

SZAKDOLGOZAT

SZÜSZ TAMÁS
Műszaki menedzser

Gödöllő
2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Műszaki menedzser szak

LIDL ÁRUHÁZ ÁTÉPÍTÉSÉNEK UTÓELEMZÉSE

Belső konzulens: Dr. Daróczi Miklós
egyetemi docens

Külső konzulens: Görög Elemér
projekt menedzser

Készítette: **Szűsz Tamás**
OG10EA
levelező

Intézet/Tanszék: Magyar Agrár- és
Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Műszaki Menedzsment
Tanszék

Gödöllő

2023

MŰSZAKI INTÉZET MŰSZAKI MENEDZSER ALAPSZAK

Termelés-és minőségmenedzsment specializáció

SZAKDOLGOZAT

feladatlap

Szűsz Tamás (OG10EA)

részére

A szakdolgozat címe:

Lidl Áruház átépítésének utóelemzése

Feladatkiírás:

Világítson rá, milyen tényezők befolyásolják egy projekt sikerét! Tanulmányozza a hazai és nemzetközi tendenciák és szakirodalom alapján azt, hogy a vállalkozások milyen módon építik bele a projektekbe a kockázatokat célkitűzéseik eléréséhez! Mutasson rá a vizsgált beruházás esetében milyen szinten képes megváltoztatni a projekt sikerét az energiaválság, alapanyaghiány és az infláció.




Közreműködő tanszék: Műszaki Intézet, Szent István Campus

Külső konzulens: Görög Elemér Projekt Menedzser, 1139 Budapest, Váci út 99.

Belső konzulens: Dr. Daróczy Miklós, Műszaki Intézet, Szent István Campus

Beadási határidő: 2023. január 21.

Gödöllő, 2022. április 15.

 (tanszékvezető)	Jóváhagyom  (szakfelelős)	Átvettem  (hallgató)
--	---	--

A dolgozat készítőjének külső konzulense nyilatkozom arról, hogy a hallgató az előre egyeztetett konzultációkon megjelent.

Gödöllő, 2023. január 17.


(külső konzulens)

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés	4
2.	A témához kapcsolódó hazai és nemzetközi szakirodalom áttekintése.....	6
2.1.	Beruházásokkal kapcsolatos ismeretek.....	6
2.2.	A beruházásokhoz kapcsolható fogalmak.....	8
2.3.	A beruházások csoportosítása	10
2.4.	A befektetésre kerülő tárgyi eszközök	15
2.5.	A beruházások gazdaságossági vizsgálata	17
2.6.	Négy alap beruházási stratégia.....	19
2.7.	Projektmenedzsment fogalma	20
2.8.	A projekt műszaki áttekintése és műszaki háttere	21
3.	Anyag és módszer.....	26
3.1.	A Ferenciek terei LIDL felújításának bemutatása	28
3.2.	Kvalitatív kutatás leírása	30
4.	A vizsgált projekt utóelemzése	33
4.1.	A Ferenciek terei LIDL ütemtervének bemutatása	33
4.2.	Interjúkivonatok	41
5.	Következtetések és javaslatok	51
5.1.	Következtetések	51
5.2.	Kutatási kérdések és válaszok.....	52
5.3.	Tanulságok és tapasztalatok.....	55
6.	Összefoglalás	57
7.	Summary.....	59
8.	Irodalomjegyzék	60
9.	Melléklet.....	62

1. Bevezetés

A beruházásokkal kapcsolatban nagyon sokan nem tudják, mennyi folyamat található egyszerre, és mennyi kivitelező tökéletes összhangjára van szükség annak érdekében, hogy a beruházás sikeres legyen. Amennyiben ez az összhang nem jön létre, vagy valamilyen oknál fogva megbomlik, akkor kialakul az úgynevezett eszkaláció, és kérdőjelessé válik a beruházás sikeressége.

Munkahelyemen az OPUS csoportnál, (amelynek fő profilja a műszaki üzemeltetés, karbantartás, kivitelezés) számtalan esetben láttam olyan beruházásokat, amelyeknél az alvállalkozói ellátási lánc, vagy épp a beszállítói ellátási lánc hibája vagy hiánya miatt, esetleg erőforrások téves megítélése miatt csúszott a tervezett beruházás átadási határideje, vagy rosszabb esetben az egész beruházás sikeressége kudarcba fulladt.

A munkaerőhiány ugyan régebb óta jelenlévő probléma a piacon, mégsem történtek érdemi változások annak érdekében, hogy nagyobb munkaerő közeggel dolgozhassanak a vállalkozók a beruházások kivitelezésén.

Újabb és újabb problémák jelentek meg:

- az elhúzódnó szállítási feltételek megjelenése,
- közelmúltban kialakuló folyamatos áruhiány stb.

Ezeknek köszönhetően olyan árajánlatokkal bombáznak a kivitelezők, beszállítók, melyeken se ár, se határidő nem szerepel, hiszen azok majd az adott napra érvényesen változnak. Tehát nem lehet kalkulálni sem a beruházás költségével, sem az adódó problémákkal, se a határidőkkel. Már pedig ezek mind-mind olyan tényezők, amelyek elengedhetetlenek a beruházás sikerességéhez.

A folyamatosan sűrűsödő problémáknak köszönhetően éreztem azt, hogy érdemes ezen témával foglalkozni szakdolgozatomban, és sorra venni, mi szükséges ahhoz, hogy megfelelően működjön egy beruházás. Szakdolgozatomban bemutattam, hogy milyen ismeretek szükségesek annak érdekében, hogy a beruházás létrejöjjön, milyen fogalmakkal, szereplőkkel kell tisztában lenni ehhez, illetve milyen finanszírozási lehetőségek állnak rendelkezésre a sikeresség érdekében.

Ahhoz, hogy minden kérdésre választ kapjak, az egyéni kutatómunkámban egy kvalitatív kutatást végeztem, melynél egy strukturált interjú keretein belül olyan személyeket kérdeztem meg, akik érdekeltek voltak az általam vizsgált Ferenciek tere-i LIDL beruházásában. Azért esett a választásom a Ferenciek terén működő LIDL szupermarketre,

mert ezen márkát szinte mindenki ismeri, és az itt tervezett beruházások az üzlet teljes egészét érintik, lehetőséget nyújtva a sokoldalú vizsgálódásra. Ennek köszönhetően az alábbi kérdésekre keresem a válaszokat:

- Milyen szinten képes befolyásolni a hazai beruházásokat egy külföldi országban kirobbant háború?
- Milyen szinten képes befolyásolni a hazai beruházásokat egy esetleges járvány helyzet?
- Milyen szinten képes befolyásolni a hazai beruházásokat az energiaválság, illetve infláció?
- Milyen előre nem látható problémákkal kell megküzdenie egy beruházásnak, míg lezárul a kivitelezés?

2. A témához kapcsolódó hazai és nemzetközi szakirodalom áttekintése

A szakirodalmi áttekintés során foglalkozni fogok a beruházásokkal kapcsolatos fogalmakkal, és a beruházások szereplőinek tevékenységével, valamint a beruházásokat csoportokba szedem és gazdaságossági vizsgálatot végzek, valamint bemutatom a beruházási stratégiákat. Projektmenedzsment és projektek utóelemzése témakörben fejtem ki véleményem.

2.1. Beruházásokkal kapcsolatos ismeretek

A beruházást egyszerűen közgazdasági értelemben lehet definiálni: állóalapok bővítését, avagy azok pótlását jelenti. A beruházások esetében nem kezelhető külön az építész- és építőmérnöki szakmai tevékenység, azokat együtt, egymásra épülve kell kezelni (Papp, Egri, 2006). A beruházások lényege, hogy építményeket létesítsenek, átalakítsanak, vagy felújítsanak. Ezen fogalom tudatában úgyis értelmezhető a beruházás, mint pénzeszköz-befektetés, melynek célja egy új építmény létrehozása, vagy a már meglévő építmények átalakítása, annak érték növelő fejlesztése. Fontos kiemelni, hogy a beruházások során nagyon sokféle szakmai tevékenység üti fel a fejét, és működik szoros összhangban. Ezek közül néhány példa lehet a közgazdasági, tervezőmérnöki, a kivitelezői, műszaki vonalak, de még megannyi ágazat idesorolható (Neszmélyi, n.a.).

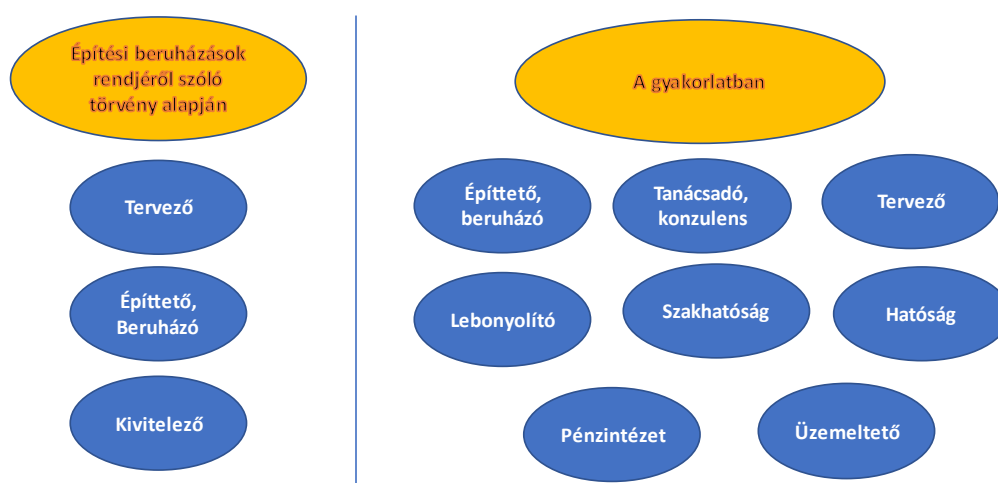
Piacgazdasági értelmezésben a beruházás egy olyan vállalkozás, melynek végeredménye új termék, új szolgáltatás lehet, vagy új piac teremthető, de mindezek mellett számolni kell a beruházás generálta kockázatokkal. A beruházás új profit reményében történő ráfordítás, melynek sikere minden esetben a szakmai ráfordítástól függ (Papp, Egri, 2006). Igaz ugyan, hogy a beruházás kezdeményezése legtöbb esetben a jövedelmezőség, mégis előfordulnak nem profitorientált beruházások is. Az új profit reményében létesített beruházásokkal szemben a nem profitorientált beruházások esetében elmondható, hogy szigorúbbak a pénzügyi, valamint a műszaki előkészítés lépései, de a finanszírozással összefüggő lépések és a számvitel szabályai is jóval szigorúbb feltételek mellett valósulhat csak meg. A nem profitorientált beruházások esetében hagyományos módon nem számszerűsíthető a jövedelmezőség, mint pl. egy infrastrukturális beruházás esetében - ami lehet akár vasúti pálya korszerűsítés – a hatás nemzetgazdaságilag értelmezhető. Egyértelműen kijelenthető, hogy a beruházás egy összetett folyamat, nem lehet egy-egy ágazatra lebontani, csak a különböző folyamatok közös munkájának eredményeként jöhet létre.

A beruházás szereplőinek tevékenységét minden esetben az határozza meg, hogy milyen szerepet töltenek be a beruházási folyamatban, valamint a kapcsolataik is ennek függvényében alakulnak tekintettel a 290/2007. (X.31) Kormányrendeletre. Mivel minden beruházás egyedi, így a szerepek is egyedien alakulnak a beruházásokban.

Az építtető a beruházás főszereplője, (**1. ábra**) aki a társadalmi igények kielégítésére, vagy a piacszerzés érdekében saját kezdeményezés folyamánként a fejlesztésekről dönt, megteremti a szükséges pénzt. Ezek után megrendeli a tervezést, a kivitelezést vállalásba adja, majd versenyt ír ki a kivitelezés megvalósítására. Végezetül pedig rendelkezik a beruházás eredményével is. A teljesség igénye nélkül a következő feladatok különíthetők el egy beruházás keretein belül:

- az építési terület kiválasztása, mint legfontosabb paraméterek,
- ezt követően az építési terület igénybevételéhez szükséges műszaki, hatósági, műszaki pénzügyi feltételek megteremtése, és a szükséges engedélyek beszerzése,
- versenykiíráshoz szükséges dokumentációk elkészítése, és kiadása,
- versenyegyeztetés lebonyolítása, a beérkezett ajánlatok elbírálása, és a döntés meghozatala,
- ezek után a szükséges tőke megszerzése,
- műszaki ellenőrök és a közreműködő partnerek felkeresése, kiválasztása, értesítése,
- a beruházás teljes egésze alatt szükséges ellenőrzések elvégzése, az eredmények átvétele és kezelése, valamint a szerződés teljesítésének elbírálása,
- a beüzemelést követően a garancián belül, valamint az azon túl jelentkező műszaki problémák kezelése és megoldása.

A beruházás főbb közreműködői



1. ábra A beruházás főbb közreműködői

(Forrás: Saját szerkesztés)

2.2. A beruházásokhoz kapcsolható fogalmak

Az építmény

Ideiglenes vagy végleges rendeltetéssel felruházott, már megvalósított létesítmény, mely érintkezik a talajjal alapozás (avagy egybeépítés) során, vagy képes megváltoztatni a talaj természetes állapotát, geológiai alakulatát. Ezen felül a talajtól csak a szétbontás után távolítható el, mely által az építmény anyagaira, szerkezeteire bontódik, és ennek következtében az eredeti rendeltetést már nem képes ellátni. Az építményhez tartoznak a gáz-, villany-, víz-, valamint csatornázási vezetékek, fűtési, légkeverést szolgáló és szellőzőberendezések, az építménybe épített felvonók, minden olyan, mely az építmény ellátását vagy használhatóságát szolgálja. Abban az esetben is az építményhez sorolandók ezek a vezetékek, ha a használhatóság garantálása mellett technológiai célokkal is rendelkeznek, illetve, ha ezen vezetékek még nem kerültek beépítésre, de tervezetben van azok szakszerű beépítése (Nagy, 2016).

Az egyéb építmény

Minden, épületnek nem minősülő építmény pl. út, vasút, kerítés (Dr Papp Péter, Dr. habil. Szűcs Edit, 2013).

Az épület

Olyan szerkezetileg önálló építmény, amely a környező külső tértől épületszerkezetekkel részben vagy egészben elválasztott teret alkot, és ezzel alkalmas

- állandó, időszakos vagy idényjellegű tartózkodásra,
- az üzemi termelésre,
- anyagok-készletek tárolására (Dr Papp Péter, Dr. habil. Szűcs Edit, 2013).

A gépberuházás

A műszerek, technológiai berendezések, járművek beszerzését, valamint a rendeltetésszerű használat érdekében előírt tartalék alkatrészek és tartozékok beszerzését is magában foglalja. Ezen felül a technológiai szerelési munkák költségei, valamint az egyéb hasznos beruházási munkák költségei is ezen kategóriába tartoznak. Gépberuházásnak minősül minden olyan technológiai berendezés, gép, jármű vagy műszer kiegészítése, vagy annak bővítése valamilyen tartozék segítségével, a gépen történő átalakítás, mely a rendeltetését megváltoztatja, növeli annak kapacitását, és minden egyes felújítás is ide sorolható (Nagy, 2016).

Technológiai szerelési munka

Az építmények állagától teljes mértékben független fel-, avagy leszerelhető olyan mozdítható gépek, berendezések, felszerelések, bármi ehhez hasonlatos, mely az építmények fogalmába nem sorolható eszközökhöz tartozó szerelési munkálatot jelenti. Ilyenkor főként nem használhatósági szempontból fontos munkákat végeznek, hanem az üzemeltetéshez szükségeseket. Az előzőekben ismertetett szerelési munkákon kívül ide tartoznak még azon gépek, berendezések, vagy felszerelés szerelése is, melyek az épületen kívül helyezkednek el (Nagy, 2016).

Bekerülési érték

A bekerülési érték minden esetben a tárgyi eszközökhöz kapcsolható, és a számviteli törvényben foglaltak szabályozzák, hogy milyen költségek, illetve kiadások számolhatóak el bekerülési értéként (Gallasz, Török, 2019).

„Az érték önmagában foglalja az eszköz megszerzése, létesítése, üzembe helyezése érdekében az üzembe helyezésig, a raktárba történő beszállításig felmerült, az eszközökhöz egyedileg hozzákapcsolható tételek együttes összegét.” Ezen értékhez sorolandók az engedményekkel csökkentett, vagy épp a felárakkal növelt vételár, valamint az eszközök

beszerzésével, üzembe helyezésével, raktárba szállításával összekapcsolható szállítási és rakodási, alapozási, üzembe helyezési, szerelési, közvetítői tevékenységek során felmerült ellenértékek, díjak, bizományi díjak, valamint a beszerzéshez tartozó adók és vámterhek is (Gallasz, Török, 2019).

Azonban a bekerülési érték nem csak ezeket foglalja magában, hanem az eszköz beszerzéséhez szorosan kapcsolódó:

- általános forgalmi adókat, melyek előzetesen kerültek felszámításra, ugyanakkor le nem vonhatóak,
- illetékeket, melyek lehetnek ajándékok, öröklések, adásvételi illetékek, csere után járó illetékek, vagyonszerzési illetékek,
- a jogszabályokon alapuló hatósági igazgatási szolgáltatási díjakat,
- a további szolgáltatási, valamint hatósági igazgatási díjakat,
- a vásárolt vételi opció díját (Gallasz, Török, 2019).

Vannak olyan adók, melyek nem képezik részét a bekerülési érték részét, mint a levonható, előzetesen felszámított általános forgalmi adó. Az előzőekben említett illetékeken felül a bekerülési értékekhez sorolható az eszköz beszerzéséhez, előállításához szükséges hitel vagy kölcsön, az ehhez szükségeltető bankgarancia díj, a hitel igénybevétele miatt fizetett kezelési díj, rendelkezésre tartási jutalék, folyósítási jutalék, a szerződés közjegyzői hitelesítéséhez szükséges díj. Ezekon felül a hitel felvétele után az eszköz üzembe helyezéséig, raktárba történő beszállításáig terjedő időszakra elszámolt kamat is ide sorolandó (Deák, Imreh, Kosztopolosz, Kürtösi, Lukovics, Prónyai, 2013).

2.3. A beruházások csoportosítása

Alapvetően a beruházásokat többféle szempont szerint is csoportosíthatják, az így elvégzésre került fejlesztések pedig kategóriákba sorolhatóak (Papp, Szűcs, 2013). Az első csoportosítás során a beruházásokat feladatuk, milyenségük alapján csoportosítják, ebben az esetben a beruházás lehet:

- Szinttartó: A beruházásnak köszönhetően a főbb paraméterek (teljesítmény stb.) nem változnak (Pl.: új a korábbival megegyező teljesítményű, méretű gépjármű beszerzése).
- Rekonstrukciós: Épületekre vonatkozóan lehet teljes, a teljes épület és a beépített technológia felújítása, részleges vagy az épület, vagy a technológia, ill. ezek részleges megújítása. Eredményként Javul a hatékonyság és a munkatermelékenység. Azonos

területen, azonos munkaerővel, több kibocsátás, vagy kisebb területen, kevesebb munkaerővel ugyanannyi kibocsátás.

- Bővítő: Célja a kibocsátás növelése.
- Szűkítő: Célja a kibocsátás csökkentése (Gt_Beruhazas_720* D.M.).

Csoportosíthatóak akként is, hogy tipikus vagy nem tipikus beruházásokként értelmezhetőek. Tipikus beruházásnak nevezzük az olyan beruházásokat, melyek a kezdeti időszakban csak kiadásokat termel, vagy kiadási többletek figyelhetőek meg, majd ezt követően – az idő előrehaladtával – pozitív nettó pénzáramlások veszik át a kiadások szerepét. Összegezve ez úgy értelmezhető, hogy az első mérhető pozitív nettó hozamot követően az élettartam végéig egyre növekvő éves bevételek figyelhetőek meg, melyek nagyobbak, mint az éves kiadások összege.

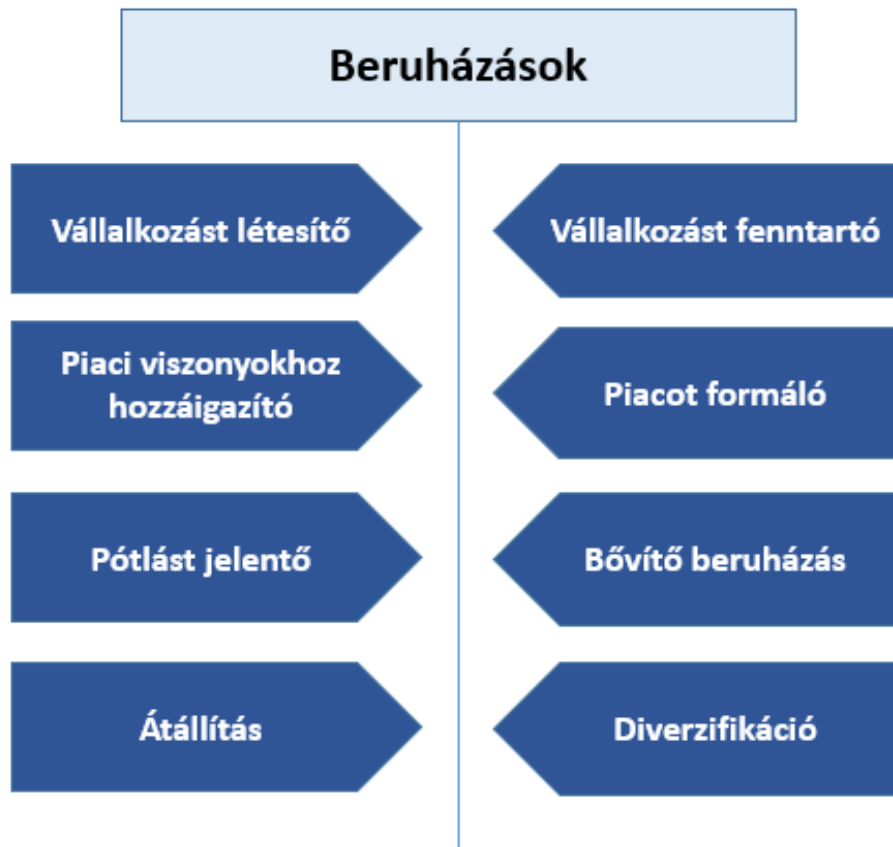
Nem tipikus beruházásként értelmezhető az a beruházás, melynél a kezdő befektetést az élettartam során váltakozó előjelű pénzáramlások jellemzik.

Alapvetően kijelenthető, hogy csak a tipikus beruházások esetén mérhetőek megfelelő eredmények, a nem tipikusoknál kisebb az esély arra, hogy pozitív eredménnyel záruljon a vizsgálat (Állóeszközök létesítése).

A beruházás feladata mellett csoportosíthatjuk a beruházó személye alapján is a beruházásokat:

- Állami beruházások, melyek további csoportokra bonthatóak:
 - állami kiemelt: Az egész nemzet-gazdaság szempontjából jelentős beruházások. (Pl.: atomerőmű),
 - állami célcsoportos: azonos vagy hasonló jellegű beruházások sorozata, általában adott szakminisztériumhoz tartoznak (pl: autópálya építése),
 - egyéb állami: az előző csoportokon kívül eső beruházások (pl.: (kapcsolódó tervek, dokumentumok).
- Önkormányzati beruházások: ahol a költségvetési felügyeletet ellátó intézmény vezetését ellátó személy határozza meg a megvalósítandó célt.
- Vállalati beruházások: vállalkozások, természetes személyek vagy jogi személyek forrásaiból létrejövő beruházásokat foglalja önmagába (Gt_Beruhazas_720* D.M.).

Ezen felül a tőkebefektetési célok szerint is csoportosításra kerülhetnek, **(2. ábra)** mely a következőképpen alakul:



2. ábra Beruházások fajtái

(Forrás: Saját szerkesztés, Tétényi-Gyulai ábrája alapján)

- Létesítő beruházás: alapvetően a vizsgált üzleti vállalkozás életében csak egyszer előforduló beruházás, melyre alapfeltételként kell tekinteni a vállalkozás további beruházásai tekintetében.
- Fenntartó beruházás: mint a nevéből is következtethető, célja, hogy a vállalkozás fennmaradását, valamint fejlődését biztosítsa, a termelés és szolgáltatás elindítását segítse.
- Piacot formáló beruházás: abban az esetben eshet szó ilyen beruházásról, amennyiben a piaci viszonyokba való befolyás, beavatkozás az elsődleges cél. Ekkor a vállalkozás a piaci részesedést kívánja növelni oly módon, hogy olcsóbb terméket, vagy nagyobb fogyasztói értéket biztosító termékkel, avagy szolgáltatással rukkol elő.
- Hozzáigazító beruházás: ezen beruházásra akkor kerül sor, amikor a vállalkozás védekező pozícióból alkalmazkodni kénytelen a megváltozott piaci feltételekhez.
- Bővítő beruházás: ilyenkor a termelőkapacitás növelése az elsődleges cél, melyekről bővebben már az állománybővítő beruházásoknál írtam.

- Pótló beruházás: ebben az esetben az elavult, vagy elhasználódott eszközök kerülnek cserére.
- Diverzifikációs beruházás: ezen beruházás a termékösszetétel megváltozását szolgálja, ennek következtében pedig csökken a vállalkozás kockázata.
- Átállási célú beruházás: a piacon megjelenő új technológiák, technikai újdonságok alkalmazására történő átállást jelenti (Állóeszközök létesítése).

Csoportosíthatóak a beruházások továbbá funkciók alapján is. Ilyenkor annak alapján kerül kategorizálásra a beruházás, hogy milyen nemzetgazdasági ágazathoz csatolható, mint pl.

- közlekedési
- egészségügyi, szociális
- kulturális, vagy oktatási
- mezőgazdasági
- kereskedelmi
- ipari
- vendéglátási, vagy szórakoztatási (Papp, 2003).

Következő csoportosítás alapjául a beruházások rendeltetése és céljai szolgálnak:

- Üzemgazdasági beruházás: ebben az esetben a beruházás során a beruházó tárgyi eszköz-állománya akként bővül, vagy kerül pótlásra, hogy közben a nemzetgazdaság tárgyi eszköz-állománya nem növekedik (Papp, 2003).
- Nemzetgazdasági beruházás: azon beruházások tartoznak ide, melyek a nemzetgazdaság tárgyi eszköz-állományát bővítik, vagy ezen állomány tagjait pótolják (Papp, 2003).
- Építési beruházás: ezen beruházások célja egy új építmény létrehozása, vagy maga az építmény terjedelmének növelése, vagy az építmény kiegészítése korábbiakban nem létező épületgépészeti berendezésekkel. Ide tartoznak továbbá azon beruházások is, melyek az építmények újraépítését célozza meg, beleértve a részleges és a teljes újraépítést is, valamint az építmények rendeltetésének megváltoztatásával összefüggő beruházások is. A funkció bővítésekkel összefüggő építmény korszerűsítések, átalakítások, melyek során az építmény a kijelölt feladat ellátását még nagyobb fokkal képes elvégezni is ide tartozó beruházások. Fontos megjegyezni, hogy azon beruházások is építési beruházásnak minősülnek, melyek az építmények részleges vagy teljes lebontását célozzák meg, illetve a gépek alapozása is (Papp, 2003).

A beruházásokat nagyságrend szerint is lehet osztályozni, melyek nagyságrendi megítélése attól függ, hogy a közbeszerzési törvény hatálya alá sorolandó-e vagy sem. Ennek fejében megkülönböztetnek:

- mikro beruházásokat,
- kisberuházásokat,
- közepes beruházásokat,
- nagyberuházásokat,
- kiemelt beruházásokat (Nagy, 2016).

A beruházásokat lehetséges még csoportosítani folyamatkészültség alapján is, mely által a következő kategóriák létesíthetőek:

- Befejezetlen beruházás: ezen csoportba tartozik mindazon teljesítmény, melyet a beruházó, vagy az általa megbízott lebonyolító átvett – idetartozva a számlázásra került, és a még nem számlázott teljesítmények is -, a vállalkozásban megvalósításra került teljesítmények értéke, bármilyen egyéb hasznos tevékenység-ráfordítást. Fontos azonban, hogy ezen ráfordítások minden esetben olyanok kelljenek, hogy legyenek, melyeket még nem helyeztetd üzembe, vagy még nem került kivitelezésre (Nagy, 2016).
- Szüntelen beruházás: a szüntelen beruházás esetében az üzembe helyezést – valamilyen dokumentált okból kifolyólag - félbeszakítják, melyet a későbbiekben – amennyiben elhárul az akadályozó tényező – folytatnak majd (Nagy, 2016).
- Leállított beruházás: ezen esetben leállításra kerül a beruházás megvalósítása. Ebben az esetben olyan okok, indokok merülnek fel, melyek a beruházás folytatását teljes mértékben szükségtelenné teszik (Nagy, 2016).

Továbbá csoportosíthatóak még a beruházások tevékenység alapján is, mely alapján a következőképpen alakulnak a kategóriák:

- *Beruházásnak* minősül a tárgyi eszközök beszerzése, azok létesítése, vagy saját vállalkozás keretein belül történő előállítás, a beszerzett tárgyi eszközök üzembe helyezése. Ezen felül idesorolandók még a rendeltetésszerű használatbavétel érdekében az üzembe helyezésig, valamint a használatbavételig végzett tevékenységek is, mint a szállítás, a közvetítés, az üzembe helyezés maga, a vámkezelés stb. Minden olyan tevékenység is idetartozik, mely a tárgyi eszköz beszerzésének alapjául szolgál, vagy annak megvalósulásához kapcsolható, tehát a tervezés, az előkészítés, a lebonyolítás, valamint maga a hitel-igénylés és a biztosítás is. Beruházás a meglévő tárgyi eszköz bővítését, rendeltetésének megváltoztatását, átalakítását, élettartamának,

teljesítőképességének közvetlen növelését eredményező tevékenység is, valamint az ezekhez kapcsolható egyéb tevékenységek sora is (Nagy, 2016).

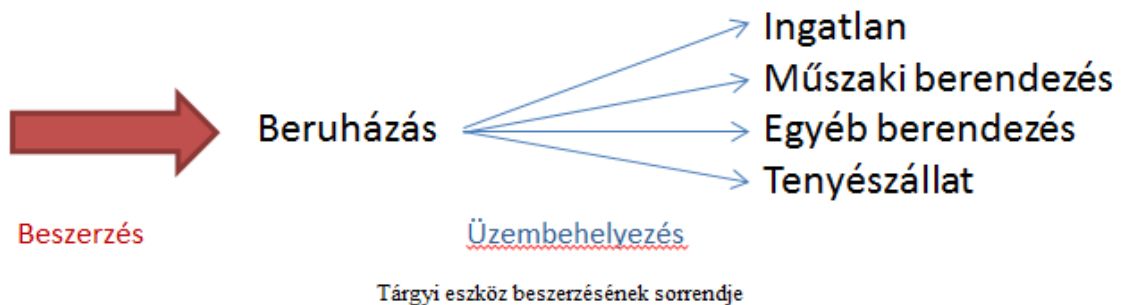
- *Felújítás* során az elhasznált tárgyi eszközök eredeti állagához hasonló állapot elérése a cél, azaz annak a helyreállítása, melynek eredményeként a felújított eszköz élettartama növekszik, valamint eredeti műszaki állapota, teljesítőképessége az eredeti állapothoz hasonlóan visszaáll, vagy legalább megközelíti azon állapotokat. Ezen felül az így létrejött termék minősége, használata jelentős javulást mutat, így a felújítás miatti ráfordításokból a jövőben gazdasági előnyök származtathatóak. A korszerűsítés is a felújítások közé sorolandó, amennyiben az eredetitől eltérő technikai megoldás kerül felhasználásra, vagy a szóban forgó tárgyi eszköz egyes részei kerülnek kicserélésre a korszerűsítés során, mely így az eszköz üzembiztonságát, teljesítőképességét, gazdaságosságát, esetleg használhatóságát növeli hosszútávon. A felújításra akkor kerül sor, amikor a tárgyi eszköz – folyamatos karbantartás mellett is akár – elhasználódik, mely elhasználódás már a biztonságos használatot veszélyezteti (Beruházás, felújítás, karbantartás). Fontos megjegyezni, hogy az el nem végzett és felhalmozott karbantartási feladatok nem tartoznak a felújításhoz, függetlenül attól, hogy mekkora költséget kell ráfordítani (Nagy, 2016).
- Karbantartásnak minősül a használatban levő tárgyi eszközök javítási, karbantartási tevékenységének összessége, mely a tárgyi eszköz zavartalan, biztonságos, folyamatos üzemeltetését szolgálja. Ide sorolhatóak a tervszerű megelőző karbantartások is, valamint a hosszabb időközönként kivitelezésre kerülő visszatérő nagyjavítások is, vagyis az összes javítási, karbantartási tevékenység, melyet a rendeltetésszerű használat érdekében végeznek el a tárgyi eszközön (Nagy, 2016).

2.4. A befektetésre kerülő tárgyi eszközök

Azon tárgyasult eszközök, amelyek a vállalkozási tevékenységhez közvetlenül vagy közvetetten kapcsolhatóak, rendeltetésszerűen vannak használva, és a vállalkozási tevékenységet tartósan, azaz legalább 1 éven túl szolgálják ezen eszközök. Azon anyagi eszközöket kell külön említeni, melyek tartósan a vállalkozási tevékenységet szolgálják közvetett vagy közvetlen módon, mely teljesen független az üzembe helyezés megtörténtétől (A tárgyi eszközök fajtái a mérlegben).

Azon eszközöket, melyek 1 évnél rövidebb ideig szolgálják a vállalkozási tevékenységet, a használatbavételig nem tárgyi eszközként kell kezelni, hanem készletenként a forgóeszközök között kell, hogy szerepeljenek.

A tárgyi eszközöket a **3. ábrán** bemutatottak szerint kell kezelni, függetlenül attól, hogy a vásárlás pillanatában már használatba vesszük, avagy erre csak a későbbiekben kerül sor.



3. ábra: Tárgyi eszközök beszerzésének, és használatba vételének sorrendje

(Forrás: Számvitel navigátor, 2012)

Beruházásokra szolgáltatott előlegek:

Ezen előleget a tárgyi eszközök közé kell sorolni, ott kell feltüntetni mindaddig, míg a kedvezményre jogosultnál elszámolásra nem kerül az összeg. Ezen információk birtokában a beruházási szállító, illetve abban az esetben, ha import kerül szóba, akkor az importálást végző vállalkozó számára elkülönített összegek számolandók ide (A tárgyi eszközök fajtái a mérlegben).

Immateriális javak:

Vagyoni értéket képező, forgalomképes jogok, valamint ehhez kapcsolható értékek sorolhatóak ezen címszó alá. Az aktiválendő értékük legfeljebb dokumentációk útján határozható meg, nem rendelkeznek tárgyasult állapottal. Ezen javak a következők lehetnek:

- szellemi termékek
- üzleti vagy cégérték
- az alapítás-átstrukturizációs érték
- vagyoni értékű jog
- kísérleti fejlesztési aktivált érték (Papp, Szűcs, 2013).

A szellemi termékek a vásárolt, vagy saját előállítás útján létrejött szellemi alkotásokat foglalja magában, melyek lehetnek találmányok, védjegyek, szerzői jogvédelemben részesülő javak, szoftvertermékek, iparjogvédelemben részesülő javak közül a szabadalom, valamint az ipari minta, ezeken felül pedig a know-how technológiák, és a gyártási eljárások is idesorolandók.

Üzleti vagy cégérték beszerzési árán megvásárolt társaságért fizetett ellenérték, valamint a megvásárolt társasághoz, és annak eszközeinek értékéért fizetett ellenérték sorolandó ide. Ez egy olyan érték kategória, melyet több tényező határoz meg, melyek a következők: a szóban forgó vállalat pénzügyi stabilitása, a vállalat bevezettségének a jelenlegi állapota, az üzleti pozíciója, hírneve, jövedelmezőségének, valamint az általa forgalmazott termékeinek színvonala határozza meg (Papp, Szűcs, 2013).

Az alapítás-átszervezési aktivált érték a vállalkozási tevékenység indítására, megkezdésére, valamint annak bővítésére, átalakítására, avagy az átszervezéséhez kapcsolható költségekre értendő értéket jelöli (Papp, Szűcs, 2013).

2.5. A beruházások gazdaságossági vizsgálata

A beruházásokra jellemző, hogy időben, adott időfaktor használata mellett kerül kivitelezésre, valamint egyértelműen elmondható, hogy az idő és a ráfordítások szoros összefüggést mutatnak egymással (Gallasz, Török, 2019).

Az időfaktorhoz azon szorzótényezőket párosítják, melyek a pénz időértékének hatását összevontan képesek kifejezésre juttatni (Papp, Szűcs, 2013).

A beruházásokkal összekapcsolhatóan leggyakrabban az időtényezők következő konstrukciói találhatók meg, melyekre alapvetően a gazdaságossági számítások módszertana is épül:

Első konstrukció: Kamatos kamat tényező

$$K^t = (1+i)^t$$

t = figyelembe vett évek száma

i = érvényes kamatláb

Második konstrukció: Diszkonttényező

$$D^t = \frac{1}{(1+i)^t}$$

(Papp, Szűcs, 2013)

Azon időtényezők, melyek formailag azonosak, is elég széles skálával rendelkeznek, függően a pénz időértékének teljesen konkrét értelmezésének módjától. Leggyakrabban a következőképpen alakul:

- időpreferencia,
- banki kamatláb,
- kalkulatív kamatláb,

- tetszőlegesen választott hitelkamatláb (Papp, Szűcs, 2013).

Statikus gazdaságossági módszerek

Azon számítási módszerek sorolhatóak ide, melyeknél az időtényező nem szerepel. Ezen módszerek, tehát, csak a beruházás anyagi-pénzügyi-élőmunka tengelyvonalán mozognak, azaz a pénzben kifejezett ráfordítások és a beruházással létrehozott eredmény viszonyát vizsgálják:

- **Statikus számítási módszer:** Nem számol az idővel (állóképet készít)

Akkor használható, ha a beruházási költség koncentráltan jelentkezik (max.: 1 év), valamint a fejlesztést követően a folyamatosan jelentkező évenkénti kiadások, bevételek az objektum működése során azonosak. Akkor használható, ha a leírt folyamat végtelen ideig tart. Előnye, hogy egyszerű, kevés időt és erőforrást igényel, közelítő számításokra alkalmas.

Dinamikus gazdaságossági módszerek

- **Dinamikus számítási módszer:** Figyelembe veszi az időt, mint közgazdasági tényezőt (mozgóképet készít)

Használata szükséges, ha a beruházási folyamat hosszú ideig tart, (esetleg több év) a beruházás teljes befejezése előtt már keletkeznek bevételek a folyamatosan jelentkező kiadások és bevételek időben változnak. A dinamikus számítási módszerek, bár bonyolultabbak, mint a statikusak, több időt, szakértelmet, komolyabb technikai felszerelést igényelnek, de pontosabb eredményt adnak, ezért a döntések meghozatala előtt célszerű elvégezni ezen kalkulációkat is.

A dinamikus gazdaságossági számítások az alábbiak:

a. **NPV:** Nettó jelenérték mutató (Net Present Value):

$$NPV = PV(R) - PV(C) - PV(I) \geq 0$$

A mutató életképesség vizsgálatra és versenyeztetésre is alkalmas.

PV(R): a folyamatos bevételek diszkontált értékösszege

PV(C): a folyamatos **működési költségek** diszkontált értékösszege

PV(I): a **beruházás-jellegű költségek** diszkontált értékösszege

b. **BCR₁ Hozam-költség arány mutató (Benefit Cost Ratio):**

$$BCR_1 = \frac{PV(R)}{PV(C)+PV(I)^t} \geq 1$$

A mutató megmutatja, hogy a bevételek diszkontált összegéből, hányszor térül meg a beruházás egyszeri és folyamatos működési költségeinek diszkontált összege.

c. **BCR₂**: Hozam-költség arány mutató.

$$\text{BCR}_2 = \frac{PV(R) - PV(C)}{PV(I)^t} \geq 1$$

A mutató megmutatja, hogy a tiszta nyereségből, hányszor térül meg a beruházás egyszeri működési költségeinek diszkontált összege. Csak életképességi vizsgálatra alkalmas, versenyeztetésre nem (Gt_Beruhazas_720* D.M.).

2.6. Négy alap beruházási stratégia

A következő stratégiák ugyan nagyon alapnak nevezhetőek, mégis érdemes tisztában lenni velük, mivel a legnagyobb, legbonyolultabb beruházások esetében is segítséget tudnak nyújtani a megfelelő koncepció kiválasztása érdekében (Ifec.org n.a.).

Kockázat és megtérülési stratégia

A megtérülés minden esetben együtt jár a kockázat lehetőségével is, nem létezik egyik a másik nélkül. Minél magasabb a potenciális hozam, annál nagyobb a kockázat esélye is, amivel számolni kell (Ifec.org n.a.).

Kockázati diverzifikáció

Mint az már előzőleg ismertté vált, minden beruházás kockázattal jár, nem lehet teljes mértékben kizárni azokat. Mivel nem kerülhető el a kockázat, így más megoldást kell találni annak kordában tartásához. Megfelelő stratégia segítségével kezelhetővé válik a kockázati kitettség, ezáltal csökkenthetővé válik a veszteségek súlya, mértéke. Az egyik legegyszerűbb, és ezáltal legjobb módszer is a befektetések diverzifikálása, emellett pedig a kockázatok osztályozása. A diverzifikálás történhet oly módon, hogy az eszközöket különböző osztályokba sorolják (Ifec.org n.a.).

Kamatok kamat

Másnéven a „hólabda” effektusnak is nevezhető. A tőke – azaz az eredetileg befektetett pénz – a megtérült kamat miatt növekedésnek indul, így magasabb hozamot is eredményez. Tehát, minél hosszabb ideig tart a befektetés, annál jobban profitál a beruházó a kamatos kamatból (Ifec.org n.a.).

Infláció

Az inflációval mindig számolni kell, mivel a fizetőeszköz értékek nem stabilak, hanem változóak, függően az éppen aktuális tőzsdei részvényektől, külső tényezőktől, vezetési aspektusoktól. Minden esetben a beruházásoknál olyan megtérülési rátával kell számolni, mely megegyezik az inflációval, vagy meghaladja azt, annak érdekében, hogy a beruházás pozitívan értékelhetővé váljon hosszútávon (Ifec.org n.a.).

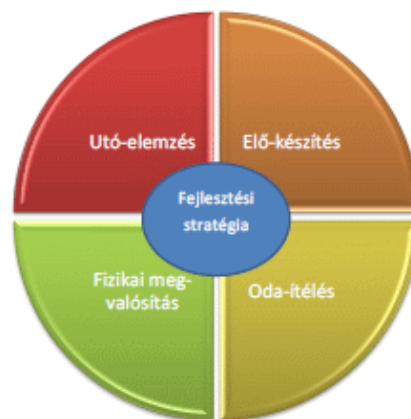
2.7. Projektmenedzsment fogalma

2.7.1. A projektmenedzsment története

A 20. században gyűjtötték össze és öntötték tudományos formába azokat az informális eljárásokat, amelyeket ma projektmenedzsmentnek nevezünk. Az 1900-as évek elején Frederick Taylor kezdte vizsgálni a munkafolyamatok felgyorsításának lehetőségét. Munkatársa Henry Gantt az első világháború alatt a hadihajók építésének folyamatát kezdte tanulmányozni. Őket tekinthetjük a PM megteremtőinek.

A modern projektmenedzsment az 1950-es évektől számítható, amely az amerikai rakéta-programhoz kapcsolódik. 1969-ben egy Projektmenedzsment Institute (PMI) jön létre, melynek célja, hogy iparági érdekeket is szolgálni tudjon a PM. 1981-ben megjelent a projektmenedzsment útmutató, amely már szabványokat és gyakorlati útmutatókat tartalmazott. A projektek különböző szakaszai eltérő jellegzetességű fázisokként észlelhetők, melyeket összefoglaló néven projektciklusnak (**4. ábra**) nevezünk (Wikipédia, 2006).

2.7.2. A stratégia orientált projektciklus



4. ábra: Projektciklus

(Forrás: Görög Mihály, 2003)

2.7.3. *PM területei (1. táblázat):*

1. táblázat: Projektmenedzsment 10 területe

Integráció- menedzsment	Terjedelem- menedzsment	Ütemezés- menedzsment
Költség- menedzsment	Minőség- menedzsment	Emberi erőforrás- menedzsment
Kommunikáció- menedzsment	Kockázat- menedzsment	Beszerezés- menedzsment
	Projektérintett-menedzsment	

(Forrás: Wikipédia, 2006)

A PM tradicionális hármas korlátja:

- idő,
- költség,
- hatókör.

További korlátok:

- minőség,
- ügyfélelégedettség,
- kockázat.

2.7.4. *PM dokumentumai*

- projektalapító dokumentum (felhatalmaz a projekt elvégzésére),
- hatókör meghatározás (mit valósít meg),
- PM terv (hogyan valósítja meg).

2.7.5. *PM ellenőrzése*

- kockázat elemzés.

Az ellenőrző rendszernek a következő területekre kell kiterjednie, költségek, kockázatok, minőség, kommunikáció, idő, változások, beszerzések, emberi erőforrások területére.

2.8. A projekt műszaki áttekintése és műszaki háttere

A projektben érintett tevékenységekre vonatkozó műszaki fogalmakat és kifejezéseket állítottam össze.

2.8.1. *Pince feletti vendégfödémek*

A pince feletti védőfödémek az épületek stabilitását és biztonságát szolgálják. Ezért nagyon fontos a tervezésük és kivitelezésük. Az épületek esztétikájában is nagy szerepük lehet. A pince feletti védőfödémek acél vagy betonszerkezetek, lehetnek gerendás vagy lemezes felépítésűek. A gerendák a pillérekre, falakra támaszkodnak és a pince feletti teret tartják. A lemezes vendégfödémek betonlemezekből vagy acéllemezekből állnak, és szintén a falakra, pillérekre támaszkodnak. A tervezésnél fontos tényezőket kell figyelembe venni: az épület súlya, méretei, a várható terhelés, az anyagok erőssége, tartóssága, a talajviszonyok. Az épület biztonságát és stabilitását a helyes tervezés és kivitelezés határozza meg. A pince fölötti vendégfödémeknek fontos esztétikai szerepük is lehet. Kiemelhetik az épület modern jellegét, vagy szervesen illeszkedhetnek valamely hagyományos építészeti stílushoz. Tehát a vendégfödémek olyan alapvető szerkezeti elemek, amelyek biztonságot és stabilitást adnak, ha helyes a tervezés és kivitelezés, valamint esztétikai célokat is megvalósíthatnak.

2.8.2. Nyíláskiváltások

A nyíláskiváltások az épületek függőleges szerkezetének áttörését jelentik. Létrejöttükkel a funkcionális és esztétikai tulajdonságokon lehet változtatni. Például több természetes fény juthat az épületbe, látványosabb külsőt adhat, plusz funkciókat tölthet be. Nyíláskiváltások általában falakon, (gerendákon) találhatóak, különböző formákban és méretekben. Gyakran a homlokzat tervezésénél kapnak funkciót a nyíláskiváltások. A nyíláskiváltás javíthatja az épület energiahatékonyságát, a természetes fény bejutását megnövelheti. Szerepe lehet a természetes szellőztetésben, csökkentheti a hűtés-fűtési energia felhasználást. A legfontosabb szempont a tervezés során, a szerkezet stabilitása, a biztonság, hogy a nyíláskiváltás ne veszélyeztesse az épület szerkezetének integritását, és megfeleljen a használat, valamint az esztétikai követelményeknek.

2.8.3. Belső udvar új lefedése

A belső udvar lefedése nagyon fontos építészeti feladat. A lefedésnek javítania kell a használati lehetőséget minden évszakban, ki kell szolgálnia a szükséges funkciókat, meg kell felelnie az esztétikai követelményeknek, a már meglévő épületek stílusának. A belső udvarok, az épületek középponti részei, amelyek az épület körüli terekre nyálnak. Lehetnek zártak vagy nyitottak, s funkciójuk szerint lehet szükség a lefedésre. A lefedés vagy állandó, vagy időszakos, attól függően, hogy mikor, mennyi ideig, milyen célból akarják a fedett teret használni. Az állandó lefedés szilárd, tartós védelmet ad az időjárással szemben. Az időszakos lefedés gyakran könnyűszerkezetes, mobil egyszerűen eltávolítható. Fontos a

megfelelő anyagok kiválasztása, a formák, méretek megállapítása. Az építésznek egyaránt kell figyelnie arra, hogy a lefedés megfeleljen a funkcióknak, illeszkedjen az udvar céljaihoz, és harmonizáljon az épület stílusával, környezetével. Fontos az udvarok új lefedése során, hogy a kiválasztott anyagok tartósak legyenek, ugyanakkor könnyen kezelhetőek, bírják az időjárás viszontagságait. Az átlátszó anyagok (polikarbonat, üveg) lehetővé teszik a természetes fény bejutását, ha erre van funkcionálisan igény (növények, vendéglátóegységek stb). Az árnyékoló anyagok, szövetek, műanyagok, a nap ellen védenek. ha erre van igény. Egyes esetekben a funkció, máskor az esztétikum, a stílus a fontosabb szempont, eszerint kell tervezni, kivitelezni.

2.8.4. *Liftakna*

A liftakna az épületekben található lifttengely, amelyen a lift mozog. Az akna általában szilárd és tartós szerkezet, amelyet a lift biztonságos és megbízható működéséhez terveztek. A liftakna kialakítása és elhelyezése fontos szerepet játszik az épület funkcionalitásában és esztétikájában. Legfontosabb tervezési szempont itt is a biztonság és megbízhatóság. E tényezőket konkrét előírások, jogszabályok, helyi rendeletek is megszabják. A tervezés során figyelembe kell venni a lift méretét, súlyát, sebességét, valamint a lift használatának célját. A hatékony működéshez és biztonsághoz fontos a megfelelő akna mérete és alakja. Az akna anyagának kiválasztása is fontos szempont. A szerkezeti stabilitást általában a beton és acél biztosítja. Gyakran használt az anyag az üveg és tükörüveg, amelyeknek szerepe az esztétikában van, a korszerű megjelenésnek szinte alapfeltétele. Az akna általában az épület közepén helyezkedik el, de lehetnek más megoldások is, a hasznosítási szempontnak megfelelően. Fontos szempont a lift kényelmes elérhetősége, a biztonsági szint és a karbantartási lehetőségek. A liftakna kialakítása az épületek belső terének lényeges eleme, funkciójában és esztétikájában egyaránt.

2.8.5. *Trapézlemez megerősítés ideiglenes kiváltása*

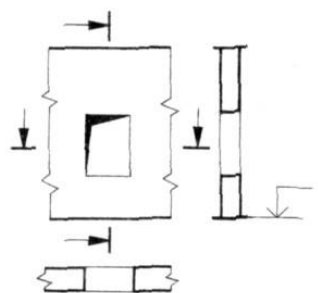
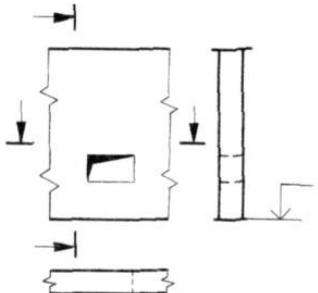
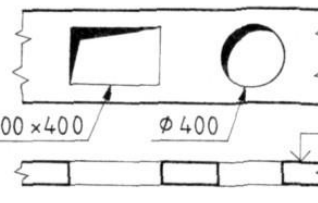
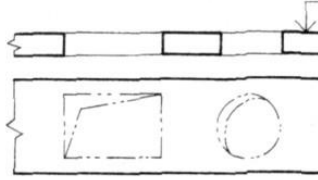
Az épületek felújításakor, átalakításakor gyakran van szükség a trapézlemez megerősítés ideiglenes kiváltására. A trapézlemez szerkezetek általában az épület belső tereiben található. Főleg tetőszerkezetek és falak megerősítésére szolgálnak, amelyek idővel tönkremennek, elhasználódnak. Ilyenkor szükség van átmeneti megoldásokra, hogy az épület az átalakítás alatt is használható legyen. Az ideiglenes kiváltások lehetővé teszik, hogy idővel tartósabb megoldásokat dolgozzanak ki a trapézlemez szerkezetek helyettesítésére. Megoldási lehetőségek: a szerkezetek teljes eltávolítása és átmeneti támasztások elhelyezése

vagy a trapézlemez szerkezetek felfüggesztése vagy lezárása. Az átmeneti támasztásokat általában az épületen kívül helyezik el, így biztosítva az épület biztonságos használatát. Az ideiglenes megoldásoknak meg kell felelniük a helyi előírásoknak és szabályoknak. A kiváltások időtartama és anyaghasználata is fontos szempont. Nem célszerű túl sok időt és erőforrást igénybe venni.

2.8.6. Földszint feletti födémáttörés befoltozása

A földszint feletti födémáttörés megoldására számos lehetőség létezik (**5. ábra**). A födémáttörés oka lehet terhelés, rossz építési minőség, természeti katasztrófa, hőmérsékleti változások vagy az épület öregedése. A födém áttörés azonnali beavatkozást igényel, a benne élők biztonsága miatt. Egyik módszere a befoltozás. Ez azt jelenti, hogy az áttört részt kitöltik, megerősítik, így állítják helyre az épület eredeti állapotát. Itt a legfontosabb szerepet a megfelelő anyag kiválasztása és a megfelelő technika kiválasztása jelenti. Általában kétféle módszert alkalmaznak. Az egyik a rés beagyazása betonnal, ez állítja helyre az eredeti terhelhetőséget. A másik módszer, hogy az áttört részt acéllemezekkel erősítik meg, amely szintén biztosítja az épület stabilitását. A befoltozás folyamata több tényezőtől függ. Fontos az áttört rész mérete, a ránehezedő súly, az épület szerkezet és állapota, a felhasznált anyagok minősége stb. Az építészeknek meg kell bizonyosodniuk arról, hogy a befoltozás megfelel az előírásoknak és biztonsági követelményeknek. Az áttört rész befoltozása nem csak az épület biztonságát javítja, hanem hozzájárul értékének megőrzéséhez és használatához is.

Faltörések és födémáttörések ábrázolása
1:100 és 1: 50 méretarányú terveken

Megnevezés	Ábrázolás
Faláttörés a metszet síkjában	
Faláttörés nem a metszet síkjában	
Födémáttörés	
Födémáttörés a metszősík fölött	

5. ábra: Födémáttörések ábrázolása

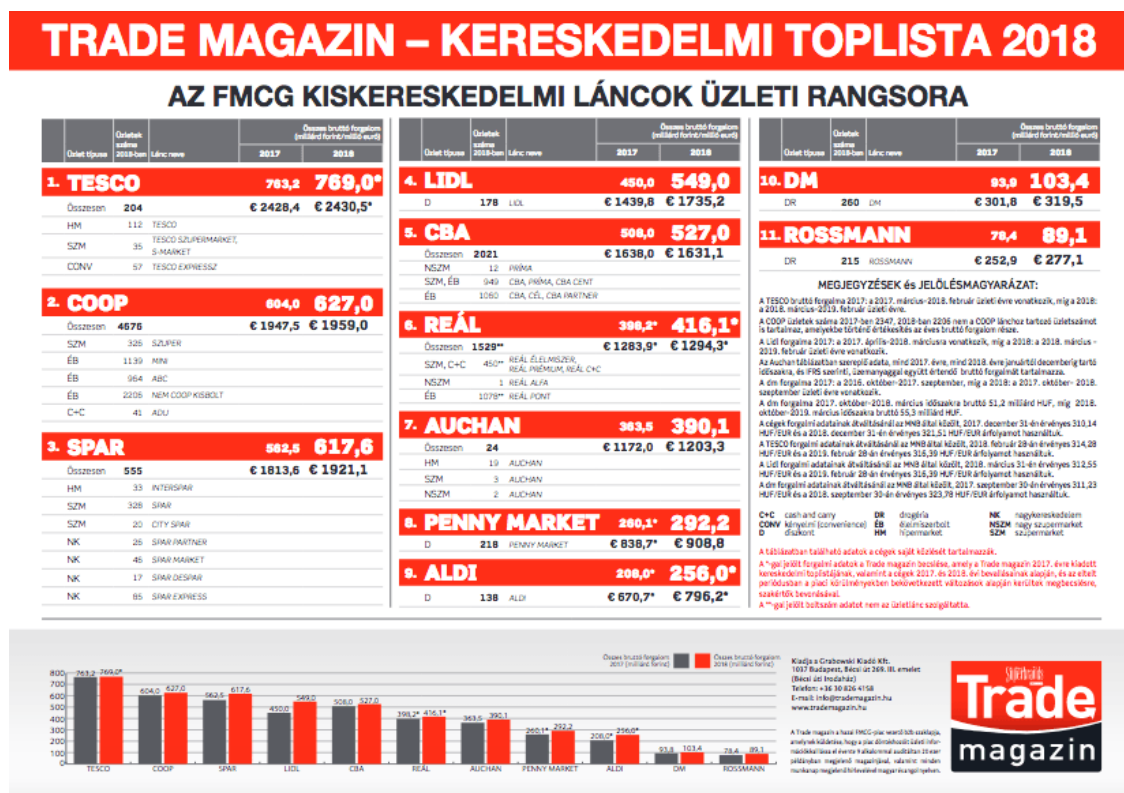
(Forrás: A házamról, 2018)

3. Anyag és módszer

A LIDL élelmiszer-kereskedelmi hálózatról

1858-ban találkozhattunk először a LIDL&CIE névvel, egy trópusi gyümölcsbolt megalapításakor. 1930-ban LIDL&Schwarz névre keresztelték az üzletet. A II. világháború idején megsemmisült 1944-ben. 1 év múlva 1954-ben újra nyit Dieter Schwarz, de a LIDL nevet még nem tudja megszerezni. 1977-ben már 30 LIDL fiók működik. 1989 óta intenzíven terjeszkedik a cég: Nyugat-és Kelet Németország, Franciaország, Egyesült Királyság, Anglia stb, Litvánia, Románia, Ausztria stb. Magyarországon 2004-ben jelent meg 12 üzlettel, ma 200 áruháza, 4 logisztikai központja, 8500 dolgozója van. Mára egész Európát behálózza, egyike a legnagyobb diszkont élelmiszer-kereskedelmi láncoknak.

A Lidl folytatta erőteljes magyarországi terjeszkedését, melynek eredményeként 2 év alatt megszerezte piacvezetői pozícióját, (6., 7. ábra) melyhez nagyban hozzájárult nagyszabású korszerűsítési projekt tevékenysége.



6. ábra: Diszkont üzletláncok kereskedelmi TOP listája

(Forrás: Trademagazin, 2019)

TRADE MAGAZIN – KERESKEDELMI TOPLISTA 2021

AZ FMCG KISKERESKEDELMI LÁNCOK ÜZLETI RANGSORA

Lánc neve	Eladott árérték 2020 (bnf)	Eladott árérték 2021 (bnf)	Üzlet típusa	Összes bevétel (millió euró)	2020	2021
1. LIDL		823,7	921,8*			
LIDL	186	191	D	€ 2281,7	€ 2492,6*	
2. SPAR		738,9	791,8			
INTEGRA	34	35	IM			
SPAR	324	333	SM			
CITY SPAR	23	25	SM			
SPAR PARTNER	20	24	SM			
SPAR MARKET	58	64	NE			
LIDL+DESPAR	24	31	NE			
DM-SPAR-EXPRESS	05	05	NE			
3. TESCO		723,0	765,0*			
TESCO	261	198	D	€ 1900,0	€ 2068,7*	
TESCO STOREMARKET	112	112	IM			
MARKET	25	23	SM			
TESCO EXPRESS	54	53	SM			
4. COOP		654,0	674,0			
COOP	4063	3930	D	€ 1791,1	€ 1826,6	
SENER	203	207	SM			
MV	1042	1022	SM			
MV	800	804	SM			
NM COOPGROSS	1700	1700	SM			
AGU	27	28	C/C			
5. CBA		542,0	569,0			
CBA	1987	1968	D	€ 1484,4	€ 1542,0	
PRMA	12	12	SM			
CBA PRMA	028	024	SM, SM			
CBA PARTNER	1027	1042	SM			
6. AUCHAN		422,5	464,3			
AUCHAN	24	24	D	€ 1157,1	€ 1258,3	
AUCHAN	18	18	IM			
AUCHAN	3	3	SM			
AUCHAN	2	2	SM			
7. REAL		404,0	433,0			
REAL	1189*	1151	D	€ 1106,5	€ 1173,4	
REAL FRESH	380	392	SM, C/C			
REAL AGRA	1	1	SM			
REAL POINT	808*	778	SM			
8. PENNY MARKET		372,9	389,5			
PENNY MARKET	226	227	D	€ 1021,4	€ 1055,6	
9. ALDI		387,0	384,0*			
ALDI	147	153	D	€ 977,7	€ 1040,7*	
10. DM		138,7	130,5			
DM	262	259	SM	€ 331,0	€ 362,0	
11. ROSSMANN		108,5	115,1			
ROSSMANN	222	235	SM	€ 288,0	€ 311,9	
12. MÜLLER		83,0*	87,0*			
MÜLLER	35	33	SM	€ 148,6*	€ 162,0*	

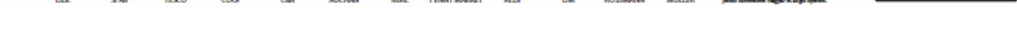
MEGJEGYZÉSEK:

A kereskedelmi Toplista csomag 8. kiadásban felülvizsgált adatok alapján készült. Az adatok megismeréséhez kérjük, forduljon a kiadás kiadóhoz. A kereskedelmi Toplista csomag 8. kiadásában a LIDL+DESPAR adatok a 2020. december 31-én lezárult évről származnak. A SPAR adatok a 2020. december 31-én lezárult évről származnak. A TESCO adatok a 2020. december 31-én lezárult évről származnak. A COOP adatok a 2020. december 31-én lezárult évről származnak. A CBA adatok a 2020. december 31-én lezárult évről származnak. A AUCHAN adatok a 2020. december 31-én lezárult évről származnak. A REAL adatok a 2020. december 31-én lezárult évről származnak. A PENNY MARKET adatok a 2020. december 31-én lezárult évről származnak. A ALDI adatok a 2020. december 31-én lezárult évről származnak. A DM adatok a 2020. december 31-én lezárult évről származnak. A ROSSMANN adatok a 2020. december 31-én lezárult évről származnak. A MÜLLER adatok a 2020. december 31-én lezárult évről származnak.

JELÖLÉSMAGYARÁZAT:

C/C cash and carry
DM diszkont
IM áruházi
NE nagykereskedelmi
SM nagykereskedelmi
SM nagykereskedelmi
SM nagykereskedelmi

*A kereskedelmi Toplista csomag 8. kiadásában felülvizsgált adatok alapján készült. Az adatok megismeréséhez kérjük, forduljon a kiadás kiadóhoz.



7. ábra: Diszkont üzletláncok kereskedelmi TOP listája
(Forrás: Trademagazin, 2021)

A LIDL csoport vállalati alapelvében nemcsak a gazdasági eredményesség fogalmazódik meg. Tudatosan törekednek a vevőkkel kialakítandó jó kapcsolatra, amunkavállalók és az üzleti partnerek megbecsülésére is. Kampányaikkal támogatják a méltányos kereskedelemből származó termékek forgalmazását is (fejlődő országokból), támogatják a német Ráksegély Alapítványt és a fenntartható Pálmaolaj Kereskedelmi tagjai is.

Célkitűzés: a vizsgált projekt utóelemzése. Saját munka részeként elemzem a projekt beruházásnak időtervét, erőforrástervét és költségtervét.

Összehasonlítottam a projekt teljesítése és a tervben szereplő paramétereket, és áttekintettem milyen dokumentált csúszásokkal kellett számolni a beruházás alatt.

Pozitívumok:

A strukturált interjúk során a válaszokból egyértelműen kitűnik, hogy a beruházás összességében sikeresnek mondható. Eredményesség tekintetében pénzügyi szempontból is sikeres volt a projekt, bár a tervhez képest elmaradt a margin, de ennek ellenére a várt eredmény teljesült, a műszaki átadás/átvétel rendben megtörtént.

Negatívumok:

A tervezés nem volt elég körültekintő, az ütemtervben tervezett határidők tartása nem volt megvalósítható, azokat nagyban befolyásolta a feltárás hiánya, mely egyrészt a Plázastopnak, (építeni vagy építtetni csak meglévő objektumra volt lehetséges), másrészt pedig az adatszolgáltatás hiányának róható fel.

3.1. A Ferenciek terei LIDL felújításának bemutatása

A beruházás célja a Ferenciek tere 2. szám alatti épület földszintjén elhelyezkedő élelmiszerüzlet átalakítása volt. A területen az elmúlt fél évszázadban is hasonló funkcióval működött egy bolt, de annak elárúsító területén hagyományos polcrendszeren keresztül történt az áruk elhelyezése. Megrendelői igény alapján azonban a jövőben a területen előfordulhat raklapról történő kiszolgálás is. Így a födémre jutó terhek helyenként megnőhetnek. A kialakítandó új üzlet műszaki előírásai közt szerepel, hogy a födém szerkezet teherbírása egy tonna/négyzetméter kell legyen. A megbízó cég statikus szakértővel felülvizsgáltatta a szerkezetet és megállapította, hogy a szerkezet ezt a terhelést nem bírja. Mivel a tervezés szakaszában még működő üzlet volt a helyiségekben, így feltárásokat a kivitelező cég nem tudott végezni.

A kivitelezés során azonban már feltárhatóvá vált a szerkezet, ahol az volt a tapasztalat, hogy a födém acélgerendái olyan szinten korrodáltak, hogy nem lehet az eredeti tervek szerinti megerősítést alkalmazni. Ezért több megerősítési koncepció után az a döntés született, hogy a meglévő födémet meghagyva egy új vendégfödémeket kell készíteni, mely a pince falak vállaira és a főfalak becsorbázott föléire terhel. A kivitelezés során érintett területek és tevékenységek:

- pince feletti vendégfödémek,
- nyíláskiváltások,
- belső udvar új lefedése,
- liftakna,
- trapézlemez megerősítés ideiglenes kiváltása,
- földszint feletti födémáttörés befoltozása (**1. Melléklet**).

Az anyagvizsgálat során kiderült, hogy a pinceszinten jellemzően minden irányban lejtésben épített poroszsvég födém található, melynek változóak voltak a szerelvényméretei, elrendezésük. Ebből egyértelműen következtethető, hogy nagyfokú korrodáltságuk miatt egyáltalán nem alkalmasok megerősítésre (**2. Melléklet**).

Pince feletti vendégfödémek, udvar alatti vendégfödém

A beltéri poroszsüveg födémek felett LIAPOR könnyű adalékanyag került feltöltésre, valamint kiegyenlítő-réteg készült, melyen 2 cm lépésálló hőszigetelés-elválasztó réteget alakította ki, 0,6 cm-es OSB lap segítségével kialakítva a „zsaluzást” a felületen. Ezen felületre került kibetonozásra, valamint szerelésre a 20-24 cm vastag. monolit síklemez vasbeton vendégfödém, a téglafalazatba szakaszos bevésésekkel.

Az udvar alatti vendégfödém esetében az új vasbeton födém 26 cm-es vastagsággal készült, az előzőekben ismertetett módon, minimum 4 cm-es lépésálló szigeteléssel, mely az elválasztó réteg szerepét is kitölti egyben (**3. Melléklet**).

Belső udvar lefedése

A földszinten található belső udvar felett a felújítás megkezdése előtt üvegtetős-acélszerkezet volt megtalálható. Ezen szerkezet teljes elbontásra került, és helyette hőszigetelő szendvicspanel lefedést kapott a belső udvar.

Az új tetőszerkezet közel 7700 mm fesztávú, és kb. 2 méteres tengelytávolságú, IPE 220 szelvényű acélszaruzatból készült, melyre Lindab C120-1.2 szelvényű, hidegen hajlított szelemenezés került (**4. Melléklet**).

Liftakna

Az eredeti liftakna, annak falai, valamint a lift előtti pince feletti födémszakasz teljes bontásra került. A kiváltás érdekében kétszintes kiváltószerkezetet létesített a kivitelező a bontás megkezdése előtt. Az újonnan kivitelezésre került liftakna vb. süllyesztéke 20 cm vastagságú, és vízhatlan betonból készült. A felmenő vb. falak 20, valamint 15 cm-es vastagsággal kerültek számításba. A falak tetején acélszerkezetű kiváltók készültek a lifthorgoknak, valamint a fedésnek és az emeleti falvégek egymáshoz támasztása miatt (**5. Melléklet**).

Nyílás kiváltás, földszint feletti födémáttörés befoltozása

A földszintre tervezett új nyílások kialakítása 2 oldalról bevésett acél-áthidalók segítségével létesült. A földszint feletti födémekben meglévő acélkeret pedig befoltozásra került az előzetes tervezetek szerint. A meglévő födémgerendákba mereven bekötött, merőleges acélkeret-elemekhez hegesztés segítségével kerültek rögzítésre a kampózott fővasak, váltásban szerelve.

3.2. Kvalitatív kutatás leírása

Kvalitatív kutatás

A kvalitatív kutatás a feltáró jellegű módszerek közé sorolható, melynek során nem keletkeznek számszerű adatok. A kvantitatív kutatással ellentétben nem a mennyiségi adatok a legfontosabbak ennél, hanem minőségi megközelítést eredményez. Alapvetően ezen kutatási módszernél kis mintával kell dolgozni a kutatás során, és főleg a kutatási probléma megértését, feltárását szolgálja (Mit kell tudni a kvantitatív és a kvalitatív kutatási módszerekről). Az eljárásnak köszönhetően sokkal bonyolultabb, mélyebb, és komolyabb összefüggésekre lehet rábukkanni az adott probléma vizsgálata közben. Elmondható általánosságban, hogy ezen kutatási módszert több esetben is sokkal hitelesebbként ítélik meg, mint a mennyiségi méréseken alapuló kvantitatív kutatásokat (Kutatási módszerek, melyek jól hasznosíthatóak).

A kvalitatív kutatási módszer előnyei a következők lehetnek:

- közelebbi viszony alakulhat ki a vizsgálandó csoporttal,
- megérthetővé válik a kutatás központi kérdése,
- megérthetővé válik a jelenség, a probléma mélysége,
- könnyebbé válik az azonosulás a kutatás relevanciájával (Mit kell tudni a kvantitatív és a kvalitatív kutatási módszerekről).

Azonban ezen módszernek is akadnak hátrányai, melyekről nem szabad elfeledkezni a kutatási módszer kiválasztásakor:

- a hitelesség építése mellett áteshet a kutatás a másik oldalra, mivel elfogultság ütheti fel a fejét,
- időigényes folyamat,
- kevesebb adatot biztosít, melynek következtében csökken a kutatás reprezentativitása (Kutatási módszerek, melyek jól hasznosíthatóak).

Kvalitatív kutatási módszerek a következők lehetnek:

- interjú,
- megfigyelés,
- dokumentumelemzés,
- történeti forráselemzés,
- intenzív önreflexió.

Ezen vizsgálatok során nem kerül rögzítésre konkrét kutatási eszköz, hanem azokat a vizsgált probléma, valamint a vizsgálatra meghatározott célcsoport határolja le azokat (Mit kell tudni a kvantitatív és a kvalitatív kutatási módszerekről).

A kvalitatív kutatás magában foglalja a nem numerikus adatok (pl. szöveg, videó vagy hang) gyűjtését és elemzését, hogy megértsék a fogalmakat, véleményeket vagy tapasztalatokat. Használható egy probléma mélyreható betekintésére, vagy új kutatási ötletek generálására.

Kvalitatív kutatási módszerek:

- észrevételek: a látottak, hallottak vagy tapasztaltak rögzítése részletes terepi jegyzetekben,
- interjúk: személyes kérdéseket tesz fel az embereknek egy-egy beszélgetés során,
- fókuszcsoportok: kérdések feltevése és vita generálása egy csoport között,
- felmérések: nyílt végű kérdéseket tartalmazó kérdőívek terjesztése,
- szekunder kutatás: meglévő adatok gyűjtése szövegek, képek, hang- vagy videofelvételek stb. formájában.

(forrás: What Is Qualitative Research? Methods & Examples)

Szaktervezésemben egy kvalitatív kutatást készítettem annak érdekében, hogy minél több részletet megtudjak a Ferenciek terei LIDL beruházásának sikerességéről. A kvalitatív kutatáson belül a strukturált interjút választottam annak érdekében, hogy a megkérdezettek a lehető legpontosabban válaszoljanak az engem érdeklő kérdésekre.

A strukturált interjú egy olyan adatgyűjtési módszer, amely meghatározott sorrendben feltett kérdésekre támaszkodik, hogy adatokat gyűjtsön egy adott témáról. Ez a négy interjútípus egyike. A strukturált interjúk abban különböznek a többi interjútípustól, hogy a kérdések témájában és sorrendjében is előre meghatározottak.

A strukturált interjúkat akkor érdemes használni, ha:

- már nagyon világosan megérti a témáját, így rendelkezik alapokkal az erős strukturált kérdések megtervezéséhez,
- az idő vagy az erőforrások korlátozottak, és hatékonyan kell elemeznie adatait,
- a kutatási kérdés a résztvevők közötti erős paritástól függ, és a környezeti feltételek állandóak.

A strukturált interjú elkészítése és elemzése egyszerű. Ha ugyanazt a kérdéssort tesszük fel, az csökkenti a lehetséges torzításokat, és kevesebb kétértelműséget eredményez az elemzésben (Structured Interview | Definition, Guide & Examples).

A strukturált interjú jellemzői:

- sok információ nyerhető ki a vizsgálat során, melyekre akár vissza is lehet térni, ha újabb tényezőket kíván megosztani a kérdezett,
- jóval nehezebben operacionalizálható, mint egy kérdőív,
- kevésbé engedi a mélyebb kifejtéseket, mint egy mélyinterjú,
- jól lehatárolt keretekkel rendelkezik, az interjúvázlattól minimális mértékben van lehetőség eltérni,
- a lehatárolt kereteknek köszönhetően lehetőség van az interjúalanyok válaszainak összehasonlítására (Boncz I., 2015).

A másik három leggyakoribb interjú típus:

- félig strukturált interjúk: Néhány kérdés előre meghatározott, míg a többi kérdés nem tervezett,
 - strukturálatlan interjúk: Egyik kérdés sem előre meghatározott,
 - fókuszcsoportos interjúk: A kérdéseket egy csoportnak terjesztik elő egy személy helyett
- (Structured Interview, Definition, Guide & Examples).

4. A vizsgált projekt utóelemzése

Az utóelemzés során vizsgálom a projekt időtervét, majd időtervelemzést végzek. Készítetek erőforrás-, és a költségtervet, valamint bemutatom azt, hogy milyen csúszásokkal kellett számolni a beruházás alatt. A projektben résztvevőkkel készült interjúkból kivonatokban ismertetem az ott elhangzottakat.

4.1. A Ferenciek terei LIDL ütemtervének bemutatása

A projekt időtartama 2019. január 2 – 2019. március 8. (48 nap)

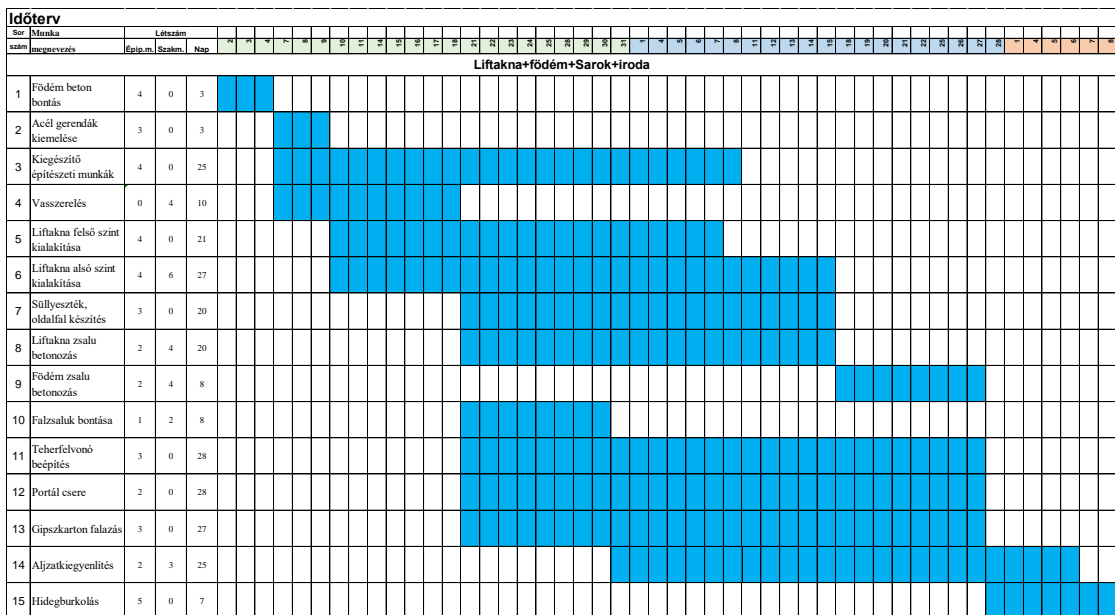
A teljesítési folyamat időtervének (8. ábra) ábrázolása kerül bemutatásra, melynek következő követelményeknek kell megfelelnie:

- egyetemlegesség,
- pontosság,
- rugalmasság,
- áttekinthetőség.

Az általánosan alkalmazható ábrázolás technikai megoldások két nagy csoportra oszthatóak, melyből a dolgozatomban a Gantt diagramot választottam és ennek segítségével mutatom be a tevékeniséget:

- oszlop vagy sávdiagramok (Gantt diagram),
- hálódiagramok.

4.1.1. Időterv



8. ábra: Gantt diagram

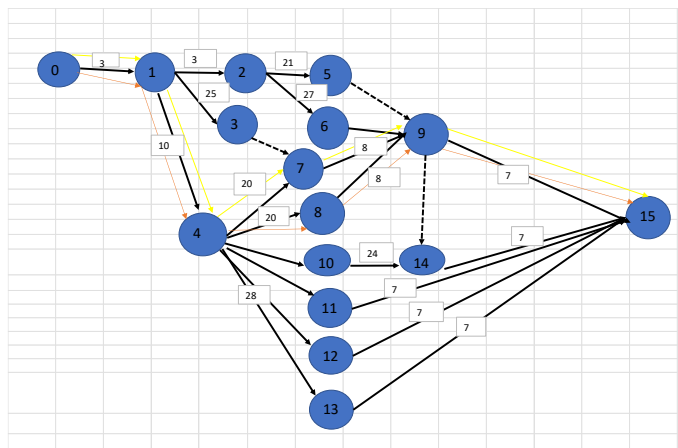
(forrás: saját szerkesztés a Ferenciek terei LIDL beruházásának ütemtervéből)

Az időterv elemzése

Az elemzés eredménye az időterv kritikus útjának a hossza, amely időtartamként mutatja a projekt teljesítési idejét (**9. ábra**).

Az időterv elemzése a következő lépésekből tevődik össze:

- a projekt kezdési és befejezési időpontjának megállapítása,
- a tevékenységek kezdési és befejezési időpontjának megállapítása,
- a kritikus tevékenységek azonosítása,
- az időterv kritikus útjának azonosítása.



#	Tevékenység
1	Födém beton bontás
2	Acél gerendák kiemelése
3	Kiegészítő építészeti munkák
4	Vasszerelés
5	Liftakna felső szint kialakítás
6	Liftakna alsó szint kialakítás
7	Süllyeszték oldalfal készítés
8	Liftakna zsalu betonozás
9	Födém zsalu betonozás
10	Falzsaluk bontása
11	Teherfelvonó beépítés
12	Portál csere
13	Gipszkarton falazás
14	Aljzatkiegyenlítés
15	Hidegburkolás

9. ábra: Tevékenység típusú (CPM) háló

(forrás: saját tervezés a Ferenciek terei LIDL beruházásának ütemtervéből)

Az ábránkból az alábbi eredményeket olvashatjuk le:

A kritikus út: 0-1-4-8-9-15 (lásd **9. ábrán** pirossal jelölt útvonalat). Lehetséges lenne a 0-1-4-7-9-15 mivel itt is a (az ábrán sárgával jelölt) legkorábbi kezdés azonos a legkésőbbi befejezéssel. **Időszükséglet: 48 nap.**

Az időterv elemzésének következő lépései (2. táblázat):

- (ES) a legkorábbi kezdési időpont,

- (EF) a tevékenység legkorábbi befejezési időpontja $EF = ES + a$ tervezett teljesítési időtartam,
- (LS) a legkésőbbi kezdési időpont,
- (LF) a legkésőbbi befejezési időpont.

2. táblázat: Időterv elemzés

Időterv-elemzési táblázat								
Tevékenység	A tevékenység száma	A tevékenység időtartama	Legkorábbi kezdés (ES)	Legkorábbi befejezés (EF)	Legkésőbbi kezdés (LS)	Legkésőbbi befejezés (LF)	Tartalék idő (LF-EF)	Tartalék idő (LS-ES)
Födém beton bontás	1	3	0	3	0	3	0	0
Acél gerendák kiemelése	2	3	3	6	3	6	0	0
Kiegészítő építészeti munkák	3	25	3	28	3	28	0	0
Vasszerelés	4	10	3	13	3	13	0	0
Líftakna felső szint kialakítása	5	21	6	27	10	31	4	4
Líftakna alsó szint kialakítása	6	27	6	33	22	37	4	16
Süllyeszték oldalfal készítés	7	20	13	33	37	40	7	24
Líftakna zsalu betonozás	8	20	13	33	37	40	7	24
Födém zsalu betonozás	9	8	40	48	40	48	0	0
Falzsakuk bontása	10	8	13	21	38	46	25	25
Teherfelvonó beépítés	11	28	13	41	20	48	7	7
Portál csere	12	28	13	41	20	48	7	7
Gipszkarton falazás	13	27	13	40	21	48	8	8
Aljzatkiegyenlítés	14	25	13	38	23	48	10	10
Hidegburkolás	15	7	38	45	41	48	3	3

(forrás: saját számítás a Ferenciek terei LIDL beruházásának ütemtervéből)

4.1.2. Erőforrásterv

A projekttevékenységekhez erőforrásokat kell rendelni. Az erőforrásterv a projekt teljesítéséhez szükséges erőforrásigényt leíró dokumentumok összessége. Összeállítása az időterv és a teljesítés helyszínének figyelembevételével kell, hogy megvalósuljon.

Az erőforrás szükséglet tervezését a következő mátrixok segíthetik:

- emberi erőforrások szakmai leltár mátrixa (**3. táblázat**),
- feladat felelősségi mátrix (**4. táblázat**),
- emberi erőforrás diagram (**10. ábra**).

3. táblázat: Szakmai leltár mátrix

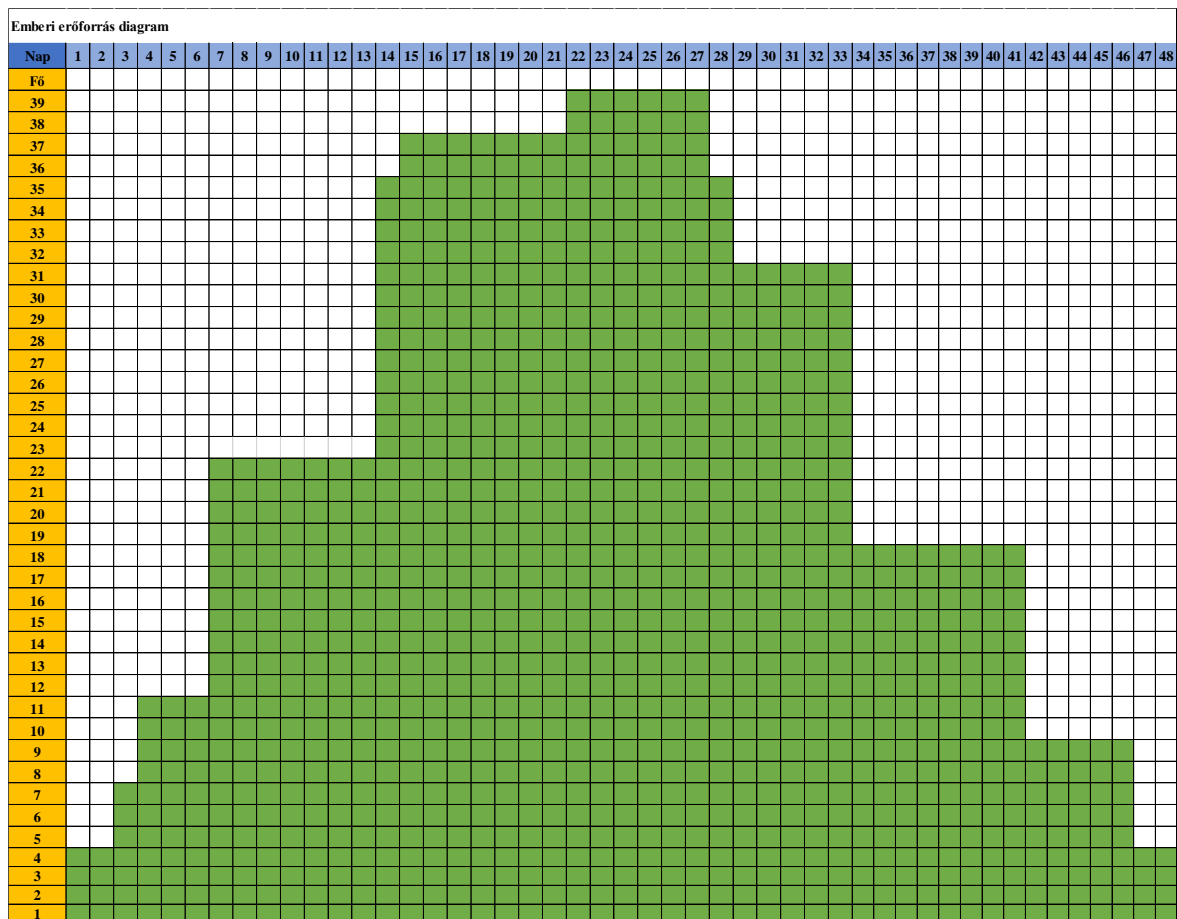
	Tevékenység	Szakmai kvalitások	Felelős	Szükséges létszám (fő)
1	Projektirányítás	Vezetői kompetencia	Ügyvezető	1
2	Kivitelezés irányítás	Vezetői kompetencia	Építésvezető	1
3	Operatív irányítás	Vezetői kompetencia, szakmunka	Csoportvezető (SZ)	2
4	Feladat irányítás	Vezetői kompetencia, segédmunka	Csoportvezető (S)	1
5	Bontás, irtás, földmunka	Segédmunka	Csoportvezető (S)	4
6	Vasszerelés, földém zsaluzás	Szakmunka	Csoportvezető (SZ)	4
7	Kiegészítő építészeti munkák	Szakmunka	Csoportvezető (SZ)	4
8	Aljzat építés, hidegburkolás	Szakmunka	Csoportvezető (SZ)	5
9	Portál beépítés	Szakmunka	Csoportvezető (SZ)	3

(forrás: saját számítás a Ferenciek terei LIDL beruházásának ütemtervéből)

4. táblázat: Feladat felelősségi mátrix

Feladat-felelősség mátrix				
Feladat	Szervezeti egység			
	PI	L	SZB	SB
Projekt eredményesség	V			
Hatékonyág, gazdaságosság	V	E	E	E
Építéstechnológia meghat.	V			
Gyártmánykészítés	E		V	E
Gyártmánybeépítés	E		V	E
Hulladék, törmelékszállítás		V		E
Munkaterület előkészítés, átadás előkészítés	V			V
PI: Projektirányítás; L: Logisztika; SZB: Szakmunkás brigád; SB: Segédmunkás brikád; V: Végrehajtási E: Együttműködés				

(forrás: saját szerkesztés a Ferenciek terei LIDL beruházásának ütemtervéből)



10. ábra: Emberi erőforrás diagram

(forrás: saját szerkesztés a Ferenciek terei LIDL beruházásának ütemtervéből)

4.1.3. Költségterv

A költségterv tulajdonképpen a projekt pénzügyi becslése. A tervszámok áttekintése a szükséges erőforrások megteremtéséhez, azaz az összes projekt teljesítéséhez szükséges. Lehetővé teszi a vállalkozás számára, hogy előre tervezhetővé tegye a projekt során felmerülő költségeket, azok nyomon követhetőek lesznek és dokumentálásra kerülnek (**5. és 6. táblázat**).

5. táblázat: Előzetesen becsült költségek

3C Kft			
1111 Budapest			
Lágymányosi u.16.			
ÜZLET ÁTALAKÍTÁSA			
1053 Budapest, Ferenciek tere 2.			
Építészeti és szakipari munkák			
Készült: kiviteli tervek alapján			
Költségvetés főösszesítő			
Megnevezés		Anyagköltség	Díjköltség
1. Építmény közvetlen költségei		32 628 000 Ft	37 392 700 Ft
2.1 ÁFA vetítési alap		70 020 700 Ft	
2.2 ÁFA	27,00%	18 905 589 Ft	
3. A munka ára (Ft+ÁFA)		70 020 700 Ft	
Budapest, 2018. május 17.			

(forrás: saját szerkesztés a Ferenciek terei LIDL beruházásának ütemtervéből)

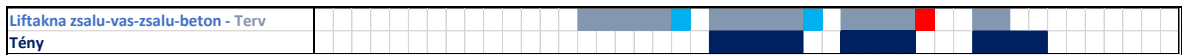
6. táblázat: Kiviteli tervek alapján készült költségterv

#	Tevékenység	Időtartam (nap)	Közvetlen ktg. (Ft+ÁFA)	Általános ktg. (Ft+ÁFA)	Egyéb ktg. (Ft+ÁFA)	Összesen (Ft+ÁFA)
1	Födém beton bontás	3	48 900	0	0	146 700
2	Acél gerendák kiemelése	3	150 000	10 000	0	480 000
3	Kiegészítő építészeti munkák	25	100 000	10 000	0	2 750 000
4	Vasszerelés	10	220 000	30 000	0	2 500 000
5	Liftakna felső szint, födém szerkezet bontás	21	100 000	0	0	2 100 000
6	Liftakna alsó szint bontás+süllyeszték	27	100 000	12 000	0	3 024 000
7	Süllyeszték alaplemez, oldalfal készítés	20	100 000	15 000	0	2 300 000
8	Liftakna zsalu-vas-zsalu-beton	20	100 000	12 000	0	2 240 000
9	Födém zsaluzás-vasalás-betonzás	8	100 000	10 000	0	880 000
10	Falzsáluk bontása	8	100 000	0	0	800 000
11	Teherfelvonó beépítés	28	500 000	15 000	10 000	14 700 000
12	Portál csere	28	450 000	80 000	10 000	15 120 000
13	Gipszkarton előtétfalak építése	27	390 000	60 000	10 000	12 420 000
14	Aljzatkiegyenlítés	25	190 000	8 000	10 000	5 200 000
15	Hidegburkolás	7	350 000	10 000	5 000 000	5 360 000
Összesen (Ft+ÁFA)						70 020 700

(forrás: saját számítás a Ferenciek terei LIDL beruházásának ütemtervéből)

A következő ábrák arra hivatottak, hogy bemutassák, milyen dokumentált csúszásokkal kellett számolni a beruházás alatt, és ezen csúszások hogyan módosították az ütemterveket.

Minden egyes négyzet 1-1 napot jelöl. A **11. ábrán** a földszinti padlóburkolat lerakási idejének alakulása látható:

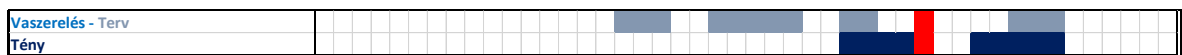


11. ábra. Liftakna zsalu-vas-zsalu-beton

(forrás: saját szerkesztés a Ferenciek terei LIDL beruházásának ütemtervéből)

A liftakna zsalu-vas-zsalu-beton kivitelezésre alapvetően 16 napot terveztek, melyhez még 2+1 (kék: tartalék nap, piros: pótnap a pótmunkák elvégzésére szolgál) plusz napot is felszámoltak, arra az esetre, ha csúszás következne be. Azonban az alapanyaghiány miatt, és a gépek érkezésének csúszása miatt egy hét eltolással tudott csak megkezdődni a munkálat. A csúszás miatt csak kevesebb ember tudott ezen a részen dolgozni, ők is kevesebb napban, tehát összességében az előre tervezett 16 + 3 nap ráhagyás helyett 12 nap alatt vitték véghez az eltervezett munkákat. Ami annyit tesz, hogy a munkanapokon több órában dolgozott, kevesebb ember, folyamatosan küzdve az alapanyaghiánnyal.

A **12. ábrán** látható a vasszerelés időtartama, valamint a különböző problémák miatt keletkezett csúszások.



12. ábra: Vasszerelés

(forrás: saját szerkesztés a Ferenciek terei LIDL beruházásának ütemtervéből)

A vasszerelésnél még drasztikusabb a helyzet az előzőekben ismertetett liftakna zsalu-vas-zsalu-betonhoz képest. A tervezett 13 + 1 nap (piros: pótnap a pótmunkák elvégzésére szolgál) helyett 9 nap alatt kényszerültek arra, hogy véghez vigyék a kivitelezést, mindezt oly módon, hogy a négy nap hiány ne menjen a minőség rovására. Itt is az az egyetlen megoldás állt elő, hogy ezeken a napokon a megszokott munkaórák helyett jóval többet dolgoznak munkavállalók, valamint átcsoportosítás révén a többi – úgymond halasztható – projektről vezénylik át a munkásokat erre a projektre.

A **13. ábrán** az acél gerendák kiemelését mutatja meg. Igaz, ugyan, hogy a napok száma nem változott, azonban a csúszás mértékének megtekintése érdekében választottam ki ezt a „hibát” is.

Az aljazkiegyenlítés tizenkét naphoz képest tíz nap alatt készült el. Ez is már jól mutatja, hogy az alapanyaghiány miatt az eszközök beszállítása sem volt éppen akadálymentes, és ezen a téren is akadtak csúszások, bőven, melyek problémáját ugyanúgy orvosolni kellett. Mint látható az ábrán, az első eszköszállítmány rendben megérkezett a tervezett napra, azonban a maradék eszköz érkezése, valamint a beszerelés csak jóval később, majdnem háromhetes csúszással kezdődhetett el. Ezen csúszás már visszavezethető az előzőekben ismertetett építési csúszásokra, melyek hiányában nem volt megfelelő a környezet arra, hogy a beszerelés megkezdődjön, ugyanakkor az eszközhiány is jócskán hozzájárult a magáé.

Összességében elmondható, hogy akadtak csúszások bőven a kivitelezés során, és olyan helyzetek is, melyek újabb projektek beiktatását, tervezését, valamint kivitelezését kívánták meg. Az interjúkkal kiegészítve elmondhatom, hogy a beruházáshoz nem szükségeltettek nagy horderejű problémák, a mindennapi krízishelyzetek is épp eléggé megnehezítették a beruházást.

4.2. Interjúkivonatok

Az interjúkat négy olyan személlyel készítettem, akik részt vettek valamilyen formában a Ferenciek terei LIDL beruházás kivitelezésében. Ezen személyek igen nagyra becsültek a szakmájukon belül, ezért külön örültem annak, hogy időt szakítottak rám egy-egy interjú erejéig. Az interjúkat személyesen készítettem el velük egy-egy ebédszünetben.

Csöngei Pál

Az első interjúalanyom Csöngei Pál volt, aki a LIDL beruházás tekintetében a gipszkartonfalak építésében, valamint burkolásában vett részt. Fő profilját tekintve vízvezetékyszerelő, valamint fűtési rendszerek telepítését végzi. Ezek mellett szárazépítésben – környezetbarát technológia – burkolási munkákban is nagyon gyakorlott szakembernek minősül, tehát akár „okos technikusként” is lehet rá hivatkozni. A kivitelezés mellett heti két alkalommal – szerződés szerint – egy sportlétesítmény gépészeti üzemeltetésében is részt vesz.

Az első kérdésben összességében voltam kíváncsi arra, hogy mennyire érzi sikeresnek az alvállalkozó a LIDL beruházást. Elmondása szerint Pálnak főleg anyagilag érte meg ez a beruházás, valamint kiemelte, hogy a többi beruházási projekttel szemben a LIDL-höz kapcsolódó beruházási projektek mindig sokkal jobban fizetőek a többihez mérten. Az anyagiak mellett szimpatikusnak találta az elköteleződést a modernizáció irányába, amit a LIDL képvisel, és próbál építésetileg, gépészetiileg egyaránt megvalósítani. A „zöld

gondolkodás” közel áll az alvállalkozó személyiségéhez, emiatt nagyon kedveli ezen a projekteket, mivel a „zöld gondolkodásnak” köszönhetően megszűnik a pazarlás és ez jó dolog.

Következő kérdésben a legnegatívabb szakaszcsoportról kérdeztem az alvállalkozót. Pál elmondása szerint a rövid határidők miatti szervezetlenség volt a legzavaróbb a kivitelezés befejező szakaszában. Ezen szervezetlenség miatt pillanatok leforgása alatt káosz alakult ki a munkaszervezésben, lebonyolításban. Ezen felül a munkaerő problémákat is felhozta, ahogyan ő fogalmazott: ”A területen dolgozó román, ukrán munkaerővel nem volt meg a közös nyelv. Gyakran tolmácsok dolgoztak, segítettek a munkát”. Véleménye szerint tehát a külföldi munkaerő is sok problémát okozott a beruházás során, és az amúgy is szűkös határidők tartását nehezítette ez a probléma.

Ha már szóba került a legnegatívabban értékelhető szakasz a beruházásnak, akkor a pozitív szakaszok is megemlítésre kerültek az interjúban. Az interjúalany véleménye szerint a terület átadását követően, tehát a beruházás elején, részletes információt kaptak az alvállalkozók, melyekkel könnyen tudtak dolgozni, valamint a lehető legtöbb támogatást biztosította számukra a beruházás vezetője, mely a munka elindításához volt szükséges.

A pozitív és negatív szakaszok után a problémákra voltam kíváncsi, melyek érintették az alvállalkozókat, menedzsereket. Interjúalanyom egyértelműen, gondolkodás nélkül jelentette ki, hogy az anyagihiány okozta a legnagyobb problémát az egész beruházás során. Kisebb mértékben a gépek érkezésének csúszását emelte még ki, ami egyértelműen szintén a határidők csúszásához vezethető vissza. Az ukrán-orosz háborúval kapcsolatban azt vallotta, hogy ez egyáltalán nem befolyásolta még a beruházást, tehát nem voltak negatív hatásai.

A járványhelyzet hatásairól már teljesen másképpen nyilatkozott az interjúalany. Elmondása szerint a járványhelyzet megindította, valamint felerősítette, fókuszba helyezte a karbantartások fontosságát. A vezetők úgy érezték, hogy a beruházások elhalasztásával megtakarítás érhető el. Ahogyan ő fogalmazott:” Nem akartak kivitelezésben, beruházásban gondolkodni a vezetők”. Ebből kifolyólag a munkaerő a kivitelezésből átvándorolt az üzemeltetésbe, hogy kenyérkeresővé váljon újra, aminek egyenes ági hozományaként az amúgy is szűkös piacon még brutálisabb munkaerőhiány ütötte fel a fejét.

Az energiaválsággal kapcsolatos kérdésekre azt válaszolta, hogy ennek hatásai még nem érzékelhetőek egyelőre. Ezen válság még nem befolyásolja a beruházások eredményességét, erre csak a későbbiekben lesz majd precedens példa.

A folyamatosan emelkedő infláció okozta hatásoknál azonban már nagyon más véleményen volt az interjúalanyom. A következő mondatot idézném tőle, mivel ez írja le a legjobban a véleményét az infláció okozta helyzetről: „Húzom a számat, nem tudtam érvényesíteni a pénzromlást”. Jól látszik, hogy érzékelhető volt az infláció ereje a beruházások tekintetében is, azonban azokat nem volt képes tartani a lépést vele, mert elmondása szerint a szerződések legtöbbször euró alapon volt lekötve, mely az utóbbi időkre jellemző, hogy a forint helyett euros elszámolások vannak annak érdekében, hogy a beruházások költségei ne emelkedjenek rövid időintervallumokon belül. Elmondása szerint az utóbbi 3-5 évre jellemzőek dominánsan ezen fajta szerződések.

Következő kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy miként vélekedik a beruházás átgondoltságáról az alvállalkozó, mennyire érezte azt kivitelezhetőnek, felépítettnek. Válasza szerint egyértelműen átgondoltnak számított, ám nem az átlagember számára, hanem egy beruházás tekintetében, mivel – véleménye szerint – a beruházás célja egyértelműen 70%-ban az adókedvezmények elérésére fókuszált, míg csak 30%-ban volt a cél a modernizáció elérése.

Berta Zoltán

Második interjúalanyom Berta Zoltán volt, aki a LILD beruházás során a vasszerelési munkálatokban, valamint a kiegészítő építészeti munkákban vette ki a részét, mint kivitelező-alvállalkozó. Fő profilja szerint épületgépészet tervezésében, valamint kivitelezésében jártas műszaki ember. Épületek felújításában is gyakran részt vesz, valamint cége Magyarországon és Németországban is végez építőipari tevékenységeket egyaránt. A vállalkozás céghelye Borsod-Abaúj-Zemplén megyében található, amelyet azért fontos megjegyezni, mert az itteni „olcsó” munkaerőnek köszönhetően nagyon szívesen látott partnernek számít.

Az első kérdésben nála is a beruházás sikerességéről érdeklődtem, amire nem túl bő válaszként kaptam a következőt: „Ha a beruházást be tudjuk úgy fejezni, hogy a felek elégedettek, akkor – szerintem – sikeresnek számít.” A következő kérdésben a negatív szakaszokra voltam kíváncsi, melynél Zoltán azt válaszolta, hogy főleg a kivitelezési munka terén akadtak negatív szakaszok, sőt a legnegatívabb is itt volt megfigyelhető. Elmondása szerint itt csapódik le mindig minden, köztük a nem megfelelő előkészítés, a nem megfelelő kivitelezői személyzet, az anyaghiány, a gazdasági körülmények, a szó legszorosabb értelmében minden. Hozzátette még, hogy a jelenlegi helyzetben több olyan változó is felütötte a fejét, melyre az elmúlt 10-15 évben egyáltalán nem voltak hozzászokva.

Nála is a negatív élmények után a legpozitívabb szakaszra kérdeztem rá, ahol elég érdekes választ kaptam. Alapvetően nem emelt ki semmit, mint nagyon pozitív szakasz, inkább úgy fogalmazott, hogy olyan eseményt tud felidézni, ahol a legkönnyebb volt megoldani a keletkező problémákat. Véleménye szerint a tervezési szakasz az, mely a legpozitívabban értelmezhető, mivel a LIDL is típus áruháznak minősül, amiből van 2-3 féle, ezáltal ezeket variálják kisebb-nagyobb változtatásokkal, függően az adott helyszíntől. Ennek köszönhetően a tervezési szakasz nem igényel teljes átgondolást.

A legfontosabb problémák kérdésnél Zoltán, hasonlóan Pálhoz, az alapanyaghiányt emelte ki, valamint a munkaerőhiányt, azok közül is főleg a szakember hiányt tartja nagyon nagy problémának.

A fókuszált probléma kérdéseknél először az ukrán háborúra kérdeztem rá. Zoltán elmondása szerint van jó pár olyan itthon ténykedő multilánc, melyek pénzügyi központja Ukrajnában található, pl. Kijevben. Ezáltal előfordultak olyan helyzetek a háború terjedésekor, amikor erre való hivatkozással heteket csúszott a pénzügyi teljesítés vagy maga az alapanyag beszállítás egyaránt. Mivel nem rendelkeztek az alvállalkozók pontos, tényszerű információkkal, így nem tudták megmondani, hogy ezen indokok a valóságban alapultak-e, vagy pedig csak „ráfogták” erre a csúszásokat. Második körben a járványhelyzetre kérdeztem rá, mint fókuszált probléma, amelyről úgy nyilatkozott Zoltán, hogy számukra nem voltak negatív hatásai, nem okozott nekik különösebb problémát. Kiemelte, hogy a háború és az energiaválság sokkal nagyobb problémát okoz számukra még a mai napig is. A következő kérdés pontosan az ő általa említett energiaválsággal kapcsolatban érdeklődtem, illetve annak hatásairól. Az interjúalanyom megosztotta velem, hogy az energiaválságnak köszönhetően a beruházóknak teljesen át kellett értékelnie és gondolnia, hogy milyen energiahordozóval akarják az épületeiket hűteni, fűteni, azonban ennek kapcsán nem csupán az energia előállítási módokat kellett megváltoztatniuk, hanem másfajta hőleadási módszerek alkalmazására is kényszerültek. Utolsó fókuszált problémaként az infláció emelkedésére, és annak hatásai érdekelték. Zoltán megerősítette, hogy a folyamatosan emelkedő infláció mindenkinél problémát okozott, értelemszerűen csökkentette az alvállalkozók árrését. Ahogyan ő fogalmazott: „Nehéz ezt a folyamatot úgy kísérni párhuzamosan, hogy viszonylag kevésbé sérüljenek az érdekek”.

Következő kérdésemben a beruházás átgondoltságát firtattam, melyre azt a választ kaptam, hogy a lehetőségekhez képest mindenki igyekszik ezen döntési folyamatokat jobban mérlegelni, megfontolni, de – sajnos – nagyon sok plusz változó van, aminek létével nehéz

számolni. A beruházás ütemtervével kapcsolatos kérdéseknél Zoltán szintén kiemelte a bizonytalansági tényezők létét. Ebből kifolyólag – véleménye szerint – nem lehetett tartani a 3-4 évvel ezelőtti kiviteli tempót, tehát az ütemterveket is újra kellett gondolni. Szó szerinti szavaival élve: „Valahogy ki kellett sakkozni az árváltozás lehetőségét is”.

Görög Elemér

Harmadik interjúalanyom Görög Elemér volt, aki ugyan nem vezette a tárgyköri projektet, mégis érintőlegesen, mint munkatárs kapcsolódott be a projektbe időlegesen. Jelenleg az Opus csoporton belül dolgozik, mint projekt menedzser, és közel egy tucat projektet vezet, vagy vesz részt szervesen folyamatban levő projekteken.

A kérdéseim megegyezők voltak az előzőekkel, annak érdekében, hogy a végén összehasonlíthassam a kapott válaszokat, és elemezhessem a különböző nézőpontokat. Ebből kifolyólag első kérdésként itt is a beruházás sikerességéről kérdeztem interjúalanyomat, aki elmondta, hogy végeredményében sikeresként, eredményesként könyvelhető el a beruházás. Azonban megemlítette, hogy nem hozott olyan eredményeket, mint amikre elsődlegesen tervezve volt, mivel a különböző külső tényezők miatt több idő és több energia szükségeltetett a beruházás végbemeneteléhez.

A második kérdésem itt is a negatív szakaszhoz volt kapcsolható, melyet interjúalanyom igen bőven kifejtett. Elsősorban megemlítette, hogy régi épületek esetén nem kiszámítható, hogy mivel szembesül az ember, mi vár rá. Ha hiányzik az előzetes feltárás, akkor bármi megtörténhet, és gyorsan kell reagálni, alkalmazkodni a hirtelen fellépő szituációhoz. Elemér nevetve jegyezte meg, hogy „na, ez itt bekövetkezett”, miközben tovább mesélt arról, hogy építészetileg egyáltalán nem volt feltárva a rétegtrend, de a Plazastop miatt nem is lehetett volna hozzájárulni ezekhez, ebből fakadóan pedig építeni, vagy építtetni csak a meglévőre lehetett, így kellett megoldani a végső kialakítás összehozását. Ezek mellett szintén nagy problémaként élte meg, hogy nem volt megfelelő az adatszolgáltatás, aminek következményeként a burkolatok alatti rétegekről sem sikerült időben megfelelő információt gyűjteniük. További sarkalatos pontokként említette meg, hogy a beruházás alatt megmozdult a salak rétegtrendje – egyértelműen azért, mert már a kezdetekor sem volt stabil -, a felület pedig teljesen szétrepedezett. Utolsó problémaként pedig a boltíves pincét említette meg, ahol teljes mértékben a boltívig vissza kellett bontani a salak rétegtrendet annak érdekében, hogy javítani tudják a vis maior jellegű kisebb katasztrófákat. Plusz nehézségként könyvelte el azt is, hogy könnyített betont voltak kötelesek használni.

A bőlére eresztett negatív kiértékelés után a pozitív szakaszokkal kapcsolatban már kevésbé bizonyult bőbeszédűnek az interjúalanyom. Meglátása szerint a legpozitívabb szakasz az volt, amikor elkészült a vállalásuk, és végre elkezdhatték „felöltöztetni” az üzletházat, a Fit-out részt, valamint el kezdhették elvégezni a végső zárásokat. A pozitív vélemény jóval csekélyebb mértékű volt, mint a negatív kiértékelés, ami azért elég egyértelmű visszacsatolást jelent a beruházással kapcsolatban.

Ha már átvettük a negatív és pozitív élményeket a beruházással kapcsolatban, akkor a konkrét problémákra is kíváncsi voltam, habár ezek közül jó párat már említett az interjúalanyom a negatív szakaszok kapcsán. Újra szóba került a feltárás teljes hiánya, és az ebből fakadó ad-hoc jellegű katasztrófák kezelése. Ugyanakkor új témaként került terítékre az engedélyek beszerzése, az engedélyeztetési folyamatok lassúsága, mivel a főváros területén belül az engedélyeztetés csak a Budapesti közgyűlésen történhet, az pedig csak havonta egyszer ülésezik. Ebből kifolyólag havonta egyszer volt lehetőség arra, hogy az összes engedély pozitív elbírálásra kerüljön. Másik számottevő problémaként a könnyített beton beszerzését említette az interjúalany. Elmondása szerint nagymennyiségre volt szükségük, rövid időn belül, és ennek teljesítését sok gyártó és szállító nem tudta tárgyidőben biztosítani. Tehát a szűk beszállítói piacnak köszönhetően még jobban növekedett az addig sem csekély többletköltség.

Az ukrajnai háborúval kapcsolatos kérdésemre nem adott egyértelmű választ Elemér, teljesen elzárkózott ezen téma megvitatásától, tehát az ezt követő kérdéssel folytattuk az interjút, ami a járványhelyzetet foglalta magában. Konkrét problémákat nem hozott fel az alany, ugyanakkor megjegyezte, hogy mindenki félt az ismeretlen vészhelyzettől, mivel ezelőtt senki sem találkozott még ilyen helyzettel, senki sem tudhatta, hogy másnap milyen drasztikus változások jöhetnek, vagy épp milyen magasságokba hág a vírus. Külön kiemelte, hogy ez az ismeretlenség a COVID-19 első hullámára volt jellemző, ott volt jobban érzékelhető a rettegés. Ezen felül megemlítette, hogy a járványhelyzetnek köszönhetően termékhiány alakult ki a piacon, a termékhiányok visszavezethetőek voltak az alapanyaghiányokra, valamint a szállítási, logisztikai problémákra. Idézőt: „Ott álltak a határon a kamionok...vagy el se indultak a telephelyekről”. Ebből jól látszik, hogy a járványhelyzetnek köszönhetően az amúgy is évek óta jelenlévő alapanyaghiány még drasztikusabbá vált, még jobban nehezítette a beruházás sikerességét.

Az energiaválságot – véleménye szerint – még nem érzékelhette a kivitelezés, ennek legelső negatívumait ezen év végére, vagy jövő év elejére datálja. Azonban a folyamatosan emelkedő

inflációval kapcsolatban már jóval bővebb információhoz jutottam általa. Meglátása szerint a szállítási eszkalációkból származó csúszások, valamint az így kialakult helyzetek extra megoldásainak keresése jelentős szállítási extraköltségeket generált. Az infláció mellett az EUR/HUF árfolyam ingadozása, növekedése is borzasztóan nehéz helyzetet eredményezett a beruházásban. Szintén nagy problémaként élte meg, hogy kiestek emberek, vállalkozók a beruházás során, aminek következtében más vállalkozások kerültek a képbe, akik viszont extra pénzbe kerültek, nem vállalták az eredeti összegért a munkálatok folytatását. Valamint utolsó objektumként az őrzés miatt keletkezett többletköltségeket említette meg, melyet az elhúzódó projekt miatt voltak kötelesek bevállalni.

A beruházás átgondoltságát illetően úgy vélekedett alanyom, hogy maga az átgondoltság alapvetően jó volt, csak a sok – előre nem látható – probléma okozott zavarokat a beruházás kivitelezése közben. Az ütemtervnel egyértelműen kiemelte, hogy elhúzódott, a cashflow-val egyetemben, mivel nem voltak előre láthatóak a rétegrendi, valamint betonozási problémák.

Egri Magdolna

Utolsó interjúalanyom Egri Magdolna volt, aki főleg pénzügyi szemmel nézte az általam vizsgált projektet. Magdolna egy „leltári tárgy” a cégen belül, ahol dolgozom, néhány menedzsert leszámítva ő dolgozik a legrégebb óta itt, ezáltal már mindent is látott, ami egy ilyen cégen belül megtörténhet. Nagy munkabírású, monotonitást tűrő, nyugodt, kellemes természetű, nagyon tapasztalt munkaerő, ezáltal úgy vélem, az ő meglátásai is számottevőnek számítanak ebben a projektben, még akkor is, ha nem alvállalkozóként tevékenykedett a projekten.

Első kérdésemben – az előzőekhez híven – arra voltam kíváncsi, hogy mennyire tartja sikeresnek a beruházást összességében az interjúalanyom. Magdolna úgy érzi, hogy alapvetően sikeresen zárult a beruházás, és nagyjából sikerült a határidőket is tartani ezalatt. A legnegatívabb szakasszal kapcsolatban úgy vélekedett, hogy az egész tervezés közben akadtak nehézségek, mivel az eredeti tervekhez képest változtatni kellett. Azonban kiemelte, hogy a pénzügyi terv egész végig stabilan tartotta magát, és nem változott. Ahogyan ő fogalmazott: „Nem olcsósítás zajlott, más, kiváltó, olcsóbb anyagok kerültek kiválasztásra.” Tehát annak érdekében, hogy tartani tudják a pénzügyi terveket, változtatniuk kellett az anyagokon, és helyettesítőket kellett beszerezniük rövid határidőn belül. Még egyszer

kiemelte, hogy pénzügyileg nem változott az ár, csak ezen nehézségek megakasztották az egész beruházást menetét többször is.

A pozitív helyzetekkel kapcsolatban a műszaki átadást emelte ki - ahol a megrendelő elégedetten konstataálta az eredményeket -, valamint a projektmenedzsment rugalmasságát, melynek köszönhetően a menedzserek gyorsan és eredményesen voltak képesek lereagálni és kezelni a vis maior jellegű kihívásokat.

Személy szerint, ő maga az új, vagy épp más beszállító, alvállalkozók keresésének problémájával szembesült elsődlegesen, aminek következtében folyamatosan módosítania kellett a szerződéseket az éppen aktuális helyzetnek megfelelően vagy - ha épp nem volt lehetőség a szerződésmódosításra – új szerződéseket kellett kötnie a tervektől eltérő, kényszerű változtatások miatt.

Az ukrán háború hatásaiból ő egyáltalán nem érzékelt semmit, vagy legalábbis közvetlenül nem tudta összekapcsolni azokat, tehát úgy vélte, hogy egyáltalán nem volt ezen beruházásra hatással ezen háború. Azonban a vírushelyzet hatásaival kapcsolatban már teljesen más volt a meglátása. Ahogyan elmondta, egyszerre egy időben 60-100 fő körül mozgott a létszám a beruházáson, amit rendes körülmények között is kockázatos irányítani, felügyelni, nem hogy egy járványhelyzet alatt. Elmondása szerint előfordult jócskán, hogy emberhiánnyal szembesültek, amelyet külföldi vendégmunkásokkal pótoltak.

Az infláció okozta hatásokat kevésbé érezte problémásnak, inkább az EUR/HUF, valamint az USD/FT árfolyamok gyengülése okozott gondot, véleménye szerint, az anyag és árubeszerzések során.

A beruházás átgondoltságánál úgy vélekedik, hogy pénzügyi oldalról teljes mértékben átgondoltnak volt mondható a projekt, mivel külön építési felelősségbiztosítást kötöttek a projektekre az elején. Azonban se vis maior, sem egyéb záradék nem került bele a szerződésbe, ami pedig nagyon szükséges lett volna így utólag az elszenvedett nehézségek tükrében. Az ütemterv tarthatóságával kapcsolatban egyértelműen kijelentette, hogy hosszabb lett a projekt, mint amit az ütemterv „jósolt”. Egyáltalán nem voltak tarthatóak a szakaszok az ütemterv közepétől kezdve, elmondása szerint, valamint sokkal több előfinanszírozásra volt szükség, mint amennyi tervezve volt. Ez még jobban megnehezítette a munkát, és még tovább lassult a teljesítés-

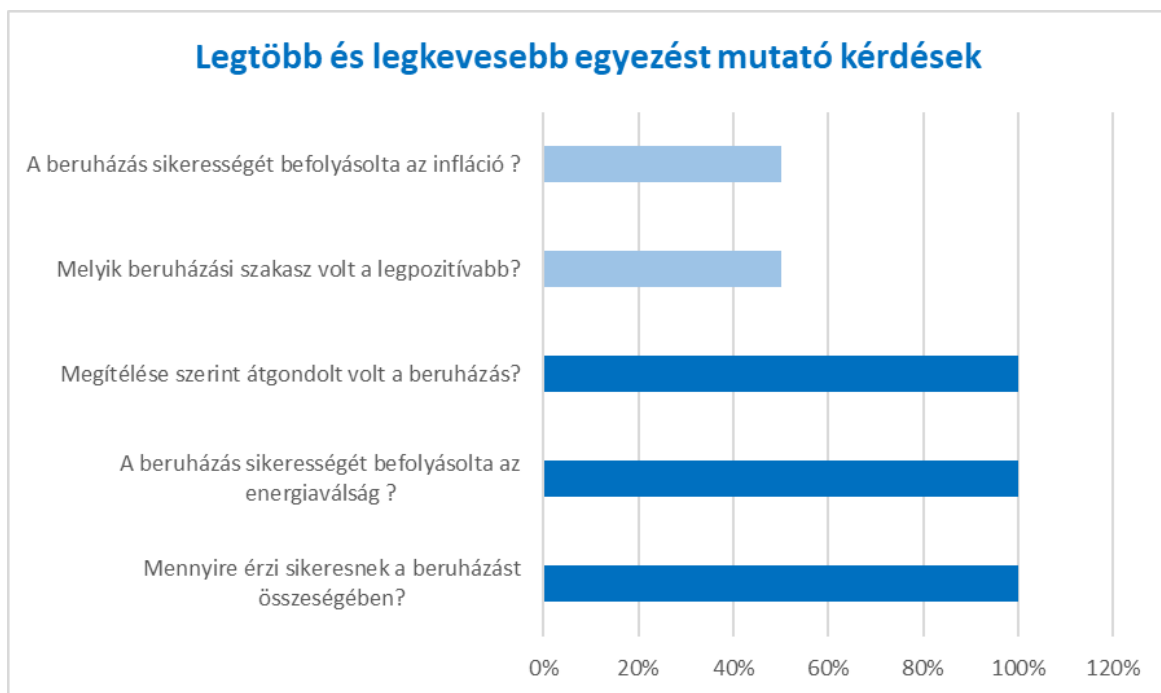
A 12. táblázatban került összefoglalásra a kérdésekre adott válaszok kivonata.

A **16. ábrán** pedig a legtöbb és legkevesebb egyezést mutató kérdések kerültek összehasonlításra.

12. táblázat: Kérdésekre adott válaszok kivonata

ssz.	Kérdés	Csöngei Pál	Berta Zoltán	Görög Elemér	Egri Magdolna
1.	Mennyire érzi sikeresnek a beruházást összességében?	Sikeres	Sikeres	Sikeres, eredményes	Sikeres
2.	Melyik beruházási szakasz volt a legnegatívabb?	Kivitelezés	Kivitelezés	Feltárás hiánya, Kivitelezés	Tervezés
3.	Melyik beruházási szakasz volt a legpozitívabb?	Tervezés	Tervezés	Műszaki átadás	Műszaki átadás
4.	Milyen problémákkal szembesült a beruházás alatt? (munkaerőhiány, alapanyaghiány, járványhiány stb.)	Alapanyaghiány	Alapanyaghiány, munkaerőhiány	Engedélyek beszerzése, Alapanyag hiány	Szerződések módosítása
5.	A beruházás sikerességét befolyásolta az Ukrajnában zajló háború?	Nem	Igen	Nem	Nem
6.	A beruházás sikerességét befolyásolta a világban zajló járványhelyzet?	Igen	Nem	Igen	Igen
7.	A beruházás sikerességét befolyásolta az energiaválság ?	Igen	Igen	Igen	Igen
8.	A beruházás sikerességét befolyásolta az infláció ?	Nem	Igen	Igen	Nem
9.	Megítélése szerint átgondolt volt a beruházás?	Igen	Igen	Igen	Igen
10.	Hogy vélekedik a beruházás ütemtervéről?	Az ütemterv módosítása szükséges volt	Az ütemterv módosítása szükséges volt	Módosult, elhúzódt	A pénzügyi ütemterv tartható volt

(forrás: saját szerkesztés)



16. ábra: Összehasonlító ábra

(Forrás: saját munka)

5. Következtetések és javaslatok

Az interjúalanyok egyetértettek a beruházás sikerességében.

Egyéni véleményt fogalmaztak meg a problémáknál. A válaszokból, valamint a kvantitatív vizsgálatokból is az együttműködés fontossága, bonyolultsága, szükségessége derül ki.

Az interjúknak köszönhetően sok olyan információhoz jutottam hozzá, melyekhez egyébként nem lett volna lehetőségem. Ezáltal, első körben, szeretném kérdésenként összehasonlítani az interjúkat annak érdekében, hogy végül megválaszolhassam a kutatási kérdéseimet, és összegezhessem a beruházást.

5.1. Következtetések

A beruházás sikerességét illetően általánosan elmondható, hogy mind a négy interjúalanyom úgy vélekedett, hogy sikeresen zárult a beruházás, ugyanakkor az első alanyom kiemelte, hogy számára anyagilag még jobban megérte ez a beruházás, mint alapvetően a többi projekt, amiken dolgozik. Második interjúalanyom azért nem ennyire pozitívan értékelte a beruházást, de ő is határozottan kitartott azon álláspont mellett, miszerint összességében sikeresnek volt tekinthető a beruházás. A harmadik interjúalanyom szintén összességében sikeresnek könyvelte a beruházást, ugyanakkor ő kiemelte, hogy a beruházás nem hozott olyan eredményeket, mint amiket elsődlegesen vártak volna, köszönhetően a váratlan külső tényezőknek, amelyek miatt több idő - és energiaráfordítás szükségeltetett. Ezzel szemben, az utolsó interjúalanyom szintén úgy vélekedett, hogy teljes sikernek könyvelhető el a beruházást, mivel nagy részt még a határidők is tarthatóak voltak a sok külső tényezőtől függetlenül.

A legnegatívabb szakasz esetében nagyon eltérőek voltak a válaszok, mely annak volt köszönhető, hogy minden interjúalanyom teljesen más szemszögből látta, érzékelte a beruházást. Az első interjúalany főként a rövid határidőket és az emiatt kialakuló szervezetlenséget tartotta a legzavaróbbnak, valamint az ebből egyenesen arányosan következő káoszt. Nála is megjelenő probléma volt a munkaerőhiány, mely szinte az egész interjút végig kísérte, felbukkanva különböző kérdéseknél. A második alanyom elmondása szerint a kivitelezésig feltornyosult problémák következményei voltak a legnegatívabbak az egész beruházás során, mivel – véleménye szerint – itt csapódik le minden, amivel azelőtt nem foglalkoztak, vagy úgy voltak vele, hogy nem érdemel külön figyelmet. Elemér elmondása szerint az előzetes feltárás hiánya súlyos problémákat generált, amelyek nem voltak lekorlátozhatóak egy kategóriába, hanem leginkább minden területen jelentkeztek.

Számára nagy problémát jelentett még az adatszolgáltatás hiánya is, valamint a használandó anyagok minősége is. Utolsó interjúalanyom a tervezési szakaszt tartotta a leggyengébb pontnak az egész beruházást illetően, mivel folyamatosan változtatniuk kellett, annak tükrében, hogy éppen milyen probléma ütötte fel a fejét.

A pozitív szakaszokkal kapcsolatban az első interjúalany az átadást követő időszakot emelte ki, valamint a részletes információáramlást. Ez már önmagában ellentétes állítás az előzőekben megismert válaszokkal, mivel harmadik interjúalanyom pontosan az adatszolgáltatást kritizálta az előzőekben. Ebből következtethető, hogy nagyban függ a megítélés attól, hogy melyik oldalon foglal helyet az érintett személy. A második interjúalany alapvetően nem érezte egyik szakaszt sem feltűnően pozitívnak, inkább úgy fogalmazott, hogy akadtak olyan szakaszok, melyeknél a keletkezett problémákat könnyebb volt megoldani. Ez már önmagában sok mindent előre jelez, és előkészíti a problémákhoz kapcsolódó kérdésemet.

A harmadik interjúalany egyértelműen az üzletház „felöltöztetését” jelölte meg, valamint a Fit-out részt, és a végző zárásokat. Utolsó interjúalanyom a műszaki átadást emelte ki, ahol a megrendelő már elégedett lehetett az elért eredményekkel, még akkor is, ha az előzetes eredményeket nem érte el a beruházás összességében.

Jól látható, hogy a folyamatos változtatásoknak köszönhetően nagyon nehéz volt az interjúalanyoknak kiemelni olyan szakaszt, melyet teljes mértékben pozitívként értékelnének. Vagy egyáltalán nem találtak ilyen részt, vagy valamely szakasz végét érzékelték pozitívnak, mivel itt már nem jöhetett közbe több vis maior tényező, és nem kellett újabb problémáktól tartaniuk.

5.2. Kutatási kérdések és válaszok

A problémák témaköre igen széles skálán mozgott, tehát elmondható, hogy bőven akadtak a vis maior tényezőkön kívül is olyan helyzetek, amik megoldást igényeltek. A következőkben az általam ehhez összeállított kutatási kérdéseket válaszoltam meg, az ütemezési tervben látottak, valamint az interjúkból leszűrtek alapján.

- ***Milyen előre nem látható problémákkal kell megküzdenie egy beruházásnak, míg lezárul a kivitelezés?***

A problémák tárháza igen széles. Az egyik legnagyobb problémát az alapanyaghiány jelentette, melyet többen is érintettek az interjú során. Ugyan, nem közvetlenül az alapanyaghiányhoz köthető, de nem szabad elhanyagolni a gépek érkezésének csúszását sem.

Ezen kettő probléma már önmagában előkészíti egy másik kutatási kérdés megválaszolását, ám erre majd később térek ki. Az alapanyaghiányok mellett a szakemberhiányt is nagy problémának tartották a megkérdezettek, valamint az ebből adódó csúszások elkerülése érdekében a folyamatos beszállító vadászat is hozzájárult a magáét a beruházáshoz. Mivel már a kezdetekben problémákba ütközött a projekt, így fontosnak találtam a feltárás hiányát is kiemelni, mely önmagában sok olyan helyzetet eredményezett, mely a későbbiekben érezte a hatását.

A szakemberhiány, az alapanyaghiány, az eszközök érkezésének csúszása mind-mind olyan probléma volt, mely már az ütemezési tervben is érezte a hatását, elegendő csak arra gondolni, hogy akadtak olyan projektek, melyek kivitelezése majdnem három hetet csúszott, köszönhetően a különböző ad-hoc jellegű gondoknak.

Igaz, hogy csak az egyik általam megkérdezett interjúalany említette, ugyanakkor szerintem ez is a fontos problémák közé sorolható: az engedélyeztetés menete. Mint azt megtudtam, a fővároson belül sokszor csak havonta egyszer van lehetőség arra, hogy megvitatásra kerüljenek a különböző engedélyek, mivel csak havonta egyszer ül össze a Budapesti közgyűlés. Tehát, hiába teljesítenek erejükön túl a projektmenedzserek annak érdekében, hogy minél előbb megoldást találjanak egy-egy felmerülő problémára, azok kivitelezéséhez sok esetben szükségessé válnak újabb engedélyek, melyeket viszont csak egy bizonyos időpontban kérvényezhetnek, ezáltal is tovább generálva az amúgy is jelentős ütemezési terv csúszást.

- ***Milyen szinten képes befolyásolni a hazai beruházásokat egy külföldi országban kirobbant háború?***

Az interjúk alapján elmondhatom, hogy a kirobbant háború, valamint annak előszele még nagyon kismértékben érezte a jelenlétét országunkban. Második interjúalanyom volt az egyetlen, aki úgy nyilatkozott, hogy ezen vis maior már érezte a hatását a beruházás során is. Véleménye szerint, azon multiláncok, melyek pénzügyi központja ukrán telephellyel rendelkezett, egyértelműen negatívan hatottak a beruházásra, mivel csúsztak a pénzügyi teljesítések, vagy az Ukrajnából rendelt alapanyagok szállításai is. Ezen felül a másik három interjúalanyom vagy nem nyilatkozott a problémával kapcsolatban, vagy pedig úgy nyilatkozott, hogy még egyáltalán nem voltak érezhetőek a problémák hatásai a beruházás során.

- ***Milyen szinten képes befolyásolni a hazai beruházásokat egy esetleges járvány helyzet?***

A járvány helyzet ennél jóval jobban érezte a hatását a beruházás teljes egésze alatt. Az első interjúalany úgy nyilatkozott, hogy a járványhelyzet felerősítette a karbantartások fontosságát, és óvatosságra intette a beruházni készülőket. Ennek egyenesági következményeként a kivitelezésből az üzemeltetésbe vándoroltak át az emberek, növelve az amúgy sem csekély munkaerőhiányt. Ezen kívül a félelem jelenlétét is megemlítette az egyik interjúalany, és az ebből eredő ismeretlennel való találkozást. Sosem tudhatták, hogy másnap éppen milyen termékhiánnyal találják szembe magukat, milyen emberhiány üti fel a fejét, vagy épp milyen megszorításokkal kell megküzdeniük annak érdekében, hogy a beruházás gördülékenyen haladjon. Magdolna, aki alapvetően a pénzügyi részlegért felelt, is érezte az emberi tényezők jelentette kockázatot a járványhelyzet alatt. Az adódó hiányokat pedig külföldi vendégmunkásokkal voltak kénytelenek pótolni, ami még több gondot okozott, de legalább enyhítették a munkaerőhiányt.

Összességében elmondható, hogy a járványhelyzet erősebben érintette az általam vizsgált beruházást, és komoly gondokat okozott annak kivitelezésében. Mivel ez egy olyan jellegű probléma, melyre nem lehet felkészülni, így csak a vezetők, menedzserek kreativitásán múlott, hogy miként tudtak felülkerekedni a problémákon.

- ***Milyen szinten képes befolyásolni a hazai beruházásokat az energiaválság, illetve infláció?***

Az energiaválsággal kapcsolatban elég megoszló volt a helyzet. Volt, aki úgy érezte, hogy az energiaválság még nem tett mély benyomást a beruházásra, azonban volt, aki ennek teljesen az ellenkezőjével találta szemben magát. Sokan újra gondolták az energiahordozók által nyújtott lehetőségeket, új hűtési, fűtési rendszerekkel kellett foglalkozniuk, illetve az összes lehetséges alternatívát számba venniük annak érdekében, hogy a lehető legmegfelelőbb opciót válasszák. Az alternatívák új befektetőket jelentettek, újabb pénz ráfordítást, munkaerőt, minden olyan tényezőt, mely alapvetően is sarkalatos pontja volt a beruházásnak.

Az infláció is elég sok problémával szembesítette őket, csökkent az alvállalkozók árrése, extra kiadásokat jelentett az infláció, az új vállalkozások már magasabb összegekért vállaltak el olyan munkákat, melyet előzőleg a kiesett vállalkozó alacsonyabb áron teljesített volna. Tehát nem csak az infláció okozta pénz elértéktelenedéssel kellett foglalkoznia a beruházás

vezetőknek, hanem mindezek mellett az ennek köszönhető plusz költségeket is elő kellett teremteniük az alvállalkozók számára.

- ***Hogyan állnak összefüggésben a különböző vis maior esetek egymással, hogyan képesek befolyásolni egymást?***

Elsődlegesen azt gondoltam, hogy nem található semmilyen összefüggés a vis maior esetek között, azonban az interjúk során bebizonyosodott, hogy egy-egy ilyen vis maior eset által generált probléma tovább van jelen a beruházás során, mint az elsőre felmérhető. A pénzüsszegek emelkedése, melyet képes előidézni az infláció, rányomja bélyegét a munkaerőre is, miközben a járványhelyzetnek köszönhetően alapvetően magas munkaerőhiánnyal kellett szembesülniük. Tehát az alapból jelenlevő problémákat felerősítették a vis maior helyzetek, nem beszélve arról, hogy milyen ismeretlen helyzetekkel találták szemben magukat a kivitelezéssel foglalkozó alvállalkozók, valamint a beruházás tervezői egyaránt. A munkaerőhiány, az alapanyaghiány, az eszközhiány mind-mind olyan szegmense a beruházásnak, mely nélkül nem vihető sikerre az, hiányában újabb és újabb megoldásokat kell keresni a pótlásukra.

5.3. Tanulságok és tapasztalatok

Erősségek:

- a projekt a LIDL management részéről maximális támogatást kapott,
- az önkormányzat a projekt hatékony lebonyolítását elősegítette. A projekt pénzügyi terve egész végig stabilan tartotta magát, tervezett költsége és tényleges költsége jellemzően nem tért el egymástól,
- bizalom és együttműködés megrendelő – szolgáltató - hatóság kontextusában megvalósult.

Gyengéségek:

- vállalati erőforrás menedzsment,
- a beruházás támogatási program, uniós pályázatok hiánya, a pályázati dokumentáció elérhetetlensége,
- a megrendelő felé történő beszámolók, státusz meetingek rendszeresek, de formális és tartalmi keretei hiányoznak,
- az adminisztrációs feladatok ellátása magas leterheltséget jelent a munkatársaknak, amely munkaidőn túli munkavégzést jelent.

Lehetőségek:

- a kivitelező cég fő profilja az infrastruktúra üzemeltetés, amivel nemcsak eredményesség növelhető, hanem a kockázatok is nagymértékben csökkenthetőek,
- a projektmenedzsmentben meglévő fiatal korfa, a rugalmas munkavégzés mellett, a változásokra való gyors reagálást is lehetővé teszi,
- a folyamatos adatszolgáltatás, adatgyűjtés (pl. mérés, visszamérés) sokat javíthat a projektek hatékonyságán.

Veszélyek:

- energiaválság és annak kezelése,
- infláció, elszabaduló alapanyagárak,
- szakember hiány,
- gyenge forint.

6. Összefoglalás

Dolgozatomban áttekintettem a beruházásokkal és a projektmenedzsmenttel kapcsolatos szakirodalmat, bemutattam a beruházás tervezés és projektmenedzsment elméleti hátterét, érintettem a LIDL áruházlánc történetét, majd elemeztem egy LIDL supermarket felújítási projektjét. Kvalitatív- és kvantitatív vizsgálatokat végeztem azt kutatva, hogy hogyan befolyásolja a sikeres megvalósítást a szomszédos háború, a járvány, az energiaválság, az infláció és a szokásos problémák, mint munkaerőhiány, szervezetlenség, forráshiány. A konkrét felújítás problémáit interjúkban igyekeztem feltárni.

Az interjúknak, valamint a rendelkezésemre bocsátott dokumentumoknak köszönhetően sikerült egy olyan összetett problémát megvizsgálnom, melyre alapvetően egyáltalán nem lett volna lehetőségem. Mivel évek óta az OPUS cégnél dolgozom, figyelemmel kísértem a különböző beruházások kivitelezését, hibáit, erősségeit. A LIDL beruházások, pozitívabb érzést nyújtanak a korábbiaknál. Ennek magyarázata lehet, mint az egyik interjúalanyom is említette, hogy hozzájárulnak a környezetvédelemhez, a fenntarthatósághoz és alapvetően nem tartoznak a bonyolult áruházak közé sem, mivel 2-3 típusal dolgoznak, folyamatos jelleggel. Azonban még ezen egyszerű, sematikus beruházások esetében is olyan problémák fordulhatnak elő, amelyekre egyáltalán nem gondoltak a tervezési fázisában, és ahhoz, hogy a beruházás egyáltalán megvalósuljon, azonnali problémakezelés szükséges. Ezen megoldások gyakorta olyan lehetőségeket képviselnek, melyek újabb pénzügyi ráfordítását, újra tervezést, új engedélyek beszerzését igénylik. Mint azt az interjú során megtapasztaltam, nem feltétlenül szükséges nagy horderejű probléma ahhoz, hogy az egész beruházás végeredménye kérdőjelessé váljon, és olyan eszközökhöz kelljen nyúlni, melyeket alapvetően egyáltalán nem érintenének a beruházás során.

A beruházások esetében rengeteg folyamatnak kell egyszerre megfelelő időben és megfelelő minőségben futnia azért, hogy a beruházás gördülékenyen haladhasson előre, és ennek a gördülékenységnek a biztosításához elengedhetetlen a kreatív és rugalmas vezetőség jelenléte is, akik az éppen jelentkező problémákat pánik és kapkodás nélkül kezelik. A szakmai tapasztalat sem elhanyagolható, hiszen egy rossz döntés itt újabb bonyodalmakhoz, újabb pénzügyi ráfordításokhoz vezetne, amit a beruházás nem engedhet meg magának, mivel már előre egyeztetett pénzügyi tervvel rendelkezik.

Összességében úgy vélem, hogy a beruházásra nagyobb hatással volt az alaptól évek óta jelenlévő munkaerőhiány, az eszközhány, az alapanyaghiány, mint közvetlenül a vis maior

jellegű katasztrófák, mint az ukrán háború, az energiaválság, vagy az infláció. Tény, hogy az energiaválságnak hosszútávú hatásai lesznek, melyek a későbbi beruházások során válnak érzékelhetővé, ahogyan az inflációnak is. Az ukrán háború esetében elmondható, hogy tovább erősítették a már meglévő problémákat, tovább nehezítve a beruházás amúgy sem rögnélküli útját. A járványhelyzetnél egyértelműen megállapíthatóak olyan hatások, melyek negatívan befolyásolták a beruházást. Mint azt egyik interjúalanyom is említette, az ismeretlennel kellett szembenézniük, teljesen felmérhetetlen volt a helyzet, nem tudtak számolni a következményekkel, a naponta változó emberhiánnyal, alapanyaghiánnyal, eszközhiánnyal. Mivel nem volt lehetőségük készülni, megoldási terveket kovácsolni, így csak a pillanat hevében tudtak dönteni az éppen aktuális hiányokkal kapcsolatban, melyek újabb engedélyeket, külföldi vendégmunkásokat, újabb szerződésmódosításokat, vagy éppen teljesen új beszállítókat eredményeztek.

A teljes képet nézve úgy vélem, hogy pozitívan értékelhető minden probléma ellenére is a beruházás teljesítése, és a megrendelő elégedetten vehette át a kész áruházat. A vezetőség a tőle telhető legjobb módon igyekezett kezelni minden egyes problémát, és igaz, hogy nem az előre tervezett eredményeket érték el, mégis úgy vélem, hogy ez egy sikeres beruházás volt. Azonban ahhoz, hogy a jövőben is sikeres beruházások készüljenek, szükséges megoldásokat keresni a munkaerőhiányra, az alapanyaghiányra, valamint az eszközhiányra egyaránt.

7. Summary

Thanks to the interviews and my knowledge, I managed to examine such a complex problem that I basically would not have had the opportunity to do at all. Since I have been working for the OPUS company for years, I have been monitoring the execution, faults, and strengths of various investments for years. LIDL investments, as mentioned by one of my interviewees, contribute a lot to environmental protection, and basically they do not belong to complex stores either, as they work with 2-3 types on a continuous basis. However, even in the case of these simple, schematic investments, problems may occur that were not thought of at all during the planning phase, and in order for the investment to be realized at all, immediate problem management is necessary. These solutions often represent opportunities that require spending new sums of money, redesigning, and obtaining new permits. As I experienced during the interview, a large-scale problem is not necessarily necessary for the end result of the entire investment to become questionable, and for it to be necessary to resort to tools that would basically not be affected at all during the investment. In the case of investments, a lot of processes must run at the right time and with the right quality in order for the investment to move forward smoothly, and to ensure this smoothness, the presence of creative and flexible management is also essential, who deal with the problems that arise without panic or haste. Professional experience cannot be neglected either, since a bad decision here would lead to new complications and new sums of money, which the investment cannot afford, since it already has a pre-agreed financial plan.

Overall, I believe that the labor shortage, the lack of tools, and the lack of raw materials, which has been present for years, had a greater impact on the investment than the force majeure-type disasters, such as the Ukrainian war, the energy crisis, or inflation. As one of my interviewees mentioned, they had to face the unknown, the situation was completely unfathomable, they could not count on the consequences, the daily changing shortage of people, raw materials and equipment. Since they did not have the opportunity to prepare and forge solution plans, they could only make decisions in the heat of the moment regarding the current shortages, which resulted in new permits, foreign guest workers, new contract amendments, or completely new suppliers. The management tried to deal with each problem in the best way possible, and it is true that they did not achieve the planned results, but I believe that it was a successful investment. However, in order to continue making successful investments in the future, it is necessary to find solutions for the lack of labor, the lack of raw materials, and the lack of tools.

Irodalomjegyzék

1. Boncz I. (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek, Pécsi Tudományegyetem, Pécs
2. Deák I., Imreh Sz., Kosztópulosz Á., Kürtösi Zs., Lukovics M., Prónyai Sz. (2013). Gazdasági Alapismeretek, Dél-alföldi Régió
3. Gallasz A., Török T. (2019): Számviteli Alapismeretek, Dialóg Campus, Budapest (eszközök, forgóeszköz)
4. Nagy G. (2016): Beruházás, felújítás, karbantartás – I. rész, Szak-ma 2016. szeptemberi lapszám
5. Neszmélyi L.(n.a.): Az építési munkák időtervezése. Budapest, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
6. Papp P. (2003): Vállalkozási ismeretek. Debrecen, DE Műszaki Kar
7. Papp P., Egri I. (2006): Vállalkozási ismeretek. Debrecen, DE Lifelong Learning Központ
8. Papp P., Szűcs E. (2013): Beruházási alapismeretek. Budapest, TERC Kft.
Letölthető:
http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag_html/gazdalapism/a_beruhzsok_kzs_jellemzi.html
(Megtekintve: 2022. 10.10)
9. A tárgyi eszközök fajtái a mérlegben
Letölthető: <http://www.szamvitelnavigator.hu/2012/07/targyi-eszkozok-fajtai.html>
(Megtekintve: 2022.10.14)
10. Beruházás, felújítás, karbantartás
Letölthető: <https://www.vallalkozo.info/ado-penzugy/beruhazas-felujitas-karbantartas>
(Megtekintve: 2022.10.12)
11. Five basic investment concepts that you should know
Letölthető: <https://www.ifec.org.hk/web/en/other-resources/hot-topics/5-investment-concepts.page>
(Megtekintve: 2022.10.20)
12. Structured Interview | Definition, Guide & Examples
Letölthető: <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-research/>
Published on June 19, 2020 by Pritha Bhandari. Revised on October 10, 2022.
(Megtekintve: 2022.11.01.)
13. Structured Interview, Definition, Guide & Examples

Letölthető: <https://www.scribbr.com/methodology/structured-interview/>

(Megtekintve: 2022.11.01.)

14. Kutatási módszerek, melyek jól hasznosíthatóak

Letölthető: <https://mersz.hu/blog/kutatasi-modszerek/>

(Megtekintve: 2022.11.03)

15. Mit kell tudni a kvantitatív és a kvalitatív kutatási módszerekről?

Letölthető: <https://spssabc.hu/kutatasi-modszerek/kvantitativ-es-kvalitativ-kutatasi-modszerek/>

(Megtekintve: 2022.11.03)

16. Állóeszközök létesítése (beruházás)

Letölthető: http://real.mtak.hu/32503/1/Alloeszkozok_letesitese_u.pdf

(Megtekintve: 2022.11.04)

17. A beruházás előkészítésének és megvalósításának legfontosabb fogalmai

Letölthető:

<https://pmsz.hu/img.php?type=infolist&id=358&file=20200602105418252521.pdf.pdf>

(Megtekintve: 2022.11.04)

18. Lidl

<https://de.wikipedia.org/wiki/Lidl>

(Megtekintve: 2023.01.10.)

19. Projektmenedzsment

<https://hu.wikipedia.org/wiki/Projektmenedzsment>

(Megtekintve: 2023.01.10.)

8. Melléklet

1. Ferenciek terei LIDL beruházás tervlista meglévő bolt átalakítására – 2018.11.26-ai kiadás (1. Melléklet)
2. Ferenciek terei LIDL beruházás ütemezési terv – 01.15 (2. Melléklet)
3. Ferenciek terei LIDL beruházás ütemezési terv – 02.11 (3. Melléklet)
4. Ferenciek terei LIDL beruházás ütemezési terv – 02.13 (4. Melléklet)
5. Ferenciek terei LIDL beruházás ütemezési terv – 03.01 (5. Melléklet)
6. Interjú kérdések:
 - Ön mennyire érzi sikeresnek a beruházást összességében? Kérem, indokolja meg pár mondatban, hogy miért?
 - Ön szerint melyik beruházási szakasz volt a legnegatívabban értékelhető, és milyen indokok miatt?
 - Ön szerint melyik beruházási szakasz volt a legpozitívabban értékelhető, és milyen indokok miatt?
 - Ön milyen problémákkal szembesült a beruházás alatt? (Lehet akár áremelkedés, munkaerőhiány, alapanyaghiány, járvány okozta csúszás stb.)
 - Ön szerint milyen változásokat eredményezett a beruházás tekintetében az Ukrajnában kirobbant háború?
 - Ön szerint, milyen változásokat eredményezett a beruházás sikerességében a berobbant járvány helyzet?
 - Ön szerint, milyen változásokat eredményezett a beruházás tekintetében az energiaválság?
 - Ön szerint milyen mértékben befolyásolta a beruházást a folyamatosan emelkedő infláció?
 - Ön miképpen vélekedik a beruházás átgondoltságáról?
 - Ön hogyan vélekedik a beruházás ütemtervéről? Véleménye szerint az előre kiírt szakaszok tarthatónak bizonyultak, vagy már eleve nem volt esély a határidők tartására?

NYILATKOZAT

szakdolgozat nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről

A hallgató neve: Szűsz Tamás
A Hallgató Neptun kódja: OG10EA
A dolgozat címe: LIDL ÁRUHÁZ ÁTÉPÍTÉSÉNEK UTÓELEMZÉSE
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: Műszaki Menedzsment Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: 2023. 04. 11.



Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölendő.

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A Szűsz Tamás (OG10EA) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: 2023. 04. 11.



Belső konzuléns

¹ A megfelelő aláhúzendő.

² A megfelelő aláhúzendő.