

Szent István Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Tudományos Diákköri Konferencia
2011. november 23.

Beruházási folyamatvizsgálat a megrendelői
döntéshozataltól a megvalósulásig egy építésziroda
nézőpontjából

Készítette: Szilágyi Tibor Pál, SZIE, GTK, MsC,
M.MT. II. évfolyam, levelező tagozat

Konzulens: Dr. Tóth Tamás, tanszékvezető SZIE
GTK RGVI, egyetemi docens,
dékánhelyettes SZIE GTK,

Gödöllő, 2011.

1. Tartalomjegyzék

1. Tartalomjegyzék	- 2 -
2 Bevezetés	- 3 -
3. Irodalmi áttekintés	- 4 -
3.1 Építészeti kitekintés	- 4 -
3.2 Folyamatmenedzsment, mint a vállalatmenedzsment része	- 6 -
4. A LEED Litkey Építész És Design Stúdió vizsgálata	- 10 -
4.1 A projektmunkák mindegyikében előforduló folyamatfázisok	- 11 -
4.2 A vállalkozás környezetelemzése	- 12 -
4.2.1 Makro környezet elemzése	- 12 -
4.2.2 Mikrokönyezet elemzése	- 14 -
4.3 Részkövetkeztetések levonása I.	- 16 -
5. Folyamatelemzés beszerzési aspektusból	- 18 -
5.1 A beszerzési szervezet BC szerepei	- 19 -
5.2 A beszerzési döntési szituációk kezelése	- 22 -
5.3 Részkövetkeztetések levonása II.	- 23 -
6. Egy projektmunka folyamat bemutatása gyakorlati példán keresztül	- 25 -
6.1 A kockázatos döntési probléma megfogalmazása, leírása	- 25 -
6.2 A döntési probléma és a költség- és eredménykalkulációk vizsgálata	- 26 -
6.3 A beruházás várható megtérülése	- 28 -
6.4 Az energiaköltségek várható alakulása	- 29 -
6.5 A döntési mátrix több kritérium figyelembevétele alapján	- 29 -
6.6 Részkövetkeztetések levonása III.	- 31 -
7. Kvalitatív kutatás bemutatása	- 32 -
7.1 Kutatási terv	- 32 -
7.2 Az interjú kiértékelése	- 35 -
7.3 Kutatási folyamatmodell	- 43 -
7.4 Részkövetkeztetések levonása IV.	- 44 -
8. Összkövetkeztetések levonása	- 46 -
9. Irodalomjegyzék	- 50 -
10. Hivatkozások	- 52 -
11. Ábrafeliratok	- 52 -
12. Táblázatok	- 52 -
13. Mellékletek	- 53 -

2. Bevezetés

A rendszerváltást követően a gazdasági szektor szereplőinek a változó és megújuló közegben nehéz volt érvényesülniük. A jogi és a gazdasági környezet a Kis- és Középvállalkozások (KKV) régi és új szereplőinek sem volt stabil. (A nagy nyertesek és bukások korszaka ez.)

Az ezt követő stabilizációs időszakban a vállalkozások és a szabályok konformizálódása ment végbe. (Megerősödés és érés szakasza gazdasági és társadalmi téren egyaránt.) A gazdasági válság hatására egy gazdasági paradigmaváltás következett be. A szabályok és a környezet alapvetően megváltozott, a túlélés a mindennapi operatív feladatok fókuszpontja lett. A KKV szektor erőforráshiány miatt meggyengült, a válság egyik legnagyobb vesztese az építőipar.

Az építészirodák a szellemi erőforrások birtokosai és a folyamatok gazdái is egyben, mivel a beruházói döntéshozataltól a folyamat végéig részt vesznek a szektor munkájában. Az építésziroda folyamatai megfelelnek a projekt definíciónak, olyan szolgáltatásspecifikum, ami magán hordozza a projekt karaktereket. Ezért a folyamat-racionalizáció itt a legjelentősebb.

A Tudományos Diákköri Dolgozatom célja egy projektmunka vizsgálata egy olyan építészirodán keresztül, amely a mindennapi munkavégzés során találkozik az ügyféllel és a kivitelezővel, sok megvalósult projektben vett már részt, és így a témában nagy és biztos rálátással rendelkezik.

A projektmunka vizsgálata fázisonként, azok áttekintésével egyfajta menedzsment szemlélettel közelít a feladathoz. A standardizált fázisok és az egyénre szabott megoldási mechanizmusok, általános és jellemző technikáit szeretném feltárni. Azt vizsgálom, hogy az egyénre szabott fázisok esetén milyen technikák azok, amelyeket alkalmaznak, és azokat hogyan lehet átültetni a standardizált folyamatok közé.

Külföldi és hazai szakirodalom segítségével, megvizsgálom a kiválasztott építészirodát, bemutatok egy esettanulmányt, majd egy feltáró, alapoató kutatás alapján egyéni félig strukturált mélyinterjú segítségével egy kutatási modell létrehozása a célom. A TDK pályamunkám egyrészt empirikusan, kvalitatív kutatási módszerrel vizsgálja az építészeti vállalkozások folyamatmenedzsment sajátosságait, másrészt összefüggéseket keres, hogy ezeket az információkat hogyan lehet a szektor javára fordítani.

A kutatási modell validálása a későbbi kutatói munka feladata lesz, ebben a diákköri dolgozatban egy elméleti modellt mutatok be.

A TDK dolgozatomban a *dőlt betűtípussal* írt részek, *idézetek*, fontosnak tartott *szakkifejezések*, vagy *saját önálló gondolatok* kiemelését szolgálja.

3. Irodalmi áttekintés

3.1 Építészeti kitekintés

Az építészet az ipari formatervezés vagy a divat mai helyzete olyan bonyolult, hogy a kritikusok sem mindig képesek világosan, érthető szempontok alapján értékelni őket. Az építészet világa gazdag termést hozott az utóbbi évtizedekben. Stílusok és irányzatok óriási változatosságát mutatja. Olyan egyéniségek és kollektívák munkájának eredményeképpen, akik nem a korábbi épületekhez igazodtak, hanem a problémák funkcionális és esztétikai megoldásait keresték. Ennek a tervezői kutatásnak a gyümölcse az eredetiség.

Az utóbbi évtizedekben született épületek bőséges válogatást nyújtanak a minőségi anyaghasználat és tervezés területén. De ne feledkezzünk meg arról, hogy az ember véleményét mindig befolyásolja a kor, amelyben él. Számos mester, gyakran egyénien expresszív munkáiban, a gazdag tapasztalat őszinte, nyílt, világos építészeti párbeszédet folytat. Egyedi karakterű épületeket terveznek, virtuóz szerkezeteket, új technológiai vagy művészeti szempontból jelentős alkotásokat. Az építészeti sokféleség tény, benne a hagyományőrző gondolkodásmód együtt él a forradalmi felfogással. Nincsenek határozottan megkülönböztethető csoportok, mozgalmak, minden alkotó személyes és sajátos látomásából kiindulva közeledik a formai megvalósításhoz.

A hagyományos építészeti stílus a funkcionális örökséget tiszteletben tartó stílustól egészen a XXI. századi környezettudatos fogyasztóknak tervezett otthonokig tart. Ez a folyamat képezi vizsgálatom tárgyát, ami nem a tervezési stílusokat és azok motivációit, inspirációit tűzte ki vizsgálatául, hanem azt a folyamatot, ami ezek mögött, részben tudatosan, részben rejtve és rutinszerűen, gyakran szabályozottan zajlik. Természetesen mindez függ a tervezők szakmai és intellektuális tapasztalatától. Az építész hozzájárulása abban áll, hogy az említett külső és belső körülmények között miként találja meg az egyensúlyt, valamint értékkel és egyéniséggel ruházza fel alkotásait.

Ezek a faktorok összefogó keretet adnak a tervezési és kivitelezési folyamatnak, valamint az alkotás látványát is fémjelzik. Az épületeknek pontos, meghatározott funkcionális követelményeknek kell eleget tenniük, meg kell felelniük a szabályozási kritériumoknak és a megrendelői igényeknek.

Az 1950-es években úgy gondolták, hogy az építkezésnek funkcionálisnak kell lenni, így az új formavilág sokféleségével megszületett a posztmodern. A High-tech, az organikus építészet, a klasszicista újjáéledés, és a dekonstruktivizmus. Ez a technológiák fejlődésével részleteiben változott.

Az idő múlásával a stílusok, irányok kisebb nagyobb mértékben eltértek egymástól, egyesek újra előkerültek és átformálódtak, mások a feledés homályába vesztek.

Tudományos diákköri pályamunkám során az építészeti tervezői folyamatot a múltban nem tudja vizsgálni, mivel ezeket a vizsgálatokat nem végezték el az adott időszak kutatói. Abból tudok csak információhoz jutni, ami a ténylegesen fennmaradt terveken, illetve a megmaradt dokumentációkból kiderül. A megvalósult műalkotások azok, amik tanúbizonyságul szolgálnak a megbízó elképzeléseiről, a tervező és kivitelező szakértelméről. A folyamat, ami az ötlettől (piaci igénytől) a megvalósulásig vezetett alapvetően nem változott. A törvényi szabályozás, az empíria és a racionalizmus formálta jószerével ezeket.

A régi építészirodák és a mai tervezőműhelyek között a hasonlóság az, hogy az alapvető folyamatok megmaradtak, bizonyos részfeladatok kiszervezésre kerültek, és az információs technológiai forradalomnak köszönhetően ezek felgyorsultak. Az új anyagok megismerése, a tervezési fázisok és eszközök innovációja együtt tette lehetővé, hogy a tervezői létszámok lecsökkenésével is hatékony munkavégzés valósulhat meg. Ezt a folyamatot a szakirodalmi áttekintéssel kezdem el vizsgálni.

3.2 Folyamatmenedzsment, mint a vállalatmenedzsment része

A vállalatmenedzsment három részből tevődik össze, a szervezetmenedzsmentből, az emberi erőforrás-menedzsmentből és a folyamatmenedzsmentből. Tudományos diákköri dolgozatomban ez utóbbit hívom segítségül a vizsgálat lefolytatásához.

Koordinált tevékenységek sorozata a folyamat, mely a fogyasztó igényeit elégíti ki. Így magyarázhatjuk meg legegyszerűbb módon a folyamat lényegét, vagyis a fogyasztó elégedettsége a fogyasztónak a szervezetről alkotott véleménye is egyben. Ez jobban tükrözi a szervezet milyenségét a fogyasztó szemszögéből, mint a belső szervezeti felépítés. A *Just in Time* (JIT) módszer volt az első a folyamatközpontú gondolkodásban. A nem értékadó tevékenységek lecsökkentése az elsődleges szempont és ezt a működési folyamatba implementálja. A működést a kereslet oldaláról közelíti meg. A minőségközpontúság az eltérő iparágakban egyre nagyobb jelentőségűvé vált. Ezzel egyidejűleg a JIT a gyakorlatban is elterjedt. A legelterjedtebb minőségközpontú elmélet a *Total Quality Management* (TQM). A TQM-elmélet a JIT-hoz hasonlóan folyamatokban gondolkodik, és célja a folyamatok minőségfejlesztése. (Handó, 1994) (Németh, 2008).

Az ISO 9001 és a TQM rendszerek az eleinte éppen abban különböztek, hogy míg a TQM rendszerekben a folyamatszeglélet és folyamatos fejlesztés alapjai dominánsabbak, ezzel szemben az ISO 9001-re ez kevésbé volt jellemző. 2000-től az ISO 9001 rendszerek követelményrendszere is folyamatszegléletű elvek szerint lett átalakítva, ez jelentősen befolyásolta későbbi gyors és határozott elterjedését a folyamatszegléletek területén.

A folyamatok a vállalati hatékonyságot is tükrözik. A vezetésnek kontrolálni kell a szervezeti folyamatokat ahhoz, hogy megértse: egy adott feladat, munka hogyan készül el, és azon milyen módon tud minőségileg javítani. A folyamatok gyakran nem láthatóak, sokszor nem is definiáltak, vizsgálatuk, ellenőrzésük nehéz, hiszen sokszor teljesítményszintjük nem ismert. Nincsenek mérések, sem mérési eredmények. Lényegében a folyamat egy vállalat értékteremtése és közvetítése a fogyasztó felé, még akkor is, ha erről a vállalat nem tud, vagy nem vesz tudomást. A folyamat ezen meghatározásán túl számos szerző definiálta már korábban a folyamatot, mint fogalmat.

Például: „a tevékenység olyan strukturált, mért gyűjtemény, melyek egy speciális terméket állít elő egy fogyasztó vagy egy piac számára... időben és térben kiterjedő speciális tevékenységek egymáshoz rendelése, melyeknek van kezdete, vége, világosan meghatározott bemenete és kimenete: cselekvési szerkezete” (Balaton, K. – Dobák, M., 1991).

Kétféle oldalról közelítették meg a folyamatokat a szakirodalomban: az *input-outputra* történő átalakítása, vagy az *értéknövelés szerinti megközelítés* (a folyamatot végző és a vevő közti kapcsolatot vizsgálták). A külső környezeti hatások befolyásolták a szervezet felépítését és így a folyamatok meglétét is. Gyakran a véletlen és a bevált knowhow alapján épültek fel ezek a folyamatok.

Általában ezt a fejlődést a kontroll segítette, nem az egyszerűsége és rugalmassága volt a hangsúly. A termelékenység vagy az átfutási idő iránti igény is gyakran elmaradt a szempontrendszerből. Jellemző ez a bürokratikus szervezeteknél, ahol már a kontroll, mint kezdeti motívum, elvesztette jelentőségét (Hammer – Champy, 1996).

Az elkülönült lépések sorozatát a gazdasági folyamatok elemei közül tevékenységként definiálhatjuk. Az információ megszerzése, megkérdezése, az adatlapok kitöltése, az így nyert adatok bevitele, azok rendezése, egy jelentés sorozat. Fontos ezek dokumentálása, hiszen egy kutatás, helyzetfeltárás elengedhetetlen eszköze lehet az adott vállalkozás saját adatbázisa. A nyert adatok jól és valósan mutatják be a működési metódusokat, így egyértelmű következtetések vonhatóak le belőlük az analízis során. A gazdasági folyamatok másik fontos pillére a munkavállalók, akiken áll vagy bukik a szervezet sikere. A megbízhatóság szempontjából nélkülözhetetlen rendszeralkotók, az adatok, információk elvesztésének, elfektetésének, továbbításának felügyeletét végzik. Az információmenedzsment alapjául szolgál ez a tevékenység a folyamatoknál. Még egy területet meg kell említenünk, az ügyvitelt, más néven az eljárásokat. Elmondható, ha a tevékenység optimálisan, meghatározott módon történik, a jogi szabályozás, a szakmai szokások, egyszerűen a környezet (külső-belső) hatásai segítik a megvalósulást. Sokszor az ésszerűség kimarad ezek közül a szempontok közül, ezért is kell meghatározott időnként újra és újra ellenőriznünk a folyamatok mikéntjét.

Az információ a folyamatot irányító gazdasági interakció utolsó eleme. Lényeges az információáramlás. Az hogy, az irányító személytől az információ hogyan jut el a folyamat során, a címzetthez, már az eljárástól függ. (Tehát, hogy kitől, mikor és hogyan lehet hozzájutni, a kapott adatokhoz, azok mennyire megbízhatóak, és érvényesek, és azok továbbítása hogyan zajlik, már az eljárásokhoz tartozik.) Egy folyamathoz tágabb értelemben hozzá tartoznak a mérési- elemzési eljárások, az ezekhez kapcsolódó mutatószámok. Ezek jellege függ a folyamat többi tulajdonságától is. A folyamatok szerkezeti elemeivel azok hatékonyságának eredményeivel, Davenport foglalkozott.

Meglátása szerint, amíg az üzleti folyamat tervezői és résztvevői nem tudnak megegyezni abban, hogy a feladatokat milyen módon kellene megszervezni, felépíteni addig nehéz lesz szisztematikus javulást elérni az adott munkában (Davenport, 1993).

A szakirodalomban sokan és sokféle szempontrendszer szerint osztályozták már a folyamatokat. Porter és Millar (1985) értéklánc modelljéből kiindulva Earl (1994) már megkülönbözteti a külső vevőket kiszolgáló kulcsfolyamatokat, és a belső vevőket érintő támogató folyamatokat.

Másfelől a szervezetben vezetési és operatív feladatok mennek végbe (Daveport – Short, 1990). Míg a vezetési folyamatok jelentős része az operatív feladatok kapacitásigényének fedezésével és annak megszervezésével foglalkozik, addig az operatív folyamatok a szervezeti alaptevékenységek elvégzésével kapcsolatosak. A vezetés a szükséges erőforrások megtervezéséhez, szétosztásához, és hatékony felhasználásához, majd azok ellenőrzéséhez köthető.

A folyamatok lehetnek materiálisak, informálisak, strukturáltabbak, kevésbé strukturáltak, rendszeresen előfordulók, vagy rendszertelenek. A szervezeten belüli kulcsfolyamatok a stratégiai és értékekkel ellátott folyamatok. Mindezek fontosak az üzleti célok eléréséhez, a küldetéshez, és a stratégiai célok megállapításához. Az értékekkel ellátott folyamatok a vásárlói igények kielégítéséhez szükségesek. Ha a fogyasztó megfizeti a folyamatot és azt, aminek az eredménye az output, akkor az érték, a folyamat *értékteremtő*. Ha ez a folyamat csak *költségteremtő*, és nincs rá releváns fogyasztói kereslet, akkor az veszteség.

A környezeti változások hatását a vállalkozásoknak is követniük kell. Folyamataikat hatékonyan és korszerűen, a piaci elvárásoknak megfelelően, lehetőleg a trendeket figyelembe véve, sőt azokat megelőzve kell alakítaniuk. A folyamatok a vállalaton belül fejlődnek, a vevői igényeknek megfelelően, a környezet figyelembevételével. A folyamatokon keresztül megvalósul a rugalmas értékteremtés. A termék és vevőmenedzsment kialakítása a vállalatokon belül, versenyelőnyhöz vezethet, illetve hosszútávon segít a piaconmaradásban. Ennek eszköze lehet az, hogy a vevőt, terméket, kvázi végigvezetve a folyamatokon egyfajta folyamatos kontroll és visszacsatolás alatt megfigyeljük, majd a kapott adatokat rögzítve kielemezzük és felállítjuk az egyes értékteremtési fázisokat.

A *Business Process Reengineering* (BPR) a folyamatok változtatásának szélsőséges módja. Alapvetően a vállalat meglévő folyamatait nem létezőnek tekintjük, és célorientáltan meghatározzuk a szükséges tevékenységeket, majd ezek köré szervezzük a meglévő, vagy új szervezeti struktúrát.

A *Business Process Improvement* (BPI), folyamatszervezés, folyamatirányítás már sokkal finomabban avatkozik be a már meglévő szervezeti folyamatokba. Nem rombolja le azokat teljesen, hogy újat teremtsen, hanem a nézőponton változtat. Célja a részenkénti változás és fejlesztés elérése. A BPI inkább projektszerűbb megközelítés, kevésbé markáns, mint a BPR.

Altalánosan igaz hogy az elemzések segítenek a folyamatok költségeiről, minőségéről, az átfutás időtartalmáról információt szerezni, és azokat értékelni (Bodnár – Vida, 2008). Bármilyen folyamatvizsgálatot is hívunk segítségül, akár folyamatosan, akár provizórikusan az elemzések megmutatják, hogy sikerült-e elérni a kitűzött célokat. A hatékonyság érdekében foglalkozni kell az üzleti folyamatokkal. Például a teljesítmény javítása esetén, a folyamatok mutatóinak javításán van a hangsúly. A lehetőség adott, hiszen a technikák ismertek, de a menedzsment döntéshozatala nagymértékben befolyásolja a folyamatok teljesítményhatékonyágát.

A *Business Process Management* (BPM) a stratégiában történt változásokat segít leképezni szinte azonnal a folyamatokban. Biztosítja a folyamatok teljesítménymérést, és elemzést. Azt az újdonságot hordozza az eddig megismert folyamatmenedzsment módszerekhez képest, hogy a szakterületek szerint kialakított feladatokat, felelősségeket és folyamatokat is kontroll alá vonja. (Bodnár – Vida, 2009). A folyamatmenedzsment-rendszer hatékonysága akkor jó, ha a vállalati teljesítményértékelő rendszerrel össze van kötve. Hiszen így jól mérhető a folyamatok hatékonysága a teljesítményben is. Előnye ebben az esetben, hogy így a folyamatkontroll a napi operatív munkavégzés részévé válik. Az azonnali

visszacsatolás az egyes személyes kompenzációban is megnyilvánulhat, vagyis a vezetői motiváció hatékonysága növelhető (Fehér, 2008).

A folyamatmenedzsmentnek illeszkednie kell a szervezeti stratégiához, hiszen ez jelöli ki az alapvető vállalati célkitűzéseket. A stratégiai elemzési módszerek közül elsőként a *Porter-i 5erő modell*-t emelném ki, amivel jól meg lehet határozni egy szervezet versenykörnyezetét. A modell alkalmazása rávilágít, hogy a vállalkozás illetve szervezet működésére milyen erők és kihívások hatnak. Tisztázza a feltételrendszereket, ami között működnie kell a vállalkozásnak (Porter, M.E. – Millar, V. E., 1985).

A klasszikusnak számító *SWOT analízis* már a vállalatra helyezi a fókusz és nem a környezetre. Az erősség, gyengeség, lehetőségek és veszélyek dimenziójában operál (Kaplan, R. – Norton, C., 2002)

PEST analízis, a környezeti változásokat és korlátokat vizsgálja, olyanokat, melyek hatással vannak a szervezeti folyamatokra. Környezeti stratégiai elemzési módszer (Marosán, 2001).

McKinsy-GE-matrix modellje részletesebb környezetelemzést ad a vállalkozásról. A környezeti lehetőségeket és a versenyhelyzet milyenségét állítja mátrixba (vagyis a piac nagyságát a piaci részesedés arányával, a nyereségszint nagyságát a szervezeti rugalmassággal hasonlítja össze) így az elemzés sokkal inkább konceptualizált lesz (Csath, 2004).

Az *Értéklánc modell alapú elemzés* a folyamatelemzés és a stratégia között teremt kapcsolatot. Adott szervezet értékteremtési folyamata tárható fel a segítségével. Jól elkülöníthetők a folyamatok, tanulmányozza a főbb tevékenységeket. Így kiemelhetők azok, amelyeket támogatni érdemes, vagy szükséges. Részletesen vizsgálja a vállalat saját belső lehetőségeit, kompetenciáit és tudását. Ez segít feltérképezni a szükséges feltételek hiányait. Az elemzés előrevetíti a tudásmenedzsment alapú stratégiai elemzések meglétét. Egy stratégia megvalósításához szükségesek az elemzések, hiszen ezek segítségével lehet feltárni az adott vállalkozás kompetenciáit, és az esetleges hiányosságokat is (Komáromi, 2011) (Csath, 2004).

A *trendelemzés* már nem csak a stratégia, hanem a folyamatok megtervezésében is segít, hiszen nem csak a jelen állapotot jelzi vissza, hanem prediagnosztizál. A vevői szokások, attitűdök, befolyásoló tényezők változásait mutatja (Buckwalter, 2005).

4. A LEED Litkey Építész És Design Stúdió vizsgálata

A társaság 2002 második felében jött létre, az alapítás oka a „piaci rés” kitöltése volt. Olyan fiatal tervezők és kreatívok dolgoznak együtt, akiknek szemlélete, életfelfogása és munkamorálja közel azonos. Gyors és dinamikus növekedésnek lehettek részesei.

Sikeresen léptek be a piacra: olyan terméket és szolgáltatásokat kínáltak a többi piaci szereplő mellett, amikre tényleges igény volt. A célcsoport választás is sikeresnek mondható, a cég ügyfelei az a közönség, akik a válság ellenére luxusjóságokra jelentős kiadásokat tud fordítani. Mivel a beruházási hajlandóság az alapvető gazdasági körülmények megváltozása miatt igen jelentős mértékben lecsökkent, ezért az építésziroda nem csak engedélyezési és kiviteli terveket készít új beruházásokra (zöldmezős iparipark, családi ház, irodaépület, üzemcsarnok), hanem belsőépítészeti projektek felé is fordult. A design a formavilág, és az arculatteremtés eszközeivel hódítja meg ügyfeleit. Ennek nélkülözhetetlen részét képezik mind a kommunikációs, mind a marketing és *Public Relations* (PR) elemek. A másik igen jelentős és vonzó szempont az ügyfelek szemszögéből, hogy nem csak terveket, hanem tervezői költségbecslést valamint beszerzési és döntéshozatali támogatást is nyújt az iroda. Mindezeket jól és hatékonyan, gyorsan, teszi.

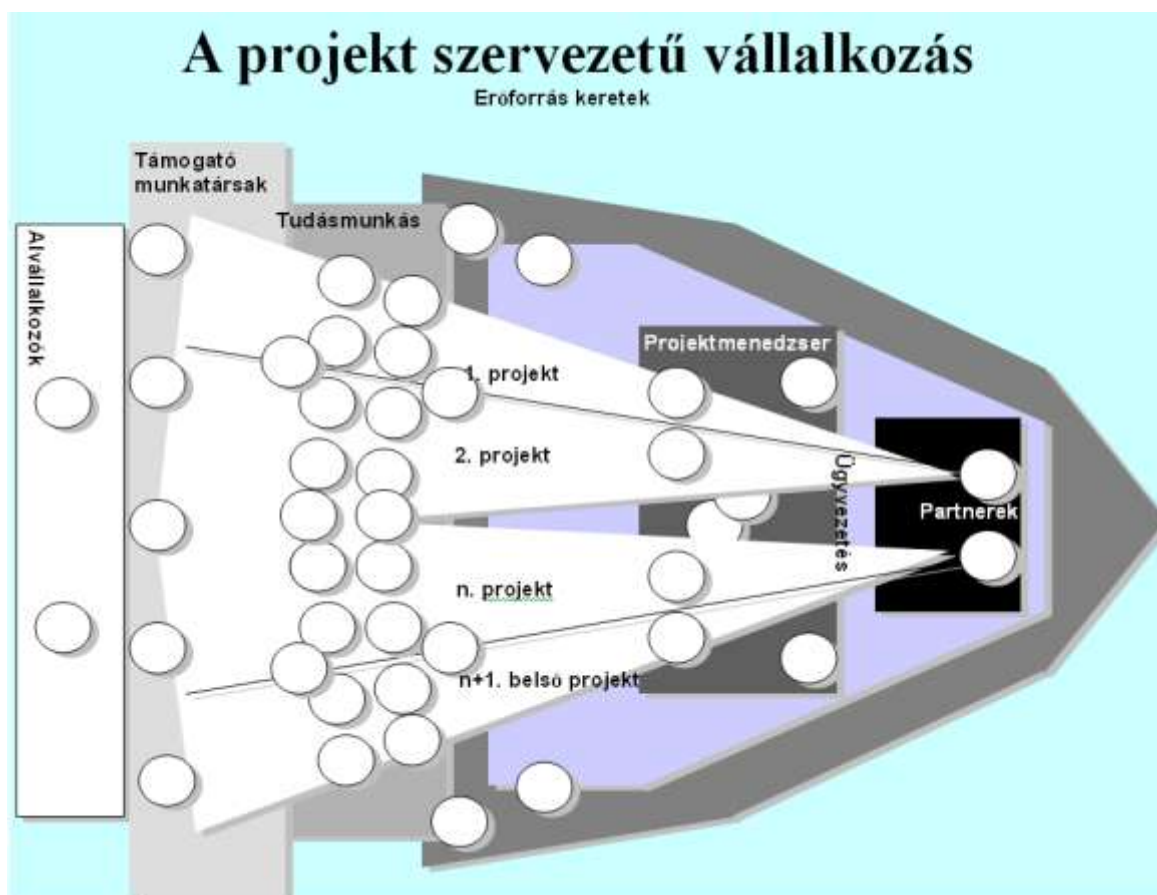
A cég tulajdonosi szerkezete átlátható: 2 alapító tagja van 50-50%-os arányban. Azok a társtervezők, akik a különböző szakipari rész- és kiegészítő terveket készítik, alvállalkozóként jelennek meg, de ténylegesen nem találkoznak az ügyfelekkel, csak ha külön egyedi konzultáció illetve tanácsadás szükséges.

Jelenleg a ráfordításokat minimalizálták, és az egyéb járulékos költségeket is sikerült kordában tartani. Sikeresen bevezetésre került a cég arculati elemeként a Lógó, és egységes megjelenést kaptak a külső kommunikációs elemek is (mint például az emailek, névjegy, tervrajzok szövegdobozai, látványtervek prezentálása). Sok önálló ügyfél van, akik egymás között továbbajánlva újabb és újabb megbízásokat hoznak. Sikeresen kötöttek együttműködési megállapodásokat is nagy multinacionális, részben kivitelező részben tervező cégekkel.

A cég rugalmasságát és sokoldalúságát tükrözi, hogy a felsorolt szolgáltatásokra és termékekre egyidejűleg, és mindenre kiterjedő megállapodást lehet kötni, így sem a felelősségviselést, sem a kivitelezői tendereztetést nem kell a beruházónak egyedül végeznie. Magasan kvalifikált megbízható, nagy szakmai tapasztalattal rendelkező szakemberek segítik a megbízók munkáját. Mindezt egy helyen, könnyen és gyorsan igénybe vehetik.

A cég struktúráját az 1. ábra (*Organogram* - LEED Litkey Építész És Design Stúdió szervezeti felépítése (Boda Gy. 2009) mutatja be, ahol jól látszik, hogy a tényleges döntéshozói szerep a két ügyvezetőé, az operatív feladatok megoldása a projektmenedzserek feladata, akik alá tartoznak a tudás munkások. Az ábrán négy projekt fut egyszerre, egy családi ház kiviteli terve, egy bevásárlóközpont megaberuházása, egy közbeszerzési eljárás lefolytatása és egy közcélú projekt-középület kivitelezése. A szakemberek, építészek, gépészek, statikusok stb., akiket a tudásmunkások gyűjtőszó alá sorolok, szabadon átjárhatnak az egyes projektek

között a munkafázisok ütemezése szerint. A támogató munkatársak a tényleges beszerzéssel foglalkozó kollegák. A vállalati menedzsmentben megjelenő időtényező alapú verseny dimenziójaként ismert *reakcióidő* az egész vállalkozás sikerének titka. Az alvállalkozók száma és szerepe függ a megvalósítandó feladatok típusától és mennyiségétől (Komáromi, 2008).



1. ábra: Organogram - LEED Litkey Építész És Design Stúdió szervezeti felépítése
Forrás: (Boda Gy., 2009)

4.1 A projektmunkák mindegyikében előforduló folyamatfázisok

1. *Építészeti tervezés:* építéset, tartószerkezetek, épületgépészet, épületvillamosság, környezetvédelmi leírás és építési hulladék lap, épületenergetika passzívházhoz, kéményseprő szakvélemény kéréséhez alkalmas dokumentáció, dokumentálás (vázlattervek, építési engedélyezési terv, kiviteli terv). Külső tér tervezés: talajmechanikai szakvélemény, geodéziai felmérés, közúttervező (útlehajtó, forgalomtechnológiai tervezés), kertészeti terv, támfalterv, le- és felhajtók terve.

2. *Belsőépítészeti tervezés:* helyszíni igényfelmérés, koncepcióterv, funkcionális vázlatterv, berendezési alaprajz, álmennyezeti terv, világítás terv, egyedi bútortervezés I. – konyhabútor tervei, egyedi bútortervezés II.- beépített

bútorok tervei, burkolat-kiosztási terv, színdinamikai összhatás tervezése, dokumentálás (vázlattervek, kiviteli terv, látványtervek).

3. *Tervezői költségbecslések készítése:* költségbecslés készítése norma táblázatok és egyéb programok segítségével, tételes mennyiségi és minőségi preferenciák szerint, listaárak feltüntetése, és kalkulálása.

4. *Kivitelezők tendereztetése:* tényleges árajánlat bekérés a tervek alapján, egyeztetés a tartalomról, ajánlatok tételes ellenőrzése, tender lefolytatása

5. *Beszerezési javaslatlétel:* tényleges anyagbeszerzés, kiírt anyagok felkutatása, beszerzők listászerű összeírása, előzetes piackutatás. Együtt történő vásárlás: berendezési tárgyak kiválasztása, esetleges anyagprezentáció.

6. *Tervezői művezetés:* tervezői művezetés a végigfutó kivitelezési folyamat során, segítségnyújtás és felügyelet a különböző szakiparok részére, helyszíni irányítás, a felmerülő problémák megoldása, kooperáció, állandó kapcsolattartás.

7. *Műszaki ellenőri feladatok ellátása:* kivitelezői munkaellenőrzés a kivitelezési folyamat során, segítségnyújtás és felügyelet a különböző szakiparok részére, helyszíni irányítás ellenőri felügyelete.

4.2 A vállalkozás környezetelemzése

4.2.1 Makro környezet elemzése

A makro környezeti tényezők közül elemzem a dolgozatomban mindazokat a dimenziókat, melyek relevánsak a vállalkozás profilja és tevékenységi körei szempontjából.

Alapvető fontosságúnak tartom a külső környezet részletező vizsgálatát, hiszen a változó körülmények, a versenytársak, a szállítók, a politikai és jogi hatások, a gazdasági és társadalmi tényezők, a technológiai és innovatív környezeti hatások együttesen befolyással bírnak a döntésekre, azokra, amelyeket éppen ebben a változó közegben hozunk meg. Az építőipar folyamatos versenyben van, a fogyasztók, a megbízók egyre környezettudatosabbak, és így a beruházásokra is egyre igényesebbek. Aki nem követi a trendeket, és nem vesz részt a folyamatos *innovációs lánc* alkalmazásában, az lemarad.

A folyamatosan megújuló anyagok, a tudományos kísérletek, és a kivitelezési tapasztalatok nagymértékben hozzájárulnak a cég sikeréhez.

A makrokörnyezet a vállalatot körülvevő széles spektrumon mozgó hatások együttesét alkotó tényezők összessége.

Stratégiai elemzésnél elsőként azt vesszük figyelembe, hogy melyek azok a környezeti tényezők, amelyek lehetővé tesznek jelentős, alapvető változásokat. A korlátok hatását vizsgáljuk a vállalkozásra nézve. A tényezők egymásra hatása és állandó változása befolyásolja a vállalkozások környezetét. Néhány példát említek:

1. *Gazdasági tényezők* esetén (a bruttó hazai össztermék alakulása, vagy pedig az infláció és az export hatásváltozásai). Gazdasági téren, a kiegyensúlyozatlan tőkepiac akadályozza a gazdasági stabilitás meglétét és a

beruházási hajlandóságot korlátozza. Ezek hatására a tőke kivonul a piacról, majd követi egy migráció is, amely szellemi kivándorlást okozhat. A pénzügyi kultúra a vállalkozások kinnlevőség-állományára és a fizetési hajlandóságra hat jellemzően, a körbetartozások magas kockázati faktort jelentenek.

2. *Társadalmi tényezők* esetén (kulturális, politikai, jogi összetevők) a társadalmi tényezők igen sokrétűek, mert nem csak az adott projekt jelenlegi költségeit és hasznát kell vizsgálnunk, hanem a beruházás teljes hatásával tisztában kell lennünk. A *Corporate Social Responsibility* – Cégek Társadalmi Felelősségvállalása jól tükrözi a társadalmi és kulturális sajátosságokat. A fogyasztói igények, az értékrend változás és a kulturális hatások egymásra kölcsönösen hatnak és befolyásolják a vállalat és környezete kapcsolatát. A kulturális tényezők is összetett alrendszerként hatnak az adott projektre, a pénzügyi, befektetési és lakáskultúra szokások mindegyike megjelenik.

A demográfiai adatok kevésbé, de ugyanúgy hatással vannak a projektkörnyezetre. A változó kulturális trendek, szokások megjelenésével változnak az igények (a több generációk együttélése más igényeket vet fel, mint a különélőké).

A politikai tényezők alakulása esetén (ha a cég kormánypárt közeli kapcsolatrendszerrel rendelkezik hatékonyabban tudja érvényesíteni érdekeit. Például a lobbytevékenységek vagy az önkormányzati építési eljárási rend alakulása esetén). A kiszámíthatatlan belpolitika nem kedvez a gazdasági és versenykörnyezetnek, jogi tényezők esetén a versenytörvények, kartelek tilalma, lobbytevékenységek megléte, adókerülési hajlandóság esik szóba. A regionális szabályozás hatásai minden olyan egyéb szabályozás, ami hat az építészeti jogosultsági és egyéb alkalmazhatósági területére, vagy az iroda működésére. Tehát fontos vizsgálnunk a társadalmi tényezők szerepét és hatásaikat, hiszen ez az egyik legösszetettebb hatásmechanizmus.

3. *Természeti, környezeti tényezők* (környezettudatos fogyasztók megatrendjének megjelenése sajátos értékrend és gondolkodásmód megjelenése). Az építészet és a fosszilis energiahordozók szerepe és kapcsolata átrendeződött, jelenleg is folyamatosan változik, az alternatív energiahordozók szerepének felértékelődésével párhuzamosan. A környezetszennyezés és annak prevenciója megnőtt, a környezeti terhelés (öko-lábnyom) nagy figyelmet kap. A környezettudatosság, mint tényező kulturális, politikai, fogyasztói hatások együttese.

A közgazdaságtan az externáliák fogalmát vezeti be. „Az extern hatások nem kompenzált jóléti változások.” (Mozsár, 2000). Általában az extern hatás nem szándékos, jellemzően a kiváltó fél nem is tud róla. „... az externáliák a társadalmi hatékonyságot rontják, jóléti veszélyeket okoznak: hiszen létükből adódóan az egyéni társadalmi hasznok és költségek között különbség keletkezik.” (Farkasné Fekete – Molnár, 2006). A közgazdaságtan a jóléti veszteségeket az externáliák internalizációjával, vagyis a külső tényezők belsővé tételével kívánja rendezni. A Pareto-Optimum meghatározásakor a gazdaságon kívüli társadalmi és környezeti költségeket is a piaci egyensúly részévé kell tennünk. Ha ez sikeresen végbemegy, akkor a piac a gazdaság optimális szintjére áll be.

4. *Technológiai és innovatív tényezők* (a Kutatás – Fejlesztésre szerorzhető támogatások mértékét, a szakemberek „elérhetőségének létét”, azok képzési morálja befolyásolja). Az építőipar gyors technológiai újításai magas és hatékony költségcsökkentést eredményezhetnek. Ahogyan megváltoznak a fogyasztói igények, ugyanúgy változnak meg az új alternatív megoldások iránti igények.

Az építőipar folyamatos versenyben van, a fogyasztók, a megbízók egyre környezettudatosabbak, és így a beruházásokra is egyre igényesebbek. Aki nem követi a trendeket, és nem vesz részt a folyamatos innovációs lánc alkalmazásában, az lemarad. A folyamatosan megújuló anyagok, a tudományos kísérletek, és a kivitelezési tapasztalatok nagymértékben hozzájárulnak egy cég sikereihez, ezért is fontosak a Kutatás Fejlesztésre fordított források.

A piacra jellemzők a szezonális csúcsok, az ehhez való alkalmazkodás erőforrás tartalékok képzéséhez, és sok alvállalkozó létének szükségességét irányozzák elő. Egy tényleges *megrendelési dömping* esetén, mikor az átlagos termelési kapacitások lekötése már megtörtént nem szabad a potenciális megrendelőket elveszteni. Ezért fontos az erőforrás, illetve az alvállalkozók léte, és a jó kapcsolattartás ápolása.

4.2.2 Mikrokörnyezet elemzése

A mikrokörnyezet folyamatosan változik, erre a változásra nem csak azok a tényezők hatnak, amelyek a közvetlen mikroörnyezetünkben hatást fejtenek ki a vállalkozásra, hanem a makroörnyezet is tovább befolyásolja ezt.

A közvetlen öörnyezetünkre hatással lévő beszállítók, versenytársak, a helyettesítő termék megléte- megjelenése, a vevők vásárlóerő paritása (az árszínvonal) tovább alakítja, formálja a jövőbeli kilátásokat, esélyeket és veszélyeket (Csath, 2004).

McKinsy-GE-matrix modellje már sokkal cizelláltabb képet segít alkotni a vállalkozásról (Csath, 2004). A szervezet tekintetében ez a következőt jelenti: A piac nagysága közepes, a relatív piaci részesedés aránya a versenytársakéhoz képest gyenge, így jelenleg ki kell használni a helyzetet, és nem szabad beruházni. Ha az elérhető nyereségszint nagyságát, ami magas, állítom szembe a szervezeti rugalmassággal, ami erős, akkor azonnali beruházásra van szükség. Ha a munkaerőhelyzetet vizsgálom, ami közepes és összehasonlítom a költségek nagyságával, ami kicsi, akkor kitartásra van szükség. Levonva a következtetéseket, a kivárás a helyes stratégia, kihasználni a helyzetet, és ha megváltoznak az alapvető öörnyezeti tényezők, akkor kell beruházni.

Alapvetően a belső helyzetelemzés során a vállalati erőforrásokat és a képességeket vizsgálom, arra vagyok kíváncsi, milyen fajta és milyen mértékű versenyelőnyre tud szert tenni az építésziroda.

A Litkey Építész És Design Stúdió nem rendelkezik sok megfogható, konkrét erőforrással, de absztrakt erőforrásokkal igen. Ilyen például a tudásbázis, a mentális képességek, az elkötelezettség, a rugalmasság és a reputáció, vagyis

hírnév. Köszönhető mindez a magas fokú szakképzettségnek, az elhivatottnak, és önfeláldozásnak, a kiváló munkavégzésnek, és a cég iránti lojalitásnak egyszóval a kompetenciáknak.

1. *A vállalati kompetenciáinknak* köszönhetően sikeresen pozícionálták magunkat a piacon. A projektmunkák során ügyfeleik a széles termék és szolgáltatás palettáról tetszőlegesen kiválaszthatják a számukra szükséges szolgáltatást.

2. *A vállalati kultúra* nehezen mérhető, absztrakt. Ennek oka, hogy különböző képpen gondolkodnak a tulajdonosok és a társtervezők. A szervezeti, a vezetői és az interperszonális hatékonyság dimenziójában vizsgálva, csak azok az eszmék, célok és értékek képesek egységesen meghatározni a vállalati kultúrát, melyek általánosan elfogadottak.

3. *Az értéklánc modell alapú elemzési* megközelítés szerint (Komáromi, 2011), a szervezet értékteremtési folyamatairól elmondhatjuk, hogy az mind a vállalatban belüli, mind a vállalatban kívüli egymáshoz kapcsolódó tevékenységek eredménye, melyek értékláncot alkotnak. Így a megrendeléstől a tervezőasztalon át a tényleges megvalósulásig hosszú és összetett út vezet.

4. *Az alkotófolyamatokra ható tevékenységeket* két csoportra bonthatjuk, elsődleges és támogató tevékenységekre. Ezek részben termelő, vagy arra ható folyamatok, vagy kifelé irányuló logisztikai vagy marketing, vagy értékesítési szolgáltatások. A támogató tevékenységek is igen sokszínűek. A Litkey építész iroda infrastruktúrája, a humánerőforrás menedzsmentje illetve humánstratégiái, technológiai- innovatív képességei és beszerzési folyamatainak összessége alkotják. Nagy hangsúlyt fektetnek a kapcsolataik menedzselésére, a cégen belüli társterületek kapcsolattartására, a belső kommunikációra mind vertikálisan, mind horizontálisan. Fontos, jövőbeli célként már definiált a *Total Quality Management* bevezetése (TQM), a folyamatos minőségbiztosítás és ellenőrzés. A stratégiai megállapodások kötése hosszú távú célként is megjelenik.

5. *Hiányosság: a Benchmarking* meglétének minimális szintje. Maga a fogalom is összetett. Alapvetően nem egyszeri, hanem megismétlődő, folyamatosan végzendő feladat. A tanulás, megfigyelés, és összehasonlítás művészi szintű elemzése. Nem csak a folyamatokat kell újra és újra megvizsgálni, és hatékonyabbá tenni, hanem indokolni kell a kiválasztott terület fejlesztésének szükségét.

„A benchmarking egy olyan összehasonlító módszer, amely elég közel van a hagyományos SWOT –elemzéshez. ... ugyanúgy viszonyítási alapot keres.” (Csath, 2004)

A benchmarking folyamatorientáltsága jól szolgálja a vevők érdekeit. Megléte, minden vállalkozásnak így a vizsgált szervezetnek is, szükséges feltétele a sikerhez vezető úton.

A benchmarking módszer a belső folyamatok hatékonyabbá tételét célozza meg, és nem a munkahelyek számának csökkentését. Ne felejtjük el, hogy a Benchmarking nem feltétlenül versenyelemzés, azonban folyamatorientált, és jellemzően a legjobbhoz méri az adott vállalkozást, így elősegíti a hosszú távú előre történő gondolkodást és a tudatos stratégia építését, mindezt asszertív módon.

6. Az *asszertivitás* kommunikációs módszer, ötvözi az önérvényesítést és a mások érdekeinek figyelembe vételét, ezáltal elősegíti az erőszakmentes kommunikációt és hosszú távon a szociális hatékonyságot. Az asszertivitás tanulható, fejleszthető, s elsajátítása elősegíti és megkönnyíti a konfliktushelyzetek megoldását (Bishop, 2008).

A Litkey építésziroda külső és belső környezetelemzését tekintve megvizsgáltam makro és mikro szinten, többféle tudományos kritérium szempontjából. A következőkben a vállalkozás *SWOT analízisét* az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat: A vállalkozás SWOT analízise

Erősségek: • gyorsaság • hatékonyság • minőségi tervezés • jó kommunikáció vállalaton kívül, és belül a stakeholderekkel • stabil és projekt specifikus pénzügyi háttér	Gyengeségek: • a projektekre való hatás gyenge • minőségi alvállalkozók hiánya • minőségbiztosítás hiánya • nincs teljes körű <i>brand image</i> • társaság pénzügyi erőforrási – likviditási gondok
Lehetőségek: • a jelenlegi munkák széles körű ismertsége a megbízások expanzióját veti előre javasolt lehetőségek új piacokra történő belépéshez: • nagyobb hozzáadott érték • magasabb ügyfél-elégedettség • magasabb árbevétel • nagyobb Kutatás - Fejlesztésre fordítható összeg • forrástartalék képzés	Veszélyek: • a megrendelési csúcsok esetén a túlzottan gyors terjeszkedés, a minőség és a Human Resources pénzügy területén hirtelen romlást eredményezhet • erős piaci versenyhelyzet • a gyors expanzió pénzügyi alapok növelése nélkül, már a kintlévőségek kismértékű növekedése mellett hirtelen összeomláshoz vezethet kedvezőtlen gazdasági ciklus • körbetartozások kintlévőségek kockázata

Forrás: Az adatok saját elemzés eredményei, a vállalkozás adatbázisának felhasználásával.

A *SWOT analízis* (Strengths= Erősségek, Weaknesses= Gyengeségek, Opportunities= Lehetőségek, Threats= Veszélyek) dimenzióiban vizsgálja a környezetet, az erősségek és gyengeségek tekintetében a mikro, míg a lehetőségek és veszélyek szempontok a külső környezet összetevőit veszik górcső alá (Kaplan, R. – Norton, C., 2002).

4.3 Részkövetkeztetések levonása I.

Megállapítható, hogy a vállalkozás növekedő periódusban van. Sikeres lépések után, ismertségre és reputációra tett szert. Kiállta az idő próbáját a jelenlegi gazdasági paradigmaváltás ellenére. Új innovatív ötletekkel, új piacokat teremtettek. Számos elemzést és vizsgálatot végeztek a külső és belső környezetük feltárása

érdekében, tapasztalataikat felhasználva és a tudományt segítségül hívva, mintegy karöltve igyekeznek a tapasztalati tőkét pénzre váltani. Az ehhez vezető úton a stratégiai akciók és a potenciális partnerek kiválasztása nélkülözhetetlennek bizonyult. A szövetségkötés sikerességén számos dolog múlik, melynek feltétele a közös értékrend, a bizalom, és a jó emberi kapcsolatok megléte. Szükséges a sikerhez az cégen belüli egymást kiegészítő képesség, az összhangban lévő célrendszer és a vállalati kultúra.

Rendelkeznek belső rejtett, nem látható értékekkel, gyorsan és hatékonyan oldják meg a feladatokat és megragadják a kínálkozó lehetőségeket. A jövőt illetően vannak elképzeléseik, hogy mit és hogyan szeretnének csinálni, mi a megvalósításhoz vezető út, ami a leggyorsabban, leghatékonyabban a céljaink eléréséhez vezet. Ismerik a folyamatos ellenőrzések jelentőségét, és a változtatás képességének erejét. A stratégia felvázolásánál a szervezet működési rendjén túlmutatóan a különleges körülményeket és a jellegzetességeket is figyelembe veszik. Eszközük a környezetelemzés, ami rámutat azokra a változtatást igénylő pontokra, melyek megerősítést igényelnek, a mindennapi munkavégzés során. Az építésziroda által előállított értékek és szellemi javak nagymértékben hozzájárulnak és járulhatnak a környezet tudatos formálásához, annak arculati megjelenéséhez, mind saját, mind a társadalom egészét tekintve. Munkájuk társadalmi felelősségvállalásának komoly jelentősége van, környezettudatos technológiák, módszerek alkalmazásával igyekeznek értéket teremteni.

Fontos feladat a folyamatfejlesztés, a projektmenedzsment használata minden tevékenységi területen. Fontosnak tartják a képzések szerepét, a kutatási projekteken történő részvételeket, hiszen mindezek nagyban hozzájárulnak a kompetenciafejlesztéshez.

Az alternatívákban való gondolkodás, az akcióváltozók kidolgozása és a forgatókönyvírás, scenárió is részét kell, hogy képezzék a stratégia megvalósításának. A múltbók kiindulva, a jelenen keresztül a jövőbe irányulóan a kívánt állapot eléréséhez vezetően egy eseményláncot kell leírnunk, ez a jövő lehetséges alakulásának belsőleg konzisztens, hihető leírása kell, hogy legyen, alternatív jövőképekkel. A valóság gyakran két szélsőséges lehetőség között van, a gyakorlat azt mutatja, hogy a stratégiaalkotás egy tanulási illetve egy interakciós folyamat eredménye. Egy olyan kapcsolat, azaz visszacsatolás a cselekvési szféra és a kognitív szféra illetve végrehajtási szint között, ahol a végcél már definiált, de a folyamatosan változó külső és belső körülmények újrafogalmazást igényelnek abban az esetben, ha új információ jelenik meg (Jelen – Mészáros, 2008).

5. Folyamatelemzés beszerzési aspektusból

Nézzük meg, melyek azok a már meglévő jól működő beszerzési mechanizmusok, amelyeket érdemes megőrizni a jövőben is a szakirodalom segítségével vizsgálva.

A LEED Litkey Építész És Design Stúdió a folyamatközpontú gondolkodás *Just In Time* (JIT) vizsgálati módszerének áttekintése alapján a következőképpen választja ki az alvállalkozókat és beszállítókat.

Sok év alatt kipróbált és leinformált megbízható emberekkel, cégekkel, vállalatokkal állnak partnerkapcsolatban. Sikereinek kulcsa a gyors és pontos szállításban és a megbízható minőségben rejlik. A megbízóknak jellemzően kifizetődőbb, és ezért tudatosan preferált célja, hogy nem az ár, hanem a minőség és a határidő a fontos. A magyar piacra általánosságban ez nem jellemző, hiszen többnyire kimagaslóan költségérzékenyek a fogyasztók.

Az alvállalkozóktól elvárják, hogy alkalmazkodjanak a JIT (éppen időben történő szállításhoz), általános definíció szerint: *„a gyártási igény húzza az anyagáramlást, azaz annyi termelnek, amennyit eladnak a termelők”* (Komáromi, 2011). Ez ebben az esetben is igaz, mivel akkor van szükség csak a statikai tervekre, amikor már a funkcionalitás és az elvi építési engedély már körvonalazódott. A tervek szállítását megelőzően már egyeztetésre kerülnek. Azért, hogy ne okozzon késedelmes teljesítést a pontatlan szállítás a kivitelezés során. Ugyanez a metódus igaz a gépészeti- és elektromos, színdinamikai-, beépített bútorok-, vagy a burkolatkiosztási tervekre is.

A pontos szállítás egy időintervallumban van megjelölve, akár a multinacionális vállalatoknál az árukészlet beszállításánál. Az ügyfél felé a határidő köti a fővállalkozót, ebben az esetben a tervezőirodát, mint a projektmunka gazdáját. A másik kritikus pont a tervezőiroda vizsgálatánál az *Optimális Gyártási Technológia* (OPT) megléte. Az optimalizált gyártási technológia nézőpontja szerint a szűk keresztmetszetet kell keresni egy folyamatban, mivel ez a legkisebb áteresztőképességű fázis az egymáshoz kapcsolt „logisztikai láncoknál”. Ez adja az ütemet. Az építésziroda folyamatszervezése és a „termelés” hatékonysága jó. Az egyetlen gyenge keresztmetszet a 3D látványtervek úgynevezett renderelése. (A renderelés a számítógépes képalkotás folyamata.) Túlságosan leköti a számítógépes kapacitásokat. Mivel a szűk keresztmetszet az egész rendszer áteresztőképességét meghatározza, ezért olyan megoldási javaslatokat használnak, mint például a külön számítógép fenntartása a munkavégzésre. Alternatív megoldásként szabadkézi rajzokat és látványterveket adnak le a tervezési és kooperációs szakasz során az ügyfeleknek. A végső tervleadásnál mellékelnek csak 3D látványterveket. Többnyire éjjel is rendereltetnek, és szünetmentes tápegységre kötik a gépet, hogy a folyamatos működés biztosítható legyen. Így az erőforrás kihasználtság maximalizálható és nem jelentkezik „*oportunity cost*” vagyis, a folyamatban lekötött „pangó- nem dolgozó” pénz.

Azért valamennyi tartalékra szükség van a rendszerben a szűk keresztmetszet előtt, hogy annak működtetése biztosított legyen. Ez ellentétes az JIT megközelítéssel.

Az alvállalkozók, beszállítók figyelnek a folyamatosan változó vásárlói és fogyasztói igényekre, hogy egyáltalán versenyben maradjanak az adott szegmensben. Már nem az új megrendelők megszerzése az elsődleges szempont, hanem a meglévők megtartása, és az újak megszerzése. A versenyben, aki nem követi a trendeket, illetve aki nem figyel a folyamatosan megújuló portfóliókra, az lemarad. A termékek, szolgáltatások életciklusának rövidülése és a globalizáció okozta fokozott versenyhelyzet tovább élesíti a piaci szereplők versenyét.

Az innováció, a kutatásfejlesztés hatalmas költségeket emészt fel, ellenben az alvállalkozói beszerzésben okozott költségcsökkenés a profitban extra növekedést okoz. Így a beszerzésnek stratégiai jelentősége van (Komáromi, 2011). A beszerzési piacon ugyanolyan módon versenyeznek egymással a vállalatok, mint az értékesítési piacon. Mindezek hatásaként egy fokozottan naprakész, informált beszerzési csapatot kell létrehozni, hogy az adott szegmensben belül túlélni, netán érvényesülni lehessen. Ez az építőiparra fokozottan jellemző, az építészeti munka mára már nem csak a tervezésből áll, hanem amint a vizsgált építésziroda folyamatszervezési eljárása mutatja, összetett feladatrendszerre nőtte ki magát.

A munkavégzés során a TQM folyamatszemplétét követve dolgoznak. Céljai között szerepel a piacvezető szerep elérése, amelynek része az ISO minőségbiztosítási rendszer bevezetése és alkalmazása, illetve ennek segítségével újabb piacok szerzése. Nagyszabású minőségi projekteken való részvétel, amiknek mind szervezési, mind tervezési részéről nagyobb kapacitásokat tudnak alárendelni. Ezek a feladatorientált termelésnövelést - akcióteremtő vonzatként - kutatásfejlesztést illetve csapatépítő jellegű szervezetfejlesztést inspiráló feladatok. Ezek a jövőbeli célok egy önfejlesztő tervezői csoport létrehozását irányozzák elő.

5.1 A beszerzési szervezet BC szerepei

A beszerzési piac vizsgálatának folyamatosan és szisztematikusan kell történnie, napi rutinként kell a vállalkozásoknál a beszerzési szervezet- *Buying Center* munkatársainak ezt a munkát végezniük, hogy a piacra belépő új beszállítókat felkutathassuk, és az esetleges beszállítói zavarokat hatékonyan kivédhessük. Ezért a *Buying Center* munkatársai folyamatosan új beszerzési forrásokat keresnek, illetve azokat a beszállítókat, akik már beváltak folyamatos árversenybe kényszerítik bele. Ez egy hatékony, de veszélyes verseny, fokozottan kell ügyelni a minőségre, nehogy a beszerzési árcsökkentés minőségromláshoz vezessen. Ezen kívül folyamatosan kell keresniük a piaci újdonságokat. Naprakész információközvetítés szükséges az ügyfél-elégedettség eléréséhez. Nincs annál hatékonyabb eszköz, mint amikor a vállalkozás naprakészen és informáltan prezentálja a piaci újdonságokat a közvetítők által.

Pl.: hogy milyen újdonságok jelentek meg az elmúlt időszakban az adott témában, és ezeket természetesen be is szerzik a megbízónak. A tevékenység összetevői a következők: építőanyag beszerzés, belsőépítészeti anyagok beszerzése, alvállalkozó tervezőirodák felkutatása, alvállalkozó kivitelező cégek felkutatása ez az utóbbi két szempont stratégiai cél, és a közbeszerzési eljárások és pályázatok figyelése. A beszerzés típusai tekintetében vannak az úgynevezett előre

megtervezett és folyamatosan történő beszerzési feladatok, ide sorolhatóak az általános építőanyagok, de előfordulnak ad hoc beszerzések is.

Pl: kell egy nagy virágos tapéta. Az utánrendeléseket, vagy ismételt beszerzési feladatokat is meg kell említenünk, mint az eszközutánpótlásokat, vagy ha kevesebb burkolat került kiszállításra, akkor azt a cég automatikusan utánrendeli és kiszállítja. Természetesen a beruházó írásos tájékoztatása mellett, az esetleges hiba oka és a többletköltség, valamint a többletmunka megjelölésével.

Az építésziroda feladatának tekinti jelen és jövőbeni helyzetének javítását, ismertségének növelését, és a megbízók magas szintű lojális kiszolgálását. Bízunk az általunk lefektetett eszmerendszer stabilitásában, és a megújulás képességében. Arra törekednek, hogy a hazai és a nemzetközi piacon modern, környezettudatos technológiák, módszerek alkalmazásával meghatározó szerepet töltsenek be. A folyamatos fejlesztéseknek köszönhetően szolgáltatásaik minősége egyre javul. A környezeti tényezők változó hatásai ellenére, a minőségbiztosítás, és megbízóik érdekképviselete elsődleges céljuk maradt.

A döntéshozatali kérdésekben a végső döntéshozói szerepet a tulajdonosok illetve az ügyvezető igazgatók töltik be. A beszerzési folyamat előkészítése a támogató munkatársak feladata, de a beszerzési stratégiai szempontok kidolgozása a döntéshozóké. Az egyes szakterületek tudásmunkásai jelzik a beszerzés részére a szükségleteiket. Ezek előrejelzése nehéz, de az egyes folyamatok pillanatnyi állapotától függően lehet és szabnak határidőket, amikorra összesítve le kell adni mindenkinek a szükségleteit. Így van elég ideje a Buying Center munkatársainak a tárgyalások és az anyagbeszerzési folyamatok menedzselésére.

A döntéshozók felülbírállhatják a meghozott igényeket, de erről visszajelzési és kooperációs kötelezettségük van, hiszen a projektvezetők azok akik felelnek az egész projekt megvalósulásáért, így közvetve az anyag szükségletek fedezéséért is. Mivel az ügyvezetők rálátnak a „termelésirányításra” ill. a tervezési folyamatokra, ezért közvetlen hatást tudnak gyakorolni a rutin beszerzésekre.

A vállalkozás életében terminusszerűen (heti rendszerességgel) vannak kooperációk, amikor az egyes projektek pillanatnyi állásáról beszámolnak a Projektvezetők, a szakemberek. Ezeken a kooperációkon részt vesznek a BC kollégák, így informáltságuk első kézből származik, számon kérhetőségük is hatékony.

A tervezés sorrendisége jól szabályozott, hiszen a jogszabályi keretek meghatározzák a dokumentálandó anyagok minőségét, és milyenségét ugyanúgy, mint a határidőket. A beszerzési logisztika már a megrendelői igények, a szállítói megállapodások és a vállalt határidők függvénye, de a tényleges áruszállítást (pl.: építőanyag terén) a beszállítók intézik.

Szolgáltatás területén a tervek szállítása személyesen vagy informatikai eszközhasználaton keresztül történik. Jellemzően a megbízó, vagy beruházó személyesen befárad az építészirodába az előre egyeztetett időpontban, és ugyanúgy, mint a tervezői kooperációknál aláírásával hitelesíti a tervdokumentációkat, és veszi át a megállapodott példányokat. Teljesítésigazolás is készül minden alkalommal. A dokumentáció nem csak nyomtatott formában

jellemzően 5 példányban kerül leszállításra, hanem elektronikai úton is jellemzően e-mailben vagy adathordozón is átadásra kerül.

Az alvállalkozóktól érkező adatszolgáltatást követő szállítás többnyire csak elektronikus úton történik. Az alvállalkozó gépészeti tervező iroda olyan PL: CAD formátumban szállítja le az anyagot (küldi el e-mailben), amit a megbízó tervezőiroda előzetesen megjelölt. A villamos és gépész tervezők CAD programot használnak, az építészek ArchiCAD-et, jelenleg a legtöbben a 12-es verziót. Ez néha konvertálási problémákat okoz, de a szakmán belül a kollégák jól ismerik egymást, így asszertívan állnak mindig egymáshoz. Sikeresen megvalósulni látszik a Porter féle értékrendszer ellátási láncá szerveződése.

A vállalaton belüli kommunikáció jellemzően írásos formában zajlik, minden kapcsolattartás vagy elektronikus levelezés, vagy a kooperációkon résztvevők szóban állapotodnak meg az eseti döntésekről. De a megrendelések, azok visszaigazolása stb. dokumentálható és visszakereshető formában történik. A kooperációkról minden esetben egy emlékeztető készül, amit megkapnak az azon résztvevők. Ezen feltüntetik a megállapodásokat, kijelölik a felelősöket, és a határidőket, így a döntéshozók hatékonyan delegálhatják a munkát, és sikeresen számon kérhetik azokat. A számítógépen történő tervezés nagyban segíti a munkavégzést, könnyen megoszthatóak ez egyes feladatok és részfeladatok a szakemberek között. A beszerzési kollégák azonnal látják az anyagszükségleteket és anyagkiírásokat, így a késedelem minimálisra csökkenthető.

Hátránya, hogy az informatikai hálózat kiépítése költséges, gyakoriak a problémák, mert a rendszer felhasználói összetett és hatalmas adatmennyiségekkel dolgoznak. A hardver oldal gyorsan amortizálódik, így a költségigénye magas.

Összvállalati szinten a kitűzött céljaik eléréséhez vezető úton nagy hangsúlyt helyeznek a hazai és nemzetközi piaci jelenlétre. A piaci jelenlétén túlmutatóan szeretnének a versenytársainkhoz képest hatékonyabban, a változásokra gyorsabban reagáló irodát létrehozni. A bevezetést követően fontosnak tartják a szolgáltatások és termékek racionalizálását, és az egyes profitmutatók szerint azok leválogatását.

Rövidtávon a jelenlegi gazdasági helyzetben a lehető legnagyobb számú, minőségi projektek megszerzését, az ár érték arány javítását tekintik feladatuknak.

Ezeknek a céloknak a sikeres teljesítése szükséges ahhoz, hogy a céget megismerjék a leendő ügyfelek.

Hosszútávon elsődleges célként a megszerzett piacok megtartását, a megbízások számának növelését tartják. Fontos, hogy a munkák bővítésének számával nem romolhat a minőség, szükségtelen expanzió nélkül, tehát hosszú távú célként fontos a hatékonyság megőrzése, és a gyorsan reagáló képesség megtartása. Nélkülözhetetlen a márkaépítés, a minőségi *Brand* kialakítása, nemzetközi szinten ismertétele, a nemzetközi piacszerzés egyik kulcspontja. Ezzel egyidejűen az *Image építés* is nagy szerepet kap, ha a céget egy pecséthez hasonlítjuk, akkor annak lenyomata az arculat. Egy működő önfejlesztő tervezői csoport létrehozásához, fenntartásához, és lekötéséhez fontos, a folyamatos innováció illetve szakembergárda biztosítása. Folyamatos konkurenciafigyelés hazai és nemzetközi jelenlévő szereplők folyamatos monitorozása, megfigyelése és vizsgálata.

Társtervezőinknek lehetőséget kell biztosítani a tevékenységek elvégzéséhez szükséges kompetenciákra épülő erőforrások hozzáférhetőségeihez. A feladatokat hatékonyabban kell delegálni, majd azokat számon kérni.

5.2 A beszerzési döntési szituációk kezelése

Az ellátási lánc menedzsmentjének célja, hogy a termelékenységet és a kiszolgálási színvonalat növelje. Porter szerint: a vállalati értékláncok összekapcsolhatóak, ezeket értékrendszernek nevezte el. Lényege, hogy az ellátási lánc egy ellátási hálózattá szerveződik, mivel az értékláncok határvonalai horizontálisan elmosódnak. Minden vállalkozás addig terjed, amíg egy másik vállalkozás ellenőrzésébe nem ütközik, ez a vállalkozások részleges önállóságának feladását jelenti. A logisztikai láncok elemei közötti együttműködés a vállalatban belül, míg az ellátási lánc menedzsment a szervezetben kívül a szervezetek közötti tevékenységeket menedzseli.

A beszerzési alapszituációk közül a rutinszerű újvásárlások csak bizonyos területekre korlátozódnak, például az építőanyag ellátásért felelős beszerző, támogató munkatársak az alap építőanyagokat többnyire az előre leszerződött partnerektől specifikáció után rendeli meg. A szállításkor, felhasználás előtt, és után a technológiai szünetek betartása szerint ellenőrzik azokat. A szervezeti fogyasztói magatartás szerinti vizsgálatoknál a módosított újvásárlást viszonylag nagyobb kockázat jellemzi, több idő, erő és energia befektetést igényel. Jellemzően ugyanattól a beszállítótól szerzik be az építőanyagot, például a hidegburkolatot, de a kopásállóság eltérése miatt a specifikációban jellemzően meghatározott Retifikált „A” kaliberű, R9-es 60X30-as mázas gresslapot rendelnek. Többségében az alapinformációk megegyeznek, de a csúszásmentesség osztálya nem, ezért csak részleges újrendelésről beszélünk. Új vásárlás esetén minden sokkal körültekintőbben és lassabban zajlik az előzőekhez nagymértékben hasonló módon.

A következőkben a vállalkozás termékeinek kockázat és fontosság elemzését mutatom be az 2. táblázat segítségével.

2. táblázat: Krajlic mátrix

Kockázat (külső)	Magas	Szűk keresztmetszetű termékek	Stratégiai termékek
		Pl: építési engedély a kiviteli tervhez	Pl: kézzel faragott olasz gránit antik oszlopfő
	Alacsony	Nem kritikus javak (rutintermékek)	Hatalmi termékek
		Pl: kis téglá	Pl: acélhajás beton
	Alacsony		Magas
Fontosság (belső)			

Forrás: Az adatok saját elemzés eredményei, a vállalkozás adatbázisának felhasználásával.

Krajlic szerint: a beszerzési piaci elemzések célja a vállalati erőfölény kihasználása, és a beszerzési kockázat csökkentése több kritérium alapján. Egy olyan fontosság- kockázat mátrixot fejlesztett ki, ami két kritérium szerint rendezi a termékek, illetve szolgáltatások csoportját. A magas illetve alacsony kockázat és az alacsony és magas fontossági szempontok szerint (Komáromi, 2011). Pl.:Nem kritikus javak az átlagtermékek, mint például a hagyományos méretű „kis téglá”.

A beszerzési döntéshozók felelőssége, hogy ne csak beszerezzék, hanem megoldják a logisztikai problémákat a lehető leghatékonyabb módon.

5.3 Részkövetkeztetések levonása II.

A vizsgált vállalkozás a LEED Litkey Építész És Design Stúdió- építész iroda, a vizsgálat során sokféle szempont alapján rávilágítottam a hatékony beszerzési és értékesítési stratégia elemekre. Az összetett felépítésű és struktúrájú folyamatok megfelelnek a vállalkozás jelenlegi beszerzési és értékesítési stratégiájának, a jelenlegi beszerzési folyamat megfelel a vállalkozás jelenlegi „termelési” volumenének és a cégforma méretének.

Az vállalkozás szempontjából tekintve a piaci részesedés alacsony, de stabil, de növekedhet, a piaci kereslet növekedési üteme magas. Ez azt jelenti, hogy bár viszonylagosan alacsony a nyereség, várhatóan növekedhet. A hatékony beszerzési stratégia ilyenkor a környezet- és esélyelemzés, illetve esetleges beruházások alkalmazása. A kivárás szerintem a jelenleg a legkézenfekvőbb megoldás, miközben új beszerzési forrásokat is fel kell kutatni, hogy a beszerzés költségcsökkenése nem várt profítnövekedést okozhasson.

A Christopher féle értékteremtési folyamatairól elmondhatjuk, hogy mind a vállalatban belüli, mind a vállalatban kívüli egymáshoz kapcsolódó tevékenységek eredménye, melyek értékláncot alkotnak (Komáromi, 2011). Így a tervezőasztaltól a tényleges megvalósulásig hosszú és összetett út vezet. Az alkotó folyamatokra ható tevékenységeket két csoportra bonthatjuk, elsődleges és támogató tevékenységekre. Ezek részben termelő, vagy arra ható folyamatok, vagy kifelé irányuló logisztikai vagy marketing, vagy értékesítési szolgáltatások. A támogató tevékenységek igen sokszínűek, a cég infrastruktúrája, a humánerőforrás menedzsmentje illetve humánstratégiái, technológiai- innovatív képességei és beszerzési folyamatainak összessége alkotják.

A vállalkozás nagy hangsúlyt fektet kapcsolatai menedzselésére, a cégen belüli társterületek kapcsolattartására, az átjárhatóságra, a belső kommunikációra mind vertikálisan, mind horizontálisan. Fontos, jövőbeli cél a TQM bevezetése (Total Quality Management), a folyamatos minőségbiztosítás és ellenőrzés. A beszerzési stratégiai megállapodások kötése is hosszú távú célként jelenik meg.

A jövőben szeretnének nagy hangsúlyt fektetni a képzésekre, és kutatási projekteken történő részvételekre, az ellátási lánc kiépítésére, és a logisztika hatékonyságának fejlesztésére, hiszen mindezek nagyban hozzájárulnak a kompetenciafejlesztéshez, és a logisztikai menedzsment hatékonyabbá tételéhez.

Hiányosságai közé sorolandó, hogy jelenleg nem rendelkeznek egy implementációs ütemtervvel, amely meghatározza az egyes konkrét akciókat, azok definiált céljait és hatóköreit, várandó eredményeit és kritériumait, a beszerzési stratégia fejlesztése érdekében akár Benchmarking segítségével.

Sok esetben jellemző a szokásjog, mivel nem definiáltak pontosan a határok. Az egyes területeknél a feladatok gerillamarketing jellegű akciómegoldó mechanizmussal, de pontos határidőtartással készülnek el. Ennek mindenképpen ellenőrizhetőbbnek kell lennie. A feladatokat még hatékonyabban kell delegálni, majd azokat számon kérni.

A tulajdonosok meggyőződése az, hogy mivel fiatal innovatív céggként kreatív beszerzési és értékesítési stratégiát követnek, a környezetünket alaposan és folyamatosan tanulmányozzák- hibáikból tanulva állandóan a minőséget tartják szem előtt - ezért a cégnek jó esélye van, hogy kiemelkedjen a mezőnyből, és piacvezetővé válhasson. Ennek a jövőbeli célnak az eléréséhez a beszerzésben mindenképpen hatékonyabb költségcsökkentést és az egyéb (fedezeti) költségek szintjét is csökkenteni kell, mert így a hatás a beszerzés és a profit között szignifikánsan kimutatható eredményt fog hozni.

A folyamatelemzés beszerzési aspektusból történő elkészítését azért tartom jó stratégiateremtő lépésnek, mert így, keretek közé foglalva, és rendszerezve sikerült a vállalkozás valódi céljait és lehetőségeit meghatározni, tisztázni a gyengeségeit és az erősségeit, a lehetőségeit és a veszélyeit.

Összességében elmondhatjuk, hogy az önelemzés, a másokhoz és az adott szegmensben történő piacvezetőhöz történő hasonlításnak igen nagy a jelentősége. A folyamatok ellenőrzésén és a helyes, reális célválasztáson van a hangsúly.

A szakirodalmi áttekintés, és az építésziroda bemutatása és elemzése során feltárt sajátosságokat egy praxisorientált gyakorlati példán keresztül mutatom be.

6. Egy projektmunka folyamat bemutatása gyakorlati példán keresztül

A tudományos diákköri pályamunkám egy gyakorlati, kockázatos döntési problémát, egy alternatív, többkritériumos döntéstámogató célmátrix segítségével vizsgálja. A mátrixot konkrét példa adataival töltöttem fel, és az így nyert eredményt elemzem. Véleményem szerint az így kapott információ-többlet elemezhetősége és összehasonlíthatósága minimalizálja a tévedés és a befolyásolhatóság esélyét a döntéshozóknál.

A vizsgálat egy közbeszerzési eljárás során beérkező pályázati anyagokat dolgoz fel, a pályázati kritériumokat egyértelműen definiálták, ezt itt nem részletezem.

6.1 A kockázatos döntési probléma megfogalmazása, leírása

A Projekt célja

A döntéshozók számára több célkritérium figyelembevétele nem könnyű feladat, a vizsgált esetben ezért előre definiáltam az egyes döntéstámogató, úgynevezett döntési súlyokat is, hogy a végső összehasonlításnál ez még hatékonyabban és egyértelműen pontosítsa a nyertes kilétét.

Egy Önkormányzat szeretné felújítani a polgármesteri hivatalt és ehhez közbeszerzési eljárást ír ki. Finanziálisan Európai Unió pályázatból fedezik a pénz nagy részét. A saját tőkerészt, ami a pályázat elnyerésének feltétele, 35%. Ezt a saját tulajdonában lévő frissen kifaragott telkei eladásából teremti elő (52,5 millió Ft). Ezt az összeget, amire szükség van, az előzetes környezettanulmányok során már megállapították. A 97,5 millió forintot, már rendelkezésére bocsátja az Unió, elszámolási kötelezettséggel. Így összesen a kivitelezés bruttó 150.000.000.-Ft-ba kerül várhatóan, további likviditási tartalékkal a település nem rendelkezik, tehát a költségeket nem lehet túllépni.

Azért kockázatos a döntési probléma, mert ha megadott határidőre nem valósul meg a beruházás, az Uniótól kapott pénzt vissza kell fizetni. A kivitelezés várhatóan 3 hónap időintervallum alatt megvalósítható, mivel az ingatlan összességében 520m². (Tartalmaz ez bontási, építőmesteri, tetőfedői, bádigos, burkoló, festő és mázoló munkákat-szakipartól függően.) A meghívásos pályázatra tíz pályázati anyag érkezett be, amiből csak 7 db felelt meg az előre definiált formai és tartalmi követelményrendszernek. A kivitelezés megkezdése előtt ténylegesen megszülettek már nem csak az építészeti engedélyezési, hanem a kiviteli tervek is, pontos anyagkiírással.

Céлом általánosan a táblázatba rendezéssel, a döntéshozói egyéb befolyások kiiktatása, korrupciómentes, *racionalis preskriptív* döntések hozatalára törekszem. Racionális, objektív és logikusan gondolkodó, világos célkitűzések esetén, ha minden döntési kritérium és választási kimenet ismert, feltételezhetően, ha a döntéshozó preferenciái konstansak, akkor racionalis döntési körülmények között optimális vagyis preskriptív döntés születnek (Székely, 2010).

Ez a példa jellemzően magyarországi, kistérségi. Ha megkérdeznének egy szakembert, hogy mire fordítsák a pályázati pénzt, vagy mire pályázzanak, akkor az nem azt javasolná, hogy ingatlanrekonstrukcióra, vagy „főtérszépítésre” költsenek – kivéve, ha *Turisztikai Desztináció Menedzsment* szándékkal teszik ezt – hanem olyan beruházásösztönző pályázaton kellene részt venni, ami munkahelyeket teremt, illetve profitot képes termelni. Ha ez már szépen prosperál – mármint az önkormányzat vállalkozása – akkor lehet díszburkolni a Fő utcát.

Olyan újító kidolgozott koncepciótervre van szükség, mely tartalmazza az előre kiválasztott önkormányzati területeket – természetesen olyan településeken, ahol megfelelő forrásellátottság van, például az Iparüzési adó fedezetéből, vagy Uniós forrásokból. Ki kell választani a megfelelő építészirodát, vagy projektgazdát, és kész, kidolgozott tervet kell a döntéshozók elé bocsátani. A kidolgozott tervnek nem csak látványtervekkel, hanem a teljes infrastruktúrát tartalmazó kész-egész szabályozási javaslattal kell rendelkeznie. Ha a koncepcióterv sikeres, implementálható más regionális térségekre is.

Az építésziroda szempontjából a módszert publikálva, az így szerzett piacon, könnyebben jut megbízásokhoz. A térségekben munkahelyteremtő szerepet tölthet be, mint a projektmunka gazdája. A második megvalósult projektfolyamatot követően, létre tud hozni egy olyan csapatot, amely külföldi területeken is el tudja végezni ezt a tevékenységet.

Porter szerint: *„nem elég magunkat állandóan a versenytársakhoz mérnünk, gyors, eredeti lépésekre kell törekednünk”* (Porter, 1985).

„Abból kell kiindulnunk, hogy a fogyasztók milyen megoldási javaslatokat keresnek problémáik megoldására, ha ezek kívül esnek az iparág határain, akkor nekünk is ki kell lépünk” (W.Chan Kim – Renée Mauborgné, 1999).

Nem elég csak a döntéshozók elé tární az adott projekt koncepciótervét, hanem a lakosok támogatásának megszerzésére is törekednünk kell. Ehhez nélkülözhetetlen az építőipari ismereteken és a tervezői tapasztalaton túlmutató ügyfél kommunikáció, marketing kommunikáció és a *Public Relations* (PR) megléte. Ha hatékonyan, és jól tudjuk kommunikálni érdekeik fontosságát, azok támogatásával hatást tudunk gyakorolni a döntéshozókra.

6.2 A döntési probléma és a költség- és eredménykalkulációk vizsgálata

Több célkritérium együttes figyelembevételére esetén a legjobb megoldások egyike a táblázatba történő rendezés, és a kritériumok súlyozása. A beruházói preferenciák közül kiemelném a gazdasági erőforrások költségminimalizáló és a garanciamaximalizáló törekvéseit. Beruházási példám során a klasszikus értelemben vett beruházási kalkulációkat nehezen lehet értelmezni, mivel nem várunk tényleges profitot a beruházás megvalósításától. Hacsak a jólét- és presztízs-növekedést, illetve a javuló munkakörülményeket nem tekintjük haszonnak. – Tehát a beruházás jövedelmezőségét, a különböző beruházási összehasonlításokat és a gazdasági küszöbértékek vizsgálatát csak részben, vagy nem tudjuk elvégezni. A nyertes

pályázatoknál figyelembe veszik a referenciák létét, és a garanciális feltételeket is, nem biztos, hogy a legolcsóbb ajánlat lesz a kimenetben a legjobb ajánlat, a súlyok pontos meghatározása ezért nagyon fontos. Egy gazdasági tevékenység esetén a hozamok és a ráfordítások hányadosa nagyobb, vagy szélsőséges esetben egyenlő eggyel. A Fedezeti Hozzájárulás maximalizálása elengedhetetlen kritérium, mely szempontokat figyelembe veszek az pályamunka készítésénél. Annak érdekében, hogy a megfelelő optimális döntés megszülessen, klasszikus értelemben figyelembe kell venni a szóba jöhető gazdasági előnyöket és áldozatokat. Ha csak költségoldalról vizsgáljuk a kérdést, akkor mind az állandóan, mind a változóan fellépő költségeket is figyelembe kell vennünk. A fix költségek főként a termelés volumenétől függetlenek, nagyságuk állandó egy adott időszakra vonatkozóan. A példám nem a termelés hatékonyabbá tételével foglalkozik, hanem a rendelkezésre álló erőforrás leghatékonyabban való felhasználásával, így ezt ebben az esetben nem tudjuk pontosan kiszámolni, de egy megközelítő becslést készítek, hogy a pályázat során kapott anyagok kiugró eltérései kiszűrhetőek legyenek, ezt mutatja be a 3. és 4. táblázat.

3. táblázat: Beruházási költségek előkalkulációja

megnevezés:		várható költség:	ajánlati ár- várható végösszeg:
Építőmesteri munkák	Építész	37.390.000.- Ft+ Áfa (25%)	104.000. 000.- Ft + Áfa (25%)
Tetőfedés		15.520.000.- Ft+ Áfa (25%)	
Gépészet	Belsőépítész	16.560.000.- Ft+ Áfa (25%)	
Elektromos hálózat		10.630.000.- Ft+ Áfa (25%)	
Bútorozás		23.480.000.- Ft+ Áfa (25%)	
Takarítás, beköltözés		420.000.- Ft+ Áfa (25%)	

Forrás: Az adatok saját becslések eredményei. Építőipari normatáblázatok és a vállalkozás saját adatbázisának felhasználásával készítettem.

4. táblázat: Építőipari részmunkák költségkalkulációja

megnevezés:			várható részösszeg:	várhat. végösszeg:
Építőmesteri munkák				
1.	Bontás	álmennyezet	550. 000.- Ft	37.390.000.- Ft + Áfa (25%)
		válaszfalak	450. 000.- Ft	
		nyílászárók bontása	900. 000.- Ft	
		tetőszerkezet	1.700. 000.- Ft	
		padlóbontás	600. 000.- Ft	
		gáz-, villany-, víz kikötés	benne a gépészeti árakban	
		Konténer, szállítás	800. 000.- Ft	
2.	Külső hőszigetelés	Dryvit, kenhető vakolat	2.920. 000.- Ft	
3.	Portál és nyílászáró beépítés	szerelem, párkányok	11.980. 000.- Ft	
4.	Födém és lépcső kialakítás	statikus szakvéleménye	150. 000.- Ft	
		vasszerelés	1.650. 000.- Ft	
		szárazpadló, hangszigeteléssel	1.150. 000.- Ft	
5.	Válaszfalépítés, előtétfalak	pince, földszint, emelet	1.980. 000.- Ft	
6.	Álmennyezet építés	300 m ²	2.050. 000.- Ft	
7.	Padló és oldalfalburkolás	670 m ²	3.000. 000.- Ft	
8.	Glettelés, festés	gipszkartonozás	4.980. 000.- Ft	
9.	Belső ajtók, kilincsek	50 db	2.530. 000.- Ft	

Tetőfedés				
1.	Ácsmunkák	fedélszékek, szelemenek cseréje	5.760. 000.- Ft	15.520. 000.- Ft + Áfa (25%)
		lécezés, szigetelések, fóliák	3.530. 000.- Ft	
		cserepek, bádigos munkák	4.980. 000.- Ft	
2.	Kémény		1.250. 000.- Ft	
Gépészet				
1.	Klíma- gépészet átszerelés		2.920. 000.- Ft	16.560. 000.- Ft + Áfa (25%)
2.	WC-k szerelése, kézmosó kialakítás, szerelvényezés		3.000. 000.- Ft	
3.	Konyha kialakítás	szivattyúval	860. 000.- Ft	
4.	Fűtés, kazán, radiátorok, engedélyek, stb.	Kazán, gázóra, radiátorok, kéménybélelés	9.780. 000.- Ft	
Elektromos				
1.	villanszerelés	Áram, óra átszerelés, engedélyek	2.580. 000.- Ft	10.630. 000.- Ft + Áfa (25%)
2.	Portál világítás,	Külső fények	1.860. 000.- Ft	
3.	Mennyezeti világítás	60 db	1.770. 000.- Ft	
4.	Gyengeáram	Számítógépek 8 db	2.150. 000.- Ft	
5.	Álmennyezeti világítás	rejtett, indirekt fények	1.430. 000.- Ft	
6.	Riasztó, kamera		840. 000.- Ft	
Bútorozás				
1.	Fix, beépített bútorok		5.080. 000.- Ft	23.480. 000.- Ft + Áfa (25%)
2.	Árnyékolók		3.670. 000.- Ft	
3.	Lépcső átszerelés	+burkolás, esetleg padlószőnyeg	390. 000.- Ft 480. 000.- Ft	
4.	Tapéta	Vinil tapéta,	2.350. 000.- Ft	
5.	Falburkolatok		2.790. 000.- Ft	
6.	Csempék, járólapok		3.820. 000.- Ft	
7.	Székek	30 db	1.140. 000.- Ft	
8.	asztalok	15 db íróasztal	1.100. 000.- Ft	
9.	Fotel	10 db	530. 000.- Ft	
10.	Kanapé	4 db	1.280. 000.- Ft	
11.	Tükrök		150. 000.- Ft	
12.	Konyhabútor	2 db asztal, 6 db szék	700. 000.- Ft	
Takarítás, beköltözés				
1.	Szerelvényezés utáni takarítás	Ablakok mosása stb.	280. 000.- Ft	420. 000.- Ft + Áfa (25%)
2.	Beköltözés		140. 000.- Ft	

Forrás: Az adatok saját becslések eredményei. Építőipari normatáblázatok és a vállalkozás saját adatbázisának felhasználásával készítettem.

Az elkölthető bruttó 150.000.000.-Ft, az nettó 120.000.000.-Ft+Áfa (jelenleg 25%), ha ebből levonjuk az EU pályázatban szereplő forrástartalékot, ami a váratlan, de mégis várt kiadások fedezésére van elkülönítve (16.000.000.-Ft+Áfa), akkor a beruházásra összesen 104 millió forint áll rendelkezésre.

6.3 A beruházás várható megtérülése

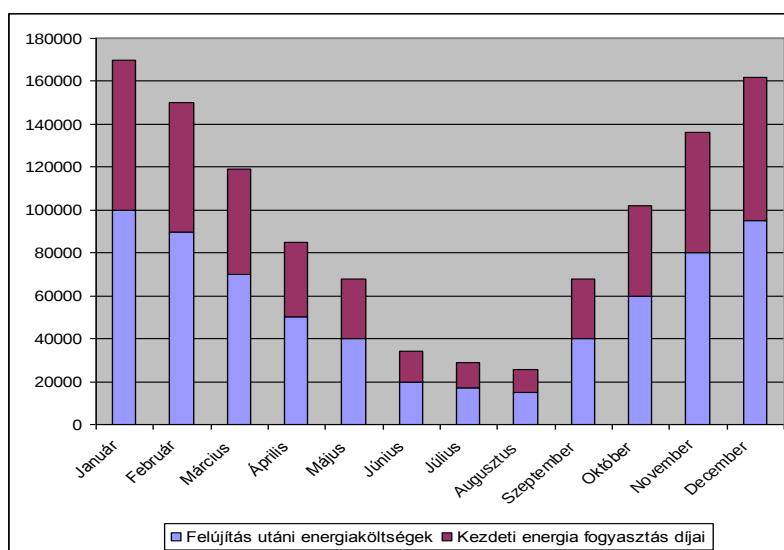
Az épület felújítását követően energetikailag az nagymértékben javul, így a fenntartási, fűtési és hűtési, valamint az üzemeltetési költségei csökkennek. Így a fedezeti hozzájárulás csökken, mivel a fedezeti hozzájárulás (FH) az állandó vagy fix költségek fedezetére szolgál. Mivel az Inputok, közvetlenül a beszerzés után kerülnek felhasználásra ezért a Termelési Érték (TÉ) helyett a bevétellelt (B) és a

Teljes költség (Kt) helyett a kiadást (K) kell alapul venni az esetleges, optimális beruházási mennyiség meghatározásával kapcsolatban felmerülő költség és eredményszámításoknál.

A munkahatékonyság az épület funkcionális átszervezésével, és a munkakörülmények javításával sokat változik. Beléptető- és kamerarendszer lesz az épületben, így a foglalkoztatottak számát is le lehet csökkenteni. Várhatóan kevesebb ügyintézőre lesz szükség, a karbantartói és portási munkakörök átszerveződnek, és a portás, mint pozíció megszűnik, az eredeti három bejáratot csak egy váltja majd fel.

6.4 Az energiaköltségek várható alakulása

Az energiaköltségek, vagyis a változó költségek jelentősen csökkenthetőek, így a közel 30%-os megtakarítás segít a fedezeti hozzájárulás optimalizálásában, az energiaárak változatlanóságát feltételezve, *ceateris paribus*. A 2. ábrán az energiaköltségek becsült költségkalkulációját szemléltetem az építésziroda által szolgáltatott adatok alapján. Az összegek ezer forintban értendők, jól láthatóak a megtakarítás mértéke az egyes adott hónapokban. A fűtési költségek optimalizálásával jelentős költségcsökkenés realizálható.



2. ábra: Az energiaköltségek becsült költségkalkulációja

Forrás: Az adatok saját becslések eredményei a vállalkozás adatbázisának felhasználásával készítettem.

6.5 A döntési mátrix több kritérium figyelembevétele alapján

A döntési mátrix összetett és jól összehasonlítható módon vizuálisan szemlélteti az egyes ajánlatok és az azokhoz rendelt súlyok arányát a maximum értékekhez viszonyítva.

Az előre meghatározott preferenciák alapján a döntéshozók megállapodnak az egyes szempontok fontossága tekintetében, és ezekhez numerikus értékeket

(súlyokat) rendelnek. A táblázat adatainak feltöltése után elvégeztem a szükséges analíziseket, és megállapítottam a szempontok alapján az adott értékkategória – sorok legjobb ajánlatait, majd ezek súlyát és a hozzá viszonyított többi ajánlat súlyértékeit. Az adott szempont legjobb ajánlata kapta a maximális pontszámot, az így kapott szempontok szerinti súlyok a táblázat alján kerültek összesítésre. Az 5. táblázatomban a döntési mátrix egyes részalkulációját tartalmazza.

5. táblázat: Döntési mátrix
(A táblázatban szereplő adatok ezer forintban értendők.)

megnevezés:	A	B	C	D	E	F	G	Súly
Ajánlati ár (ezer Ft+Áfa)	100 550	89 300	103 050	110 760	93 780	89650	107035	60
reciprok (1/X ·1000000)	9,945	11,12	9,70	9,02	10,66	11,15	9,34	
arány a max. értékhez viszonyítva	0,89	1,00	0,87	0,80	0,95	0,99	0,83	
súly	53,40	60,00	52,2	48,00	57	59,4	49,8	
Minőségi anyaghasználat (%)	35	20	40	40	23	18	38	7
arány a max. értékhez viszonyítva	0,87	0,50	1,00	1,00	0,57	0,45	0,95	
súly	6,09	3,50	7,00	7,00	3,99	3,15	6,65	
Teljesítési bankgarancia (%)	33	30	32	15	25	22	31	5
arány a max. értékhez viszonyítva	1,00	0,91	0,97	0,45	0,76	0,66	0,94	
súly	5,00	4,55	4,85	2,25	3,80	3,30	4,70	
Rugalmasság a kezdési időp. (%)	80	35	75	27	78	15	35	6
arány a max. értékhez viszonyítva	1,00	0,44	0,94	0,34	0,97	0,19	0,44	
súly	6,00	2,64	5,64	2,04	5,82	1,14	2,64	
Jótállási bankgarancia (%)	10	30	17	30	30	10	15	4
arány a max. értékhez viszonyítva	0,33	1,00	0,57	1,00	1,00	0,33	0,50	
súly	1,32	4,00	2,28	4,00	4,00	1,32	2,00	
Többletjótállási idő (év)	4	1	3	2	3	1	1,5	6
arány a max. értékhez viszonyítva	1,00	0,25	0,75	0,50	0,75	0,25	0,37	
súly	6,00	1,50	4,50	3,00	4,50	1,50	2,22	
Késedelmi kötbér (ezrelék/nap)	1	1	1	0,9	0,8	1	0,5	5
arány a max. értékhez viszonyítva	1,00	1,00	1,00	0,90	0,80	1,00	0,50	
súly	5,00	5,00	5,00	4,50	4,00	5,00	2,5	
Számlázás gyakorisága (db szla.)	2	4	2	2	2	2	4	4
reciprok	1	0,5	1	1	1	1	0,5	
arány a max. értékhez viszonyítva	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	
súly	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	
Fizetési határidő (nap)	60	30	90	30	45	60	90	3
arány a max. értékhez viszonyítva	0,66	0,33	1,00	0,33	0,50	0,66	1,00	
súly	1,98	0,99	3,00	0,99	1,50	1,98	0,99	
Összes kapott pont a súly szerint	88,79	84,18	88,47	75,78	89,11	80,79	73,5	100
Maximumot elért pályázó					89,11			

Forrás: Az adatok saját kalkulációim eredményei, a vállalkozás saját adatbázisának felhasználásával készítettem.

Az „E” kivitelező ajánlata a legjobb az egységes szempontrendszer szerint, a kivitelezés nem várt költségeinek fedezésére további 10,22 millió forint marad a megállapodás szerint, ami részben visszakerül az EU-hoz, részben az Önkormányzat költségvetésében megmarad, a százalékos arányok figyelembevételével. Természetesen, ha a forrástartalék sem kerül felhasználásra, azt is az előzőek szerint kell elosztani.

6.6 Részkövetkeztetések levonása III.

Mivel egy közösség érdekeit szeretnénk előtérbe helyezni, fontosnak tartom, hogy a döntéshozók egyéni preferenciáitól, érdekviszonyaitól mentes, a kockázatvállalási hajlandóságuktól független, és az esetleges emberi korlátok kiszűrésével történő Normatív szabályokat alkalmazzanak.

„A normatív döntési szabályok modellként, összehasonlítási alapként szolgálnak a döntések ellenőrzésénél és elemzésénél. Segítségükkel az indokolatlan eltéréseket, a döntéshozók túlzott egyéni preferenciái kiszűrhetőek”(Székely, 2010).

A beruházás eredményei: a regionális munkahelyteremtés és a helyi vállalkozások megerősödése, akik alvállalkozóként is megjelennek. Ez a beruházás folyamán közvetett nyereség. A foglalkoztatottak számának alakulása becslések szerint további megtakarításokat eredményez. További nyereség még az EU által biztosított pénzkeret, amit szintén nem kell visszafizetni, ha sikeresen és szabályosan megvalósul a beruházás. Ez forintosítva 97,5 millió forint. A tényleges nyereségen felül a közösség is profitál mind, erkölcsileg, mind közvetett módon a beruházásból.

A bemutatott praxisorientált példám után a TDK pályamunkámban a kutatásra és annak ismertetésére helyezem a hangsúlyt. Bemutatom, hogy a szakirodalom felhasználásával hogyan végeztem el a primer kutatást, és egy kutatási folyamatmodell segítségével meddig sikerült feltárnom a vizsgált témakört.

7. Kvalitatív kutatás bemutatása

„A kvalitatív vizsgálatok a probléma mélyebb megértését szolgálják, a racionális gondolkodás alá hatolva deríti fel a fogyasztók érzelmi mozgatórugóit” (Gordon – Langmaid, 1997).

A kvalitatív kutatás feltáró, alapozó kutatás, amely a későbbi hipotézisek körvonalazását segíti és készíti elő. Megalapozza a kvantitatív adatfelvételt. A kvalitatív eredmények segítik a kvantitatív adatfelvétel kutatási segédeszközének, nevezetesen a standardizált kérdőív kérdésköreinek kialakítását. A minta rekrutálása a hólabda módszerrel történő mintavétel.

A kvalitatív kutatásban a probléma korrekt meghatározása a legfontosabb. *„Minden erőfeszítés minden pénz- és időbefektetés felesleges, ha a problémát félre értették, vagy rosszul definiálták.”* (Malhota, 2001).

A probléma megközelítésének kidolgozása a következőkből épül fel: objektív elméleti keret, elemző modellek, kutatási kérdések, hipotézisek, kutatási módszertant befolyásoló jellemzők és tényezők (Malhota, 2001).

Hipotézisek

- *A ráfordítások függnek:*
 1. *a beruházás megtérülésének valószínűségétől,*
 2. *a beruházó jelen jövedelmétől,*
 3. *az egyén befolyásolhatóságától, és*
 4. *a likviditástól.*
- *A beruházás nagysága sok elemből álló, sokszínűséget tükröző döntérendszeren megy keresztül, amely hatásrendszer működésének folyamatában valósul meg.*
- *A folyamat kronologikusan leköveti a tervezési metódust, ezen fázisok felcserélhetőségének vizsgálata a technológiai szünetek beiktatásának függvénye.*

„A hipotézisek segítségével felvetett problémákra keressük a válaszokat, és adunk egy előzetes magyarázatot, melyet a további elemzések tényszerűen alátámasztanak vagy megcáfolnak.” (Gyenge, 2009.)

7.1 Kutatási terv

Kutatásom témájának a beruházási szokások, - hajlandóság és a tervezési folyamat illetve a beruházás-előkészítési és beruházás-menedzsment viszonya közötti kapcsolat vizsgálatát választottam. A kvalitatív kutatási fázis segít

megismerni a beruházás menedzsment tényezőinek körét, a fogyasztói- megbízói preferencia és diszpreferencia rendszerét. Az értékelés hagyományos tartalomelemző módszer segítségével történik. Szűrőfeltételnek az építésziroda megbízói köréről választottam, sem idő sem értékhatár, sem beruházási összegkorlát nincs.

Tájékoztató

A vizsgálat lefolytatását megelőzően a piaci szegmens képviselői közül egy olyan építész választottam ki a kutatás interjúalanyának, aki a szakma elismert képviselője. Több építészirodával dolgozik együtt, és neki is már több irodája volt, jelenleg is van. Oktat a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Városcsépítészeti tanszékén, így testközelből figyelheti meg, milyen irányba mozdul el a szakma, melyek azok a fő csapásirányok, amerre orientálódnak a meghatározó tervezők, tervezőirodák és mik a jelen illetve jövőbeli trendek.

Tervezés

A kutatás során azt szeretném, ha ez a szakember a kérdésekre adott válaszaival végigvezetne kronológiai sorrendben a beruházóval történő első találkozótól a kivitelezés befejezéséig. A kitűzött cél eléréséhez a válaszok analízisével szeretnék eljutni a kutatás végére.

Kvalitatív kutatási módszert, azaz félig strukturált interjú készítését választottam a vizsgálat lefolytatásához. Ez a fajta projekt munka vizsgálat fázisainak áttekintését jelenti, egyfajta menedzserszemlélet kibontakozását keresve. Feltáró kutatás nem vezet ok-okozati összefüggések feltárásához, így kvantifikálható összefüggéseket próbálok meg feltárni a beruházási hajlandóság, az építészirodák és a beruházás-előkészítés kapcsolatai között. Azt vizsgálom, 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.

A kutatás stratégiája: induktív kutatási stratégia feltáró-leíró nyitott kérdések alkalmazásával. Egyszerű mérési és elemszámú mintahasználattal végzem a vizsgálatot. A szubjektív élmények és tapasztalatok autentikus feltárására törekszem a mélyinterjú során. Ez az emócionálizmus (szubjektív élmények és tapasztalatok autentikus feltárására irányuló eszköz) kvalitatív metodológiai paradigmájának is megfelel. A következtetések levonásánál egy folyamatára felállítása a célom (Langer, 2009).

Adatgyűjtés

Használt technika a hermeneutikai metodológia előfeltételezéseire építő kvalitatív kutatás lefolytatása mélyinterjú segítségével. A Hermeneutikai paradigma a mérési folyamat közben formálódó magyarázat fontosságát hangsúlyozza, a kutatás tárgyával egyfajta folyamatos dialógust folytat a kutató, miközben többféle nézőpontot tár fel. Ennek a módszernek az alkalmazására szolgál a metodológia,

aminek előfeltevése, hogy a kutató kölcsönhatásban áll a vizsgálat tárgyával (Langer, 2009).

A kutatás jellege feltáró kutatás, piacjellemzőket illetve előrejelző kutatást prediagnosztizál. A folyamat közbeni analízis esetében összefonódik az adatgyűjtés, adatfeldolgozás és elemzés feladataival. A kutatás jelen állapotában még nem rendelkezem kódolási kategóriákkal, de a vizsgálat során induktív módon szeretném azokat meghatározni. Az adatokat, amiket a mélyinterjú során nyerek az interjúalanyától, nyers adatnak tekintem. Ez az empirikus mutató az, ami a részletes tartalomelemzés során, az egymással folyamatos összehasonlításnak köszönhetően kialakuló koncepció irányába mutatnak. Ennek köszönhetően tudom majd a következtetéseket levonni a későbbiekben. Az empirikus mutató maga a nyers adat, ennek átiratával fogok dolgozni.

A célom az adatfelvétel kezdésével egy időben elkezdni a kategóriafejlesztést, hogy a kapott adatokat rendszerezve azokat tartalmilag is értelmezhessem.

Az átírt anyagokat és az eredetieket is megőrzöm a kutatás folyamán, hogy azt az ellenőrzés során ismételten elővehessem.

A kutatás alatt szisztematikusan tárolom a feljegyzéseimet a később felmerülő kérdések tisztázására. Ezek alapján egyértelmű indexrendszer alkalmazására törekszem.

Kérdéslista

Cél: a döntési folyamat leírása a képbekerüléstől a megvalósulásig egy konkrét példa esetén Pl.: Hotel, mint beruházás./ de javasolhat mást is az interjúalany.

6. táblázat: Kérdéslista félig strukturált interjúhoz

Kérdés sorszáma:	kérdés:	válasz:
Bevezető kérdés/Kapcsolatfelvétel:		
Q1.	Beszéljen a legkedvesebb megvalósult munkájáról!	
Folyamatok, munkafázisok:		
Q2.	Nézzünk egy konkrét példát: Önt, mint építésszt mikor keresi meg a beruházó?	Ajánlás, Pályázat, Hirdetés
Feladatok rendszerezése:		
Q3.	Mikor és hogyan kerül kapcsolatba a beruházóval?	
Q4.	Pályáztatják-e önt, vagy hogyan választják ki, mint építésszt?	
Q5.	Hogyan kapja meg a megbízást?	
Q6.	Mi történik az első tárgyaláson?	
Q7.	Mit szokott Ön kérdezi a beruházótól?	

Q8.	A megbízó mit szokott kérdezni Öntől?	
Q9.	Miket tartalmaz egy ajánlat?	Milyen ajánlatok vannak?
Q10.	Mi történik, miután lezárulnak a tárgyalások, és megállapodtak.	
Q11.	Mikor megkapja a megbízást, milyen munkafolyamatok vannak?	Társtervezők vannak-e?
Q12.	A dokumentáció hogyan néz ki?	Szabályozás?
Q13.	Mikor milyen dokumentációt készít el?	
Q14.	Mikor lesz kész a munkájával?	
Munkafolyamatok időbeli rendszerezése:		
Q15.	Hogyan néz ki ez a folyamat az időben/ melyik folyamat mennyi ideig tart?	
Q16.	Hogyan vesz részt a munkákban? (pl: a tervek után van-e még dolga?)	Művezetés?,Kivitelezés szervezés?
Q17.	Mikor milyen buktatók vannak az egyes fázisokban / lépéseknél?	
Kivitelezés előkészítés:		
Q18.	Van olyan, amikor a szerepek nem válnak el egymástól?	Beruházó, Tervező, Kivitelezés szervező, Kivitelező
Pénzügyi kérdések:		
Q19.	A ráfordított pénzösszeg nagysága mitől függ Ön szerint a beruházónál?	
Q20.	Milyen pénzügyi megállapodások lehetségesek az Ön tiszteletdíját illetően?	
Q21.	Az Ön honorárium a mitől függ?	
Q22.	Hány % valósul meg ténylegesen a beruházásoknál?	
Q23.	Kinek a hibájából ennyi %?	
Záró kérdés:		
Q24.	Megkérdezhetem, miért lett építész?	
Köszönetnyilvánítás.		

Forrás: Az adatok saját elemzés eredményei, a vállalkozás adatbázisának felhasználásával.

7.2 Az interjú kiértékelése

A TDK dolgozat kvalitatív kutatásának részekén a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Marketing Intézetének laboratóriumában 2011. augusztus 30.-án félig strukturált interjú készült. Az interjú lefolytatását Dr. Langer Katalin egyetemi docens irányításával végeztem. A meghívásos interjú alanya Litkey Csaba okleveles építészmérnök volt, az LEED Litkey Építész És

Design Stúdió egyik alapítója. Az interjú hang és képi anyaga rögzítésre került, melyet adott intézet adatarchívumában megtekinthető. A hozzájáruló nyilatkozatot a 2. sz. melléklet tartalmazza.

A kvalitatív laborvizsgálat során a feltett kérdésekre a következő válaszokat kaptam:

Az interjú első szakaszában a bevezető kérdés és a folyamatok vizsgálatát előirányzó kérdések során az interjúalany egy megvalósult munkájáról beszélt, elmondta, hogy számára a legkedvesebb feladat az Ü48 Projekt volt (Üllői út 48. irodaház), mert ez volt az első nagy pályázaton elnyert munkája.

Majd lépésenként felvázolta mind időrendben mind folyamatában a tervezési és megbízási folyamatot egy beruházás során. Kiemelte a technológiai szünetek fontosságát, a tervezés és a megbízás döntési lépéseinek egymásra épülését. Véleménye alapján arra a megállapításra jutottam, hogy nem elég csak meghozni egy döntést beruházói oldalról, és egyeztetni a tervezőkkel, hanem tisztában kell lenni az egyes fázisok döntéshozataltól számított időtényezőivel is.

„.... Tervezés kreatív folyamat melynek beéréséhez idő szükséges....”

A tervezői és a kivitelezői folyamatok elkülöníthetők, de jellemzően azok egymással párhuzamos lefutásúak, és egymásra épülnek, időben a tervezés megelőzi a kivitelezési fázist, de a helyszíni bejárások során felmerülő problémákat gyakran a helyszíni művezetés során oldják meg, ad hoc tervezési feladatként. Tehát az egyik legfontosabb tényező az időrendiség betartása. Az interjú során elhangzott a jó előkészítés fontossága, a szakszerű kivitelezhetőség, megvalósíthatóság. Így nem elég az ügyfél megnyerése, és a kivitelezésre alkalmas tervdokumentáció elkészítése, de még annak szakszerű előkészítése, tendereztetése, és műszaki, minőségi ellenőrzése is nélkülözhetetlen a beruházói érdekképviselő szempontjából. A folyamatok itt részben elválnak részben átfedik egymást, mivel a tervezői jogosultság és a tervezés folyamata nem csak a tervek elkészítésére terjed ki, hanem az anyagiírásokra és a tendereztetésre alkalmas tervdokumentációk elkészítésére is. Ezen anyagrészek hiányában nem lehet hatékony kivitelezői versenyeztetést végezni, mivel a kapott árajánlatok alapvetően eltérnek egymástól, azaz nehezen összehasonlíthatóak lesznek. Ha már a tervezői megbízás elején a megbízó lefekteti ezeket az elvárásokat, sokkal rövidebb idő alatti, és hatékonyabb kivitelezésre számíthat, ami jelentős költségcsökkenést eredményez a megvalósulás során.

Feltárára került, hogy vannak olyan szempontok, melyek a döntéshozók számára elsődleges fontosságúak. Ezek a preferenciarendszer élvonalában vannak, úgy, mint a pontosság, precizitás, elérhetőség, megfelelő ár-érték arány, azaz a legtöbb megrendelő a megfelelő színvonalú és összetételű szolgáltatást várja el a pénzért. Az alapkritérium minden esetben a kivitelezésre és megvalósításra alkalmas tervdokumentáció leadása.

Az interjúalany meglátása szerint, legalább ilyen mérvadónak tartják a megbízók azt, hogy milyen az adott tervező elismertsége, híre, reputációja. Ennek megítélésében fontos szerepet játszik a kiválasztás során a társadalmi csatornák

befolyása, a barátok, üzleti partnerek véleménye, tapasztalata az adott tervezőirodáról.

„... Szinte minden megrendelő magától elmondja, hogy mit hallott az adott cégről, esetleg mit olvasott internetes fórumon, vagy barátjától milyen információkhoz jutott...” - hangzott el az interjú során.

Megbízói oldalról egyre több és egyre szélesebb a lehetőségek köre az információszerzésre. Ennek hasznos eleme az Internet különböző weboldalai. A fogyasztói csoportokról és a fogyasztókról általánosan elmondható az a tendencia, hogy egyre több az az ügyfél, aki aktív véleményvezető és véleményformáló szerepet tölt be. Így a vevőmegtartás – proaktivitás az egyik legfontosabb feladatok közé lépett elő. Mindez azt mutatja, hogy a „pozitív száj reklám” ereje felér a hagyományos marketingkommunikációs kampányok hatékonyságával.

A preferenciarendszer elején szerepel az említett tényezőkön kívül a társtervezők vizsgálata, a tervezőiroda és a beruházás lokációjának szempontja, annak infrastruktúrája (teljes kivitelezés-menedzsment esetén a beszerzési menedzsment minősége és hatékonysága) illetve az építésziroda megközelíthetősége is. A konkrét szolgáltatás megítélésében szerepet játszanak az adott tervezőről, építészirodáról alkotott, és kapott vélemények, benyomások. Az ügyfelek részére ezért gyakran referencialistát állítanak össze a tervezőirodák a nagyobb munkáikról, ajánlásokat kérnek a megvalósult munkáik után a megbízóktól, és ezeket is prezentálják az új ügyfeleknek. Megbízói oldalról a tervező kiválasztása során jellemzően több építészirodát is megkeresnek, és ugyanolyan tendereztetéssel mennek keresztül ezek a már előre kiválasztott tervezők, mint a kivitelezők. Ebből azt a következtetést szűrtem le, hogy a piaci verseny igen jelentős mértékben befolyásolta az építészirodák rugalmasságát, és árajánlat készítési metódusát.

Csak akkor tudnak versenyben maradni, ha már kész előre rendelkezésre álló árajánlat-tervezettel rendelkeznek, és megfelelő, szintén előre összeállított referencialistájuk és ajánlásuk is van. Ebből azt a következtetést vontam le, hogy bizonyos „nagyobb” volumenű munkák megszerzésének esélye csak korlátozottan vagy szinte egyáltalán nem is érhető el mindenki részéről.

Mindezek arra mutatnak, hogy az ügyfelek gyorsan váltanak, ha nem elégedettek, de arra is, hogy a megbízók ragaszkodnak a tervezőhöz, ha az bevált, és viszik magukkal, a következő beruházásra is.

Az interjúalany sok pályázaton vett és vesz részt, elmondása alapján ezek részben meghívásosak (vagyis meghatározott szempontok alapján előre kiválasztott építészeket keresnek meg és hívják meg őket egy tenderre, ez a jellemző) vagy nyílt pályázatok (amin bárki indulhat, ebből sokkal kevesebb van). A magyarországi pályázatokról sok mindent elmond, hogy a kiírt vagy meghívott pályázók közül sorra ugyanazok kerülnek ki győztesen. Ez valamilyen politikai összefonódást feltételez, magyarázta az interjúalany az interjút követő szünetben.

Arra a kérdésre, hogy szükséges-e hirdetni magát az irodának, azt a választ kaptam, hogy:

„...természetesen fontos a minél szélesebb körű megjelenés a média különböző felületein, de az online média a meghatározó, senki nem tud egy megfelelő honlap nélkül „életben maradni” egyetlen piacon sem....”

Az interjú következő szakaszában a folyamatok, munkafázisok és feladatok rendszerezése kérdéskörnél az interjúalany kitért a megbízói stíluskülönbségekre.

Az interjú során elhangzottak alapján a *megbízói trendek alakulása* véleményem szerint a következőkre mutat rá: Az egyes megbízók stílusválasztásának okai között korcsoporti, illetve kulturális értékek menti különbségek húzódnak meg. (Ez a megállapítás számomra igen érdekes, egy későbbi kutatás során szeretném ezt vizsgálni, ez előrevetíti egy kvantitatív vizsgálat szükségességét is.)

A tervező tapasztalatai azt mutatják, hogy leginkább életkor függvénye az aktuális trendek követése:

„... a fiatalabb jómódú megbízó szeret eldicsekedni, mennyit költött és kivel tervezett a házat, milyen anyagokat használt fel a kivitelezésnél, itt a márványlépcsőt csináltattam-ra gondolok...”

Meglátásom szerint sokkal inkább divatkövetésről van szó, mintsem értékrendről, vagy tudatos magatartásforma gyakorlásáról. A lényeg itt, hogy eldicsekedhessenek a megbízók azzal, hogy mire mennyit költöttek, és itt a tervező, mint árucikk, márka jelenik meg, nem mint a minőség záloga. Ha a megrendelők ezen csoportja azzal dicsekszik, hogy hol és mennyit költött, akkor a szolgáltatás igénybevétele egyfajta presztízsfogyasztásnak tekinthető, vagyis ennek legfőbb motivációja a trendi életforma követésének kifejezése. A fiatalabb korosztály tagjai között vannak olyanok is, akik nem csak divatból, hanem ízlésbeli okokból vagy más megfontolásból inkább a minőségi anyaghasználatot tekintik elsődleges preferenciának, és ezzel nem mások figyelmét kívánják kivívni.

Természetesen van olyan jellemzően idősebb generáció is, akik az értékmegőrzésre helyezik a hangsúlyt. Esetükben nem az aktuális trendek követése a cél.

A beruházói döntéshozatalt tehát nem csak az életkor, az anyagi lehetőségek, hanem az aktuális trendek is nagymértékben befolyásolják. Hazánkban a jól kereső, jó körülmények között élő emberek engedhetik meg maguknak, hogy egy nem engedélyköteles átalakításnál igénybe vegyenek tervezői segítséget. Az elmúlt években ez az igény dinamikusán nőtt, csak a gazdasági környezet radikális változásával torpant meg. Természetesen a luxusberuházásoknál az igény szint nem változott.

Az interjúalany elmondása alapján ideális esetben az iroda alkalmazásában saját tervezőgárda áll (építész, belsőépítész, gépészmérnök, villamosmérnök, statikus), ügyfélkapcsolati munkatárs (customer account, aki az ügyféllel való

kapcsolattartásért felel ez sokszor egyben az építész), projekt menedzserek, műszaki előkészítők, (beszerzésért felelős munkatársak, tendereztetésért felelős munkatársak) és adminisztratív személyzet dolgozik.

Optimális esetben a tervezési folyamat a megbízás elnyerése után egy hatástanulmánnyal folytatódik, itt a beruházó az esetleges környezeti, gazdasági társadalmi hatásokat vizsgálja, vizsgálta meg. Ez az úgynevezett *megvalósíthatósági tanulmány*. Adatgyűjtésből, meglévő állapotok elemzéséből áll. Egy jövőbeni megvalósulás hatásait vizsgálva egy lehetséges forgatókönyv alapján, hogy az optimális megvalósulás születhessék meg.

Az interjú során kiderült, hogy az ügyfelek egy része már a megvásárolt ingatlan vagy telek birtokában keresik csak fel az építészt, egy másik egyre jelentősebb része az ügyfeleknek, már a kiválasztás folyamán bevonja a szakembert a döntéshozatalba, majd a megismert információk alapján dönt és vásárol. Ilyen esetben a szakember az építésügyi szabályok, szabályozási tervek, más szakemberek véleménye alapján (pl: földmérő talajmechanikai szakvéleménye alapján) segít a döntés-előkészítési mechanizmusban. A döntéshozatali szempontok a következők: a funkcionalitás, a lokáció, a jogi szabályozás, jövőbeni cél és megtérülés, valamint az aktuális költségbebecslések. Az ügyfelek már felismerik a jól előkészített döntés segít a legjobb befektetési lehetőség kiválasztásában.

Ezt követi egy jól kidolgozott és összeállított *építészeti program*. Jelentősége abban rejlik, hogy a beruházás miként álljon össze. Tartalmazza a megvalósíthatósági tanulmányok összegzését, az elérendő célok rendszerét, a funkcionalitást. Ezt a programot az ügyfél, ha jóváhagyta, és aláírta kezdődik a tervezői folyamat.

Az interjú során egyértelműen nem derült ki, de szerintem az építészeti és a beruházói folyamatok eltérnek, elválnak egymástól. (Ezt a későbbi kutatásom során szeretném szintén részletesebben feltárni.) Az építészeti program az épület sajátosságait technikai, technológiai problémáit vizsgálja társtervezők, társszakértők bevonásával. Építészek készítik saját illetve kivitelezők részére, de alapvetően az előtanulmányok, értékleltárok után, azok felhasználásával. (Műemléki épületek rekonstrukciója esetén készítene a megóvandó épületrészekről, műkincsekről egy részletes leltárt, ez az értéktár, értékleltár.)

A beruházói program az építészeti programra épül, de egészen más fókusszal. Az ingatlan finanszírozását, a folyamat időszerűségét, és ütemezését, a feladatok körét és a szereplők feladatait és hatáskörét rögzíti. A megvalósítandó építendő beruházás, mint objektum és a folyamat, mint tényező együttesen kap figyelmet benne. Az, hogy a beruházási program készítésének folyamata során az előtanulmányokkal együtt készül-e és azokat integrálva készítik-e el, még további vizsgálatok tárgyát képezi.

Az építész elmondta, a munkafolyamatok időrendiségével kapcsolatos kérdéskörnél, hogy általános probléma, a gyakori bizalmatlanság az építész és az építtető között, ami a sok rossz tapasztalaton alapszik. Gyakori hiba a gyenge előkészítés, a gyenge építészeti-beruházói program. A finanszírozási bizonytalanság, és az erőforrás hiány.

A tervezési folyamat (építészeti folyamat) esetén vázlattervekből, építési engedélyezési tervekből és kiviteli tervekből áll. Ezeknek van szöveges, vagyis leíró rész, és van tényleges tervrajzi dokumentációja.

191/2009. (IX. 15.) Korm. rendelet az építőipari kivitelezési tevékenységről, tartalmi és érintettjeinek köréről, illetve műemlékek esetén a 2001. évi LXIV törvény a kulturális örökségek védelméről rendelkezik.

A tartalmi követelményeken túl az időgazdálkodásról az interjúalany elmondta, hogy a tervezési folyamat és a tervezési díjak milyen százalékos arányban jelentkeznek. Ezeket az adatokat táblázatba rendezve mutatom be. (Általánosan alkalmazott kikötések a tervezői oldalról: amennyiben a Megbízó a tervezési folyamatot megszünteti, vagy szünetelteti, abban az esetben a részdíjak fizetendőek jellemzően 10 naptári napon belül. A határidők csak abban az esetben tarthatók, ha előre megadott időpontig megbízást kapnak.)

7. táblázat: Tervezői folyamatgazdálkodás és költségvonzatai

Folyamata:	Helyszíne:	Határidő:	Díja + Áfa(25%)
Igények felmérése egyeztetés	Beruházás helyszínén	Év, hó nap.	n.- Huf
Program javaslat, vázlaterv elkészítése, egyeztetés	Megbeszélés szerint	Év, hó X-én	a tervezési díj 10%-a
A határidő a vázlaterv elfogadása után számítva.	Megbeszélés szerint		
Módosítások vázlatervi szinten	Megbeszélés szerint	X nap	a tervezési díj 40%-a
A határidő a terv végleges elfogadása után számítva.	Megbeszélés szerint		
Végleges tervek és látványtervek szállítása	Megbeszélés szerint	X nap	a tervezési díj 50%-a

Forrás: Az adatok saját elemzés eredményei, a vállalkozás adatbázisának felhasználásával.

A munkafolyamatok időbeli rendszerezése kérdéskörnél nem csak az előbbi kronológiai rendszert fejtette ki az interjú során a megkérdezett, hanem arra is kitért, hogy a kivitelezés során felmerülő helyszíni tervezői művezetés is gyakran az ő feladata.

„...Természetesen, a nagyobb beruházásoknál alkalmaz az építető ügynevezett beruházás-lebonyolítót (projektgazdát), építésztervezőt, tervellenőrt, kivitelezőt, felelős műszaki vezetőt, tervezői művezetőt, építési műszaki ellenőrt (akár szakáganként)...., de sokszor a helyszínen történő személyes művezetéssel lehet leghatékonyabban orvosolni a felmerülő nem várt problémákat....”

Arra a kérdésre, hogy: mikor milyen buktatók vannak az egyes fázisoknál / lépéseknél, azt a választ kaptam, hogy:

„... minden részfeladat magában hordozza a hiba lehetőségét, ezért is tart a tervezői feladat sokáig, mivel nem elég a design-et és a formaiságot összhangba hozni a funkcionalitással, a műszakiságnak igen nagy teret kell hagyni. Az egyes

szakági tervezők a szabályozásnak megfelelő és használható dokumentációt készítsenek, mindezt gazdaságilag optimális módon. Az építész feladata az is, hogy ezeket a hibákat kijavíttassa és a feladatokat „jó gazda módjára” összefogja és irányítsa....”

A „kivitelezés előkészítés” témakörben a szerepek elválásáról a következő információkat szűrtem le a kapott válaszból: Mind a tervezői folyamat esetén, mind a beruházói folyamat esetén a feladatok optimalizálása illetve a költségcsökkentés és a kockázatvállalás hajlandóságának mértéke befolyásolja azt, hogy milyen szerepek lehetnek egy azon szereplő feladatai. Természetesen, ahol jogszabály rendelkezik a feladatok szétválasztásának kötelezettségéről, ott ezt be is tartják.

Az építészeti folyamat fő tevékenységi területeinek bemutatása egy beruházási munka elvállalása esetén:

Építészeti tervezés: Építészet, Tartószerkezetek, Épületgépészet, Épületvillamosság, Környezetvédelmi leírás – építési hulladék lap, Épületenergetika Passzívházhoz, Kéményseprő szakvélemény kéréséhez alkalmas dokumentáció, Dokumentálás (Vázlattervek, Építési engedélyezési terv, Kiviteli terv),

Külső tér tervezés: Talajmechanikai szakvélemény, Geodéziai felmérés, Közúttervező (útlehajtó, forgalomtechnológiai tervezés), Kertészeti terv, Támfalterv – le és felhajtók terve, stb.

Belsőépítészeti tervezés: Helyszíni igényfelmérés, Konceptióterv, Funkcionális vázlatterv, Berendezési alaprajz, Álmennyezeti terv, Világítás terv, Egyedi bútortervezés I. – konyhabútor tervei, Egyedi bútortervezés II.- beépített bútorok tervei, Burkolat-kiosztási terv, Színdinamikai összhatás tervezése, Dokumentálás (Vázlattervek, Kiviteli terv, Látványtervek),

Tervezői művezetés: (Tervezői művezetés a végigfutó kivitelezési folyamat során, segítségnyújtás és felügyelet a különböző szakiparok részére), Helyszíni irányítás,

Együtt történő vásárlás: Berendezési tárgyak kiválasztása, Esetleges anyagprezentáció,

Műszaki ellenőri feladatok ellátása: (Kivitelezői munkaellenőrzés a kivitelezési folyamat során), Segítségnyújtás és felügyelet a különböző szakiparok részére, Helyszíni irányítás ellenőri felügyelete.

A kvalitatív félig strukturált mélyinterjú során az interjúalany a pénzügyi természetű kérdésekre nem az általam előre felvázolt sorrendiséggel válaszolt, hanem azokat mintegy megelőlegezett bizalommal az interjú elején a feladatok és munkafázisok bevezető résznél kezdte el tárgyalni. Mivel a kvalitatív technika egyik eleme, hogy nem ragaszkodunk az előre meghatározott kérdések sorrendiségéhez, hanem hagyjuk, hogy az interjúalany magától tárgyalja a szintén releváns témaköröket, és az interjút készítő csak terelgeti a beszélgetést, így én sem befolyásoltam a megkérdezettet.

A ráfordítások nagysága a várható megtérülés mértékétől illetve a profitvárakozásoktól függnék a szakember szerint. Ezt a képet erősebben befolyásolja a beruházás milyensége. Lakhatási céllal, vagy üzleti célzattal zajlik-e

az építkezés. Saját vagy értékesítési céllal készül-e el az ingatlan, és természetesen függ az erőforrásoktól is. Tehát nem lehet egyértelmű választ találni erre a kérdésre elmondása alapján.

A tiszteletdíj és a honorárium kapcsolatára, annak százalékos kapcsolataira a 7. táblázat nyújt segítséget (40. oldal). Ahol az egyes munkafázisokhoz és határidőkhöz a tiszteletdíj valahány százaléka van hozzárendelve.

A megvalósulásokról (befejezet és átadott produktumokról) azt lehet mondani, hogy az adott gazdasági környezettől függ, hogy milyen arányban állnak le az építkezések, a körbetartozások ezt a mutatót negatívan befolyásolják. De egy tiszta és jól átlátható gazdasági környezet nem csak a beruházási hajlandóságot, hanem a megvalósulásokat is pozitívan befolyásolja. Ennek feltétele a jogi szabályozás és adózás kiszámíthatósága, valamint piaci igény a beruházások produktumaiként megjelenő ingatlanokra.

Az interjú zárókérdésére, vagyis hogy miért lett építész az interjúalany, a következő választ kaptam:

„...Nem akart az lenni, hajó-designer, hajótervező-mérnökként szerettem volna dolgozni, de akkor nem volt még ilyen szak az egyetemem. Csak harmadikos koromban határozta el, hogy építész leszek, és befejezem az egyetemem...”

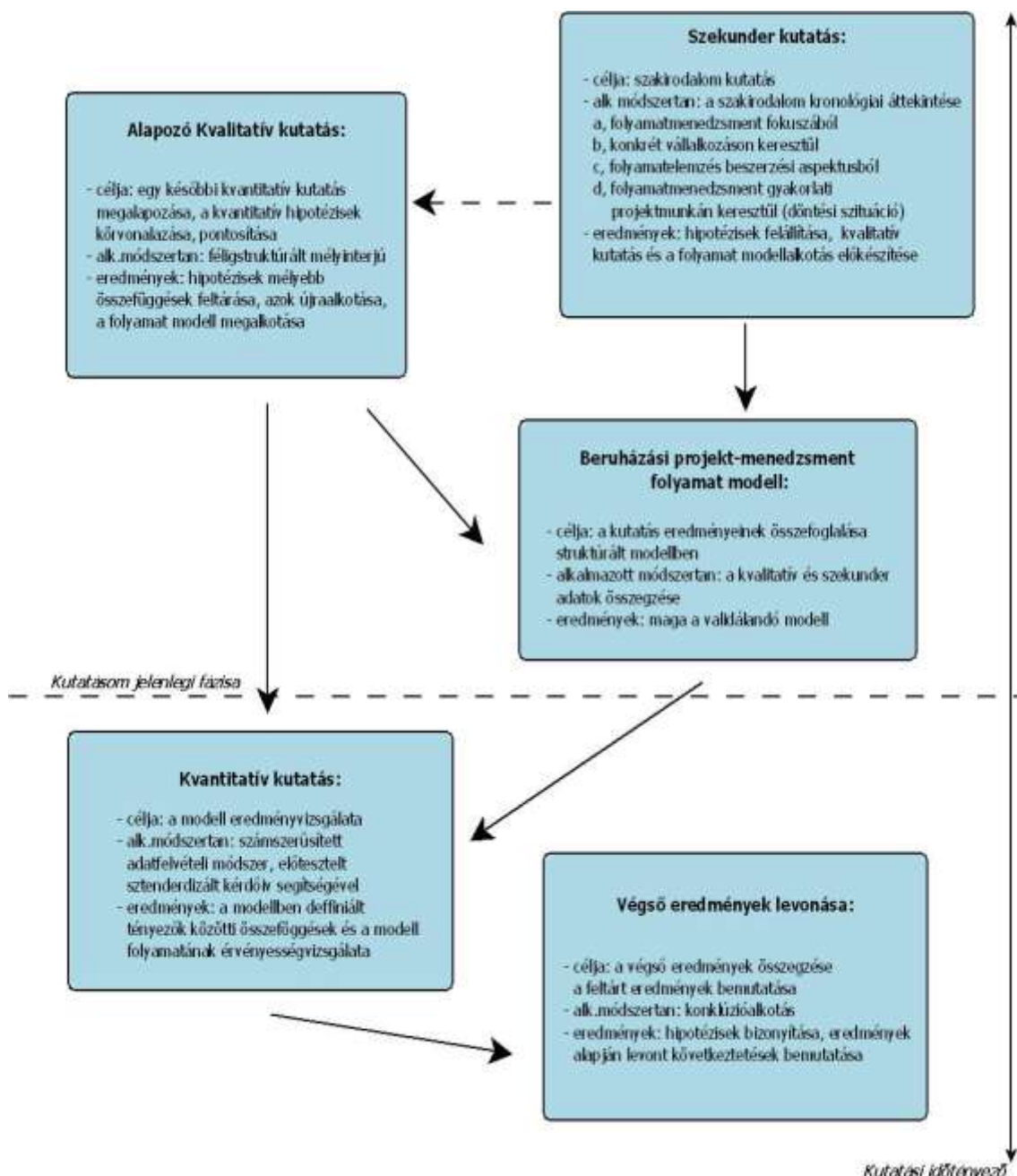
A kutatás több fázisból álló folyamat, egy kvalitatív és egy kvantitatív adatfelvételtől áll. A TDK dolgozatom jelenlegi készülségi állapota a kutatás kvalitatív eredményeit prezentálja, úgy, hogy külön hangsúlyt fektetek arra, hogy a kvalitatív eredmények hogyan és milyen módon járulnak hozzá a későbbi kvantitatív kutatás megalapozásához.

A jövőbeni kvantitatív kutatásom során szeretném megtudni:

- hogy az alanyok milyen kínálati struktúrát tekintenek ideális szolgáltatásnak, tehát kutatásom egyik célja az esetleges szolgáltatásfejlesztések, -bővítések irányainak meghatározása.
- Szeretném részletesen elemezni az építészeti folyamatok és a beruházói folyamatok elválását, átfedését és felépítését, az építészeti és beruházói programon keresztül.
- Vizsgálni kívánom továbbá az egyes megbízók stílusválasztásának okai között meg húzódó korcsoporti, illetve kulturális értékek okozta különbségeket is.
- Valamint a beruházási ráfordítások nagyságának további okait.

7.3 Kutatási folyamatmodell

A kutatási folyamatmodell jól szemlélteti, hogy az általam lefolytatott vizsgálat jelenleg hol tart, és még milyen további vizsgálatokat szeretnék elvégezni a problémakör alaposabb megismerhetősége érdekében. A kutatási folyamatmodelletem a következő 3. ábra szemlélteti.



3. ábra: Kutatási folyamatmodell

Forrás: Az ábrában szereplő egyes folyamatszakaszok saját kutatás alapján a tanult metodikák szerint lettek összeállítva, a saját kutatásnak megfelelően.

7.4 Részkövetkeztetések levonása IV.

A kvalitatív laborvizsgálat eredményeként megállapítottam, hogy a beruházók preferenciarendszerét a szolgáltatáshoz kapcsolódó minőségi elemek és az ár dominancia jellemzi, ugyanilyen jelentőséggel bír a megbízott építész és irodájának reputációja, a beruházás és a tervezői iroda lokációja, a konkrét szolgáltatások választhatósága.

Az interjúból arra is fény derült, hogy a preferenciarendszer struktúráját alapvetően meghatározza a gazdasági környezet, a beruházás időszaka, továbbá várható időtartama, a beruházás szegmense (pl.: luxusszolgáltatások értékesítése a későbbi cél) és a beruházás fedezetének nagysága, valamint a személyes viszony kialakulása, mint emocionális tényező. Ez utóbbi kialakulásában fontos szerepet játszik a bizalom elnyerése, mely a megbízói érdekképviselőt alapját képezi a folyamat teljes, hosszanti keresztmetszetében, ennek elvesztése akár érdekmúlást eredményezhet, ami a megbízás elvesztését is jelentheti.

Az interjú során elhangzottak megerősítik, hogy a szolgáltatást igénybevevők bizalmi terméknek tekintik azt, a kockázatot csökkentendő elsősorban ismerőseik és más fogyasztók tapasztalatait, véleményét is kikérlik döntéshozatal előtt.

A folyamatmenedzsment feladatai megoszlanak a beruházó, tervező, projektmenedzser, építésvezető, műszaki vezető, művezető, műszaki előkészítők és kivitelezők között. Az egyes döntési szintek és feladatok eltérnek egymástól, hatékony projektmenedzsment feltétele a szintek részbeni átjárhatósága, illetve a hatékony információáramlás. A feladatokat nem elég csak delegálni, azokat hatékonyan számon is kell kérni. A statikus szerkezetű és felépítésű vállalathierarchia akár a tervezőirodában, akár a beruházó cég építkezésért felelős területi egységén jelenős mértékben tudja akadályozni a folyamatok menetét.

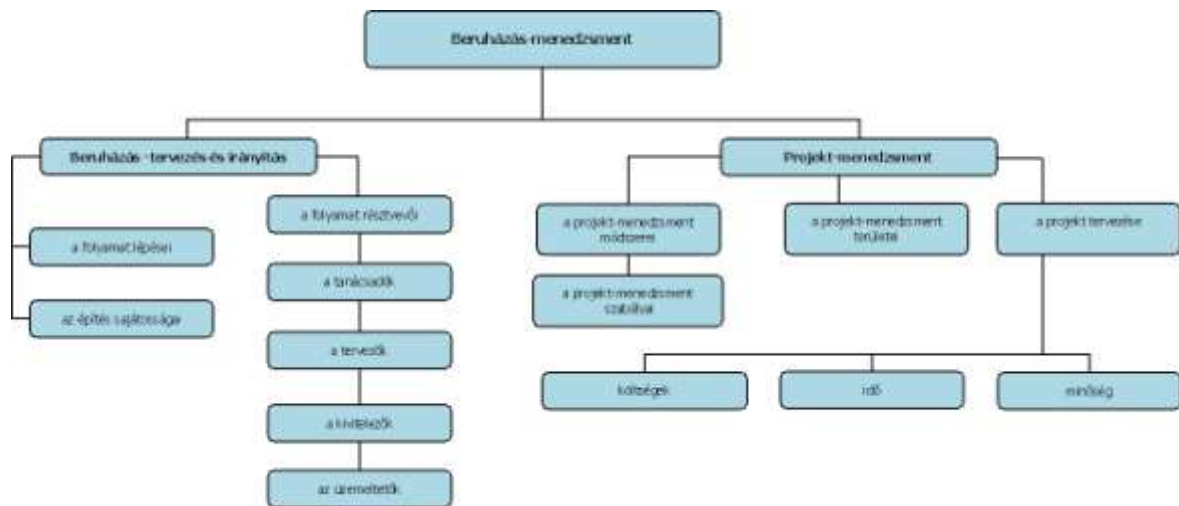
A tervezői és a beruházói folyamatok egymásra épülnek, egy részletes helyzetelemzés, megvalósíthatósági tanulmány, majd egy építészeti program az, ami segíti a beruházás megvalósulását. A 191/2009. (IX. 15.) Korm. rendelet az építőipari kivitelezési tevékenységről szól, jogilag szabályozza az érintettek körét, feladatait és jogosultságaikat, a tervdokumentáció tartalmi követelményeit a megvalósíthatóság érdekében. Az építtető és a tervező viszonyát a folyamat során az egymásrautaltság jellemzi, csak együttműködve tudnak hatékonyan dolgozni. A személyi kompetenciákon és a forrásigényeken kívül az építészeti és beruházási program az, ami teljes körűen szabályozza a feladatok ütemezett sorrendjét.

Az építész nem csak alkotó, hanem menedzser is egyben, ezért fontos a tapasztaltsága. Érdekes a megbízói trendek alakulása, és az ezek mögött meghúzódó kiváltó okok vizsgálata melyre a kvalitatív kutatás rávilágított.

A szekunder forrásokból nyert adatok, a félig strukturált mélyinterjú (kvalitatív kutatás), kevésnek bizonyul a probléma megoldáshoz, de segítette annak mélyebb feltárását. Így véleményem szerint szükség van, egy kvantitatív vizsgálatra, hogy megértsük a problémát teljes keresztmetszetében, és le tudjuk

vonni a megfelelő következtetéseket. A kutatás lefolytatásának eredményeit a további részletesebb megismerést szolgáló kvantitatív adatfelvétel szolgálja.

A 4. ábra mutatja be az eddig feltárt eredményeimet. A Beruházási projekt-menedzsment folyamatmodell szerkezeti és elvi felépítését jól szemlélteti. A további kutatásom során ennek a modellnek az érvényességvizsgálatát tűzöm ki célul.



4. ábra: Beruházás-menedzsment elvi felépítése

Forrás: (Rostás Z., 2009), átdolgozva saját szempontrendszer alapján.

8. Összkövetkeztetések levonása

Tudományos Diákköri Dolgozatom célja egy projektmunka vizsgálat lefolytatása egy építésziroda fókuszán keresztül. Menedzsmentszemléletű megközelítésen alapuló empirikus vizsgálat ez, aminek a standardizált folyamatok és egyedi megoldások feltárása a célja. Azt vizsgálom, hogy az egyénre szabott fázisok esetén milyen technikák azok, amelyeket alkalmaznak, és azokat hogyan lehet átültetni a standardizált folyamatok közé.

A szekunder kutatás során bemutatom azokat a szakirodalmi folyamatmenedzsment (elméleti és gyakorlati) megközelítéseket és modelleket, melyek a vállalatmenedzsment módszertanát meghatározzák.

Részletesen kitérek a *Just in Time*, a *Total Quality Management*, az *Iso 9001* minőségbiztosítási rendszerekre, és ezeket összehasonlítom. Megállapítom, hogy a szakirodalom több oldalról is tárgyalja a folyamat meghatározását. Egyrészt input outputra történő átalakítás, másrészt értékteremtés szerinti megközelítéssel. A folyamatok összetevőinek bemutatása során a nemzetközi szakirodalmat hívom segítségül, és a szervezeti külső belső környezeti hatások befolyását vizsgálom a folyamatokra nézve. Az információ fontosságát és annak kommunikációs csatornáit, érintettjeit is vizsgálom. Az *értéklánc modellből* kiindulva vevőket kiszolgáló kulcsfolyamatokat és vevőket érintő támogató folyamatokat tárok fel a szakirodalom alapján. Megállapítom, hogy ha egy folyamat értékteremtő, de ha nincs rá releváns piaci fogyasztói igény, akkor az veszteséggként jelentkezik.

A folyamatokon keresztüli versenyelőnyöket vizsgálva megállapítom, hogy a *vevőmenedzsment* fontossága nélkülözhetetlen a sikeres ügyvitelhez. Részletesen tanulmányozom a *Business Process Reengineering*, a *Business Process Improvement* és a *Business Process Management* folyamatelemzési módszereket és azokat összehasonlítom. Levonom a következtetést, miszerint a folyamatok hatékonysága, és a kontrol, valamint a visszacsatolás a hatékonyság záloga. A folyamatmenedzsment és a szervezeti stratégia viszonyának vizsgálatához a *Porter-i 5erő modell*-t és a klasszikusnak számító *SWOT analízist* hívom segítségül. Bemutatom még a *PEST analízist*, *McKinsy-GE-matrix modelljét*, az *Értéklánc modell alapú elemzést*, valamint kitérek a *trendelemzésre* is.

A szakirodalom feldolgozását követően az általam választott LEED Litkey Építész És Design Stúdió vizsgálatát végzem el. Bemutatom a vállalkozás tevékenységi köreit, szerkezeti felépítését, az 1. ábra Organogram segítségével (11. oldal), a projektek általános folyamatfázisait. A szakirodalom alapján környezetelemzést végzek, makro és mikro szinten egyaránt. *McKinsy-GE-matrix modelljét* hívom segítségül ehhez, tárgyalom a benchmarking módszer előnyeit, és *SWOT analízist* készítek a vállalkozás objektív áttanulmányozásához. Megállapítom, hogy a folyamatmenedzsment és a projektmenedzsment nélkülözhetetlen a gyakorlatban és ennek fejlesztése folyamatos kontrollt igényel a környezethez alkalmazkodva.

A folyamatelemzést beszerzési aspektusból vizsgálom az adott vállalkozás tekintetében. Kimutatom a *Just in Time*, és az *Optimális Gyártási Technológia* meglétét. Hangsúlyozom a *Kutatás és Fejlesztés* szükségességét, a *Total Quality Management*, az *Iso* minőségbiztosítási rendszer szükségességét. Kitérek a *Buying Center* folyamatainak rendszerére, a döntéshozatal sajátosságaira, a tervezés sorrendiségére, gyakorlatiságára. Tárgyalom a márkaépítés fontosságát, a *Brand* kialakítását és a *Image építést*, a beszerzési döntési szituációk kezelésének metódusát az *ellátási lánc menedzsmentjének* segítségével. Ezt a *Krajlic mátrix* szemlélteti a 2. táblázatban (22. oldal). Megállapítom, hogy az alkotó folyamatokra ható tevékenységeket két csoportra bonthatjuk, elsődleges és támogató tevékenységekre. Ezek részben termelő, vagy arra ható folyamatok, vagy kifelé irányuló logisztikai vagy marketing, vagy értékesítési szolgáltatások. A vizsgált Vállalkozás hangsúlyozza a kapcsolatai menedzsmentet fontosságát.

TDK dolgozatomban egy praxisorientált gyakorlati példán keresztül mutatom be a kockázatos döntési szituációk kezelésének és elemzésének egyik módszerét. Itt részletesen tárgyalom a kockázatos döntési problémát és összetevőit, a megvalósítandó projekt célját, a várható költség és eredménykalkulációkat, ezeket a 3. (27. oldal) és 4. (27. oldal) táblázat mutatja be. Vizsgálom a beruházás várható megtérülését, és felállítok egy több kritériumot figyelembe vevő *döntési mátrixot*. Ezt az 5. táblázat (30. oldal) szemlélteti. Ebben egyértelműen meghatározom a pályázati feltételeknek megfelelő győztes ajánlatot.

A tudományos diákköri pályamunkám *kvalitatív kutatásának* bemutatása során a szakirodalomban feltárt, és a valós vállalkozás elemzésekor megismert következtetéseket és felállított hipotéziseket vizsgálom. A kutatás ezen szakaszát, a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Marketing Intézetének laboratóriumában 2011. augusztus 30.-án félig strukturált interjú segítségével végzem el. A vizsgálat lefolytatását kutatási terv, piaci tájékozódás és adatgyűjtés segítette. A kérdéslista összeállítását a szekunderkutatás eredményei alapján feltárt folyamatok sajátosságokra építem.

A kvalitatív kutatásom során az alábbi fő feltevésekkel éltem: A következőkben a már felvázolt hipotéziseket vizsgálom, hogy a kutatás jelenlegi szakaszában miként sikerült azokat igazolnom, illetve milyen eltérések születtek az alaposabb feltárás után, hiszen ezeket a hipotéziseket szeretném majd a kvantitatív vizsgálatnál a modellem érvényességvizsgálatával összehangba állítani.

- *A ráfordítások függnek:*
 1. *a beruházás megtérülésének valószínűségétől,*
 2. *az beruházó jelen jövedelmétől,*
 3. *függ az egyén befolyásolhatóságától, és*
 4. *a likviditástól.*

A ráfordítások vizsgálatánál megállapítom, hogy sokkal összetettebb és koncentráltabb elemzést igényel, mint azt a kezdetben gondoltam. A beruházói szándék megjelenésekor az építető egy előzetes megtérülési tervet készít-, készített a beruházás mikéntjét illetően. Ez egy előtanulmány, ami ha a profitvárakozásoknak

megfelelő elindítja a folyamatot. Ezt egy beruházási ütemezési terv követi, egy programterv, ami a folyamatokat és a megvalósítandó objektumot veszi górcső alá, pénzügyi és időrendi ütemezés szerint. A későbbi megvalósítási szakaszban ezt a Beruházói programot tekintik ütemtervnek az építészeti programmal együtt.

Az 1. hipotézis 1. pontja: miszerint a ráfordítások függnek a beruházás megtérülésének valószínűségétől, *IGAZ*.

Az 1. hipotézis 2. pontja: a beruházó jelen jövedelmétől, részben igaz, hiszen egy közgazdasági axióma, „*a jelen jövedelme határozza meg a fogyasztást*”, ez alapján *IGAZ*, bár a kockázatvállalás mértéke ezt erősen befolyásolja.

Az 1. hipotézis 3. pontja: függ az egyén befolyásolhatóságától, a korlátozottan racionális preskriptív döntések esetén, ahol a cél a döntéshozó személyi preferenciáinak kizárása részben választ ad a kérdésre. Az egyéni kockázatvállalás mértéke, a befolyásolhatóság szubjektív tényező, mindenkinél eltérő, de kondicionálható. A közgazdaságtan döntésmódszertana ezért helyez nagy hangsúlyt a döntések előkészítésére és meghozatalára, és keres mintákat a kiszámíthatóságra. A hipotézis tehát *IGAZ*, mert a ráfordítások függnek a kockázatvállalás mértékétől, azok pedig a befolyásolhatóságtól.

Az 1. hipotézis 4. pontja, miszerint a ráfordítások függnek a likviditástól, nem pontos, a likviditás mértékétől lenne a helytálló megfogalmazás. A likviditás, mint fizetőképesség összetett kérdéskört bont ki. Alapvetően a *diszpozitív likviditásról* beszélünk a beruházások során, ez azt jelenti, hogy a beruházó a megkövetelt határidőre tud-e fizetni. (Banki finanszírozás esetén *strukturális likviditást* is néznek, vagyis a cég vagyona milyen gyorsan értékesíthető, ezek egymáshoz képest milyen arányúak.) Minden beruházói program alapfeltétele, hogy az üzleti terv ne csak a bevételi, hanem a kiadási oldalt is vizsgálja. A pénzügyi program pedig a várható fizetési kötelezettségeket és a várható jövedelmeket tünteti fel. Természetesen a likviditási mutatók (Likviditási mutató, SAV próba, Pénzhányad mutató) és a jövedelmezőségi mutatók (ROS, ROA, ROE) segítenek a tervezésben. A ráfordítások mértéke véleményem szerint IGEN-is függnek a likviditástól, hiszen, ha nem tudjuk határidőre fedezni a rövid lejáratú kötelezettségeinket, akkor a teljesítések elmaradnak, ez pedig negatívan befolyásolja a beruházás várható megvalósulását. Az 1. hipotézis 4. pontja tehát *IGAZ*.

- *A beruházás nagysága sok elemből álló, sokszínűséget tükröző döntérendszeren megy keresztül, amely hatásrendszer működésének folyamatában valósul meg.*

A 2. hipotézis *IGAZ*, de ennek a hatásrendszernek a vizsgálatát kell alaposabban feltárnom, és az egymásra épülését keresnem.

- *A folyamat kronologikusan leköveti a tervezési módszert, ezen fázisok felcserélhetőségének vizsgálata a technológiai szünetek beiktatásának függvénye.*

A beruházási folyamat két nagy részre osztható, egyrészt beruházás tervezésre és -irányításra, másrészt projekt menedzsmentre. A beruházási folyamat része tehát a tervezési módszer. A tervezési gyakorlat itt, mint építészeti program jelenik meg. A tervezési fázisok sem az építészeti sem a beruházói programban nem cserélhetők fel, hiszen az előkészítés fontos a kimenet szempontjából. Mindkét folyamatra igaz, hogy előzetes tanulmányokkal kezdődik, majd építészeti és beruházói programmá forrja ki magát. Technológiai szünetek a kivitelezés során illetve a tervezés során is vannak, de ezeket szigorúan be kell tartani. A hipotézis tehát részben igaz, részben hamis. A mondat első fele, miszerint: „a folyamat kronologikusan leköveti a tervezési módszert” *IGAZ*, de a másik fele, miszerint a felcserélhetőség vizsgálata a technológiai szünetek függvénye *HAMIS*.

A jelenlegi kutatási fázis kvalitatív jellegéből adódóan a legfőbb korlátja a vizsgálatomnak (módszertanából fakadóan), hogy semmilyen alapsokaságra nem terjeszthetők ki az eredményeim. Ezt a hiányosságot szeretném a későbbiekben megvalósításra kerülő kvantitatív fázissal csökkenteni, pótolni. Számszerűsített adatokkal szeretném alátámasztani a modellem struktúrájának érvényességét.

9. Irodalomjegyzék

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.

Babbie E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest.

Bishop S. (2008): Asszertivitás. Manager Könyvkiadó Kft, Budapest.

Boda Gy. (2009): A vállalati fejlődés új jelenségei. SZIE/ GTK elektronikus jegyzet, Budapest, 17. p.

Bodnár V. – Vida G. (2006): Folyamatmenedzsment a gyakorlatban. IFUA Horváth & Partners Kft., Budapest.

Bodnár V. – Vida G. (2008): Folyamatmenedzsment a gyakorlatban. IFUA Horváth & Partners Kft., Budapest.

Bodnár V. – Vida G. (2009): Folyamatmenedzsment a gyakorlatban. IFUA Horváth & Partners Kft., Budapest.

Buckwalter, C. (2005): Using JDF in Small and Medium Sized Printing Plants. Evtek Institute of Technology, Espoo.

Csath M. (1990): Stratégiai vezetés vállalkozás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Csath M. (1993): Stratégiai tervezés és vezetés. „Leadership” vezetés- és szervezetfejlesztési és tanulást segítő Kft. Budapest.

Csath M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt., Budapest, 94-146p.

Davenport T.H. – Short J.E. (1990): The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review (31:4), Summer 11-27p.

Davenport T.H. (1993): Process Innovation: Reengineering Work Through Information technology. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

Dillon J.L. 1989): The Analysis of Response in Crop and Livestock Production. Pergamon Press, Oxford.

Farkasné Fekete M. – Molnár J. (2006): Mikroökonómia, Szaktudás Kiadó Ház, Budapest 307-310.p

Fehér P. (2008): A folyamatmenedzsment aktuális kérdései. <http://tudman.files.wordpress.com/2008/08/folyamatmenedzsment-v121.pdf>

Gyenge B. (2009): Marketingkutató, Szent István Egyetem jegyzet, Gödöllő.

Hammer M. – Champy J. (1996): A vállalati folyamatok újraszervezése (Business Process Reengineering). Panem – McGraw – Hill, Budapest, 252p.

Hando J. (1994): Változásmenedzsment: üzleti folyamatok újraértelmezése, újraszervezése és tervezése. (Business Process Reengineering). Ipargazdaság, április

Jelen T. – Mészáros T.(2008): Tervezés (Stratégia-Taktika-Üzlet). AULA Kiadó, Budapest.

Kaplan R. – Norton C. (2002): A stratégia központú szervezet. PANEM Kiadó, Budapest.

Komáromi N. (2006): Marketing-logisztika. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Komáromi N. (2011): Beszerzési és értékesítési menedzsment. GTK levelező jegyzet, Gödöllő.

Langer K. (2009): Kvalitatív kutatási technikák. Szent István Egyetem, Gödöllő.

Majoros P (1999): Iparvállalatok beszerzéstana. Műszaki kiadó, Budapest.

Malhotra Naresh K.(2001): Marketingkutató. Műszaki könyvkiadó.

Marosán György (2001): Stratégiai menedzsment. Műszaki Könyvkiadó Budapest.

Mintzberg H. et al. (1998): Strategy Safari. The Free Press, USA.

Mozsár F. (2000): Az externáliák szerepe a regionális gazdasági teljesítmény magyarázatában és növelésében. (Farkas Beáta- Lengyel Imre szerk.): Versenyképesség- regionális versenyképesség. SZTE-GTK, JATEPress, Szeged 100-114.p

Németh B. (2008): Folyamatmenedzsment megvalósítása a vállalati gyakorlatban. Minőség és megbízhatóság. V.1.,27-31p.

Porter M.E. – Millar V.E. (1985): How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review, July-August.

Rostás Z. (2009): Beruházás-menedzsment előadás alapján. BMGE/ÉK/ÉKT, 2009. február 12. előadásanyag, Budapest, 3. p.

Simon H. (1982): Korlátozott racionalitás (Válogatott tanulmányok), Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Székely Cs. (2010): Gazdasági döntések. Elektronikus jegyzet (PPT), Sopron-Gödöllő.

Temesi J. (2002): A döntéselmélet alapjai. Aula Kiadó, Budapest.

W.Chan Kim (1999): a Boston Consulting Group szakértője és Renée Mauborgné, az INSEAD Vezetőképző Intézet kutatója a Stratégiai Vezetési Társaság 1999. október 3-6. közötti berlini konferenciáján elhangzott előadása alapján készült.

Werdy, Gordon – Roy, Langmaid (1997): Kvalitatív piackutatás. HVG, Budapest.

10. Hivatkozások

<http://www.origo.hu/uzletinegyed/valsag/20091117-epitoipari-termeles-lassult-a-visszaeses-ksh-adatok.html>
<http://www.innostrada.hu/ottenyevosmodell>

11. Ábrafeliratok

- 1. ábra: Organogram - LEED Litkey Építész És Design Stúdió szerv. felépítése- 11 -
- 2. ábra: Az energiaköltségek becsült költségkalkulációja- 29 -
- 3. ábra: Kutatási folyamatmodell- 43 -
- 4. ábra: Beruházás-menedzsment elvi felépítése.....- 45 -

12. Táblázatok

- 1. táblázat: A vállalkozás SWOT analízise- 16 -
- 2. táblázat: Krajlic mátrix- 22 -
- 3. táblázat: Beruházási költségek előkalkulációja- 27 -
- 4. táblázat: Építőipari részmunkák költségkalkulációja- 27 -
- 5. táblázat: Döntési mátrix.....- 30 -
- 6. táblázat: Kérdéslista félig strukturált interjúhoz- 34 -
- 7. táblázat: Tervezői folyamatgazdálkodás és költségvonzatai.....- 40 -

13. Mellékletek

Köszönetnyilvánítás

Köszönöm Dr. Langer Katalin egyetemi docensnek a lehetőséget és a segítséget, hogy felügyeletével a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Marketing Intézetének laboratóriumában a kvalitatív interjút lefolytathattam.

Hálás vagyok Dr. habil. Tóth Tamás tanszékvezető egyetemi docensnek, hogy elfogadta a TDK dolgozatom témavezetését, és biztatott a kitartó minőségorientált munkavégzésre.

Külön köszönöm Dr. Fodor Mónika főiskolai docensnek a részletekbe menő segítségét, tanácsait, ötleteit.

Gödöllő, 2011. október 24.

1

HOZZÁJÁRULÓ NYILATKOZAT

Alulírott LITKEY CSABA (név) 2051 BIATORBÁGY
PÁTYI UTCA 8. (cím), mint a Szent István Egyetem kutatásában
 résztvevő, ezennel hozzájárulásomat adom ahhoz, hogy a marketingkutatást hang és képi
 anyagát rögzítsék, elemezzék, a kutatás eredményeit publikálják, személyiségi jogaim
 tiszteletben tarásával azt harmadik félnek megmutassák, és a kutatás elemzését
 követően azt idővel megsemmisítsék.

2011. augusztus, 2011. augusztus hó 30 nap.

Litkey Csaba
 aláírás

Előttünk, mint tanúk előtt:

Csaba Litkey Csaba
 név

2051 Szent István Egyetem u. 8.
 lakcím

Csaba Litkey Csaba
 név

2051 Szent István Egyetem u. 8.
 lakcím

Hallgatói Nyilatkozat

Alulírott Szilágyi Tibor Pál, a SZIE GTK Marketingtudás és információmenedzsment szakos, MsC. levelező képzésben résztvevő 2. évfolyamos hallgató nyilatkozom, hogy a 2011/2012. tanévi Tudományos Diákköri Konferenciára „Beruházási folyamatvizsgálat a megrendelői döntéshozataltól a megvalósulásig egy építésziroda nézőpontjából,, címmel benyújtott pályamunka a saját munkám, a felhasznált irodalmakat korrekt módon kezeltem.

Gödöllő, 2011. október 24.

.....
hallgató aláírása

Konzulensi Nyilatkozat

Alulírott Dr. Tóth Tamás, a SZIE GTK RGVI tanszékvezetője, egyetemi docense, a SZIE GTK dékánhelyettese nyilatkozom, hogy Szilágyi Tibor Pál, a SZIE GTK Marketingtudás és információmenedzsment szakos, MsC. levelező képzésben résztvevő 2. évfolyamos hallgató iránymutatásommal készítette a „Beruházási folyamatvizsgálat a megrendelői döntéshozataltól a megvalósulásig egy építésziroda nézőpontjából „ című tudományos diákköri munkáját.

A pályamunkát javaslom a 2011/2012. tanévi Tudományos Diákköri Konferencián történő bemutatásra.

Gödöllő, 2011. október 24.

.....
konzulens aláírása

BERUHÁZÁSI FOLYAMATVIZSGÁLAT A MEGRENDELŐI DÖNTÉSHOZATALTÓL A MEVALÓSULÁSIG EGY ÉPÍTÉSZIRODA NÉZŐPOTJÁBÓL

An analysis of the process of investment from the client's decision to completion - the architect's perspective.

Készítette: **SZILÁGYI TIBOR PÁL**, SZIE GTK Marketingtudás és információmenedzsment szakos, MsC. levelező képzésben résztvevő 2. évfolyamos hallgató

Témavezető: **Dr. Tóth Tamás**, SZIE GTK RGVI tanszékvezetője, egyetemi docense, a SZIE GTK dékánhelyettes

Az építészirodák a szellemi erőforrások birtokosai és a folyamatok gazdái is egyben, mivel a beruházói döntéshozataltól a folyamat végéig részt vesznek a szektor munkájában. Ezért a folyamatracionalizáció itt a legjelentősebb.

A Tudományos Diákköri Dolgozatom célja egy projektmunka vizsgálata egy olyan építészirodán keresztül, amely a mindennapi munkavégzés során találkozik az ügyféllel és a kivitelezővel, sok megvalósult projektben vett már részt, és így nagy és biztos rálátással rendelkezik a témában.

A projektmunka vizsgálata fázisonként, azok áttekintésével egyfajta menedzsment szemlélettel közelít a feladathoz. A standardizált fázisok és az egyénre szabott megoldási mechanizmusok, azok általános és jellemző technikáit szeretném feltárni. Azt vizsgálom, hogy az egyénre szabott fázisok esetén milyen technikák azok, amelyeket alkalmaznak, és azokat hogyan lehet átültetni a standardizált folyamatok közé.

Külföldi és hazai szakirodalom segítségével, megvizsgálom a kiválasztott építészirodát, bemutatok egy esettanulmányt, majd egy feltáró, alapozó kutatás alapján egyéni félig strukturált mélyinterjú segítségével egy kutatási modell létrehozása a célom. A TDK pályamunkám egyrészt empirikusan, kvalitatív kutatási módszerrel vizsgálja az építészeti vállalkozások folyamatmenedzsment sajátosságait, másrészt összefüggéseket keres, hogy ezeket az információkat hogyan lehet a szektor javára fordítani.

A kutatási modell validálása a későbbi kutatói munka feladata lesz, ebben a diákköri dolgozatban egy elméleti modellt mutatok be.