módszerek közötti összefüggéseket. Azt vizsgáltuk, hogy milyen módon hat egyik a másik működésére, mivel lehet motiválni a beruházókat, és milyen módon hat a megbízói bizonytalanság a tervezés és kivitelezés folyamatára, milyen finansiális és emocionális okai vannak a beruházás megvalósulásának, vagy éppen annak meghiúsulásának.

Kvantitatív kutatásunk során nem reprezentatív, önkényes mintavételt alkalmaztunk, előtesztelt sztenderdizált kérdőív segítségével folytattuk le. Az adatfelvétel 2011 augusztusa és 2012 áprilisa közötti időszakban zajlott.

3 Eredmények

3.1 Kvalitatív vizsgálat eredményei

A tanulmányunk ezen részében a kvalitatív vizsgálat részeredményeit mutatjuk be. A lefolytatott kvalitatív kutatás főlístrukturált mélyinterjúk keretében két építésszel, két kivitelezővel és egy műszaki ellenőr projektmenedzserrel zajlottak. Arra törekedtünk, hogy a későbbi kvantitatív kutatást megalapozva a hipotézisek mélyebb összefüggéseit szélesebb körben is feltárjuk.

A legfontosabb konklúziók egyike volt, hogy az interjúk során sikerült körvonalazni a szolgáltatást igénybevevők (megbízók, építetők, beruházók) oldaláról érzékelt kockázati tényezőket. Ezek a következők voltak:

1. pénzügyi-,
2. idő-,
3. személyi-,
4. társadalmi-, és
5. pszichológiai kockázatokra.

1. A pénzügyi kockázat azt jelenti, hogy már a megállapodás pillanatában, ismerni kell, hogy milyen feladatot, kivel, mennyiért, és mikorra kell elvégeztetni. Ehhez nagy mértékben segítséget tud nyújtani az építésztervező, vagy a kivitelezéssel megbízott vállalkozás, esetleg műszaki ellenőr. A pénzügyi kockázat röviden azt jelenti, hogy elég likvid forrás, fedezet áll-e rendelkezésre ahhoz, hogy elkészüljön az építkezést.

2. Az időkockázat a határidőre való elkészülést takarja. Ez mindkét fél számára felmerülő kockázati tényező: a kivitelezőt a kötbér terheli, de a megrendelő is ugyanúgy vállal anyagi kockázatot, hiszen elveszítheti partnereit, ha nem készül el az általa kért határidőre a projekt. Persze, ha korlátlan anyagi forrás áll rendelkezésre, akkor az idő szerepe, mint kockázati tényező lecsökken.

3. A személyi kockázat is meghatározó. Ha nem a megfelelő szakembert választják ki, akkor az a projekt befulladását, végét is jelentheti. Egy rossz tervező, aki „saját magát akarja megvalósítani a más pénzén” végzetes döntés lehet. A rosszul elkezdett tervezési folyamat azt eredményezheti, hogy sosem lesz építési engedély az ingatlanra. Egy olyan kivitelezői szemlélet, mely az ár-érték arányt lebecsülve csak az anyagminőséget tartja a legfontosabbnak, túlköltekezéshez vezet. A rosszul megválasztott művezető rosszul szervezi meg a munkát, így nem tudja tartani az építési ütemtervet, elcsúszik, nem készül el határidőre a beruházás. Mindezen példák jól mutatják, hogy mekkora kockázat rejlik a megbízói oldalon.

4. A társadalmi kockázat kicsit absztraktabb megközelítést igényel, mint az előbbieken már bemutatott tényezők. A társadalmi kockázat az egyén szerepét és a társadalom viszonyát vizsgálja. Véleményünk szerint a társadalmilag disszonáns beruházási projektek kockázata gazdasági és politikai kockázatokat is rejt magában.

5. A pszichológiai kockázat azt jelenti, hogy mennyire érzi majd sajátjának az elkészült beruházást az építető, illetve mennyire tudja otthonának érezni a ingatlant a felújítás után annak tulajdonosa.

3.2 Kvantitatív vizsgálat eredményei

3.2.1 A minta demográfiai jellemzői

A sikeres adatfelvételnek köszönhetően 306 értékelhető kérdőívet kaptunk. A megkérdezettek 34 %-a férfi, és 66% hölgy válaszadó volt.

A mintatagok között a 18-25 éves válaszadók voltak legnagyobb arányban 41%, őket a 26-35 évesek (20%) majd, a 34-41 évesek (15%) és nem sokkal lemaradva a 42-49 éves válaszadók követték (14%-kal). A mintában az 58 év feletti válaszadási aránya mindösszesen 3% volt.

A középfokú képesítéssel rendelkezők alkottak többséget a mintában (52%). A jövedelem-eloszlás szerinti mintaösszetétel azt mutatja, hogy a válaszadók több mint 32 %-ának az egy főre jutó nettó jövedelme havonta 51-100 ezer forint között van. 26% a 101 ezer és 150 ezer forint közti havi egy főre jutó nettó jövedelemmel rendelkezők aránya, nem egészen 14 %-ot tesznek ki a 151 ezer és a 200 ezer forint közötti egy főre eső nettó havi jövedelemmel rendelkezők. 10% a maximum 50 ezer forint nettó egy főre eső jövedelműek aránya. Mindössze a minta 9%-a 251 ezer Ft feletti jövedelemmel bír, és majdnem ugyanennyi 8% a 201-250 ezer forinttal rendelkezők aránya a mintában.

A válaszadók majdnem 61% rendelkezik saját tulajdonú ingatlannal. A válaszadók 36%-a saját ingatlanát használta, de jó állapotúnak ítélte meg. 14%-a szerint frissen felújított, és majdnem ugyanennyien (13%) új építésűnek mondták. Mindösszesen 6% nyilatkozta azt, hogy használt felújítandó állapotú ingatlanban él.

Arra a kérdésre, hogy tervezi-e legutóbb vásárolt ingatlana / saját tulajdonú ingatlana felújítását, a megkérdezettek 52% nemmel, és 34% igennel válaszolt.

A felújítás szándékától a legtöbben (32%) azért maradtak távol, mert ingatlanukat jó állapotúnak tartják, illetve nemrég újították azt fel. A válaszadók 15%-a anyagi okokkal magyarázta döntését, 6% pedig másba fekteti a pénzét. A válaszadók közül egyáltalán nem volt olyan, aki rossz tapasztalatai miatt nem szeretne felújítani a jövőben.

A minta 77%-a venné szívesen igénybe szakember segítségét egy felújítás során, 15 %-a nem, 8%-a pedig nem tudja. A legtöbben a szakember kiválasztásánál nagymértékben, vagy elengedhetetlenül szükségesnek tartják ismerős, vagy barát ajánlását (77%). Tehát a társadalmi csatornákat tekinthetjük az egyik kockázatcsökkentési tényezőnek.

3.2.2 Szolgáltatásválasztás szempontrendszerének elemzése

Külön kérdésben elemeztük, hogy mely szempontok játszanak szerepet egy szolgáltatásválasztás során a beruházási projektek szegmensében.

Szolgáltatásválasztás szempontjai	átlag
a beruházás időszaka (tavasszal, nyáron, ősszel vagy télen történne a munkavégzés)	2,73
az építkezés időtartama	3,01
az építész/kivitelező rugalmassága az egyes problémák esetén	3,32
az építész/kivitelező elérhetősége	3,33
a szakember önálló problémamegoldása	3,25
a szakember megbízhatósága	3,68
a szakember tapasztalata, szakmában töltött évei száma	3,09
a szakember szolgáltatásainak választéka	2,96
a szakember iránti bizalma	3,60
az építész/kivitelező irodájának hírneve	2,45
az építész/kivitelező irodájának megközelíthetősége	2,13
a szolgáltatások ára	3,47
ismerős/barát ajánlása	3,04
a beruházás várható megtérülése	2,89
a beruházás szegmense (lakhatás vagy üzleti célú – kiadásra szánt építkezés)	2,64
a beruházás fedezete (elég-e a pénze a munkák befejezésére)	3,57

1. táblázat

Szolgáltatóválasztás preferencia rendszere
 (átlag, 1= egyáltalán nem befolyásol, 4= teljes mértékben befolyásol)

Forrás: Saját kutatás, 2012 N=306.

A szolgáltató kiválasztásánál a fontosabb szempontok közé tartozik a szakember tapasztalata, referenciái, a felé irányuló bizalom.

A szolgáltató választás preferenciarendszerét vizsgálva azt is fontos hangsúlyozni, hogy szolgáltatások ára, a minta jelentős részénél, épp olyan elengedhetetlenül fontos szempont, mint a bizalmi tényezők. Ez jól mutatja, hogy ezen célpiac esetében is erős érzékenységről beszélhetünk.

Szinte egyöntetűen a mérvadóbb szempontok közé sorolták az alanyok az építész / kivitelező rugalmasságát, megbízhatóságát, a szakember elérhetőségét és önálló problémamegoldását. Jól látszik tehát, hogy szolgáltató személyes kompetenciái mennyire fontosak egy ilyen bizalmi termék igénybevétele során. A beruházás

várható megtérülése, célja (üzleti vagy lakhatás) és hogy az alanynak rendelkezésére áll-e elég pénz a munkák befejezésére, szintén a fontosabb szempontok közé kerültek. Mindez ismét rávilágít a költségérzékenység tényére.

3.2.3 A projektfolyamat sikerességét meghatározó tényezők

Szerettük volna megismerni, hogy milyen szempontok és milyen mértékben hatnak arra, hogy a megrendelő úgy érezze, elképzelései sikeresen megvalósultak a projekt során. A válaszok alapján a tervező és kivitelező kapcsolata, a megrendelő és a tervező, illetve kivitelező viszonya bár fontosak, de különböző mértékben meghatározói a megrendelő által érzett projekt-sikernek. *Az eredmények szerint a megrendelő – kivitelező – építész kapcsolatrendszerben a szolgáltatást igénybevevő nagyobb hangsúlyt fektet a kivitelezővel való viszonyára, mint az építésszel kialakított kapcsolatára. Úgy tűnik tehát, hogy az igénybevevők szerint a kivitelezők befolyásoló szerepe nagyobb, mint az építészeké a beruházás sikeres megvalósulásában.*

Projektciklus sikerességét meghatározó szempontok	átlag
a tervező és a kivitelező kapcsolata	3,05
a megrendelő és a tervező viszonya	3,10
a megrendelő és a kivitelező közötti kapcsolat	3,25
a tervezőnek a költségcsökkentésben játszott szerepe	3,08
a kivitelezőnek a költségcsökkentésben játszott szerepe	3,15
a kivitelezés előkészítettségének hozzájárulása a megvalósítás sikerességéhez	3,27

2. táblázat

Az elképzelések sikerességét meghatározó szempontok fontossága
(átlag, ahol 1= egyáltalán nem befolyásol, 4= teljes mértékben befolyásol)

Forrás: Saját kutatás, 2012 N=306.

Ezzel összhangban áll az is, hogy a válaszadók úgy ítélték meg, a tervező költségcsökkentésben játszott szerepe kevésbé mérvadó, mint a kivitelezőé. *Ez megint megerősíti, hogy a megrendelő azt gondolja, a kivitelező az, akivel „megéri jóban lenni”.*

A kivitelezés előkészítettsége szintén a fontosabb szempontok közé tartozott. Ugyanerről a későbbi kérdés során a válaszadók egy része (66%) azt nyilatkozta, hogy nagyon lényegesnek tartja az előkészítést, mert ezen múlik a sikeres megvalósulás, további 26% pedig szeret a feladatokkal tisztában lenni, és ezekre kidolgozott tervvel készül fel. Véleményem szerint itt kirajzolódik még egy

kockázat csökkentési mechanizmus, a tervvel való előre gondolkodás, az előre tervezés módszere.

Külön hangsúlyt fektettünk a projektfolyamat sikerességének elemzésénél a pszichológiai kockázatra. Megvizsgáltuk, hogy mely tényezők és milyen mértékben befolyásolják azt, hogy mennyire érzi sajátjának a válaszadó a megvalósult projekt után az ingatlan. Az eredmények szerint a legfontosabbak egyike, hogy az ingatlan a megrendelő ízlésének megfelelő legyen. Mérvadó kockázatsökkentő tétel, ha a kivitelezővel folyamatos a kapcsolattartás. Ugyancsak lényegesek a költségtényezők.

A válaszadók véleménye szerint az is a fontosabb befolyásoló tényezők közé tartozik, hogy a megbeszélte határidőre befejeződik-e a projekt. *Ez egy fontos pont a szolgáltatói oldalról nézve, hiszen megmutatja, hogy az idő és költség kockázatok mellett a kapcsolattartásnak is rendkívül fontos szerepe van az ügyfél által érzékelt projektkockázatok csökkentésében.*

Az elkészült ingatlan sajátjának ítélesztését meghatározó tényezők	átlag
minden feladatban maximálisan részt vegyen	2,52
minden döntést Ön hozzon meg	2,95
minden beépítésre kerülő anyagot Ön válasszon ki	2,90
a kivitelező folyamatosan tartsa a kapcsolatot Önnel	3,45
a stílus az Ön ízlésének megfelelő legyen	3,72
a költségek ne haladják meg az előre tervezettet	3,38
családja, barátai véleménye az elkészült ingatlanról	2,36
nem készül el az ingatlan a megígért határideig	2,91

3. táblázat

Az elkészült ingatlan pszichológiai kockázatát befolyásoló tényezők fontossága
(átlag, ahol 1=egyáltalán nem fontos 4= teljes mértékben fontos)

Forrás: Saját kutatás, 2012 N=306.

3.2.4 A projektciklus részleteinek ismerete a megrendelők oldaláról

A projektfolyamat sorrendiségét is vizsgáltuk annak érdekében, hogy megtudjuk, a megrendelők mennyire vannak tisztában a beruházási projektciklusok sorrendjével.

Folyamatsorrend	projekt ciklus fázisai	említések (%*)
első lépés	pénzügyi terv	65
	ingatlan vásárlás	15
második lépés	rész költségvetés	32
	Ingatlan vásárlás	28
harmadik lépés	tervező kiválasztása	26
	Ingatlan vásárlás	24
negyedik lépés	tervező kiválasztása	28
	engedélyek	16
ötödik lépés	engedélyek	21
	kivitelező kiválasztása	20
hatodik lépés	kivitelező kiválasztása	24
	engedélyek	24
	tervező kiválasztása	14
hetedik lépés	kivitelező kiválasztása	33
	stílus kiválasztása	24
befejező lépés	építőanyagok beszerzése	66
	stílus kiválasztása	12

4. táblázat

Projektciklus fázisainak sorrendje a megrendelők szerint

Forrás: saját kutatás, 2012. N=306 *relatív gyakoriság, több válasz volt adható

A következőket szűrtük le a válaszadói véleményekből: első lépésnek a pénzügyi források áttekintését tartják fontosnak, második lépésként a részletes költségvetés készítését vagy az ingatlanvásárlást. Harmadik-negyedik lépésként a tervező kiválasztását, majd ötödik lépésként a szükséges engedélyek beszerzését tennék meg a válaszadók. *Ez a sorrendiség szerintünk megfelelő, hiszen a tervező tudja, és szükség esetén be is szerzi az engedélyeket.*

Hatodik-hetedik lépésnek a kivitelező kiválasztását jelölték meg a válaszadók, de a hetedik lépésnél már megjelenik a stílus kiválasztása is mint második tényező. *A tervező, majd a kivitelező kiválasztását mi is megfelelő sorrendnek tartjuk, hiszen*

a kivitelezői tendereztetés részeként az árajánlatokat is be kell kérni az elvégzendő feladatokra, melyet az építész ír ki tételesen.

Ennek a kiírásnak már a kész tervek elkészülte után van csak értelme, melynek előfeltétele, hogy a tervező már ismerje a preferált stílust, amelynek tükrében elkészíti a tervdokumentációt. Utolsó lépésnek a válaszadók az építőanyagok beszerzését tartották.

Elemeztük a megrendelők stílusválasztásának kapcsán szerepet játszó tényezők körét. A válaszok alapján elmondhatjuk, hogy a stílusválasztásra legnagyobb mértékben a diszkrecionális jövedelem gyakorol hatást, a tervező / kivitelező, a család és a barátok véleménye, valamint a szakkönyvekben, magazinokban és filmekben látottak, a szaküzletekben tapasztaltak csak kismértékben befolyásoló hatásúak.

Stílusválasztásban szerepet játszó tényezők	átlag
tervező, kivitelező szakemberek tanácsa	2,14
barátok, család tanácsai	2,17
magazinok, szaklapok, könyvek ötletei	2,37
szaküzletek bemutatótermekben szerzett tapasztalatok	2,34
televízióban, filmben látott stílusjelek	2,06
a szabadon elkölthető pénzösszeg nagysága	3,23

5. táblázat

Stílusválasztásban szerepet játszó tényezők fontosságának megítélése
(átlag, ahol 1=egyáltalán nem befolyásol, 4= teljes mértékben befolyásol)

Forrás: Saját kutatás eredménye, 2012 N=306.

Az anyaghasználatnál azonban már nagymértékben hallgatnak az alanyok a szakemberek véleményére, a bemutatótermekben látottakra, de itt is meghatározó szempont az elkölthető pénzösszeg nagysága is.

Anyagválasztásban szerepet játszó tényezők	átlag
tervező, kivitelező szakemberek tanácsa	2,87
barátok, család tanácsai	2,31
magazinok, szaklapok, könyvek ötletei	2,34
szaküzletek bemutatótermekben szerzett tapasztalatok	2,50
televízióban, filmben látott stílusjelek	1,85
a szabadon elkölthető pénzösszeg nagysága	3,34

6. táblázat

Anyaghasználatot befolyásoló tényezők megítélése
(átlag, ahol 1=egyáltalán nem befolyásol, 4= teljes mértékben befolyásol)
Forrás: Saját kutatás eredménye, 2012 N=306.

A megvalósulás során tovább elemeztük a hibák forrását, azt néztük, mennyire érzékelik a kockázati faktorokat a szolgáltatást igénybevevők. A válaszadók véleménye szerint a szakember hibái, a túlköltekezés és az időbeni csúszás jelentik a legnagyobb kockázatot.

Kockázati dimenziók	átlag
tervező, kivitelező szakemberek hibái	3,43
barátok, család rossz tanácsai	2,19
rossz stílusválasztás	2,68
túlköltekezés	3,35
határidők csúszása	3,03

7. táblázat

A projektmegvalósulás kockázati dimenziói
(átlag, ahol 1=egyáltalán nem befolyásol 4= teljes mértékben befolyásol)
Forrás: Saját kutatás eredménye, 2012 N=306.

Az eredmények szerint tisztában vannak a stílusválasztás hordozta veszélyekkel is az alanyok, még ha ezt nem is érzékelik olyan mértékű kockázatnak, mint a szakember hibáit, a költség és időkockázatot. *Ebből azt a következtetést vontuk le, hogy ha tisztában vannak a megbízók azzal, hogy milyen fontos az, hogy milyen környezetben, milyen stílusú térben élnek, akkor hajlandóak is rá költeni, tehát a szolgáltatói oldalnak ez a fajta marketing megközelítés eredményes lehet.*

A szakember újra-megbízásának okait vizsgálva azt az eredményt kaptuk, hogy a válaszadók 76%-a nagy mértékben az alapján dönt, milyen volt a viszonyuk a múltban, 77%-uk pedig az elvárt minőségi megvalósításhoz köti az újrafoglalkoztatást. A minta 80%-a azt nyilatkozta, hogy teljes mértékben fontos az előző projekt költségkeretének betartása az új megbízás elnyeréséhez, és a határidők tekintetében sem volt más az eredmény (74%).

Az is befolyásolja a megbízókat, hogy az elkészült ingatlant mennyire tudja sajátjának érezni a felújítást követően (74%), és nagy mértékben fontos a szolgáltatások komplexitása is 66% szerint.

A szolgáltatói oldalról megközelítve azt néztük, hogy mekkora összeget hajlandóak átlagosan a megbízók ráköltetni a felújítandó ingatlanra %-os arányban. *Véleményünk szerint ebből jól lehet következtetni az árképzés során a szolgáltatások árára.*

Azt az eredményt kaptuk, hogy a minta alanyai közül legtöbben a válaszadók 22%-a az ingatlan értékének 10%-át fordítaná felújításra; 21% a forgalmi érték 20%-át, 16%-pedig az ingatlan értékének 30%-át hajlandó áldozni felújításra. *Az első egyeztetések során a szolgáltatóknak rá kell kérdeznünk a keretszámokra, hogy mekkora a ráfordítható pénzösszeg nagysága, amit a felújításra szánnak a beruházók.*

A pénzügyi kockázatvállalást vizsgálva azt néztük, hogy a jelen jövedelmük hány százalékáig vállalnának havonta részletfizetést a megkérdezettek. Az eredmények szerint a válaszadók 24%-a jelen jövedelmének 10%-ig vállalna hitelt. Jövedelmének 11-20% közötti mértékét fordítaná erre a minta 28% -a. Azonban a 21-30%-os mértéket is igen sokan (41%) vállalnák fel egy ingatlan felújítás esetén, mely igen merész döntésnek minősíthető a jelenlegi gazdasági helyzetben.

4 Következtetések és javaslatok

A szekunder és primer vizsgálataink eredményei alapján feltártuk a projektfolyamat megrendelői és szolgáltatói oldalának kockázati dimenzióit és azok csökkentésére konkrét javaslatokat teszünk. Ezeket a következő táblázatokban ismertetjük:

	pénzügyi kockázat	idő kockázat	személyi kockázat	társadalmi kockázat	pszichológiai kockázat
Szolgáltatói oldal	Ügyfél felé irányuló kockázatok				
	A szakembernek el kell készítenie a pénzügyi tervet (az ütemezett költségvetést) a részletes költségkiírást, tendereztetnie kell az alvállalkozókat, beszállítókat. A tiszteletdíjak fizetési határidejét be kell tartatni az ügyféllel.	Határidők betartása, tervek szállítása, kivitelezés szállítása. Túlvállalás, technológiai szünetek betartása, bürokrácia akadályai pl: tervtanács, engedélyek beszerzése környezet-tanulmányok.	képzettség hiánya (kontár), személyiségbeli problémák, kompetenciák hiánya, alvállalkozók hiánya, kommunikációs hibák, döntési jogosultság hiánya.	Túltervezés, a saját érdekek az ügyfél érdekei elé helyezése, tervező hibája a tervezés folyamatában.	Tervező hibái a stílusválasztásnál rossz kommunikáció, barátok befolyásoló hatása, saját vágyak megvalósítása a projekten belül öncélúan.
	Kollegák felé irányuló kockázatok				
Az alvállalkozók fizetése, likvidnek kell maradni. Folyamatos ártárgyalás helyett keretszerződés, így több energia marad másra.	Határidők betartása,	alá fölé rendeltségből származó feszültségek, Projekt teamen belüli feszültségek,	Rossz hírnevű iroda, kihat a jövőbeli karrier tervekre.	Rossz munkahelyi légkör befolyásolja a kimenetet.	

Szolgáltató felé irányuló kockázatok					
Szolgáltatást igénybevevői oldal (fogyasztó)	Költségkeret betartása, reális, valós költséghelyek a költségvetésben, helyes ütemezéssel.	beköltözés, nyitás időpontja műszaki átadás átvétel. (pl: gázmeo, lakhatási engedély, stb.)	rossz szakemberválasztás, saját képességek ismeretlenségéből adódó hibák, pl döntésképtelenség.	A megrendelő nem tud azonosulni a produkttal. Disszonáns a stílus, a méret a funkció a társadalomban betöltött szereppel, nem hiteles.	nem tud azonosulni a produkttal. Nem érzi sajátjának, az ingatlan, nyomasztja az elkészült ingatlan mérete, funkciója megjelenése.
	Biztosítási felelősségi szinteken mindenki részéről.				

8. táblázat

Észlelt kockázati dimenziók

Forrás: saját szerkesztés

5 Összefoglalás

Összességében elmondhatjuk, hogy a kutatásban részt vevő szakemberek és a válszadókkal lefolytatott vizsgálatok egyértelműen kirajolták azokat a kockázati tényezőket, melyeket a szolgáltatást nyújtó szakembereknek és a szolgáltatást igénybevevő megbízóknak figyelembe kell venniük egy beruházás során.

A kutatás lefolytatását időszerűnek tartjuk, hiszen a megváltozott gazdasági körülményeket a vállalkozások szolgáltatói is, és a szolgáltatásokat igénybevevő fogyasztók is érzékelik. Az alapvetően megváltozott gazdasági körülmények hatására kirajzolódó kockázati tényezők ismerete elengedhetetlen, hiszen a túlélés kulcsát jelenheti. Ezen tényezőket feltárva öt csoportra bontottuk őket. A feltárt kockázati tényezőkre konkrét megoldási javaslatokat tettünk, mind a szolgáltatók mind pedig a szolgáltatást igénybevevők részére.

A vizsgálat részeredményeiből kiolvasható, hogy a szakemberek ismerik a szakterületük kockázatait, de az információ közvetítése az ügyfelek felé csak korlátozott mértékben valósul meg. A beruházók gyakran későn érzékelik a veszélyhelyzeteket, és a szakembertől várják a megoldást. A kommunikációs

problémák, és a szolgáltatást igénybevevők beruházási projektfolyamat ismereteinek hiánya sok konfliktus forrása lehet. A sikeres kimenet záloga a kölcsönös és folyamatos kooperációkon történő egyeztetés és a megfelelő előkészítés. A pénzügyi-, idő-, személyi-, társadalmi- és pszichológiai kockázatok minimalizálása a folyamatban résztvevők számára közös érdek. Ezek sikeres feltárása a kutatás egyik fő eredménye.

Irodalomjegyzék

- [1] Aggteleky B. – Bajna M. (1994): Projektervezés –Projektmenedzsment, Közdok. Rt. Budapest. p. 21., p. 22.
- [2] Balaton K. – Dobák M. (1991): Mennyiségi és minőségi módszerek az empirikus szerkezetkutatásban (Antal-Mokos Z., Drótos Gy. Kovács P. szerk.: Módszertani gyűjtemény vezetés és szervezés tárgyhoz) Aula Kiadó, Budapest.
- [3] Davenport T.H. (1993): Process Innovation:Reengineering Work Through Information technology. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- [4] Görög M. (1999): Általános projektmenedzsment, Aula Kiadó, Budapest. p. 21.,p. 26., pp. 36-48.
- [5] Hammer M. – Champy J. (1996): A vállalati folyamatok újraszervezése (Business Process Reengineering). Panem – McGraw – Hill, Budapest, 252p.
- [6] Jarjabka Á. (2007): Projekt-menedzsment. Baranya Megyei Vállalkozói Központ Vállalkozásfejlesztési oktatási jegyzet, Pécs. p. 4., p. 11., p. 15., p. 29., p. 30.
- [7] Lockyer, K. – Gordon, J. (2000): Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák. Kossuth Kiadó, Budapest. p. 13., p. 18., I. fejezete,
- [8] Lehotai L. (2011): Projektmenedzsment. Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar. Projektmenedzsment jegyzet, Budapest. p15.
- [9] Csiszárík-Kocsir, Á. – Fodor, M. – Medve, A. (2012): The appearance of the crises in Hungary based on the results of a quantitative research International Interdisciplinary Conference, Palermo, 2012. április 15.-18., International Institute of Social and Economic Sciences, <http://www.iises.net/wp-content/uploads/Palermo-paper-Csisz%C3%A1rik-Kocsir.pdf> (Letöltés ideje: 2013.03.25.)
- [10] Tóth T (szerk.) :Terület- és projekttervezés Budapest: Szaktudás Kiadó Ház, 2009. 190 p. (ISBN:978-963-9935-14-3)

- [11] T. Tóth: Applying Methods and Processes Used in Regional Planning and Analysis to Regional, Rural and Small Area Development 105-119. p in AGRICULTURAL MARKET AND TRADE: Evidence and perspective of V4 Region and its Neighbour – Ukraine, Editors: Peter Bielik, Bogdan Klepacki, Sergii Kvasha. Editorial House Wies Jutra, Warsaw 2008 pp. 157 ISBN83-89-503-62-x
- [12] Csiszárík-Kocsir, Á. – Medve, A. – Varga, E. (2012): Personal perception of the impacts of the global crisis based on the results of quantitative research, 2012 Global Business Conference (GBC), Sibenik, Croatia, 2012. szeptember 19.-22., Institut za Inovacije, ISSN 1848-2252, 41.-48. pp.
- [13] Csiszárík-Kocsir, Á (2011): Projektfinanszírozás, egyetemi jegyzet, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest,
- [14] Fodor, M. – Fürediné Kovács, A. – Horváth, Á. – Rácz, G. (2011): Fogyasztói magatartás, Perfekt Kiadó, Budapest