

ZÁRÓDOLGOZAT

Szabóné Benedek Andrea

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Károly Róbert Campus
Műszaki Intézet
gazdaságinformatikus felsőoktatási szakképzési szak

**AGILIS MÓDSZERTAN ALKALMAZÁSA A
MEGSZOKOTTÓL ELTÉRŐ ÜZLETI TERÜLETEN**

Belső konzulens: Dr. Zörög Zoltán
egyetemi docens

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:** MATE Műszaki Intézet /
Agrárdigitalizációs és Szaktanácsadási Tanszék

Készítette: Szabóné Benedek Andrea

Gyöngyös
2024

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	4.
2. Projektmenedzsment	6.
3. Vállalatok bemutatása, eredmények ismertetése	15.
4. Következtetések, összegzés	34.

1. BEVEZETÉS

A gazdaságinformatika egy olyan tudományterület, amely tulajdonképpen két tudományágat ötvöz és egy olyan határterülettel foglalkozik, mely a két diszciplína sajátosságainak elegyét alkotja. Így például informatikai eszközöket és módszereket alkalmaznak a gazdasági folyamatok és a döntéshozatal során. A gazdaságinformatika segítségével optimalizálhatók a vállalati folyamatok, elemzések készíthetők az üzleti adatokból, és támogatni lehet a döntéshozatalt az informatikai rendszerek által nyújtott adatok és információk alapján.

Én magam közgazdász vagyok, de a munkám során, különösen az innováció területén gyakran szembesültem azzal, hogy ha sikeresek és eredményesek szeretnénk lenni az üzleti és gazdasági életben, akkor nyitottnak kell lenni az újdonságok iránt. Különösen igaz ez az innováció területén. Az innovációt gyakran azonosítják a termék- vagy szolgáltatásinnovációval, esetleg a szó hallatán még az üzleti világ szereplői is csupán a technológiai innovációra asszociálnak, holott sokkal szerteágazóbb formái, fajtái ismertek. Így például gyakran alkalmazott innovációs eszköz az üzleti világban a szervezetfejlesztési-, vagy akár az üzleti modell innováció is.

Ma a digitális transzformáció időszakában és az 5. ipari forradalom küszöbén nem mehetünk el bizonyos változások és lehetőségek mellett, különben versenyhelyezetünk a piacon erősen megváltozhat. A digitalizáció lehetővé teszi az új technológiák és megoldások alkalmazását olyan területeken, ahol korábban nem voltak lehetségesek. Ezáltal új lehetőségeket teremt, és sok esetben gyökeresen megváltoztatja az adott iparág jellemzőit. Elég csak a turizmusra gondolni. Ma már alig van olyan ügyfél, aki utazási irodában foglalja le szálláshelyét, mert az online booking felületek (booking.com, hotels.com, szállás.hu.....) átvették a szerepüket, de a virtuális turizmus is begyűrűzött az életünkbe és a pandémia időszakában a gyakorlati életben is létjogosultságot nyert.

A digitalizáció lehetővé teszi az innovációt az üzleti modellek területén is, bár ezt ma még széles körben nem alkalmazzák. Gyakorlati tapasztalatom mégis az, hogy az új generáció érzékeny és nyitottabb erre a témára.

Gyakorlatomat egy sajátos iparágban az építőipar- és kereskedelem területén folytattam, s meglepő felfedezéseket tettem e területen, melynek eredményeit záródolgozatomban szeretném az olvasó elé tárni.

Az építőipar egy olyan ágazat, mely nagyon érzékeny a külső tényezők (gazdasági-, politikai-, szociális-, ökológiai, stb...) változásaira, így megfelelő és rugalmasan alakítható stratégiára van szükség. Sajátossága még, hogy nagyon gyakoriak a projektmunkák, projektfeladatok, éppúgy,

mint az informatika és szoftverfejlesztés területén. Jóllehet a két iparág terméke, szolgáltatása és természete is különböző, mindkét iparágban alkalmazzák a projektmenedzsment keretrendszereket. Ezekben az ágazatokban fontos a megfelelő keretrendszer alkalmazása, a projektmenedzsment szakszerű munkája és a hatékony folyamatok kezelése. Így innovációs szakemberként egy laza asszociációval azonnal elkezdtem e témával foglalkozni és meglepő felfedezéseket tettem, melyet dolgozatomban kívánok bemutatni.

Célom volt, hogy áttekintsem az agilis módszertan lényegét és megvizsgáljam azt, hogy adaptálhatók-e a módszer az informatikán túl egy másik iparág területén.

További célom volt, hogy konkrét vállalati példákon keresztül megvizsgáljam meg a projektmenedzsment ismérveit, és azt, hogy milyen hatással van egy vállalat stratégiájára, üzletmenetére, sikerére az agilis módszertan alkalmazása.

Mindezek vizsgálatához két – a gyakorlatom során megismert – vállalatokat helyeztem górcső alá, melyek működésében a projektmenedzsment és projektfolyamatok nagy szerepet játszanak.

2. PROJEKTMENEDZSMENT

Projektmenedzsment fogalma

Mielőtt a részletes elemzésbe kezdek, szeretném tisztázni a projektmenedzsment fogalmát. Az Oxford Dictionary of English (2016) megfogalmazásában az együttműködést hangsúlyozza egy adott cél elérése érdekében *„A projekt egy egyedi és együttműködésen alapuló vállalkozás, amely körültekintően lett megtervezve egy speciális cél elérése érdekében”*.

Görög (1999) projektnek tekint minden olyan feladatot, illetve annak végrehajtását, ami eltér egy szervezet szokásos, s így rutinjellegűnek nevezhető napi tevékenységétől, és valamilyen egyszeri, komplex feladatot jelent a szervezet számára” (Görög, 1999, p. 32).

E megfogalmazás éppen a rutin és megszokott tevékenységtől való eltérést emeli ki, ami az építőipar sajátos jellemzője. Minden projekt más és más kihívást tartogat.

„A projekt tevékenységek, feladatok sorozata, amelyeknek meghatározott céljuk és követelményrendszerük, definiált kezdési és befejezési időpontjuk, költségvetésük van, valamint emberi és egyéb erőforrásokat igényelnek és legtöbbször multifunkcionális jellegűek.”

(Kerzner, 2013) Ezen definíciót azért fontos, mert esszenciálisan sűríti a projektmenedzsment mindazon elemeit, melyek egy építőipari projekttevékenység során jellemzőek. Egy ilyen projektnek, kivitelezési feladatnak és folyamatnak valóban meghatározott célja és követelménye van, amit az építési terv foglal magában és szerződésben rögzített kezdete és vége van, melyhez a vállalatnak tartania kell magát. Az ilyen projektmunka költségvetése is meghatározott, melynek keretéről az előzetes árajánlatok alapján egyeznek meg a felek és szerződésben rögzítik azt. Az egyes munkafolyamatok a projekt során meghatározott és speciális humán erőforrást igényelnek. Mindezen ismérvek alapján Kerzner (2013) projektmenedzsment definíciója tökéletesen tükrözi egy építőipari projektmenedzsment jellemzőit.

Egy másik meghatározás már említést tesz a vezető és a döntéshozatal fontosságáról. *„A projektmenedzsment a szervezet által megalkotott projektcélok eléréséhez a rendelkezésre álló emberi, pénzügyi, tárgyi és információs erőforrások tervezésének, döntéshozatalának, szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata”* (Szabó, 2015, p. 4)

Míg egy újabb megfogalmazás a projektek egyediségére és a minőség fontosságára mutat rá: *„a projekt olyan egyedi folyamat, amely egyértelmű kezdési és befejezési dátumokkal megjelölt, specifikus követelményeknek – minőségi, erőforrás és költségkorlátoknak – megfelelő, egy adott célkitűzés érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek csoportja”* (ISO-10006:2003)

A projektmenedzsment egy olyan döntési folyamat, amely strukturált és tervszerű megközelítést igényel.

Ebben a folyamatban meghatározott sorrendben haladunk előre, miközben az alternatívák értékelése megtörténik és az összehasonlítások révén kiválasztjuk a legmegfelelőbb eszközöket annak érdekében, hogy költségkereten és meghatározott időn belül, az előzetesen meghatározott projektcélokat sikeresen és költséghatékonyan teljesítsük (Verzuh, 2005; Kerzner, 2003; Meredith-Mantel, 2002; Görög, 1996).

Tehát ez egy olyan folyamat, melynek vannak fix és változó elemei. A projekt célja, a költségkerete és a határideje kezdetektől fogva rögzített, ám a megvalósítás során nagyfokú rugalmasságra van szükség, különösen egy folyamatosan változó környezetben, ahol kihívások sokaságával kell szembenézni a projekt lebonyolítása közben.

A **projektmenedzser** szerepe és személye kulcsfontosságú, hiszen az ő feladata a felelős döntéshozatal. Személye, adottságai, képességei, készségei nagyban hatással vannak a projekt kimenetelére. Célja, hogy elhárítsa a projekt haladását akadályozó tényezőket, kockázatokat és zavarokat, és biztosítsa a hatékony együttműködést a csapattagok között. Elsősorban irányító pozíciót tölt be, de alapvetően holisztikus látásmóddal rendelkező, rendszerszemléletű szakemberre van szükség. Az ő feladata a projektben résztvevő, megfelelő szakértelemmel, kompetenciákkal rendelkező csapattagok kiválasztása.

A **projektmenedzsment** egyfajta hidat képez a stratégia és a folyamatmenedzsment között. A projektmenedzsment nem kizárólag egyedi projektek irányításáról szól, de kardinális szerepet tölt be a szervezet stratégiai céljainak elérésében. Ez egy összekötőkapocs, ami a cégvezetés stratégiai vízióját köti össze a mindennapi, operatív folyamatokkal, biztosítva ezzel a zökkenőmentes megvalósítást (ld.: 1.ábra).

A vállalat stratégiai célját mindig hosszú távú tervek inspirálják, melyet formalizált módon a vállalati vízióban és a misszióban fogalmaznak meg. Ezek iránymutatóak a cég számára, de az operatív végrehajtásban a folyamatmenedzsment és a projektmenedzsment szerepe emelkedik ki.

1. ábra: A stratégia lebontása

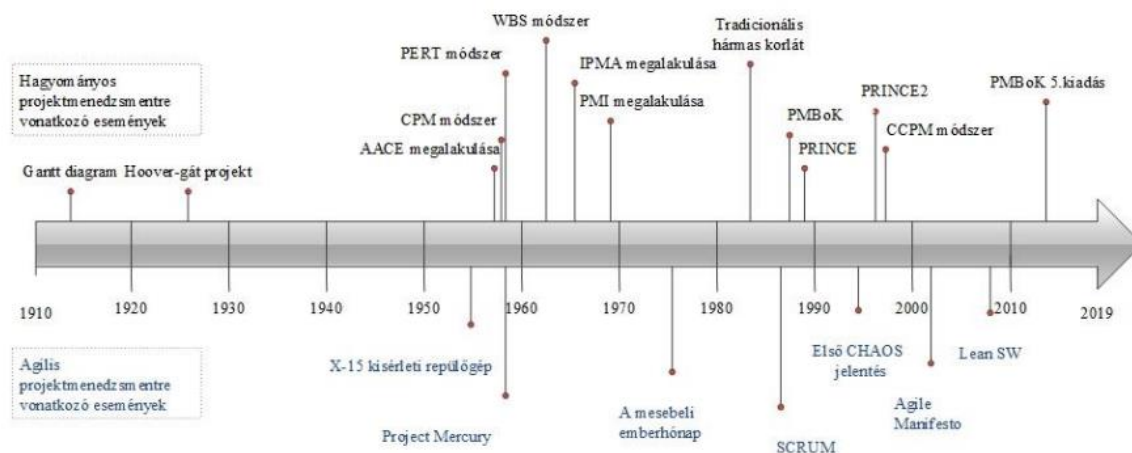


Forrás: Balaton – Tari, 2016.

Projektmenedzsment evolúciója

A projektmenedzsment története tulajdonképpen egyidős az emberiséggel, hiszen már a korai civilizációkban az építkezések (maja kultúra) és más munkafolyamatok is összehangolt munkát kívántak meg. Bár a "*projektmenedzsment*" kifejezés a mai értelemben még nem létezett, a projektek sikeres megvalósításához már a korai időkben is komoly és átgondolt munkára volt szükség, s nem utolsósorban egy rátermett vezetőre, aki képes volt összehangolni az emberek munkáját.

2. ábra: A projektmenedzsment történeti áttekintése



Forrás: Barna, 2020

Az üzleti életben és vállalati stratégiában megjelenő hagyományos projektmenedzsment első és kezdetleges modelljei (Gantt-diagram, PERT diagram, stb...) már az 1900-as évek elején napvilágot láttak (lásd.: 2. ábra), majd a változó igényekhez és kihívásokhoz alkalmazkodva folyamatosan fejlődtek. Ezek a módszerek még elsősorban a tervezésre és ellenőrzésre fókuszáltak. A projektek végrehajtása szigorú ütemterv mentén zajlott, a határidők fix betartásával, ebből következően a változásokra rugalmatlanul reagáltak. Ezek a modellek erőssége a strukturált tervezésben, szigorú ütemezésben és ellenőrzésben nyilvánult meg, ám az idő előrehaladtával az ezredforduló környékén (1980-2000-es évek elején) ezen modellek korlátai és hiányosságai is kirajzolódtak.

Az ipari számítógépek, automatizálás és elektronika (3. ipari forradalom) átalakította a vállalatok mindennapi életét és folyamatát. Ezzel együtt nem csak a technológiai környezet, de a politikai, gazdasági, társadalmi, ökológiai körülmények is igen rapid változáson ment keresztül, melyek hatással voltak a vállalatok működésére. Ez azt jelentette, hogy a változó piaci és vállalati igényekhez rugalmasabban illeszthető és a napi gyakorlatba is adaptálható módszerekre volt szükség. Ekkor jelentek meg elsőként az *agilis módszertanok*, mint például a *Scrum* vagy a *Kanban*, amelyek a folyamatos adaptációra és a változásokra való nyitottságra helyezték a hangsúlyt.

Az ezredfordulót követően az agilis módszertant elsősorban a szoftverfejlesztési projektekben alkalmazták, mert a folyamatos fejlesztések és tesztelések miatt szükség volt a projektek kisebb, kezelhetőbb felosztására, mely lehetővé tette a visszajelzésekre történő rugalmasabb és

gyorsabb reagálást, megteremtve ezzel a változó igényeknek való jobb megfelelést. A projektek során az iteratív megközelítés és a folyamatos szállításra való áttérés lett szükségzerű.

Természetesen a projektmenedzsment módszerek folyamatos metamorfózison mennek keresztül, újabb és újabb módszerek kerülnek a napi gyakorlatban bevezetésre, alkalmazásra, de az eredményesebb megvalósítás érdekében az adattudomány és az AI forradalom miatt várhatóan további módszerek jelennek majd meg.

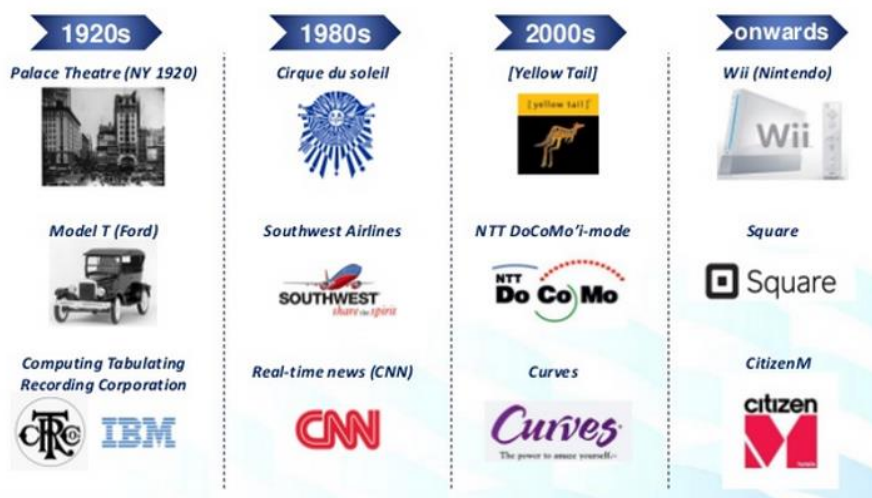
„Hogy kerül a csizma az asztalra?” - Avagy szoftverfejlesztési keretrendszerek és modellek adaptálása egy másik iparágba

A felgyorsult technológiai fejlődés, a bővülő piaci kínálat és verseny, a fogyasztói igények változása, a globalizáció, a digitális transzformáció stb... miatt nagy a nyomás, hogy a vállalatok innovációt hajtsanak végre a végrehajtás azonban sokrétű lehet.

Az innováció hallatán gyakran még az üzleti szférában is a termék- vagy szolgáltatásinnovációra asszociálnak, pedig számos, más fajtája is van. Ezen túlmenően megkülönböztethetünk marketinginnovációt, szervezetfejlesztési-, technológiai- stb..., és üzleti modell innovációt is. Ez utóbbi kevésbé gyakran alkalmazott a hétköznapi vállalatok körében, pedig nagy hatékonysággal és olykor alacsonyabb költséggel valósítható meg, mint egy termékfejlesztési innováció. De lássuk, mi a kulcsa ennek?

Az innovációk sikerének egyik titka, éppen abban rejlik, hogy a fejlesztők az üzleti siker érdekében gyakran, innovációs „up side down” -t hajtanak végre. Ez azt jelenti, hogy a piaci innovátorok nem a hagyományos stratégiákat és üzleti modelleket követik, hanem egyfajta fordított gondolkodás alkalmazása révén a vállalatok új lehetőségeket fedeznek fel vagy új piacokat hódítanak meg. Ez a megközelítés azt jelenti, hogy a hagyományos üzleti gondolkodásból kilépve vagy a megszokott kereteket félretéve próbálnak megoldásokat találni, lehetővé téve ezzel a gyors növekedést. Erre a történelemben számos jó példa található (ld.: 3. ábra). Talán az egyik legismertebb Henry Ford, aki más iparágban (vágóhidak) megfigyelt gyakorlatokból inspirálódott, s a futószalag bevezetésével áttörő üzleti sikert aratott.

3. ábra: Sikeres üzleti modell innovációk



Forrás: W. Chan Kim – Renée Mouborgne, 2008 alapján:

<https://www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/casebook/>

De az elmúlt évtizedek üzleti gyakorlata is jónéhány forradalmi példával szolgál: Airbnb, Uber, Amazon, Netflix, stb. Jó gyakorlat tehát akad bőven.

Az említett vállalatok mindegyikénél megfigyelhető, hogy egy másik iparág bevált üzleti modelljét alkalmazza saját iparági kontextusában, ami lehetővé teszi az új piaci lehetőségek felfedezését és kiaknázását.

Mivel az informatika egy dinamikusan fejlődő ágazat, így jó gyakorlatot meríteni erről a területről igen hasznos lehet az üzleti élet szereplői számára.

Az építőipar egy olyan ágazat, mely nagyon érzékeny a gazdasági ökoszisztéma változására. Napjainkban pedig elég csak a közelmúlt eseményeire gondolni - pl: pandémia, energiaválság, infláció, stb... -, mely tényezők erősen megingatják és kiszámíthatatlanná tették és teszik ma is a talajt az iparág részvevői számára. Ugyanakkor ebben a folyamatosan pulzáló környezetben kell eredményes munkát végezni és életben maradni.

Az építőiparban a folyamatok általában projektekre tagolódnak, melyek időben gyakori teljesítést követelnek. Így tehát két meghatározó változóra építve kell stratégiát alkotni és eredményes munkát végezni. Az egyik maga a (1) változás, a másik (2) gyakori teljesítés. E tekintetben tehát párhuzam vonható a szoftverfejlesztési projektmunkák és az építőipari projekttevékenység között.

Bár a szolgáltatás végeredménye más a folyamat során egyforma lépések azonosíthatók, mint például: (1) projekttervezés és ütemezés, (2) követelmények azonosítása, dokumentálása, kezelése, (3) hatékony csapatmunka/ együttműködés és kommunikáció, (4) kockázatkezelés, stratégia kidolgozása, (5) minőségellenőrzés, tesztelés.

Ma a szoftverfejlesztés során ezekhez a projektekhez újfajta keretrendszert alkalmaznak.

Agilis módszertan

A versenyképesség fenntartásához elengedhetetlen a fejlődés és a változás. Az ehhez szükséges eszközök talán közelebb vannak, mint gondolnánk, de ennek legnagyobb gátja maga az ember. A változást a vállalati szférában nagyon sokan inkább átoknak, mint lehetőségnek tekintik, pedig versenyelőnyhöz juthat egy cég a változások során, ehhez persze nyitott szemmel kell járni a világban. Az elmúlt néhány évtizedben a nemzetközi trendek gyakran emlegetik az úgynevezett agilis módszereket, de mit is jelent ez?

Az "**agilis**" terminológia egy olyan megközelítés vagy filozófia, amely a *rugalmasságra, a változásokhoz való alkalmazkodóképességre és a folyamatos fejlődésre* összpontosít. Éppen azokat a kulcstényezőket hordozza magában, amire egy szervezet fejlődése során szükség van. Gyakran használják a szoftverfejlesztési projektek irányítására vonatkozó értékek és elvek összességének leírására, de alkalmazható más iparágban, más területeken is, mint például az üzleti vezetésben és a személyes fejlődésben. Nyilvánvaló, hogy a szoftverfejlesztés egy sajátos terület, de ha a filozófia és keretrendszer alapjait áttekintjük meglátjuk, hogy mely pontjai adaptálhatók egy másik területen. Ennek részleteit tekintjük most át az alábbiakban (<https://www.szinergia.hu/tudastar/blog/az-agilis-szo-jelentese/>)

Az első publikáció, - melyben említést tesznek az agilis módszertan alapelveiről - Nonaka és Takeuchi (1986) tollából származik. Jóllehet ebben a cikkben még meg sem említik magát az „agilis” kifejezést, de az alapjait már ekkor lerakták. Filozófiájuk lényege változó körülményekhez való gyors alkalmazkodásról és a rugalmas fejlesztés új megközelítéséről szolt az innovatív termékfejlesztés jellemzői kapcsán. Ekkor még „*A rögbiből kölcsönzött hasonlattal "scrum"-nak nevezik. A scrum a rögbiben a játék megszakítás utáni újakezdést jelenti, amikor alkalmazkodni kell az ellenfél játékához.*” (Klimkó, 2014. 86.o) Ez a hasonlat remekül leírja a lényeget és valóban párhuzam vonható a piaci verseny és a rögbijáték versenyhelyzete között.

E ponton fontos megjegyezni, hogy az „agilis” és a „scrum” kifejezés nem szinonimái egymásnak. Az agilis projektmenedzsmenthez a „scrum” egy keretrendszert biztosít, de ennek részleteire a későbbiekben térek majd ki.

Tulajdonképpen az „agilis” (angolul: agile) fogalom 1991-ben született meg, amikor több mint 150 szakértő együttes munkájának eredményeképpen kiadásra került a "*21st Century Manufacturing Enterprise Strategy*" című jelentés (Nagel, 1992), s ettől a ponttól kezdve indul hódító útjára az "agilis" elnevezés (Klimkó, 2014).

Bár hosszú idő és számos esemény, módszertani változás ment végbe az agilis módszertan történetében 2001 egy fontos mérföldkőnek tekinthető, mert ekkor született meg a gyakorlati élet szoftverfejlesztési szakembereinek tollából az agilis kiáltvány (*Agile Manifesto*), mely felhívta a figyelmet az elméletek és gyakorlati alkalmazásuk anomáliáira.

Az agilis módszertan alapját képező „**Agile Manifesto**” vagy másként „**Agilis kiáltvány**” négy alapértéket fogalmaz meg (ld.: 1. táblázat):

1. táblázat: Agilis kiáltvány négy alapértéke

egyének és a személyes kommunikáció fontosabb működő szoftver fontosabb megrendelővel való együttműködés fontosabb változásra való reagálás fontosabb	VS.	mint a módszertanok, eszközök és folyamatok mint a szoftver teljes dokumentációja mint a fejlesztési szerződés tárgyalása mint a tervek fegyelmezett követése
---	-----	---

Forrás: Back et al, 2001

Ekkor lát napvilágot a 12 pontból álló „*agilis alapelv*” is, mely a mellékletben tekinthető meg. Összességében elmondható, hogy a gyakorlati szakemberek olyan körülményeket, módszereket és követelményrendszert szeretnének, mely sokkal inkább elősegíti és nem gátolja a munkájukat. Tehát rávilágítanak az eddig alkalmazott módszerek korlátaira és szinte követelik a változást, mert a 3. ipari forradalom generálta környezetben a korábbi modell nem volt fenntartható. Az akkor kibontakozó turbulens környezetben a profitálás érdekében a változás létrehozásának és az arra való reagálás képességének kulcsszerepe volt (Highsmith, 2009).

3.VÁLLALATOK BEMUTATÁSA

Alapvetően közgazdász végzettséggel rendelkező szakember vagyok. A gyakorlati időmet két építőipari és kereskedelmi vállalatnál töltöttem, melyeket adatvédelmi okokból nem szeretnék megnevezni. A továbbiakban Vállalat 1.0 és Vállalat 2.0 néven fogom bemutatni és ismertetni a cégeket, melyek alapvetően kis- és középvállalat kategóriába tartoznak.

Mindig nagyon érdekes dolog belülről látni egy vállalatot, különösen egy kisvállalatot, hogy hogyan próbál meg a mai kor elvárásainak megfelelően eleget tenni a fogyasztók elvárásainak, és hogyan próbálja meg a technikai fejlődését integrálni a vállalati folyamatba.

A digitalizáció és a technikai fejlődés az utóbbi időben merőben átalakította valamennyi iparágat, így ezeket vállalatokat is. A dolgozatban bemutatni és elemezni kívánt cégek építőipari és kereskedelmi tevékenységet folytatnak, de elsődleges tevékenységi köre az építőipari ágazathoz kapcsolódnak.

Vállalat 1.0

A Vállalat 1.0 Építőipari, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft évtizedekkel (35 évvel) ezelőtt, mint építőipari egyéni vállalkozás kezdte meg tevékenységét, a folyamatos fejlesztésnek köszönhetően az alkalmazotti létszám és a tevékenységi kör is folyamatosan bővült. Mivel a vállalat a 2000-es évek környékén már több állami és uniós forrásból származó projektben is részt vett, így 2004-ben időszerűvé vált, hogy új jogi forma keretei között folytassa tovább tevékenységét. A vállalatvezető több, mint 38 éves tapasztalata, kellő garanciát nyújtott a piacon és a vállalat a célcsoportját is megtalálta mind a fogyasztói, mind pedig a vállalati ügyfélkörben.

A vállalat fő tevékenységi köre az építőiparhoz, valamint a kereskedelemhez kapcsolódik. A vállalat saját dolgozói állománnyal, telephellyel, szerszám- és járműparkkal, valamint számos alvállalkozóval szolgálja ki a fogyasztói és business to business szektor igényeit

A cég nagy hangsúlyt fektet a kivitelezés magas minőségére, az építészeti és belsőépítészeti értékek érvényesülésére. A munka nagy felelősséggel jár, így partnerekkel kialakított bizalmi kapcsolat kiemelt fontosságú a vállalat vezetése számára a magáncélú beruházások, és befektetési célú építkezések esetén is, mert hosszú távú tervezés és piaci jelenlét a cél. Éppen ezért minden munkájára garanciát vállal, szerződéssel és számlával, állandó szakembergárdával dolgozik.

A vállalatnál 2021 szeptemberétől kényszerű okok miatt generációváltásra került sor, s az új vezetés az innovációt és a fejlődést szem előtt tartva, a régi értékeket megőrizve a klasszikus építőipari tevékenységeken túl a jövőben a technológiai újításokra és minőségirányításra nagyobb figyelmet szeretne fordítani. A tervek között szerepel, hogy az innovatív technikákat is beépítik tevékenységükbe (Liapor, Leier, SIP panel...), s igény esetén ezekkel a technológiákkal szeretnének dolgozni. Ez a munkafolyamatokat gyorsítaná, az energiahatékonyságot fokozná az új házaknál, így elégedett ügyfélkörrel bővülnének és a ma oly nagy munkaerőhiánnyal küzdő építőipari szakemberek egy része is kiváltható lenne.

A vállalat másik lába alapvetően kereskedelmi tevékenységhez kapcsolódik. A cég jelenleg egy online üzlet beindítását tervezi, melyhez a szükséges előkészületeket már megtette. mivel e tevékenység profilja jelen dolgozatom szempontjából irreleváns, így ennek részleteire most nem térek ki.

A vállalat vezetője egy X Generációs, 45 éves teljesítményorientált, önálló és céltudatos személy. Jóllehet konzervatív és szabálykövető, fontosnak tartja a folyamatos fejlődést és tanulást, így saját maga és az alkalmazottai számára is számos lehetőséget biztosít a fejlődésre. A felmerülő problémákat, változásokat kihívásként éli meg.

A vállalat stratégiai célja a profitszerzés mellett a hosszú távú piaci jelenlét és a minőség. A vállalatvezető többször hangsúlyozta, hogy a minőség az, ami megtérül, így folyamatosnak tartja, hogy folyamatos ellenőrzés és kontroll mellett folyjanak a munkálatok.

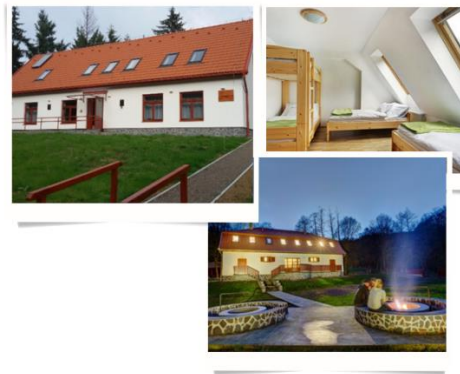
A vállalat generikus, vagyis alap **szolgáltatásterméke** a generál-kivitelezés, a kiterjesztett termék kategóriába pedig a tervezés, építési napló vezetése, stb... kerülnek.

A Vállalat1.0 szolgáltatástermékei részletesen a következők:

- *Generál-kivitelezés*
- *Szerkezetépítés;*
- *Szakiipari kivitelezés;*
- *Szárazépítés, gipszkartonozás;*
- *Szigetelés;*
- *Festés, mázolás;*
- *Magas és mélyépítés;*
- *Épületfelújítás*

- *Tervezés, tanácsadás*
- *Technológiai kivitelezés*
- *Kivitelezési terv készítése*
- *Felelős műszaki vezetés;*
- *Költségvetés készítés;*
- *Elektronikus napló vezetése.*

4. ábra: A Vállalat 1.0 szolgáltatásterméke



Forrás: saját készítés

Árazási stratégiáját az idők során többször változtatni kellett éppen a folyamatosan változó gazdasági körülményekhez igazodva. Volt időszak, amikor a versenytársakhoz igazodó árazás volt megfelelő, de előfordul - ez pályázatok kiírása esetén a leggyakoribb, - hogy rugalmas árstratégiát kellett a cégnek folytatnia, annak érdekében, hogy a folyamatos munkavégzés és piaci jelenlét megmaradjon. A képzett humán erőforrás megtartása nehéz stratégiai, de lojális kérdés is.

A vállalat **marketing-kommunikációja** alapvetően a „word of month”. Ez azt jelenti, hogy az elégedett ügyfelek ajánlásai révén jutnak el a céghez az új ügyfelek. Ugyanakkor az utóbbi

időben a tulajdonos és egyben vállalatvezető a saját Facebook oldalán marketing-kommunikációs tevékenységet is folytat. Ez annyit tesz, hogy megosztja és közzé teszi a cég munkáit ezzel is bevonva az új megbízókat. A social mediában való megjelenésnél a vezető tudatos abban a tekintetben, hogy mit, mikor tesz közzé. Vagyis igyekszik megfelelő időszávban elhelyezni a kommunikációs eszközöket, posztokat. Ez a fajta kezdetleges on-line marketing-kommunikáció vagy inkább hirdetés, hozott már munkát a vállalat számára. A tulajdonosnak több száz követője van és a közzé tett posztokat, fényképeket közülük többen követik, like-olják, sőt elismerő kommentekkel illetik eredményeit, s a projektmunkák kivitelezéseit.

Sajnos azonban nagy problémának érzem azt, hogy a vállalat nem rendelkezik saját vállalati weboldallal és Facebook oldallal, valamint azt, hogy a kommunikáció a social media platformon kizárólag egyoldalú. A cég nem fektet időt és figyelmet az interakcióra.

Ezen túlmenően csupán néhány promóciós anyag és referenciák járulnak hozzá a marketing-kommunikációhoz, amit kissé gyengének érzek. Ugyanakkor a cég vállalati arculata (*corporate identity*) egészen kiforrott. Az alkalmazottaknak egységes egyenruhát, munkaruhát kapnak és a gépjárművek, eszközök, fejléces papírok, stb... is magukon viselik a vállalat arculati elemeit.

A Vállalat 1.0 agilis módszertan alapelve szerinti elemzése

A továbbiakban az agilis kiáltvány négy alapelve, alapértéke szerint szeretném elemezni a vállalat projekttevékenységeit, mivel a cég számos projektmunkában vesz részt.

Személyes kommunikáció vs. személytelen üzenet, módszertanok, eszközök, folyamatok

E tekintetben a vállalat véleményem szerint követi az agilis alapelveket, mert maga a tulajdonos és vállalatvezető is előnyben részesíti a személyes megkeresést egy-egy üzleti megbeszélés során. Általában az első kapcsolatfelvétel telefonon történik, majd egy személyes találkozó alkalmával megbeszélnek az elvárásokat, elképzeléseket.

Mivel a vállalatvezető saját Facebook oldalán – vállalati Facebook oldal hiányában – a projektek végén közzéteszi a munkákat, így előfordul, hogy ott vagy Messenger útján történik meg a kapcsolatfelvétel, de a vezető azonnal telefonos, majd személyes útra tereli az ügyfeleket, mert ő maga is előnyben részesíti a személyes megbeszélést, találkozót a személytelen üzenetküldésekkel szemben. Tekintve, hogy nem kis összegű projektekről beszélünk, a „face-to-face” kommunikáció preferenciát élvez. A projektmunkák lebonyolítása során is szorgalmazza

a vezető, hogy a megbízó lehetőség szerint heti többször, de legalább heti egy alkalommal látogasson el a projekt helyszínére és ott személyesen beszéljék meg a felmerülő kérdéseket, valamint együtt is ellenőrizték a folyamatokat. A folyamatos egyeztetés és visszajelzés fontos a vállalat számára a projektmunkák során. Ezt a vezető is megköveteli. E tekintetben az agilis jellemzők tehát érvényesülnek a cégnél.

Működő termék/szolgáltatás vs. dokumentumok

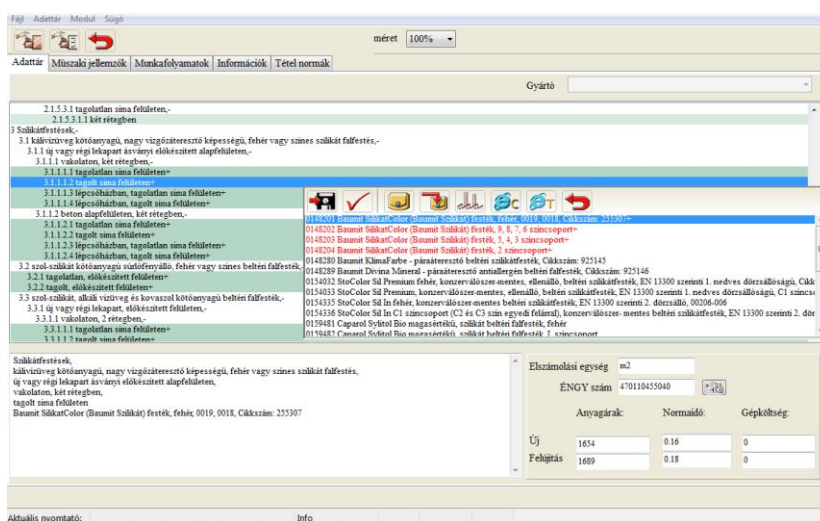
A tapasztalatom az volt, hogy egy projektmunka lebonyolítása már a szerződés megkötése előtt megkezdődik. Ilyenkor az építető felkeres egy vagy több kivitelező vállalatot, akik árajánlatot készítenek számukra. Ennél a vállalatnál is a munkafolyamatok részét képezte az ilyen árajánlatkérések kezelése, dokumentálása, s végső soron az árajánlat elkészítése is. Az építészeti tervdokumentáció és a műszaki leírás és - jó esetben - kiírás átadásával már a kezdetek kezdetén egy kupac dokumentummal találkozik az ember.

Az árajánlatkészítést a Vállalat1.0 a TERC V.I.P silver programcsomag segítségével készíti el, mely egy speciális költségvetés-készítő és egyéb funkciókkal rendelkező szoftver:

- XLS költségvetés exportálás, importálás
- Úgynevezett ÖN (Összevont Építőipari Normagyűjtemény) erőforrás összetevők megtekintése
- Munkanemenkénti/tételenkénti rezsiradíj
- Mennyiségi részletezés
- Felmérési napló készítése
- Alvállalkozói hozzárendelések
- Korlátlan saját adattár használata
- Komplex – összevont tételek létrehozása
- Devizás költségvetés használata
- Másik költségvetésből tételek másolása

A mérnökök által rendelkezésre bocsájtott műszaki leírás tervdokumentációja alapján választandó ki a beépítésre használt meghatározott anyag és annak konkrét márkája is, s a központi adattárából (ld.:5.ábra) megtörténik a meghatározott tételek felvétele a költségvetésbe.

5. ábra: Tételek felvétele a költségvetésbe



Forrás: saját kép, TERC V.I.P silver programcsomag segítségével, 2022

Minden egyes tételhez tartozik egy „*Műszaki jellemzők*”-et, „*Munkafolyamatok*”-at, „*Információk*”-at, „*Normaösszetevők*”-et tartalmazó panel. Ez azért nagyon lényeges, mert a projektek során a műszaki jellemzők megadására is szükség van, sőt a tanúsítványokat az e-naplóba feltölteni is szükséges. A program ezeket a műszaki leírásokat, paramétereket is tartalmazza, megkönnyítve ezzel a szakemberek munkáját. Miután a költségvetés elkészült az ügyfél az alábbi formátumban (6. ábra), tételes kiírással kapja meg a költségvetést, de a szakembereknek nem csak erre van szüksége.

6. ábra: Költségvetési minta

31. Helyzinti beton és vasbeton munka				2. oldal	
Szn.	Tételszám Tételírás:	Egységre jutó (HUF)		A tétel ára összesen (HUF)	
		Anyag	Munkadíj	Anyag	Munkadíj
31 /	31-001-1.2.2-0221003 (5) ÖN (ENGY)310011236901 Betonacél helyzinti szerelése függőleges vagy vízszintes tartószerkezethez, bordás betonacélból, 12-20 mm átmérő között FERALPI bordás betonacél, 6 m-es szálban, B500B 14 mm				
	1 t	183.750	169.388	183.750	169.388
31 /	31-001-1.2.2-0221024 (5) ÖN (ENGY)310011236942 Betonacél helyzinti szerelése függőleges vagy vízszintes tartószerkezethez, bordás betonacélból, 12-20 mm átmérő között FERALPI bordás betonacél, 12 m-es szálban, B500B 16 mm				
	1 t	183.750	169.388	183.750	169.388
Munkaösszesen:				367.500	338.776

Forrás: saját kép, TERC V.I.P silver programcsomag segítségével, 2022

A dokumentációk sora azonban itt még nem ér véget, ha létrejön a megállapodás és a kivitelező valamint az építtető szerződést köt egymással, akkor azt nem csak nyomtatott, de elektronikus formában is rögzíteni kell az elektronikus naplóban. Vagyis ennél a vállalatnál a projektek lebonyolítása - generálkivitelezés – számos bürokratikus elemet tartalmaz, melyek dokumentálása szükségszerű követelmény.

Az építési napló nem újkeletű dokumentum fajta, vezetésének gyakorlata hosszú évek tapasztalatai alapján alakult ki. Ám 2013. októberében a digitális forradalom az építőipart is elérte, s bár lehetett erre számítani, az érintetteket mégis sokkolta az újfajta dokumentumkezelési rendszer és megoldás. Ez egy olyan komplex rendszer, melynek megszületését kormányrendelet – 290/2007. (X.31.) sz. – határozta meg. Ebből következően valamennyi résztvevő számára használata kötelező érvényű és egyetemleges részeket tartalmaz. A régi építési naplót (7. ábra) így egyik napról a másikra felváltotta egy új és korszerű rendszer. A hivatalos megfogalmazás szerint az építési napló egy olyan hivatalos és írásos dokumentum, amit az építkezési kivitelezés megkezdésétől a befejezésig vezetni kell, ami hatósági és bírósági eljárásokban bizonyítékként szolgálhat. A naplóban rögzíteni kell a projekt során minden fontos információt beleértve:

- a szerződés szerinti építési-szerelési munkák adatait
- a munka menetét
- a megfelelést
- a dokumentumokat (pl. tervrajzi kiegészítések)
- és minden egyéb lényeges tény, ami az elszámoláshoz szükséges.

Az elektronikus építési napló az Építésügyi Dokumentációs és Információs Központról, valamint az Országos Építésügyi Nyilvántartásról (8. ábra) szóló 313/2012. (XI. 8.) Korm. rendeletben e-építési naplóként meghatározott elektronikus alkalmazás [191/2009. (IX. 15.) Korm. rend.2. § o) pont]. Az e-építési napló a www.e-epites.hu oldalon, az Országos Építésügyi Nyilvántartás (OÉNY) rendszerén keresztül elérhető internetes felület. Egy olyan komplex elektronikus alkalmazás, amely lehetővé teszi az építőipari kivitelezési folyamat teljes felügyeletét, az építési napló vezetését és az arra jogosultak számára hozzáférést, és elektronikus úton biztosítja az építési beruházásra vonatkozó kivitelezési adatoknak a OÉNY-ba kerülését. E dokumentum kezelésének és vezetésének pontos szabályai vannak (www.jogtar.hu).

A dokumentumkezelés komolyságát mutatja az is, hogy az e-építési napló rendszer adatgazdája a Miniszterelnökség és üzemeltetője a Lechner Nonprofit Kft. Az alkalmazás az Építésügyi portálon érhető el: www.e-epites.hu.

7. ábra: Az Országos Építésügyi Nyilvántartás



Forrás: www.e-epites.hu

Ahhoz, hogy valaki az e-építési napló alkalmazást használni tudja okmányirodában véglegesített ügyfélkapus regisztráció szükséges.

Csak az így kapott felhasználónévvel és jelszóval léphetünk be az e-építési napló alkalmazásba. Az első belépéskor mindenki saját naplóügyfél-jelet (NÜJ) azaz egy 9 jegyű azonosító számot kap.

Az elindított és megnyitott e-építési naplóba különböző szerepkörrel rendelkező személyek és szakemberek (*Építtető • Építtető meghatalmazottja • Kivitelező – napi jelentésért felelős • Építési műszaki ellenőr • Felelős műszaki vezető • Tervezői művezető • Beruházáslebonyolító • Beruházási tanácsadó* *Építtető • Építtető meghatalmazottja • Kivitelező – A napi jelentésért felelős • Építési műszaki ellenőr • Felelős műszaki vezető • Tervezői művezető • Beruházáslebonyolító • Beruházási tanácsadó*) valamint szak/hatóságok (*Építésfelügyeleti hatóság • Építésügyi hatóság • Nemzeti Adó- és Vámhivatal • Munkavédelmi és Munkaügyi Hatóság*) hívhatók meg.

Valamennyi dokumentum (pl.: műszaki vezetővel, ügyfelekkel, műszaki tanúsítványok), az elektronikus rendszerben kerül összesítésre, így e folyamat napi szintű adminisztrálása sok terhet ró a vállalatra, ám nem kerülhető meg.

Ez nem jelenti azt, hogy az építtetővel, ügyfelekkel, műszaki vezetővel, műszaki ellenőrrel, beszállítókkal nincs személyes kapcsolat, sőt a vállalatvezető maga is fontosnak tartja. A személyes megbeszéléseket és igyekszik előnyben részesíteni azt. Ő maga is igyekszik

ignorálni az e-mail-es, Messenger üzenetek formájában történő megkereséseket, mert ezek többnyire csak félreértésekhez vezetnek, vezethetnek.

Véleményem szerint maga a szolgáltatástermék jellege, az iparág és a jogszabályi rendszer köti gúzsba ezt a vállalatot és így ezen alapelv tekintetében nem képes kilépni a dokumentumkezelési kötelezettség alól. Ezt ugyanis nem lehet hanyag eleganciával kihagyni vagy félretenni, mivel jogi értelemben vett fontos dokumentumokról van szó.

Megrendelővel való együttműködés vs. szerződések tárgyalása, dokumentumkövetés

Tapasztalataim szerint a Vállalat 1.0 az agilis alapértékek ezen pontját tekintve mindkét értékrendet vagy alapelvet követi. Éppen a feszes dokumentáció-kezelési követelmények miatt a napi szintű frissítés és követés elengedhetetlen, azonban a projekttevékenységek során a vállalatvezető az építetővel/ megrendelővel legalább heti szinten, de lehetőség szerint gyakrabban is személyes kommunikációt szorgalmaz. Szükséges ez azért is, mert a nem várt, felmerülő problémákról és annak kezeléséről, a döntési folyamatokról tájékoztatni kívánja megrendelőit, hiszen súlyos pénzek forognak kockán, amire végső soron pedig a megrendelőnek kell rábólintania. Kifejezetten fontosnak tartja a vezető a megrendelő/ megbízó általi folyamatos visszajelzést is, mert így biztosítva látja a projekt sikeres haladását és kimenetelét.

Így, ha a projekt folyamatában probléma merül fel azonnali telefonos, majd személyes kapcsolatfelvétellel rendezik a dolgokat. A személyes kommunikáció mindig jobb, mert gyakran az a tény szokott előállni, hogy a megrendelő képtelen elképzelni, hogy zajlik egy építési projekt és milyen lesz valójában a végeredmény. Sokan nem képesek előrevetíteni a munkafolyamat eredményét, hiszen a megrendelő a legtöbb esetben nem szakember. S lássuk be a kaotikusnak tűnő építési területen, a csövek és betonpumpa között nehéz egy szépen kivitelezett ingatlanra vízionálni. A bizalom kialakítására és az elképzelés megvalósításának vízionálására szolgálnak a cégnél a promóciós anyagok, referenciák és látványtervek is, melyek vizualizálni tudják a végeredményt.

Változásokra történő reagálás vs. tervek fegyelmezett követése

A Vállalat 1.0 esetében a projektmunkák során a tervek követése szükségszerű, így a folyamatok lineáris egymásutánban vízesésszerűen követik egymást (ld.: 8. ábra).

Nyilvánvaló, hogy ez a fajta kivitelezés és munkafolyamat nem cserélhető fel és az egyes munkafolyamatok nem is indítható párhuzamosan egyszerre, mert egymásra épülő tevékenységről van szó. A bádogos addig nem tud dolgozni, míg addig az épület el nem készül.

8. ábra: Lineáris munkafolyamatok a munkanemek szerint

1	Munkanem megnevezése
2	Zsaluzás és állványozás
3	Írtás, föld- és sziklamunka
4	Síkalapozás
5	Helyszíni beton és vasbeton munka
6	Falazás és egyéb kőművesmunka
7	Ácsmunka
8	Vakolás és rabricolás
9	Tetőfedés
10	Hideg- és melegburkolatok készítése, aljzat előkészítés
11	Bádogozás
12	Fa- és műanyag szerkezet elhelyezése
13	Felületképzés
14	Szigetelés

Forrás: saját kép

Gyakran előfordul, hogy például az időjárás változékonysága miatt egy-egy munkafolyamat leállítására van szükség, mert fagy esetén például nem lehet betonozni vagy szakadó esőben nem tudnak az ácsok dolgozni. Ilyenkor az alkalmazottak esetenként szabadságot kapnak, ami olykor -elhúzódó téli hideg esetén – veszélyeztetheti a projekt időbeli lezárását. Véleményem szerint ilyen esetekben hasznosabb lenne, ha a vezető a telephelyen előkészítő munkálatokat végeztetne az egyes részfolyamatokhoz kapcsolódó szakemberekkel, mivel a projektek megvalósítását szigorú határidők kötik, így rugalmasabb lenne a projekt lefolytatása és kevésbé kockázatos a befejezés. Természetesen nem mindig megoldható, de egy-egy előkészítéssel napokat spórolhatnának meg.

Összességében elmondható, hogy a hagyományos projektmenedzsment, vízesés modellje teljes mértékben jellemző erre a vállalatra, mert a szolgáltatástermék erősen determinálja a projektfolyamatot. A tapasztalatom az volt, hogy a folyamatok lebonyolítása szigorú szabályok szerint zajlik, s a folyamatok lineáris módon követik egymást.

3.2 Vállalat02

A Vállalat 2.0 több, mint két évtizeddel ezelőtt, mint faipari vállalat kezdte meg tevékenységét, majd portfólióját és tevékenységi körét bővítve, ma már, mint tűzép és építőipari egyéni vállalkozás működik. A vállalatvezető és tulajdonos kemény munkával és több éves tapasztalattal irányította a céget, de három évvel ezelőtt szintén kényszerű okok miatt ennél a cégnél is generációváltás következett.

Az **új vállalatvezető** agilis, szorgalmas és kitartó munkájának eredményeképpen - az akkor sok problémával küzdő céget – virágzó kisvállalkozássá tette. Ma a cég két telephelyen, több, mint 100 termék kínálatával és piactapasztalattal várja az ügyfeleket, de nem csak offline, hanem online formában is. A vezető nyitott szemléletének köszönhetően a cégvezetés átvételét követően gyorsan beindította a webshopos értékesítést, mely által már nem csak a helyi igényeket, hanem országos szükségleteket elégítenek ki.

A **vállalat** alapvető profilja a **kereskedelem**, folyamatos fejlesztésnek köszönhetően a tüzelőanyagoktól kezdve a fa- és fűrészáru, vasanyagok és ipari gépek (ld.:9.ábra) értékesítésén át a szolgáltatásokig széles kínálatot igyekeznek kiszolgálni a fogyasztói igényeket és üzleti ügyfeleiket.

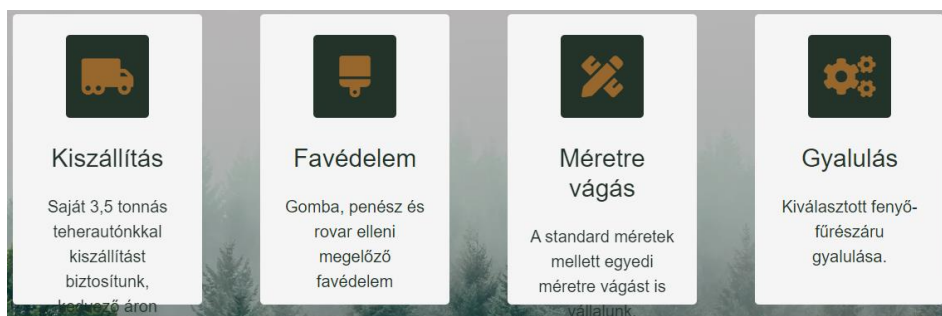
9. ábra: Vállalat 2.0 termékei

The screenshot displays the Vállalat 2.0 online shop interface. The top section features a grid of four product listings for 'Lucfenyő lécc' (Spruce beams) in different sizes and lengths, each with a 'Kosárba teszem' (Add to cart) button. To the right, a 'Vasanyagok' (Steel materials) category is shown with a background image of steel coils and a list of sub-categories: 'Betonacél', 'Köracélok', 'Zártszelvények', and 'Szegek és csavarok'. Below this, a section titled 'Ipari gépeink' (Our industrial machines) features images of various equipment: 'Ágapritók' (Log skidders), 'Rönkhasítók' (Log splitters), 'Szalagfűrészek' (Bandsaw mills), and 'Ágdarabolók' (Log processors). A note below the machines states: 'Az alábbi listaárak a 27% ÁFA-t NEM tartalmazzák. Az árváltozás jogát fenntartjuk.' (The following list prices do not include 27% VAT. We reserve the right to change prices.) At the bottom, the 'artSteel' logo is prominently displayed with the word 'INDUSTRI' underneath.

Forrás: [https://\[redacted\]/#epitoanyagok](https://[redacted]/#epitoanyagok)

A termékek értékesítése mellett nagy előny, hogy a cég rendelkezik saját teherautókkal, amikkel az országos kiszállítás egyszerűen megoldható. Mindemellett **építőipari szolgáltatást** is nyújtanak ügyfeleik számára. Sok egyéb mellett favédelemmel, fa- és fűrészáruk méretre vágásával, gyalulással és kiszállítással is foglalkoznak (ld.11.ábra).

10. ábra: Vállalat 2.0 szolgáltatásai



Forrás: <https://www.vallalat20.hu/#epitoanyagok>

A Vállalat 2.0 egy olyan építőipari szegmensbe lépett be, ahol a belépési korlátok alacsonyak, és nagy előnye, hogy nincs szükség dokumentáció-kezelésre. Szolgáltatásaik között a fából készült horgászházak kivitelezését indították el (11. ábra), melyek építése nem engedélyköteles. (Nem engedélyköteles minden olyan építési tevékenység, amelynek mérete nem haladja meg a nettó 100m³ térfogatot és a 4,5 m gerincmagasságot.) (<https://www.jogiforum.hu>)

11. ábra: Vállalat 2.0 további szolgáltatása



Forrás: saját kép

A Vállalat 2.0 az építőipar tevékenysége egy olyan értékinnováción alapul (12. ábra), mely nem a hagyományos piacot és célközönséget célozza, hanem egy úgynevezett „*niche*” azaz rés piacot tárt fel, vagy ha módszertani szempontból nézzük „*kék óceán stratégiát*” folytat.

Azáltal, hogy nem kell dokumentum-kezelést folytatnia és építési naplót vezetnie a projektmunka során a költségei csökkennek, és a projekt gördülékenyebben, rugalmasabban zajlik. Ugyanakkor a vevői érték növekedni fog, így ezzel a lehetőséggel képes volt kívül helyezni magát a piaci versenyen.

12. ábra: A kék óceán stratégia értékinnovációja



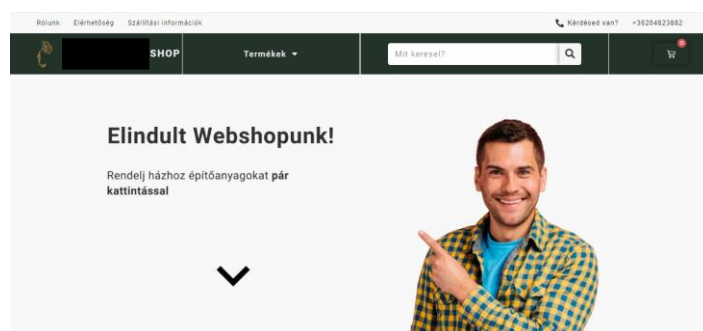
Forrás: Kim-Mauborgne, 2005

Az értékinnováció a kék óceán stratégia sarokköve, mely során alacsony költségek mellett növelhető a vásárlói érték.

Ezzel együtt **árstratégiája** egészen speciális módon alakul - e szolgáltatástermék esetében, - mert egy olyan egyedi árképzést tud lehetővé tenni, ami – bár a termék olcsóbb a fogyasztó számára – a kivitelező számára magasabb hasznot biztosít. Megszünteti az iparágban azokat a tényezőket, melyek sok erőforrást igényelnek (pl.: dokumentum.kezelés), csökkenti azokat, amelyek nem szükségesek, ellenben növeli az iparág azon tényezőit, melyek könnyű használhatóságot, gyorsaságot, biztonságot stb... és ezáltal létrehoz valami újat, egyedit, ami rendkívül vonzó és értéket teremt.

A vállalat új vezetője már a cég átvételekor nagy potenciált látott a weboldal elindításában (13. ábra), melynek segítségével újabb piacokat sikerült meghódítani, s ezáltal piaci jelenlétét képes volt kiterjeszteni. Sőt új piaci **célcsoportokat** elérni.

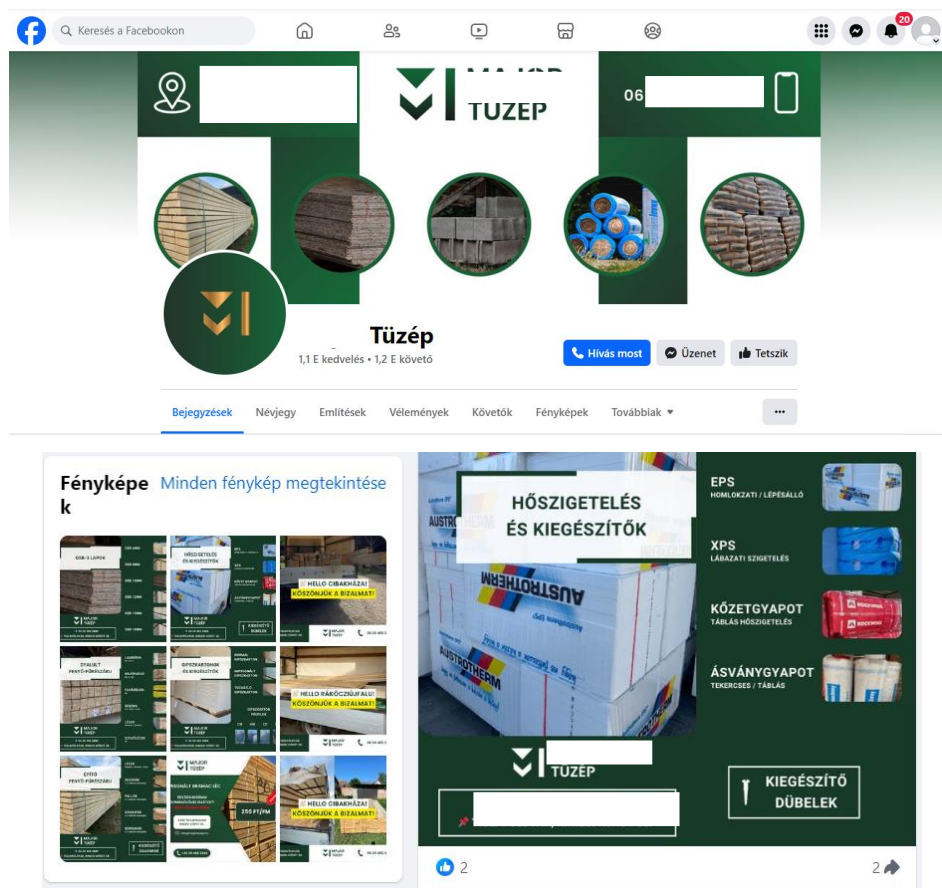
13. ábra: Vállalat 2.0 weboldala



Forrás: [https://\[redacted\]/#epitoanyagok](https://[redacted]/#epitoanyagok)

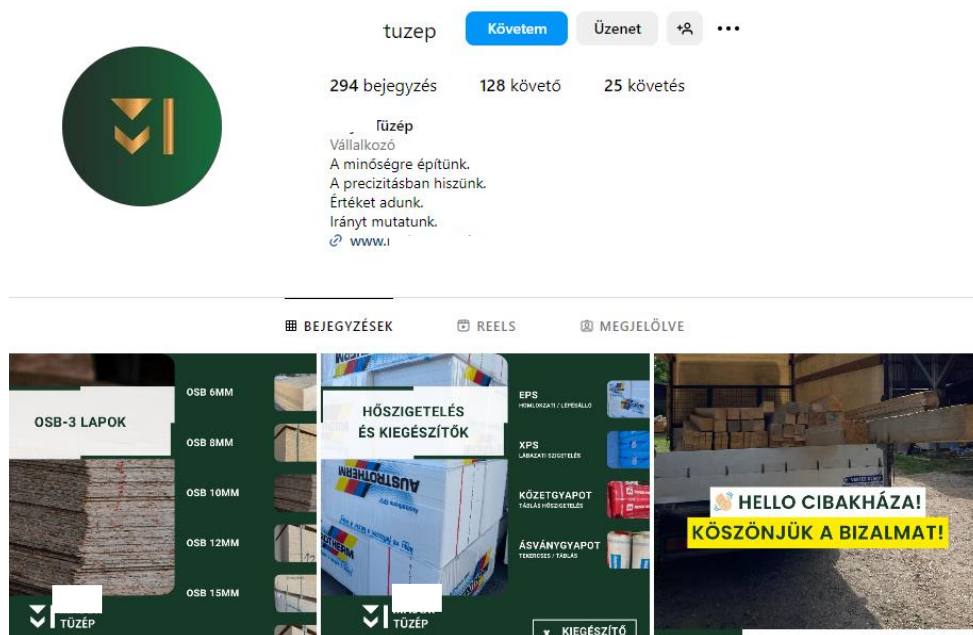
A **marketingkommunikációban** is elsősorban az online eszközöket, ezen belül is a social media platformokat részesíti előnyben. A Vállalat 2.0 nemcsak vállalati Facebook (ld.: 14. ábra), de Instagram oldallal (15. ábra) is célozza közönségét. Az oldal számos (1,2 E) követővel rendelkezik.

14. ábra: Vállalat 2.0 Facebook oldala



Forrás: <https://www.facebook.com/tuzep/> /#epitoanyagok

15. ábra: Vállalat 2.0 Instagram oldala



Forrás: <https://www.instagram.com/tuzep/> /#epitoanyagok

A vállalat vezetője egy Y Generációs, 30 éves a változások iránt nyitott, önálló és céltudatos személy. Modern és rugalmas gondolkodása, önképzése révén virágoztatta fel a vállalatot. Rendkívül fontosnak tartja a folyamatos fejlődést és tanulást. A felmerülő problémákat, változásokat kihívásként éli meg.

Vezetői attitűd - scrum szemlélet – agilis vezető

A vállalatvezető igazi *”scrum master”*-ként dolgozik a folyamatok kialakításán, érzi és tudja, hogy ő felelős a csapat hatékony működéséért. Nem hierarchikus módon, felülről irányítva, (*top down*) rendszerben irányítja a céget, hanem csapattársként tekint az alkalmazottakra. Ez nyilvánul abban is, hogy a napi szintű munkákban és feladatokban ő is rész vesz pl.: árut pakol, teherautót vezet, stb...).

A vállalat stratégiai célja a profitszerzés mellett az ügyfelei elégedettsége, melyet a folyamatos visszajelzések segítenek. Kiemelten fontosnak tartja az ügyfelekkel történő együttműködést, s a felmerülő igényekre, változásra való gyors reagálást.

A vezető többször kihangsúlyozta a rugalmasságot és a kommunikációt, valamint az együttműködés fontosságát.

Célok időben és tartalmukban is eltérnek a hagyományos stratégiai céloktól. Ennél a vállalatnál (Vállalat 2.0) nem éves célokat, és vállalati misszióját, vízióját fogalmaz meg a vezető, hanem azt, hogy a csapat hatékonyságát növelje. Nyilvánvalóan a csapat sikere a vállalat sikere is.

A vezetővel folytatott beszélgetés során kiderült, hogy véleménye szerint *„...ez egy olyan játszótér, ahol a keretrendszerben a kiindulóállapot és a cél ismert, de az út megválasztása nem meghatározott. A folyamat kivitelezését semmi sem szabályozza.”* - Vállalat 2.0 vezetője.

„A folyamat során azonban lényeges célnak tekintem a hibalehetőség csökkentését, de a fókusz az adott feladaton van.” - Vállalat 2.0 vezetője.

„Nem éves célokat határozok meg, hanem havi célokat, amit napi ütemezésre bontok és így napi célokat is meghatározok.” - Vállalat 2.0 vezetője.

Ezekből a kijelentésekből és a vállalati célokból is egyértelműen kiderül, hogy a vezető agilis módon, s egészen más stratégiát követve vezeti vállalatát. A projektfolyamatokat pedig áthatja az agilis filozófia. Ez derül ki azokról a kulcsszavakból, melyeket a beszélgetés során említett.

A Vállalat 2.0 agilis alapelvek szerinti elemzése

Az agilis alapelvek négy alapértékét áttekintve elemzem és mutatom be az alábbiakban a vállalatot.

Személyes kommunikáció vs. személytelen üzenet, eszközök és folyamatok

A Vállalat 2.0 vezetője kiemelten fontosnak tartja az ügyfelekkel, beszállítókkal való kommunikációt, amire nagy hangsúlyt fektet. Az ügyféllel való kapcsolatfelvétel után a vállalatvezető mindig közösen gyűjtik össze azokat a termék vagy szolgáltatás-jellemzőket, melyekre az ügyfél igényt tart. Ezen a ponton azonnal visszacsatolást is tapasztalhatunk a vállalati célokra, melyek között kiemelt szerepet kap az ügyfél elégedettsége, mely az agilis filozófia alapja.

A tárgyalás és kommunikáció során nem egyszerűen csak egy listát állítanak össze, hanem a vezető igyekszik megérteni, hogy az ügyfél *mit?* és *miért?* tart kíváncsnak, így később, ha a projekt során probléma merül fel azonnal képes döntéshozatalra.

Egy ilyen kívánságlista (blacklog) összeállítása után következik a tervezés és indulhat a megvalósítás. Ez a lista lesz a sprint alapja.

Működő termék/szolgáltatás vs. dokumentumok

A vállalati stratégiai célok és a termék, valamint szolgáltatás is egy olyan rés piacot fed le, mely eleve kevesebb adminisztrációt von maga után, mint egy hagyományos építőipari projektfolyamat. Így a dokumentációk minimalizálására törekszik a cégvezető, de bizonyos dokumentumok megléte pl.: szállítólevél, rakodási okmányok nélkülözhetetlen részét képezik a folyamatnak. Biztosítva ezzel a minőséget és ezáltal a hibalehetőség is minimálisra csökkenthető.

A végén persze mindig a használhatóság, az ügyféligényhez kialakított legmegfelelőbb termék szállítása, legyártása a cél. Ezért is bővítették a termékértékesítés mellett azokat a szolgáltatásokat, melyek az ügyfeleknek egyfajta hozzáadott értéket jelentenek, mint például a méretre-vágás, favédelem, gyalulás. Ez a fajta rugalmasság az agilis filozófia egyik újabb jele.

Megrendelővel való együttműködés vs. dokumentumkövetés

Az előző pontban említett szolgáltatások (gyalulás, favédelem, kiszállítás és favédelem) irányába történő elmozdulás és kiterjesztés a megrendelőkkel - ácsokkal, asztalosokkal és egyéb ügyfelekkel - történt szoros együttműködés eredménye. Ezeket a szolgáltatásokat igénylik, így ezzel a kiterjesztett szolgáltatással új értéket teremtenek a vásárlók számára. A kiszállítás is egy

fontos érték, melyet az ügyfelek megkívnának, s a szolgáltatás által a folyamatok gyorsabb és hatékonyabb kezelése történik meg.

A vállalatvezető tudatosan kidolgozott termék- és szolgáltatáspolitikája a megrendelőkkel folytatott együttműködés eredménye, ami szintén az agilis filozófia egyik eredménye.

Változásokra történő reagálás vs tervek fegyelmezett követése

A változásokra történő reagálás a vezető személyes rugalmasságából fakad. Pontosan tudja, hogy az ügyfél- és fogyasztói elvárás a „most” és az „azonnal”. Így a telefonos kapcsolat folyamatos. Ha bármilyen igény vagy probléma merül fel, melyre megoldást várnak az ügyfelek, azonnali megoldást kínál. Egy példa erre, amikor a legutóbbi ügyfélnek egy építkezés során homokra volt szüksége, jöhet ez a termék nem képezi a termékskála állandó részét, a vezető gyors keresésének következményeként megoldást nyert. Ez a gyors és hatékony reagálás növeli a lojalitást és mélyíti az ügyfélkapcsolatot.

A vezető az e-mailekben vagy más csatornákon érkező ajánlatkérésekre történő gyors válaszadást és reagálást is megkívánja a csapattagoktól.

A Vállalat 2.0 nem csupán az agilis filozófián nyugvó alapelveket implementálja a vállalati gyakorlatába, hanem a „**Scrum**” **módszert** is, mely az agilis **projektmenedzsment keretrendszer**. *Scrum* módszertani szempontból elemezve számos módon szolgálja a „*scrum csapatot*” a vezető. A működő termék/ szolgáltatástermék megvalósulása és az ügyféligény érdekében a vezető a *Scrum módszereket* alkalmazva agilis projektszemlélettel dolgozik. A vállalatvezető az alábbi kulcstényezőket emelte ki, melyhez a *Scrum módszer* biztosítja a keretrendszert.

- **Elköteleződés a célok elérése érdekében és a csapat tagjai kölcsönösen támogassák egymást.**
- **Időbeli szakaszok elkülönítése a projektben, melynek érdekében tömbösítés, blokkokban való gondolkodás történik.** Ezt a módszertan úgynevezett „**sprint**”-nek nevez.
- **Feladatok funkciók szerinti felosztása. Kis csapatokban történő munka, szerepleosztással:** azaz mindenki azt csinálja, amihez ért. Ne egy ember csináljon mindent!

- **Transzparencia, áttekinthetőség. A megrendelő igényei prioritások szerint vannak rendezve.**
- **Fókusz és gyakori ellenőrzési pontokkal**

Néhány példa a Scrum módszer adaptálására a Vállalat 2.0 -ban:

Fókusz vagy összpontosítás

Segíti a csapattagokat (alkalmazottakat) az összpontosításban, hogy nagy értékű növekmény létrehozására legyenek képesek.

A Vállalat 2.0 agilis vezetője a fókuszon és összpontosításon túl minden felmerülő akadályt elhárít, hogy csak a feladataikra összpontosítsanak a csapattagok.

Ügyel a feladatok pontos ütemezésére (sprintekre) egy héten és egy napon belül is, ami azt jelenti, hogy minden munkafolyamatra pontos időkeretet határoz meg.

Példa a napi sprint-re

Napi szinten például 14 óráig lezárják a megrendeléseket, majd 14 óra után megkezdődik a gépjárművekre történő felrakódás, amit másnap reggel szállítanak ki. A rakodás megkezdésekor azonban minden szükséges dokumentumnak rendelkezésre kell állni, fixált megrendelőlapok, szükséges rakodó és csomagolóeszközök, mert a felpakolásakor már nincs változtatás. Itt a hangsúly a „Fókusz”-on van, ami azt jelenti, hogy a rakodás elkezdésekor már nincs olyan, hogy beérkezik egy telefon és módosítják az árú mennyiségét. Rakodás közben nincs módosítás és az agilis vezető nem engedi a figyelem megbontását. A „Fókusz” a feladat pontos végrehajtásán van, s a végén megtörténik a mennyiségellenőrzés is.

Példa a heti sprint-re

A vállalat egyik tevékenysége a fából készült horgászházak építése, melynek felépítése heti *scrum*-okban zajlik. A hét első két napján megtörténik a paneles előregyártás, a szerkezeti elemek előkészítése, összeállítása majd a hét második felében a helyszíni telepítés: szerkezetépítés kivitelezés. A helyszínen állítják össze a kész és előkészített elemeket.

Példa a havi sprint-re

A vállalatnál az online marketingkommunikáció szintén nem egy évre előre meghatározott módon, hanem havi sprintekben történik. Mindezt az is indokolja, hogy a beszállítóktól a tűzépre, telephelyre változó fafajták érkeznek be, mert a fakitermelési területek értelemszerűen változnak. Mivel az alapanyag természetes környezetből változó beszerzési helyről származnak, így nem is garantálható az alapanyagok sztenderdizálása. Olykor az azonos fafajtákban is előfordulhatnak minőségi eltérések, mert a terület talaja, csapadékmennyisége változó. Ebből következően nem garantálható, hogy a webshopban egy évre előre meghatározott termékportfóliót tegyenek ki. Importtól és beszerzési helytől függően előfordul, hogy fenyő, máskor nyárfa, majd egy következő hónapban csertölgy fűrészárú érkezik be. A weboldal előkészítése tehát heti sprintben megtörténik, de a közzététel időzítése havi sprintekben történik.

Összességében elmondható, hogy ezek a sprintek kiszámíthatóak és biztosítják az adott cél felé történő haladás ellenőrzését a folyamatos alkalmazkodást. Pont a belátható célok miatt a sprintekben résztvevők sokkal motiváltabbak és gyorsabb tanulást, átlátható folyamatokat eredményeznek és az alkalmazottak azonnal látják munkájuk eredményét. Ez egy win-win stratégia, mert nem csak az alkalmazottak nyernek vele, de a vállalat is, mert a költségek és a kockázat is csökkenthető.

Pontosan láthatjuk, hogy a bonyolult és változó körülmények miatt teljesen jól működő és indokolt is ezek alkalmazása.

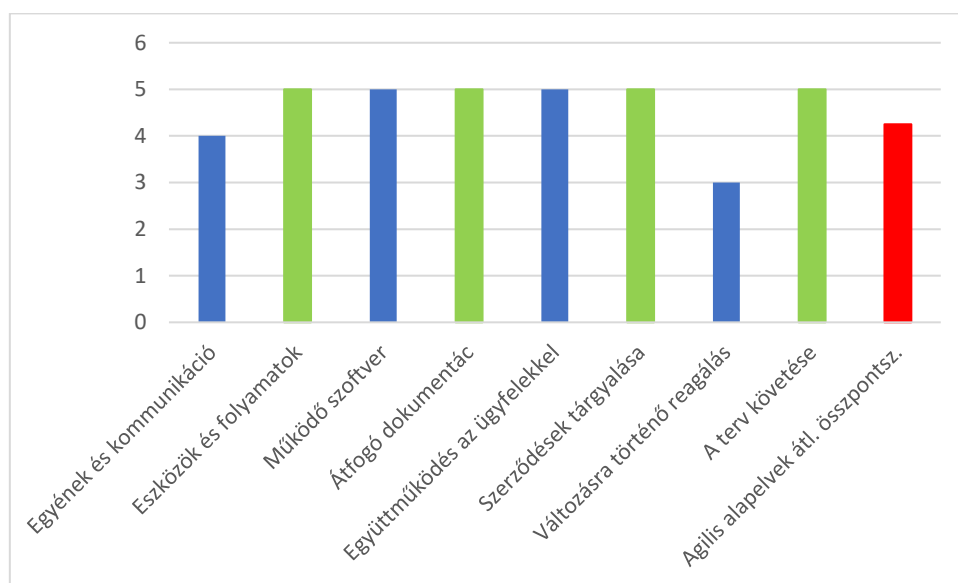
4.KÖVETKEZTETÉSEK, ÖSSZEGZÉS

Az agilis módszertan gyakorlati hasznosságának és eredményességének egyik remek fokmérője lenne, ha üzleti évekre vagy projektfeladatonként lebontva megvizsgálnánk a vállalatok profitját, kockázati rátáját, stb... Sajnos mivel ennek behatóbb elemzésére nem volt rálátásom és hozzáférésem, így egy Likert-skálát állítottam fel, mely szemléletesen tükrözi a vállalatok agilitását.

Mint ahogyan azt az agilis kiáltvány megalkotói is hangsúlyozzák, a hagyományos projektmenedzsment eszközök és alapértékek sem elhanyagolhatók, de nyilván valóan számos előnyt, többek között versenyelőnyt jelenthet a piacon, ha valaki adaptálni képes az üzleti gyakorlatába az agilis szemléletet

A Vállalat 1.0 alapvetően a vízesés modell alapelveit és alapértékeit követi, bár nála is megjelenik a változáshoz való alkalmazkodás képessége.

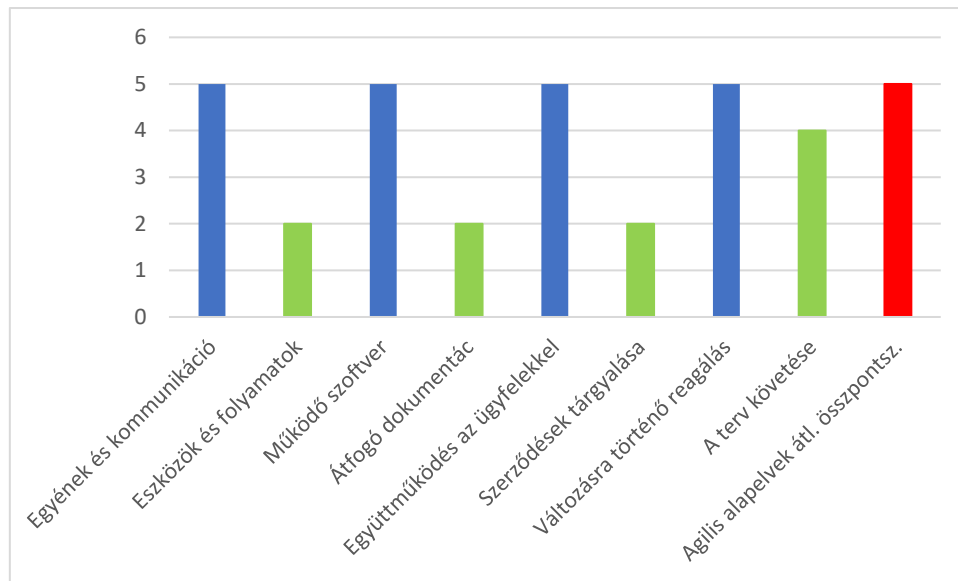
16. ábra: Vállalat 1.0 agilis alapelvek szerinti értékelése



Forrás: saját szerkesztés, 2024

A grafikonon az agilis alapelveket kék, a vízesés vagy hagyományos projektmenedzsment elveket pedig zöld színnek ábrázoltam összehasonlítva a két vállalat eredményeit, látható (17. ábra), hogy a Vállalat 1.0 projektfolyamatában kiemelt szerepet kap a dokumentációkezelés, az eszközök és folyamatok, így a változásra történő reagálásuk is rugalmatlanabb, mint a (18. ábra) Vállalat 2.0 esetében.

17. ábra: Vállalat 2.0 agilis alapelvek szerinti értékelése



Forrás: saját szerkesztés, 2024

A Vállalat 2.0 megrendelő-orientált szemlélete, rugalmassága, a folyamatok egyszerűsítése révén olyan piaci előnyökre tett szert, melyek versenyelőnyhöz juttatják a céget. Tapasztalható volt az is, hogy törekszenek a folyamatok állandó javítására. A csapatszellem egy cél irányába mozgatta őket. Ugyanakkor a vezető gyakori ellenőrzése is jelen volt, mely a minőséget garantálta a folyamatok során. A rendszeres kommunikáció könnyen áttekinthetővé tette a folyamatokat, így eredményesebb és nagy növekményt biztosító termékek/ szolgáltatások nyújtására voltak alkalmasak.

Az agilis szemlélet és módszertan alkalmazása számos előnyt hozott a Vállalat 2.0 számára.

SZAKIRODALOM

- Balaton Károly, Tari Ernő (SZERK.) (2016): Stratégiai és üzleti tervezés. Stratégia, tervezés, módszerek Akadémiai Kiadó 2016
- Barna László (2020): It projektek agilis és hagyományos környezetben történő vezetéséhez szükséges kompetenciák elemzése nagyvállalati környezetben. Doktori értekezés
- Beck, K. et al. (2001): Kiáltvány az agilis szoftverfejlesztésért. Lásd <http://agilemanifesto.org/iso/hu/>
- GÖRÖG M. (1996): Bevezetés a projektmenedzsmentbe. AULA Kiadó, Budapest
- Görög Mihály (1999): Projektvezetés AULA Budapest, 1999.
- Highsmith, J.A. (2004): Agile project management. Upper Saddle River: Addison-Wesley
- Highsmith, J.A. (2009): Agile Project Management: Creating Innovative Products (Agile Software Development). Upper Saddle River: Addison-Wesley
- ISO-10006:2003 (no date) Quality management systems — Guidelines for quality management in projects. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:10006:ed-2:v1:en>.
- KERZNER, H. (2003): Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 8th Ed., Wiley, Hoboken, New Jersey
- Klimkó Gábor, (2014): Az agilis szemlélet első két évtizede VEZETÉSTUDOMÁNY XLV. évf. 7-8.
- MEREDITH, J. R. – MANTEL, S. J. (2002): Project Management: A Managerial Approach, 5th ed., Wiley, Hoboken, New Jersey
- Nagel, R. (1992): 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy. Iacocca Institute, Lehigh University. [http:// www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA257032](http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA257032)
- Nonaka, I. – Takeuchi, J. (1986): The new new product development game. Harvard Business Review, Vol. 64, Issue 1: p. 137–146.
- Oxford Dictionary of English (2016) Oxford Dictionary of English. 4th edn. Edited by A. Stevenson. Oxford University Press.
- Szabó L, 2015, Projekt menedzsment Pearson Edition
- VERZUH, E. (2005): The Fast Forward MBA in Project Management, 2nd edition, Wiley, Hoboken, New Jersey
- W. Chan Kim – Renée Mouborgne, 2008: Kék óceán stratégia, Park Könyvkiadó

Internetes források

<https://www.blueoceanstrategy.com/teaching-materials/casebook/>

<https://bluebird.hu/vizeses-modell/>

<https://www.szinergia.hu/tudastar/blog/az-agilis-szo-jelentese>

www.e-epites.hu

<https://www.jogiforum.hu/hir/2020/08/03/bovult-az-epitesi-engedely-nelkul-vegezheto-epitesi-tevekenysegek-kore-julius-24-diken-lepett-hatalyba-a-kormany-rendelete/>

<https://www.training360.com/treningek/projektmenedzsment/agilis/ingyenes> Training 360:

Agilis szemléletről elfoglalt vezetőknek (is).

scrum-guide-2020-training360-hun.pdf

FÜGGELÉK

NYILATKOZAT

a záródolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Szabóné Dr. Benedek Andrea
A Hallgató Neptun kódja: QG5RO6
A dolgozat címe: **AGILIS MÓDSZERTAN ALKALMAZÁSA A MEGSZOKOTTÓL ELTÉRŐ ÜZLETI TERÜLETEN**
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: **Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet**
A konzulens tanszékének a neve: Agrárdigitalizációs és Szaktanácsadási Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és 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.

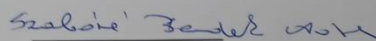
Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumba. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- **nem titkosított dolgozat a védést követően**
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumban.

Kelt: Gyöngyös 2024. 04. 24.


Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Szabóné Dr. Benedek Andrea (név) (hallgató Neptun azonosítója: QG5RO6) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom¹.

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

Kelt: Gyöngyös, 2024. 04. 24.


belső konzulens