



**Doktori (PhD) értekezés tézisei**

**Szemere Tibor Pál**

**Gödöllő  
2021**



**MAGYAR AGRÁR- ÉS  
ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM**

**BERUHÁZÁSI PROJEKTMENEDZSMENT  
KOCKÁZATAINAK VIZSGÁLATA AZ ÉPÍTŐIPARBAN**

**Doktori (PhD) értekezés tézisei**

**Szemere Tibor Pál**

**Gödöllő  
2021**

<b>A doktori iskola megnevezése:</b>	Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Gazdálkodás- és Regionális Tudományok Doktori Iskola
<b>A doktori iskola tudományága:</b>	gazdálkodás- és szervezéstudományok
<b>A doktori iskola vezetője:</b>	Prof. Dr. H.c. Popp József egyetemi tanár, az MTA levelező tagja, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő Közgazdaságtudományi Intézet
<b>Témavezető:</b>	Prof. Dr. Tóth Tamás, egyetemi tanár, Kodolányi János Egyetem, Gazdálkodás és Menedzsment Tanszék

---

**Az iskolavezető jóváhagyása**

---

**A témavezető jóváhagyása**

## 1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŰZÖTT CÉLOK

Dolgozatom fókuszában a beruházási projekt folyamat kockázatainak vizsgálata áll. Mivel a beruházások gazdasági interakciónak tekinthetők, így megvalósulásuk különböző kockázatokkal jár. A szekunder és primer kutatás során kiemelten kezelttem a kockázati tényezők körét, definiálva a beruházási projekt folyamatok legfőbb releváns, észlelt kockázati faktorait a B2B és a B2C piac relációkban. A releváns szekunder források, valamint kvalitatív és kvantitatív primer eredmények mentén határoztam meg a beruházási projekt folyamatok kockázati tényezőcsoportjait.

Tanulmányom időszerűségét az a tény adja, hogy a beruházások fontossága megkérdőjelezhetetlen minden modern piacgazdaságban, így azok átfogó, kockázati aspektusú elemzése olyan eredményeket szolgáltat, mely a B2B piac keresleti és a B2C kínálati oldal szereplői számára egyaránt gyakorlati hasznosságot hordoz.

A primer vizsgálat eredményei alapján a projekt folyamat észlelt kockázatait definiáltam és azokat kockázathierarchiai rendszerbe strukturáltam.

A kvalitatív eredmények alapján kvantitatív vizsgálatot folytattam le, a minta alanyainak válaszai alapján az észlelt kockázati faktorokat meghatároztam, és ezek alapján szegmentáltam a szolgáltatói (kivitelezői) piacot, valamint a szolgáltatást igénybe vevőket egyaránt. Az egyes szegmensek főbb szociodemográfiai ismérveit is feltártam a kutatás keretében, majd a két oldal szereplői számára kockázatsökkentési megoldási javaslatokat fogalmaztam meg.

### 1.1 A téma aktualitása

A pandémia miatt a fontos kérdésként fogalmazódik meg most a legtöbb fejlett gazdasági szekcióban, hogyan lehetséges a károkat minimalizálni, a megváltozott gazdasági működési kereteket a társadalom számára is elfogadható módon kezelni. A szakemberek egyetértenek abban, hogy a járványveszély kapcsán hozott intézkedések (jószerivel korlátozások) felborította a keresleti-kínálati viszonyokat. A keresleti oldalon az egészségügyi termékek és szolgáltatások, egyes informatikai eszközök, amelyek kapcsolódnak a védekezéshez, kerültek az érdeklődés középpontjába, míg a halasztható vagy nehezen beszerezhető vásárlások iránti kereslet lecsökkent. A fogyasztók vásárlási hajlandósága tehát megtorpant, ráadásul megváltoztak a jövedelmi viszonyai, így vagy visszafogják, vagy elhalasztják a vásárlásaikat.

A kínálati oldalon az infekciótól való félelem és a bevezetett korlátozások a szolgáltatások piacát ellehetetlenítették. Az ezekben az ágazatokban (turizmus, vendéglátás, kultúra) dolgozók munkavégzése megváltozott (a lehetőségek függvényében), online felületekre terelődtek. Egyes szolgáltatások, például a logisztikai szolgáltatások esetén többletköltségek jelentek meg, melyek erős árfelhajtó tényezők.

A pontos túlélés receptje jelenleg még nem ismert, de a makrogazdasági egyensúly működésének egyik jelentős pillére a fogyasztás, melyben a fentiek alapján érzékelhető

egyensúly-átrendeződés történt és történik<sup>1</sup>. A beruházások pedig, mint másik fontos meghatározó tényező, a gazdasági stabilitás alapja, így a beruházások elhalasztása, vagy azok leállítása súlyos csapás lenne a gazdaság egészére. A kormányzati vásárlások finanszírozhatósága középtávon már kérdéses, hiszen az adóterhek nem növelhetők, és az adóbevételek csökkenése abszolút mértékben prognosztizálható. Az exportkilátások csak akkor lehetnek biztosítottak, ha az adott ország devizája szép „lassan” inflálódik, hiszen ebben az esetben az exporttermékek egyre olcsóbbak lesznek a versenytársakhoz képest a nemzetközi piacon. Ebben a környezetben tehát a beruházásokra ismét nagy szerep hárul, ugyanúgy, ahogyan a válság utáni gazdasági újjáéledésben rendszerint. Már John Maynard Keynes is felfigyelt a beruházások színvonalának ingadozásaira, s bár a fogyasztás is ingadozik, a beruházások esetén ennek okát abban látta, hogy a tőketulajdonosok (beruházók) jövőbeni várakozásai (mint pszichológiai tényező) erősen befolyásolja a beruházásokra fordított összegek nagyságát. Sok esetben a döntéshozók (potenciális beruházók) kockázatvállalási hajlandóságától függ annak színvonala, hogy milyen mértékben lépnek vissza az eredeti beruházási tervtől, és annak intenzitása így milyen mértékben változik, akár az indokoltnál nagyobb mértékben. A beruházások színvonalára persze sok tényező hat, ilyen például a gazdasági szereplők jövedelme, a kamatláb mértéke, a tőke amortizációja, vagy az egyes termelőeszközök árszínvonalának változása. A felsoroltak közül a kamatlábváltozás esetén fordított arányban változik a beruházások aránya, hiszen, ha a bankban nagyobb a kamatvárakozás és egyben kisebb a beruházási kockázat, akkor azt preferálják a beruházások döntéshozói.

Disszertációm éppen ezért aktuális, hiszen a beruházási kockázatok vizsgálatával, azon belül is az észlelt építőipari projektkockázatok feltárásával foglalkozik. Ha ismerjük a kockázatokat, és azokat időben tudjuk kezelni, akkor elősegíthetjük a gazdaság talpra állását, illetve preventíven megelőzhetjük a nagyobb problémák kialakulását.

## 1.2 Célkitűzések

A kutatás fő célkitűzései:

1. A beruházásokat, mint projekteket jellemzem.
2. Feltárom az építészeti beruházási folyamat lépéseit, analizálom a beruházási döntési folyamat etapjait.
3. Definiálom a felmerülő kockázati tényezőcsoportokat melyeket a szakirodalom alapján csoportosítok.
4. Feltárom és összehasonlítom a beruházási folyamat két oldalán elhelyezkedő megrendelői és kivitelezői oldal által észlelt kockázatokat, és azok csökkentésére teszek javaslatokat.

---

<sup>1</sup> Nyitott gazdaság esetén ez azt jelenti, hogy az összkibocsátás (Y) megegyezik a háztartások fogyasztása (C), a vállalatok beruházása (I), a kormányzati vásárlások (G) és a nettó export összegével (NE)  $Y=C+I+G+NE$ , a nettó export az export–import (EX–I) különbsége.

### 1.3 A kutatás előzményei

A Tudományos Diákkör (TDK) keretében a *„Beruházási folyamatvizsgálat a megrendelői döntéshozataltól a megvalósulásig egy építésziroda nézőpontjából”* c. dolgozatomban lefolytatott előzetes kutatásom során a beruházási folyamatot elemeztem az építőiparban egyfajta menedzserszemlélettel. Empirikus eredményeimet a kutatásom szempontjából kezdeti kiindulópontnak tekintem.

Diplomadolgozatomat (2012) a TDK dolgozatommal azonos címmel írtam, de a kutatás fókusza, illetve megközelítése más dimenzióban analizálta a kérdéskört. A *„Beruházási folyamatvizsgálat a megrendelői döntéshozataltól a megvalósulásig egy építésziroda nézőpontjából”* c. dolgozatban a beruházási projekt folyamatot, mint szolgáltatás elméleti aspektusait vettem górcső alá. A diplomadolgozatom célja egy projekt munka marketing aspektusú vizsgálata volt, egy konkrét építésziroda példáján keresztül.

Kutatásom előzményeinek tekintem az UNKP-2017 pályázatán nyert ösztöndíjprogram keretében *„A beruházások foglalkoztatási intenzitására hatást gyakorló tényezők átfogó elemzése”* címmel folytattam le saját kutatásomat, melyek részeredményei összefüggésbe hozhatók a doktori értekezésem kutatási területével. A beruházások foglalkoztatottságban betöltött szerepét vizsgáltam. Továbbá az UNKP-2018 pályázatán nyert ösztöndíjprogram keretében *„A beruházások generáció-specifikus sajátosságainak átfogó elemzése a foglalkoztatás-növelése érdekében”* címmel lefolytatott kutatás további részeredményeit is tárgyaltam.

### 1.4 A kutatás hipotézisei

A célkitűzéseimmel és a megfogalmazott feladatokkal összhangban kutatásom során a következő hipotéziseket fogalmaztam meg:

**Hipotézis 0 (H0)** – Alaphipotézisem szerint a beruházási projekt folyamat során jelentkező kockázatok és azok észlelése–megítélése szegmentációs ismérvként alkalmazható, ezért lehetőséget kínál új fogyasztói–szolgáltatói célcsoportok karakterizálására.

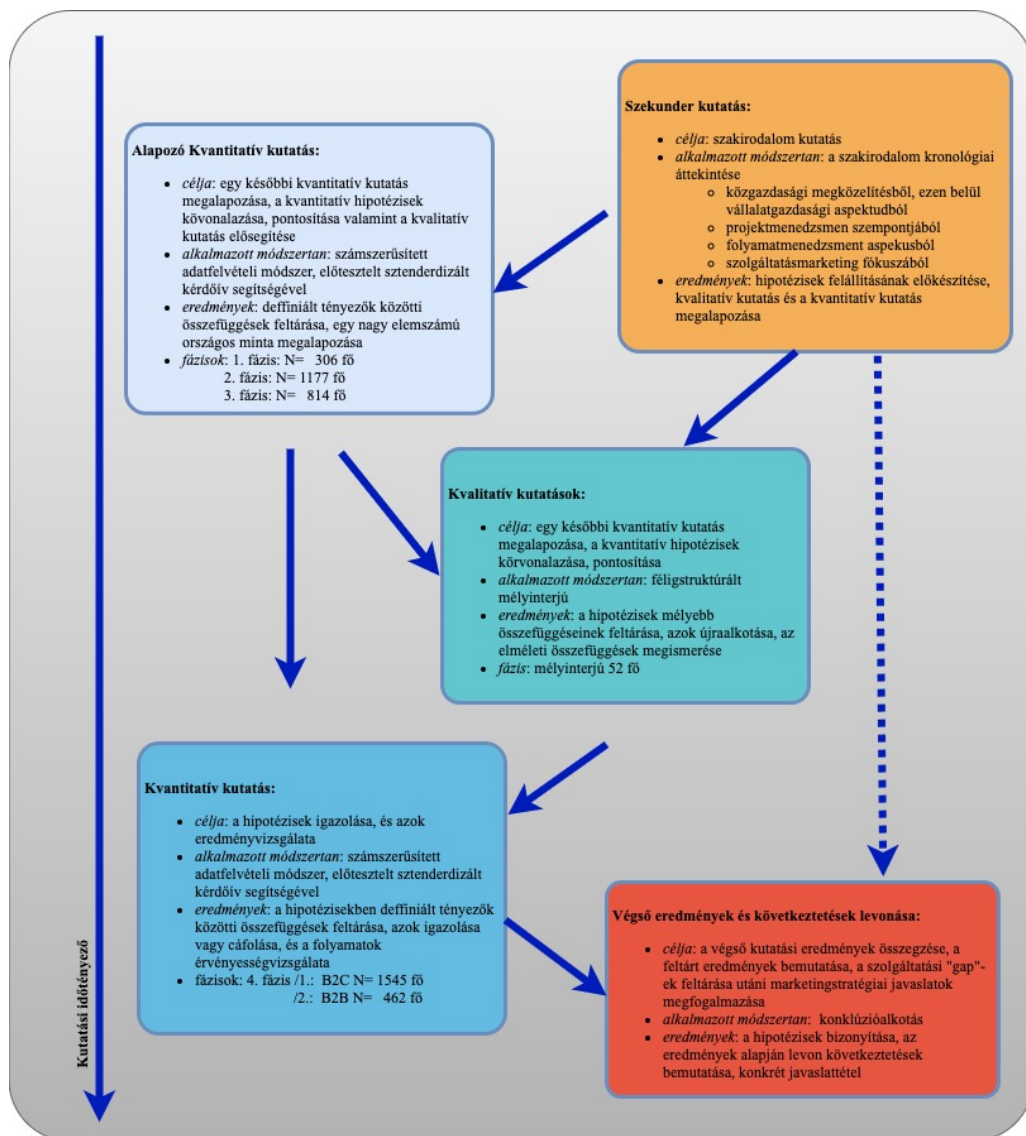
**Hipotézis 1 (H1)** – A beruházási folyamat során a kockázati tényezők definiálhatók és csoportosíthatók, az eredményességet meghatározó szempontok sorba rendezhetők.

**Hipotézis 2 (H2)** – Az észlelt kockázati tényezők alapján karakteres különbségeket mutató beruházói-fogyasztói csoportok hozhatók létre az építőipari beruházói fogyasztói piacon.

**Hipotézis 3 (H3)** – Az észlelt kockázati tényezők alapján jól elkülöníthető karakterizálható kivitelezői csoportok definiálhatók az építőipari szolgáltatói-kivitelezői piacon.

**Hipotézis 4 (H4)** – Az építőipari beruházói projekt megvalósulásának eredményessége a megrendelő és a tervező viszonyának a függvénye.

A disszertáció elkészítésének lépéseit, és az egyes fázisok közötti kapcsolat rendszert az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra: A disszertáció elkészítésének folyamatábrája

Forrás: az ábrában szereplő egyes folyamatszakaszokat saját kutatás alapján az ismert metodikák szerint állítottam össze, a lefolytatott saját kutatásnak megfelelően.

## 2. ANYAG ÉS MÓDSZER

Kutatásom egy többlépcsős kutatási folyamat, mely szekunderkutatásból és primer kutatási fázisból áll. A szakirodalom szisztematikus, több szempontú elemzésének eredményekét a beruházási projekt folyamat kockázatait sikerült feltárnom és csoportosítanom.

Ezt követően primer vizsgálat keretében kvalitatív és kvantitatív adatfelvételt valósítottam meg, melynek egyik célja és feladata a későbbi kvantitatív hipotézisek körvonalazása, pontosítása. Ennek érdekében mélyinterjút folytattam le 52 fővel. A minta alanyainak kiválasztása során szűrőfeltétel volt, hogy az interjúalanyok mindegyike foglalkozzon projektekkel, és/vagy projektkoordinációval, így a válaszadók közé projektszakemberek, projektvezetők, projektmenedzserek, illetve projektkoordinátorok kerültek. A rekrutáció során előnyben részesítettem, ha a szakember építőipari, beruházói, kivitelezői, vagy tervezői minőségben is részt vesz valamilyen formában projekt folyamatban, így a minta véleményem szerint a legtöbb információval tudott szolgálni a kutatás céljaként megfogalmazott kockázati szempontok feltárásában. A kvalitatív kutatás módszertani segédeszközeként félig-strukturált interjúvázatot (guide-ot) alkalmaztam az információ mélységi kigyűjtéséhez. Külön kérdéskörben vizsgáltam az egyes projektfázisok észlelt kockázatait.

A kvalitatív kutatásom során definiáltam a tényezők közötti különbségeket és az összefüggéseket, mely biztos alapot adtak az utolsó kutatási fázishoz, a B2C 1545 fős, és a B2B 462 fős országos kvantitatív felméréshez.

A kvantitatív kutatás négy fázisból épült fel. Az első három fázist az úgynevezett alapozó kutatásaim jelentették, a negyedik fázisban pedig a két oldal a szolgáltatást igénybe vevők (B2C) és a szolgáltatást végzők (B2B) közötti kapcsolatot és az eltéréseket vizsgáltam országos felmérés keretén belül. Az adatok bevitele és statisztikai feldolgozása az alapozó és az országos kutatások esetén SPSS 17.0 – 22.0 program segítségével valósult meg. A kvantitatív kutatásaim eredményeinek feldolgozásához leíró statisztikákat, két- és többváltozós összefüggés-vizsgálatokat végeztem, melyek során alkalmaztam a Khi-négyzet-próbát, faktor-analízist, klaszter-analízist, és variancia-analízist. A szegmentáció esetén minden alkalommal alkalmaztam a K-means klaszterezési eljárást. Az egyes elemzések alkalmával több próbát is végeztem, a kapott eredményeim közül a szakmailag legjobban magyarázható és a statisztikai szempontból is megfelelő szegmentációs eredményt részleteztem az egyes kutatási eredményeim tükrében. A variancia-analízissel vizsgált összefüggéseknél a szignifikancia és az F-értékeket vettem figyelembe. A Khi-négyzet próbánál az egyes kapcsolatok belső összefüggés-vizsgálatát minden esetben a korrigált sztenderdizált rezidiumok (Adj. R) értékei alapján végeztem el az analíziseket.



### **3. EREDMÉNYEK**

#### **3.1 A szekunder kutatás eredményei**

A kockázatok csoportosítása széleskörű szakirodalmat ölel fel, az egyes szerzők által képzett csoportok között tartalmi átfedés van, de sok olyan tényező megjelenik, ami a vállalkozás specifikumából adódó sajátosságok eredménye. A következőkben a feltárt tényezőket csoportosítottam összegezve a saját empirikus tapasztalataimmal és a feldolgozott szekunderforrások eredményeit szintetizáltam az alábbi táblázatban.

*1. táblázat: A feltárt kockázati tényezők csoportosítása*

<b>Kockázati kategóriák</b>	<b>Kockázati tényezők</b>	<b>Építészeti beruházások</b> (a vállalkozás aspektusa)	<b>Projekt</b> (a projekt aspektusa a vállalkozáson belül)
<b>Pénzügyi és pénzügyi struktúra</b>	Adósság kezelő képesség, fizetési eltérések, likviditás, rossz befektetések, kintlévőség kezelés.	Az adott vállalkozás rendelkezik-e a szükséges forrásokkal, azok ütemezése elérhetősége megfelel a beruházás ütemének.	A projekt számára biztosítottak-e a pénzügyi keretek a megfelelő ütemben, elosztásban.
<b>Piaci árak–piaci kereslet</b>	Piaci ár ingadozás, költségszerkezet, szerződési feltételek, ki és belépés a piacról.	A vállalkozás áringadozásokhoz való alkalmazkodása az eredeti költségvetés szerint, pl. árfolyamkockázat.	A projekt költségvetésének rugalmassága az ajánlati ár és az árváltozás okozta ár eltérések viszonylatában.
<b>Stakeholder-ek és kapcsolataik</b>	Függési viszonyok, kulturális eltérésekből eredő konfliktusok, szerződési kockázatok.	A vállalkozás érdekeltségeiből eredő függőségi viszonyok hatása a beruházási folyamatra.	A projekt megvalósulása során figyelembe veendő vállalati prioritások, diszpreferenciák.
<b>Versenykörnyezet, versenytársak</b>	Piaci erőviszonyok szegmentáció, piaci kémkedés, trösztellenes intézkedések piaci erő mérése, kontrollálása.	Az építészeti beruházás során észlelt konkurencia aktivitások és a beruházási környezeti változások, pl. szabályozási preferenciák.	A projekt megvalósulásának bizonytalansága a külső tényezők változása és a vállalkozás preferenciaváltozás a okán.
<b>Elosztórendszer és csatornák</b>	Szállítói rugalmasság, elérhetőség, alapanyag függőség, alapanyag helyettesíthetőség.	A vállalkozás függőségei a beruházási folyamat során, pl. a beszállítói attitűdök, ill. az alapanyagok hozzáférhetősége.	A projekt során felmerülő anyagszükségletek és azok hozzáférhetősége a vállalkozás kapcsolatrendszerén keresztül.
<b>Fogyasztók és fogyasztói preferenciák</b>	Termék–szolgáltatás választás rugalmassága, hitelesség, gyenge fogyasztói mag.	A vállalkozás kapcsolata a fogyasztókkal, a célcsoportmag elérése és kiszolgálása.	Az adott projekt mennyire illeszkedik a fogyasztói preferenciákhoz,

			milyen támogatottsága, relevanciája.
<b>HR Emberi erőforrás</b>	Munkavállalók, alvállalkozók, személyi kompetenciák, kvalitások, személyi változások politikai okok alapján, személyi kompetenciák.	A vállalati munkaerőbázis kompetenciái és inkompetenciái.	A projektgazda és a projektteam kompetenciái és azok korlátai.
<b>Politikai környezet</b>	Társadalmi támogatottság, politikai beleszólás a vállalat tevékenységébe, terrorizmus veszélye, személyi változások politikai okok alapján.	A vállalkozás politikai befolyásoltsága ill. függetlensége a politikai hatalomtól. A márka társadalmi támogatottsága, CSR, PR tevékenységek.	A projekt kiszolgáltatottsága politikai szempontok alapján.
<b>Jogi szabályozás</b>	Engedélyek a működéshez, törvényi felügyelet és igazságszolgáltatás, hivatali együttműködési kompetencia.	A vállalkozás jogi kereteinek betartása és ellenőrzése.	A projekt hatósági és vállalati legitimitációja.
<b>Arculat, hírnév, image</b>	Vállalati arculat hitelessége, termék megbízhatósága, referencia személyek népszerűsége.	A vállalkozás hitelessége és annak kommunikációja.	A projekt kommunikációja és arculata a vállalkozás egésze felé.
<b>Stratégiai tényezők</b>	Vállalat helyes célválasztása, akvizíciók, fúziók, erőforrásallokáció.	A vállalkozás stratégiai céljainak helyesége és a beruházás ehhez való illeszkedése.	A projekt illeszkedése a vállalati stratégiába.
<b>Technikai–technológiai tényezők</b>	Technológia komplexitása, amortizáció, munkaerőigényesség.	A vállalkozás technológiai fejlettsége, és annak fejlődése.	A projekt illeszkedése a vállalati technológiai törekvésekhez.
<b>Pénzügyi piaci tényezők</b>	Árfolyamok, befektetések megbízhatósága, a	A vállalkozás pénzügyi stabilitása a beruházás biztosítéke.	A projekt sikerességének egyik pillére a

	befektetéseknek likviditása, tényleges likviditás, kamatlábak mértéke.		vállalkozás financiális stabilitása.
<b>Tárgyi eszközök, üzleti működés keretei</b>	Berendezések, gyártó-szolgáltató egységek, vis major esetek, nemzetközi hatások, trendek alakulása.	A vállalkozás beruházásainak illeszkedése a technikai színvonalhoz.	A projekt illeszkedése a vállalati technológiai irányvonalhoz.
<b>Kognitív kockázat vagy Pszichológiai kockázat</b>	A beruházó fejében élő kép és a megvalósulás mikéntje közötti differencia kockázata.	A vállalati beruházás a döntéshozók víziói és a megvalósult beruházás egymáshoz viszonyított mikéntje.	A projekt illeszkedése a vállalati elképzelésekhez.
<b>Kommunikáció</b>	A folyamatban részt vevők közötti egymás melletti „elbeszélések”, fogalmi, tartalmi félreértések.	A vállalati kommunikáció milyensége és minősége a beruházási folyamat során.	A projekt megvalósíthatósága és annak illeszkedése a vállalati beruházásokhoz.
<b>Egészségügyi kockázat</b>	A beruházás egészségkárosító hatásaihoz kötődő kockázati elemeket foglalja magában.	A vállalkozás építőipari beruházásának egészségtudatos megvalósítása minden szegmensben.	A projekt egészségtudatos megvalósítása a beruházás szegmensében.

Forrás: (BOEHLJE – LINS 1998) alapján, kiegészítve a szekunderforrásokkal és a saját empirikus tapasztalatokkal

A szakirodalom vizsgált kockázati *kategóriáit és azok kiváltó okai szerzők szerint is csoportosítottam dolgozatomban.*

### 3.2 A primer kutatás eredményei

#### 3.2.1 A kvalitatív eredmények

A primer kutatásom kvalitatív eredményeként a szekunder kutatások és a szakértői interjúk alapján az alábbi észlelt kockázati tényezőket sikerült meghatároznom:

3. táblázat: A építészeti beruházási projektfolyamat résztvevői által észlelt projektkockázati tényezők

Észlelt kockázatok
az elvégzett munka minősége (rossz minőségű anyagok, nem megfelelő munka)
a projektben együttműködők megbízhatósága (mennyi feladatot, milyen felelősséggel vállal el, és betartja-e az ígéretet határidőre)
a beruházás fedezete (elég-e a pénze a munkák befejezésére)
a projektben együttműködők elérhetősége
a szolgáltatások ára (mennyire drága a szolgáltatás)
a projektben együttműködő kivitelezők rugalmassága az egyes problémák esetén
a projektben résztvevők tapasztalata
hitelkockázat (a hitel kamata megemelkedik)
együttműködés a projektben résztvevőkkel, információcsere (minden infót megoszt, egy-egy munkafázis végén a partner, tájékoztatja-e a következő lépésről stb.)
jogi kockázat (szerződés nem megfelelő)
az építkezés időtartama
egészségügyi kockázat (a beépített anyagok károsak az egészségre)
a jogszabályok megváltozása (új adók, járulékok)
befektetési kockázat (a piaci tényezők megváltoznak, így nem tartja az értékét az ingatlan)
baleseti kockázat (valaki megsérül a beruházási folyamat alatt)
a beruházás várható megtérülése (mikorra hozza vissza a befektetés az árát)
a beruházás szegmense (lakhatás vagy üzleti célú kiadásra szánt építkezés)
az építész/kivitelező és a megrendelő hírneve
egészségügyi kockázat (megbetegszem vagy a kivitelező megbetegszik-e a folyamat alatt)
a beruházás időszaka (tavasszal, nyáron, ősszel vagy télen történne a munkavégzés)
ízlésbeli kockázat: az elkészült ingatlan végül nem tetszik
a társadalmi megítélése a megvalósult ingatlanoknak nem olyan, mint szeretne volna (barátok, munkatársak véleménye negatív lesz)
a projektben résztvevők rugalmassága

Forrás: saját kutatás, 2018. N=52 fő

Összességében elmondható, hogy a kvalitatív kutatás eredménye az, hogy a szolgáltatói oldal a beruházási projektfolyamat során tisztában van a megrendelői elvárásokkal. Az észlelt kockázatok alapján próbálja előkészíteni a beruházási folyamatot úgy, hogy a megvalósítás a lehető legzökkenőmentesebben történhessen. Ehhez az alábbi területekre koncentrálnak:

- kontinuitás,
- kommunikáció,
- költségek,
- határidők,
- minőség,
- funkcionalitás,
- stílus,
- ár-érték arány,
- eredményesség,
- tapasztalat,
- hírnév,
- elérhetőség,
- projektfolyamat egésze és etapjai,
- pszichológiai kockázat,
- és a szabad döntés időtartama, kereteinek betartása.

Természetesen a kvalitatív kutatás résztvevői (B2B) nem csak érzékelik a kockázati tényezőket, hanem ezekre a feltárt kockázati tényezőkre kockázatsökkentési szempontokat is említettek.

**4. táblázat: Az építőipari projektberuházások észlelt kockázatok csökkentését meghatározó szolgáltatói szempontok**

Az észlelt beruházói kockázatok csökkentését meghatározó szempontok
a megrendelő folyamatos informálása
a megrendelőnek lehetőséget biztosítani a szabad döntéshez
szakmai kérdésekbe is bevonni a megrendelőt
elmagyarázni a kivitelezési projekt lépéseit, hogy lássa mi miután következik
betartani a határidőket
nem túllépni a költségvetést
olcsóbb megoldásokkal megismertetni a megrendelőket
más kivitelezői árakat és eredményeket megmutatni, hogy legyen összehasonlítási lehetősége a megrendelőknél

Forrás: saját kutatás, 2018. N=52 fő

## 3.2.2 A kvantitatív eredmények

### 3.2.2.1 B2C kvantitatív kutatás

A B2C kvantitatív kutatásom az építészeti beruházási projektek résztvevői által észlelt kockázati tényezők csoportosítására és az eltérő alapú szegmentációk összefüggéseinek vizsgálatára épül. A mintáim elemszáma B2C (N=1545 fő), ennyi értékelhető kérdőívet töltöttek ki a megkérdezettek. A válaszadók 59%-a rendelkezik saját ingatlannal, 39%-nak jelenleg nincs saját tulajdonú ingatlana. 2% pedig nem válaszolt e kérdésemre. Azon válaszadók, akik saját tulajdonú ingatlannal rendelkeznek, átlagosan 1,25 ingatlannal bírnak, a legtöbb 10 ingatlan volt, mellyel a mintába került egyik alany rendelkezett csak. A válaszadók (a minta 69%-a) között 20% tervezi legutóbb vásárolt ingatlana / saját tulajdonú ingatlana felújítását. 35% pedig nem tervez ilyen jellegű beruházást, és további 4% egyelőre még hezitál, abban a tekintetben, hogy felújításra szorul-e az ingatlana. Azok körében, akik nem tervezik az ingatlanuk felújítását, az erre utaló legfőbb ok az, hogy az ingatlan nem rég lett felújítva, jó állapotban van jelenleg is. Mindenképpen pozitív eredmény a beruházókkal szembeni attitűd vonatkozásában, hogy mindössze 1,5% nyilatkozott úgy, hogy negatív tapasztalatai vannak a felújítási munkákkal kapcsolatban. Ez azért lesz fontos eredmény, mert vizsgálom, hogy milyen a kontinuitási hajlandóság a megkérdezettek esetén.

Külön kérdéskörben elemeztem, hogy a válaszadók mennyire tartják szükségesnek az építkezés / felújítás során a szakemberrel történő egyeztetéseket.

A legtöbben (54,7%) részletekbe menően fontosnak tartják az elképzelések közös áttekintését és a válaszadók közel egyötöde (17,9%) a tervszerűség híve. A minta mindössze 0,9% -a vélekedett úgy, hogy teljesen kiadná kezéből a felújítási munkát. Meglehetősen kevesen (2,7%) valószínűsítanák meg egy ilyen projektet szakember bevonása nélkül.

Az kockázatszemlélet vizsgálata során az építészeti beruházás vásárlója–megrendelője (fogyasztói oldal) által észlelt projektkockázati tényezőket csoportosítottam és szegmentáltam a beruházókat (fogyasztókat). Így első ízben azonosítottam a projekthez kapcsolódó kockázatok, és azok, a beruházók által észlelt fontosságát. A kérdőívemben feltett észlelt kockázati tényezőket sorba rendeztem az említések fontosságának átlagértéke alapján. Az eredmények alapján **a minőségi**, (például a rossz minőségű anyagok felhasználása, vagy a nem megfelelő munka), **a megbízhatósági** (mennyi feladatot, milyen felelősséggel vállal el a szakember, és betartja-e az ígéretet határidőre), valamint **a pénzügyi kockázat** (a beruházás fedezete, elég-e a pénze a munkák befejezésére)  **voltak a legfontosabbnak minősített szempontok** a beruházók oldaláról, de **megjelent a szakember iránti bizalom, a szakember elérhetősége**, és az általa nyújtott **szolgáltatások ára**, valamint **a szolgáltató-kivitelező rugalmassága** is a minta válaszadóinak elsődlegesen észlelt kockázataik között. Kiderült, hogy a mintára egyfajta túlértékelő szemlélet jellemző, mivel egyik elem esetében sem volt kisebb az átlag kettőnél. A relatív szórásokat nézve az is jól látható, hogy a fent felsorolt észlelt kockázatok tekintetében volt a legösszetartóbb a válaszadók véleménye, ezzel szemben

a többi kockázatot eltérően ítélték meg, valószínűleg egyes beruházók életében ezek eltérő módon jelentkező kockázatok, aminek alapja lehet a korábbi tapasztalat megszerzése.

**5. táblázat: Az építészeti beruházás vásárlója–megrendelője (B2C, fogyasztó) oldal által észlelt projektkockázati tényezők rangsora**  
(az említések %-ban)

<b>Észlelt kockázatok</b>	<b>átlag (ahol 1=egyáltalán nem érzem kockázatosnak, 4= teljes mértéken kockázatosnak érzem)</b>	<b>relatív szórás</b>
<b>az elvégzett munka minősége (rossz minőségű anyagok, nem megfelelő munka)</b>	<b>3,31</b>	<b>0,95</b>
<b>a szakember megbízhatósága (mennyi feladatot, milyen felelősséggel vállal el, és betartja-e az ígéretet határidőre)</b>	<b>3,30</b>	<b>0,96</b>
<b>a beruházás fedezete (elég-e a pénze a munkák befejezésére)</b>	<b>3,11</b>	<b>0,97</b>
<b>a szakember iránti bizalmam</b>	<b>3,09</b>	<b>0,98</b>
<b>az építész/kivitelező elérhetősége</b>	<b>3,06</b>	<b>0,98</b>
<b>a szolgáltatások ára (mennyire drága a szolgáltatás)</b>	<b>3,03</b>	<b>0,93</b>
<b>az építész/kivitelező rugalmassága az egyes problémák esetén</b>	<b>3,00</b>	<b>0,92</b>
a szakember önálló problémamegoldása	2,98	0,94
a szakember tapasztalata, szakmában töltött évei száma	2,93	0,93
hitelkockázat (a hitel kamata megemelkedik)	2,90	1,03
együttműködés a kivitelezővel, információcsere (minden információt megoszt-e, egy-egy munkafázis végén tájékoztatta-e következő lépésről, stb.)	2,87	0,96
jogi kockázat (szerződés nem megfelelő)	2,84	1,03
az építkezés időtartama	2,80	0,89
egészségügyi kockázat (a beépített anyagok károsak az egészségre)	2,80	1,09
a jogszabályok megváltozása (új adók, járulékok)	2,75	0,99
befektetési kockázat (a piaci tényezők megváltoznak, így nem tartja az értékét az ingatlan)	2,71	0,98
baleseti kockázat (valaki megsérül a beruházási folyamat alatt)	2,67	1,05
a szakember szolgáltatásainak választéka	2,65	0,91



a beruházás várható megtérülése (mikorra hozza vissza a befektetés az árát)	2,60	0,95
a beruházás szegmense (lakhatás vagy üzleti célú kiadásra szánt építkezés)	2,51	0,94
az építész/kivitelező hírneve	2,51	0,95
egészségügyi kockázat (megbetegszem vagy a kivitelező megbetegszik-e a folyamat alatt)	2,50	0,97
a beruházás időszaka (tavasszal, nyáron, ősszel vagy télen történne a munkavégzés)	2,48	1,01
ízlésbeli kockázat: az elkészült ingatlan végül nem tetszik	2,40	1,01
a társadalmi megítélése a megvalósult ingatlanak nem olyan, mint szeretne volna (barátok, munkatársak véleménye negatív lesz)	2,01	1,02

Forrás: saját kutatás, 2018. N=1545 fő (1-4-skála, ahol 1=legkevésbé fontos, 5=legfontosabb);  
**Fontos tényezők:** átlag  $\geq 3$ ; Fontosabb tényezők: átlag  $\geq 2$ ; Kevésbé fontos tényezők: átlag  $< 2$ ;  
(szórás=0,89-1,09)

Annak érdekében, hogy a kockázati tényezők alapján beruházói csoportokat tudjak elkülöníteni, első ízben a kockázati tényezőkre faktor analízist végeztem el. Ennek segítségével megtudhattam, mely kockázati tényezők kapcsolódnak össze a beruházók megítélése szerint. A faktoranalízis során minden esetben Varimax rotációs módszert alkalmaztam. Az összvariancia és KMO értékek alapján statisztikailag értékeltem a négy-, öt- és hatfaktoros próbák eredményeit, melyek közül szakmailag a legmegfelelőbb struktúrát az ötfaktoros eredmény mutatta.

Az egyes próbák alkalmával voltak olyan tényezők, melyek a faktor számtól függetlenül mindvégig együtt mozogtak, ez azt jelenti, hogy ezek az elemek nagyon szorosan összekapcsolódnak a beruházók értékítéletében.

Ilyen tényezők voltak például:

- **a projekt (építkezés) időtartama** és a beruházás időszakára (tavasszal, nyáron, ősszel vagy télen történne a munkavégzés) generált idő kockázati csoport,
- és **a szakemberhez kötődő kompetenciák** egyes köre (problémamegoldás, rugalmasság, elérhetőség).

Emellett voltak úgynevezett vándor elemek is, melyek a faktorszámok tükrében eltérő faktorcsoportokba kerültek, mint például:

- „**a beruházás szegmense** (lakhatás vagy üzleti célú – kiadásra szánt építkezés)”, vagy
- **az „egészségügyi kockázat** (például én megbetegszem, vagy a kivitelező megbetegszik-e a folyamat alatt)”.

**Az ötfaktoros próba eredményeként (lásd 15. táblázat) az alábbi tényezőstruktúrát kaptam:**

- **Faktor 1: „humán és minőségi faktor”**, melyben a szakemberhez kötődő kompetenciák és a projekt minőségi elemei tartoztak;
- **Faktor 2: „pénzügyi, és jogi kockázati csoport”**, ahol a beruházás megtérüléséhez kötődő finánciális kockázatok és a jogi környezet változásai generálta kockázatok kerültek;
- **Faktor 3: „társadalmi, pszichológiai kockázat”**, mely csoportba a beruházóhoz kötődő pszichológiai és társadalmi kockázati tényezők kerültek. A projekt társadalmi megítélése és a beruházó általi elfogadottsága, az eredménnyel való azonosulás kockázata azok, melyek e faktorba kerültek;
- **Faktor 4: „egészségügyi kockázat”**, mely a beruházás egészségkárosító hatásaihoz kötődő elemeket foglalta magában;
- **Faktor 5: „idő kockázat”**, a projekt időtartama és időszaka generálta kockázati tényezőket magában hordozó csoport.

A faktor-analízis után az eredeti tényezőlistára K-means klaszterezési eljárással klaszteranalízist végeztem, hogy a kockázati tényezők alapján szegmentálni tudjam a mintát.

### **Kockázati tényezők szerinti szegmensek jellemzői**

Kockázati tényezők szerint karakteres különbségeket mutató fogyasztói csoportok hozhatók létre az építőipari beruházási projektfolyamatban résztvevők körében. A varianciaanalízis szerint minden egyes kockázati tényező alapján különbséget állapíthattam meg legalább két klaszter között.

A létrehozott szegmensek jellemzését először is a faktoranalízisbe bevont kockázati tényezők alapján végeztem el, ami segített abban, hogy milyen alapvető észlelt kockázatok definiálhatók a mintámban. A kialakult öt szegmens elemzését az egyes tényezőkre kapott klaszterenkénti átlagok és a mintaátlag összehasonlításával folytattam le. A lefolytatott értékelővizsgálat olyan klasztereket (*fogyasztói célcsoportokat*) eredményezett, amelyek sok hasonlóságot mutattak az alapozó kutatásaim során definiált szegmensekkel.

### **Az eredmények alapján öt beruházói csoportot sikerült karakterizálnom:**

- **Klaszter 1.: „minden kockázatot alul értékelők szegmense”**, akik számára egyik kockázati tényező sem volt a minta-átlagnál fontosabb;
- **Klaszter 2.: „minden kockázatot túlértékelők csoportja”**, akik minden egyes kockázati tényezőt fontosabbnak ítélték, mint a teljes minta-átlag;
- **Klaszter 3.: „pénzügyi, jogi és egészségügyi kockázatok felülértékelők”**, akik számára a beruházási projekt finánciális, jogi és egészségügyi kockázatai voltak a legfontosabbak;

- **Klaszter 4.:** „szakemberre számító tudatosok klasztere”, aki a szakemberhez kötődő humán kompetenciák fontosságát értékelte a minta-átlagon felül mérvadónak, az ár és minőségi kockázati elemek mellett;
- **Klaszter 5.:** „társadalmi, pszichológiai kockázatot felülértékelők”, akik számára a beruházói projekt társadalmi és pszichológiai kockázati dimenziói voltak átlagon felül fontosak.

### Szocio-demográfiai karakterek

Érdekesnek tartottam megvizsgálni, hogy a beruházók észlelt kockázatvállalási hajlandósága és azok iskolai végzettsége, valamint az egy főre eső havi nettó jövedelem között van-e összefüggés, ezért részletesen vizsgáltam a minta szocio-demográfiai ismérveit is. (Így az egyes klasztereket szocio-demográfiai ismérvek alapján is jellemezni tudtam).

A Pearson féle Khi-négyzet próba eredményei alapján górcső alá vettem, hogy hol van szignifikáns kapcsolat a szocio-demográfiai ismerv és a klaszterhez tartozás között. Az észlelt kockázati tényezők alapján kialakult szegmenseket megvizsgáltam az alapváltozók szerint is. A klaszterhez tartozást szignifikánsan (sig = 0,000- 0,001) határozza meg az iskolai végzettség és az egy főre eső havi nettó jövedelem. Az egyes szegmensek vizsgált demográfiai karaktereit az alábbiakban foglalom össze. A mintát analizáltam a többi változó esetén is, de a Khi-négyzet próba eredmények szignifikancia értéke az elvártnál (0,005-nél) nagyobb értéket hozott, ezért kizártam azokat a vizsgálatból.

6. táblázat: Az észlelt kockázati tényezők szerinti beruházói szegmensek szocio-demográfiai jellemzői

Ismérvek	minden kockázatot alul értékelők N=152	minden kockázatot felül értékelők N=466	pénzügyi, jogi és egészségügyi kockázatok felülértékelők N=306	szakemberre számító tudatosok N=421	társadalmi pszichológiai kockázatot felülértékelők N=200
	alapfokú isk. végz. (0,04%) Adj.R.=1,25	szakmunkás isk. végz. (0,13%) Adj.R.=1,60	szakmunkás isk. végz. (0,14%) Adj.R.=1,88	felsőfokú isk. végz. (0,50%) Adj.R.= 5,13	alapfokú isk. végz. (0,05%) Adj.R.=2,48
		felsőfokú isk. végz. (0,35%) Adj.R.= -2,37	felsőfokú isk. végz. (0,35%) Adj.R.= -1,75	szakmunkás isk. végz. (0,06%) Adj.R.= -3,92	felsőfokú isk. végz. (0,34%)

<b>isk. végzett ség</b>  <b>sig = 0,000</b>		alulrep.	túlzottan felülrep.	túlzottan alul repr.  alapfokú isk. végz. (0,01%) Adj.R.= -2,71 túlzottan alul repr.	Adj.R.= -1,76 alulrep.
<b>nettó jöv. /fő</b>  <b>sig = 0,001</b>	51-100ezer közötti jöv. (0,09%) Adj.R= -1,74 kissé alulrep.	51-100ezer közti jöv. (0,15%) Adj.R= 1,66  251ezer felett (0,19%) Adj.R.= -1,72 kissé alulrepr.	51-100ezer közti. jöv. (0,16%) Adj.R=1,70  251ezer felett (0,16%) Adj.R.= -2,50 alulrepr.	<b>251ezer felett (0,29%)</b> Adj.R=4,44  151-200ezer közötti jöv. (0,20%) Adj.R.= -2,83 alulrepr.	<b>0-50ezer közötti jöv. (0,05%)</b> Adj.R=2,48 felülrepr.

Forrás: saját kutatás, 2018. Mérés szintek: nominális, attribútumok=klaszterek Khi-négyzet próba, Adj=korrigált sztenderdizált reziduumok, %=oszlopszázalék a vizsgát változó aránya a klaszterben

Két szocio-demográfiai szempont alapján van tehát összefüggés, mert az iskolai végzettség és az egy főre eső havi nettó jövedelem között volt kimutatható kapcsolat. Az iskolai végzettség és a klaszterben történő hovatartozás szempontjából a minta azt mutatta, hogy „a szakemberre számító tudatosok” klaszterében (ami a minta 1545fő-ből 421fővel, második legnagyobb elemszámával rendelkezik) a felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezők aránya magasan felülreprezentált (0,50%) a szegmensben az elvárt értékhez képest (Adj.R.=5,13). Ugyanakkor erre a klaszterre az is jellemző, hogy a szakmunkásképző vagy szakiskolai végzettséggel rendelkezők (0,06%) az elvárt értékhez képest (Adj.R.= -3,92) túlzottan alul reprezentáltak, akárcsak az alapfokú iskolai végzettséggel rendelkezők (8 általános iskola, vagy annál kevesebb) (0,01%) az elvárt értékhez képest (Adj.R.= -2,71).

A „társadalmi, pszichológiai kockázatokat felülértékelők” klaszterébe tartozók esetében a minta alanyai azt mutatták (N=200), hogy az alapfokú iskolai végzettséggel rendelkezők aránya (0,05%) az elvárt értékhez képest (Adj.R=2,48) közel kétszerese tartozik, míg ugyanebben a klaszterben a felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezők (0,34%) az elvárt értékhez képest (Adj.R.= -1,76) alul reprezentáltak voltak.

Az egy főre eső havi nettó jövedelem, mint szocio-demográfiai szempont, a „szakemberre számító tudatosok” szegmensben azt mutatta, hogy a 251ezer feletti

jövedelemkategóriába sorolható alanyok aránya (0,29%) az elvárt értékhez képest (Adj.R=4,44) markánsan felülreprezentált. Ugyanebben a szegmensben viszont a 151-200 ezer közti jövedelemkategóriában élő alanyok (0,20%) aránya az elvárt értékhez képest (Adj.R.= -2,83) alul reprezentált.

A „társadalmi pszichológiai kockázatot felülértékelők” szegmense a vizsgált alanyok között azt mutatta, hogy a 0-50 ezer közti jövedelemkategóriába tartozó alanyok aránya (0,05%) az elvárt értékhez képest (Adj.R=2,48) felülreprezentált.

A vizsgált alanyok között „a szakemberre számító tudatosok” szegmensben a felsőfokú végzettségűek és a legmagasabb jövedelemkategóriába tartozók túltreprezentáltak az elvárt értékhez képest. Illetve a „társadalmi, pszichológiai kockázatot felülértékelőkről” pedig pont az inverze, miszerint alacsonyabb iskolai végzettségűek és a legalacsonyabb jövedelemkategóriába tartozó alanyok felülreprezentáltak jelennek meg az elvárt értékekhez képest a mintában.

### **3.2.2.2 B2B kvantitatív kutatás**

Az empirikus primer kutatásom az építészeti beruházási projektek résztvevői által észlelt kockázati tényezők rangsorának a meghatározására törekedett, ezért B2B 462 fős kvantitatív kutatás keretén belül az alábbi eredményeket kaptam:

A válaszadók 66,6% nyilatkozta az a mintában, hogy ő a döntéshozó, ami 308 főt jelent. A minta összetételét tekintve pedig 31,6% 146 fő, aki nem volt az, összesen 8 fő nem akart nyilatkozni a kérdésben, ami azt jelenti, hogy a válaszadóink kétharmada aktívan befolyásolja a vizsgált vállalkozások beruházásai során a döntéshozatalt.

Az érintett vállalkozások megoszlása a mintán belül a következő képet mutatta: a Korlátolt Felelőségi Társaság (KFT)-k aránya felülreprezentált volt, hiszen a minta 60,8% tették ki. A válaszadók körében az Egyéni Vállalkozók (EV) aránya volt meghatározó még, ez a teljes minta 24,45%-át jelentette, tehát közel egynegyedét. A Betéti Társaságok (BT) száma a mintában kis elemszámmal jelent meg, ez 7,57%-ot tett ki, vagyis összesen 35 db-ot. Ennek az lehet az oka, hogy a Betéti Társaságok esetén az ügyvezetők, akik beltagok is egyben, teljes vagyonukkal felelnek a vállalkozás tevékenységéért, ez pedig egy nagyobb volumenű beruházás esetén érzékelhetően nagy kockázati faktor a kivitelezői oldalon. A Részvénytársaságok (RT.) jelenléte alacsony volt, 14 kitöltő nyilatkozta, ez a minta 3%-át teszi ki. A többi válasz a vállalkozás az egyéb kategóriát jelölte meg, itt például szövetkezetet, önkormányzatot és Közkereseti társaságokat jelöltek meg a kitöltők.

A megkérdezettek között nem alakult ki egységesen szegmentálható időszak, hogy mennyi ideje foglalkoznak beruházási tevékenységgel, a szélső értékek nélkül hozzávetőlegesen az 1-40 év között elszórva helyezkedtek el.

Érdekes eredmény született arra a kérdésre, hogy a cég főtevékenységeként az építőiparban tevékenykedik-e? A válaszadók ugyanannyi százaléka nyilatkozta azt, hogy igen, mint ahányan azt, hogy nem. Ez 46,69%-os értéket jelent, és 28 válaszadó adott

semleges választ, vagyis a minta közel 6%-a, tehát a minta közel fele főtevékenysége alapján az építőiparhoz köti magát.

A megkérdezettek az utóbbi egy évben átlagosan 6,28 db építkezési / építészeti / beruházási projektet vezettek, és 7,45 db projektben vett részt (pl. alvállalkozóként). Ez azt mutatja, hogy azok, akik a mintában válaszoltak a kérdésre, azok az alanyok főleg projektet vezettek, és csak nagyon kevés esetben vettek részt olyan projektben, amiben nem ők voltak a döntéshozók.

Az építészeti beruházás kivitelezője (kínálati) oldal által észlelt, a kvalitatív kutatásnak köszönhetően feltárt projektkockázati tényezők vizsgálata folyamán első ízben azonosítottam a projekthez kapcsolódó kockázatokat, majd a kérdőívünkben feltett észlelt kockázati tényezőket sorba rendeztem az említések fontosságának átlagértéke szerint.

Az eredmények alapján a **pénzügyi kockázat** (a beruházás fedezete, elég-e a pénze a munkák befejezésére) majdnem azonos arányban a **megbízhatósági kockázattal** (a projektben együttműködő kivitelezők megbízhatósága), valamint a **minőségi kockázat** (a minősége az elvégzett munkának pl.: rossz minőségű anyagok, nem megfelelő munka) voltak a legfontosabb minősített szempontok a kivitelezők oldaláról, de **megjelent az együttműködők rugalmassága, a kivitelező elérhetősége és a jogi kockázatok** is (míserint a szerződés nem megfelelő).

Kiderült az is (lásd táblázat), hogy a mintára egyfajta túlértékelő szemlélet jellemző, mivel egyik elem esetében sem volt kisebb az átlag értéke, mint kettő. A relatív szórásokból is jól látható, hogy a fenti, észlelt kockázatok esetén nagyon összetartó a minta, ezzel szemben a többi észlelt kockázati tényezőt eltérően ítélték meg a válaszadók. Az is jól látszik, hogy a kivitelezők tapasztalatai a jogi kockázatokat is beemelte az észlelt kockázati rangsor elejébe, ami arra utal, hogy volt ebből fakadó problémájuk a megelőző évek alatt.

*5. táblázat: Az építészeti beruházás kivitelezője (B2B, kínálati) oldal által észlelt projektkockázati tényezők rangsora (az említések %-ban)*

Észlelt kockázatok	átlag (ahol 1=egyáltalán nem érzem kockázatosnak, 4=teljes mértéken kockázatosnak érzem)	relatív szórás
A beruházás fedezete (elég-e a pénze a munkák befejezésére)	3,33	0,95
A projektben együttműködő kivitelezők megbízhatósága	3,32	0,89
A minősége az elvégzett munkának (rossz minőségű anyagok, nem megfelelő munka)	3,27	0,93
A projektben együttműködő kivitelezők rugalmassága az egyes problémák esetén	3,17	0,87
A projektben együttműködő kivitelezők elérhetősége	3,12	0,94

<b>jogi kockázat (szerződés nem megfelelő)</b>	<b>3,09</b>	<b>0,90</b>
A beruházás várható megtérülése (mikorra hozza vissza a befektetés az árát)	2,95	0,92
A befektetési kockázat (a piaci tényezők megváltoznak, így nem tartja az értékét az ingatlan)	2,94	0,93
A megrendelő elérhetősége	2,94	0,95
A jogszabályok megváltozása (új adók, járulékok)	2,93	0,97
baleseti kockázat (valaki megsérül a beruházási folyamat alatt)	2,92	1,05
A megrendelő rugalmassága	2,91	0,88
a szolgáltatások ára (mennyire drága a szolgáltatás)	2,89	0,88
hitelkockázat (a hitel kamata megemelkedik)	2,88	0,96
együttműködés a kivitelezővel, információcsere (minden infót megoszt, egy-egy munkafázis végén tájékoztatta következő lépésről stb.)	2,87	1,06
az építkezés időtartama	2,85	0,86
egészségügyi kockázat (a beépített anyagok károsak az egészségre)	2,81	1,02
egészségügyi kockázat (megbetegszem vagy a kivitelező megbetegszik-e a folyamat alatt)	2,60	0,86
a beruházás szegmense (lakhatás vagy üzleti célú kiadásra szánt építkezés)	2,53	0,89
az építész/kivitelező hírneve	2,51	0,98
A megrendelő hírneve	2,50	0,97
ízlésbeli kockázat: az elkészült ingatlan nem tetszik végül	2,48	0,99
a beruházás időszaka (tavasszal, nyáron, ősszel vagy télen történne a munkavégzés)	2,44	1,05
A megrendelő szaktudása, ismerte, tájékozottsága]	2,35	1,03
a társadalmi megítélése a megvalósult ingatlandak nem olyan, mint szeretne volna (barátok, munkatársak véleménye negatív lesz)	2,31	0,93

Forrás: saját kutatás, 2018. N=462 fő (1-4-skála, ahol 1=legkevésbé fontos, 5=legfontosabb);

**Fontos tényezők:** átlag  $\geq 3$ ; Fontosabb tényezők: átlag  $\geq 2$ ; Kevésbé fontos tényezők: átlag  $< 2$ ;

(szórás=0,86-1,06)

Annak érdekében, hogy a kockázati tényezők alapján kivitelezői csoportokat tudjak elkülöníteni, a kockázati tényezőkre **faktor analízist végeztem**, így megtudhatam, mely kockázati tényezők kapcsolódnak össze a kivitelezők megítélése szerint.

A faktoranalízis során minden esetben Varimax rotációs módszert alkalmaztam. Az összvariancia és KMO értékek alapján statisztikailag értékelttem a négy-, öt- és hatfaktoros próbák eredményeit, melyek közül szakmailag a legmegfelelőbb struktúrát az **ötfaktoros eredmény mutatta**. Az egyes próbák alkalmával **voltak** olyan **tényezők, melyek** a faktor számtól függetlenül **mindvégig együtt mozogtak**, ezek az elemek nagyon szorosan összekapcsolódnak a kivitelezők értékítéletében.

Ilyen tényezők voltak például:

- a **projekt (építkezés) időtartama és a beruházás időszakára** (tavasszal, nyáron, ősszel vagy télen történne a munkavégzés) **generált idő kockázati csoport,**
- és a **projektben együttműködő kivitelezőkhöz kötődő kompetenciák egyes köre** (problémamegoldás, rugalmasság, elérhetőség, információcsere egy-egy munkafázis végén, ill. tájékoztat a következő lépésről),
- vagy a **jogi kockázatok** (szerződés nem megfelelő) és a jogszabályok megváltozása, mint kockázat megjelenése (új adók, járulékok),
- **megtérülési kockázatok egyes köre** (a piaci tényezők megváltoznak, így nem lesz a projekt pénzügyileg sikeres vagy a hitel kamata megemelkedik).

Emellett **voltak** úgynevezett **vándor elemek is**, melyek a faktorszámok tükrében eltérő faktorcsoportokba kerültek, mint például:

- „a **beruházás szegmense** (lakhatás vagy üzleti célú – kiadásra szánt építkezés)”, vagy
- az „**egészségügyi kockázat** (például a beruházó megbetegszik, vagy a kivitelező megbetegszik-e a folyamat alatt)”.

**Az ötfaktoros próba eredményeként az alábbi tényezőstruktúrát kaptam:**

- **Faktor 1: „pénzügyi, és jogi kockázati csoport”,** ahol a beruházás megtérüléséhez kötődő finansziális kockázatok és a jogi környezet változásai generálta kockázatok kerültek;
- **Faktor 2: „humán és minőségi faktor”,** melyben a szakemberhez kötődő kompetenciák és a projekt minőségi elemi és a kommunikáció tartoztak;
- **Faktor 3: „egészségügyi és pszichológiai kockázati faktorcsoport”,** mely a beruházás egészségkárosító hatásaihoz kötődő elemeket foglalta magában, valamint a a beruházóhoz kötődő pszichológiai és társadalmi kockázati tényezők kerültek ide, mint például a projekt társadalmi megítélése és a beruházó általi elfogadottsága, az eredménnyel való azonosulás kockázata;
- **Faktor 4: „megrendelőhöz köthető kockázatok köre”** a megrendelő rugalmassága, háttér tudása, a beruházás szegmenséhez köthető kockázatok köre;



- **Faktor 5: „idő kockázat”,** a projekt időtartama és időszaka generálta kockázati tényezőket magában hordozó csoport.

A faktor-analízis után az eredeti tényezőlistára K-means klaszterezési eljárással klaszteranalízist végeztem, hogy a kockázati tényezők alapján szegmentálni tudjam a mintát.

### **Kockázati tényezők szerinti szegmensek jellemzői**

Az építőipari beruházási projektfolyamatban résztvevők körében vett minta alanyaiból tehát a kockázati tényezők észlelése alapján **karakteres különbségeket mutató kivitelezői csoportok hozhatók létre.** A varianciaanalízis szerint minden egyes kockázati tényező alapján különbséget állapíthattunk meg legalább két klaszter között.

A létrehozott szegmensek jellemzését először is a faktoranalízisbe bevont kockázati tényezők alapján végeztem el, ami segített abban, hogy milyen alapvető észlelt kockázatok definiálhatók a mintámban.

A kialakult öt szegmens elemzését az egyes tényezőkre kapott klaszterenkénti átlagok és a mintaátlag összehasonlításával folytattam le. Az értékelővizsgálat **klaszterei szolgáltatói célcsoportokat** eredményezett.

**Az eredmények alapján öt szolgáltatói kivitelezői csoportot sikerült karakterizálnunk:**

- **Klaszter 1.: „túlaggódók”,** vagyis a minden kockázatot felülértékelők csoportja, akik minden egyes kockázati tényezőt fontosabbnak ítélték, mint a teljes minta-átlag;
- **Klaszter 2.: „együtműködést hangsúlyozó, pénzügyi, jogi és egészségügyi kockázatokat felülértékelők”,** akik az együtműködésre helyezik a hangsúlyt, akik számára a beruházási projekt finansziális, jogi és egészségügyi kockázatai voltak a legfontosabbak a minta-átlaghoz képest;
- **Klaszter 3.: „megrendelőre építő, egészségügyi kockázatokat, pszichológiai kockázatokat felülértékelők”,** akik számára a beruházási projekt finansziális, egészségügyi és pszichológiai kockázatai voltak a legfontosabbak;
- **Klaszter 4.: „racionálisok”,** aki az együtműködést, a minőséget és a pénzügyi keretet tartják szemelőt;
- **Klaszter 5.: „alábecslők”,** vagyis a minden kockázatot alul értékelők szegmense”, akik számára egyik kockázati tényező sem volt a minta-átlagnál fontosabb.

### **Szocio-demográfiai karakterek**

Érdekesnek tartottam megvizsgálni, hogy a kivitelezők észlelt kockázatvállalási hajlandósága és azok neme, valamint iskolai végzettsége között van-e összefüggés, ezért

részletesen vizsgáltam a minta szocio-demográfiai ismérveit, így az egyes klasztereket szocio-demográfiai ismérvek alapján is jellemeztem, és a Pearson féle Khi-négyzet próba eredményei alapján vizsgáltam, hogy hol van szignifikáns kapcsolat a szocio-demográfiai ismérv és a klaszterhez tartozás között. Ezért az észlelt kockázatok alapján kialakult szegmenseket megvizsgáltam az alapváltozók szerint is.

A klaszterhez tartozást szignifikánsan (sig = 0,001- 0,003) határozza meg a nem, az iskolai végzettség. Az egyes szegmensek vizsgált demográfiai karaktereit az alábbiakban foglalom össze (lásd 8. táblázat). Az előzőktől függetlenül megvizsgáltam a többi változó esetén is az összefüggéseket, de ott a Khi-négyzet próba eredmények szignifikancia értéke az elvárt 0,005-nél nagyobb értéket mutattak, így azokat természetesen kizártam a vizsgálatból.

8. táblázat: Az észlelt kockázati tényezők szerinti kivitelezői szegmensek szocio-demográfiai jellemzői

Ismérvek	túlaggódók N=134	az együttműködők, pénzügyi, jogi és egészségügyi kockázatokat felülértékelők N=119	megrendelőre építő, egészségügyi kockázatok, pszichológiai kockázatok felülértékelők N=105	racionálisok N=62	alábecslők N=42
nem sig = 0,001		nő (36,13 %) Adj.R=2,86		férfi (91,93%) Adj.R=3,48	
iskolai végzettség sig = 0,003	középfokú isk. végz. (45,52%) Adj.R=2,10  felsőfokú isk végz. (36,56%) Adj.R.= -3,39 túlzottan alulreprezentáltak	felsőfokú. isk. végz. (57,98%) Adj.R=2,29  szakmunk.végz. (5,88%) Adj.R.= -2,54 túlzottan alulreprezentáltak	szakmunkás isk. végz. (16,19%) Adj.R=1,27	felsőfokú isk. végz. (66,12%) Adj.R=2,91	alapfokú isk végz. (2,38%) Adj.R=2,01

Forrás: saját kutatás, 2018. Mérési szintek: nominális, attribútumok=klaszterek Khi-négyzet próba, Adj=korrigált sztenderdizált reziduumok, %=oszlószázalék a vizsgát változó aránya a klaszterben

A nemek és a klaszterben történő hovatarozások szempontjából a minta az mutatta, hogy „az együttműködők, pénzügyi, jogi és egészségügyi kockázatokat felülértékelők” többsége nő, e csoportban az elvárthoz képest nagyobb volt a felsőfokú iskolai végzettségük (főiskola, egyetem, PhD.) aránya, viszont ugyanebben a szegmensben a szakmunkás (szakmunkásképző, szakiskola) végzettségük aránya (5,88%) az elvart értékhez képest (Adj.R.= -2,54) túlzottan alul reprezentált.

A másik olyan csoport, ahol a nemek aránya az elvart értékhez képest nagyobb volt, az a „racionálisok” csoportja, ebben a szegmensben a férfiak aránya kiemelkedően magas (91,93%, az elvart értékhez képest Adj.R.=3,48) volt, összesen 62 fő tartozik ide. Ebben a szegmensben is a felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezők aránya volt nagyobb, arányaiban megelőzve az előző szegmens alanyainak százalékát (8,14% ponttal).

A „túlaggódók” szegmense volt a legnagyobb elemszámú szegmens a mintában, ez összesen 134 főt jelent, jellemzően középfokú iskolai végzettségük (szakközépiskola, gimnázium, technikum) tartoznak ide, viszont ebben a szegmensben a felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezők (főiskola, egyetem, PhD. fokozat) aránya (36,56%) az elvart értékhez képest (Adj.R.= -3,39) túlzottan alul reprezentált volt.

A „megrendelőre építő, egészségügyi kockázatokat, pszichológiai kockázatokat felülértékelők” szegmense a minta harmadik legnagyobb elemszámú csoportja a 105 fővel, iskolai végzettségüket tekintve a szakmunkásképző, illetve a szakiskolát végzettek aránya a legmagasabb itt az elvart értékhez képest (16,19%, Adj.R.=1,27).

Az észlelt kockázati tényezők szerinti kivitelezői szegmensek szocio-demográfiai jellemzői szerint az „alábecslők” szegmens elemszáma a legalacsonyabb, összesen 42 fő tartozik ide, és az elvart értékhez képest az alapfokú iskolai végzettségük aránya volt magas.

A vizsgálatom alapján azt a következtetést vontam le, hogy a B2B mintában az alapfokú iskolai végzettségük alábecsülik az észlelt kockázatokat. A középfokúak többségében túlreagálják azokat, de ők hallgatnak már a szakemberek véleményére. A felsőfokú iskolai végzettségük azok, akik a megrendelőre építő, egészségügyi kockázatokat, pszichológiai kockázatokat felülértékelik, de a racionálisan döntéshozók szegmense is az iskolai végzettség tekintetében ide tartozik.

A kutatás eredményei alapján úgy látom, hogy a beruházási folyamatban résztvevők szerint a legfontosabb észlelt kockázat a beruházás fedezete. Ezt szinte azonos fontossággal követte a projekt folyamatban együttműködő kivitelező megbízhatósága. A dobogó harmadik helyén - a minta alanyai szerint - az elvégzett munka minősége áll és a projektben résztvevők rugalmassága kerül az észlelt kockázati hierarchia negyedik fokára.

Az eredmények szerint a projekt megvalósulásának nélkülözhetetlen szempontja a folyamatban résztvevő felek elérhetősége, valamint a jogi kockázatok minimalizálása, így a következő két helyet az előbbi két szempont foglalja el. A beruházások

megterülése, illetve a többi kockázat már kisebb mértékkel számít, mégis jól érzékelhető helyet foglal el a kockázati tényezők rangsorában.

#### **4. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK**

- 1. A téma elméleti összefüggései alapján azonosítottam a beruházási projektfolyamat kockázati tényezőit, valamint csoportosítottam azokat (T1).**

Dolgozatomban összegzem a nemzetközi és hazai szakirodalom eredményeit, melyek a vállalatgazdaságtan fókuszából a beruházási, a projektmenedzsment, a folyamatmenedzsment és a szolgáltatásmarketing szakirodalmának kritikai jellegű feldolgozására épül, és a kockázatokat determináló tényezőket vizsgálják. Kategorizáltam a kockázati tényezőket, és azok kiváltó okait szerzők szerint is rendszereztem. Tudomásom szerint ilyen jellegű tudományos munka a hazai szakirodalomban nem található, így újszerűnek tekinthető a dolgozatom ezen szintetizáló része.

- 2. Feltártam a beruházási projektfolyamat kockázati tényezői és a beruházók (szolgáltatást igénybe vevők) B2C, valamint a szolgáltatói B2B oldal szereplőinek preferenciái közötti összefüggéseit (T2).**

Dolgozatom fő célkitűzése volt, hogy a beruházási folyamatban résztvevők észlelt kockázatait és preferenciáit megismerjem, ezen céлом elérésének eszközeként nagy elemszámú országos kvalitatív és kvantitatív kutatást végeztem. A feltárt eredmények segítségével a folyamatban résztvevők preferenciáit rendszereztem.

- 3. Azonosítottam a beruházási folyamat kockázati tényezőit és az egyéni preferenciák alapján szegmentáltam a mintát, és a létrejött célcsoportokat karakterizáltam alap és leíró változók szerint B2C és B2B oldalon (T3).**

Az empirikus kutatásom során felszínre került eredmények alapján sikerült kialakítanom azokat a megrendelői (szolgáltatást igénybe vevői) és szolgáltatói célcsoportokat, amelyek a beruházási projektfolyamat észlelt kockázataira ható tényezők szempontjából egymástól jól elkülöníthető szegmenseknek tekinthetők. Feltártam azokat az orientációs irányokat, melyek mentén ezek a szegmensek jól definiálhatók a beruházási kockázatok észlelt tényezői szerint. A szegmentáció eredményeként megkülönböztettem öt-öt célcsoportot. Azonosítottam a szegmensek által mutatott szocio-demográfiai különbségeket, valamint a mutatkozó karakterisztikus vonásokat.

- 4. Új-újszerű definíciót alkottam az építési-beruházásra (T4).**

A szekunderkutatásomat követően a megismert és feldolgozott nemzetközi és hazai szakirodalom alapján önálló definíciót alkottam, ezek alapján az építési-beruházás ideiglenesen vagy véglegesen létrehozott gazdasági tevékenység eredményeként létrejövő létesítmény, amely a talajjal összeépítés során jön létre, és megváltoztatja az eredeti környezetet, ha szétbontják, akkor funkcióját veszti.

## 5. Meghatároztam projektfüggetlen kockázati tényezőket (T5).

A lefolytatott primer kutatásaim részeredményeként a kvalitatív szakasz során a szakértői interjúk egyik eredményeként definiáltam ágazatfüggetlen kockázati tényezőket, melyre kockázatcsökkentési megoldási javaslatokat is teszek dolgozatomban.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A szakirodalmi elemzések alapján megállapítható, hogy a beruházások mind makrogazdasági szinten, mind az adott vállalat szintjén meghatározó jelentőséggel bírnak. Éppen ezért helyeztem kutatásom középpontjába, és kezdtem el vizsgálni a témakört. A szekunderkutatás segített rávilágítani arra, hogy melyek azok a tényezők, amelyek a beruházási okok mögött meghúzódnak, és melyek azok a kockázatok, amelyekkel a folyamat során az abban résztvevőknek szembesülni kell.

Kutatásom alapvető célja volt a hazai építőipari-beruházási szegmens elemzése, a beruházási okok, célok, és az abban résztvevő alanyok motivációinak, eszközeinek a feltárása, a beruházási indítékok és a megvalósítás közötti összefüggések, valamint a felmerülő kockázatok feltárása, végső soron pedig a szegmens működésének stabilizálása érdekében rendelkezésre álló fejlesztési és kockázatkerülési lehetőségek meghatározása.

A nemzetközi és a hazai szakirodalom szisztematikus elemzése segített feltárni a beruházási kockázatokat, majd primer kutatás keretein belül kvalitatív interjúkat folytattam le, és vizsgáltam meg a beruházási projekt folyamatban résztvevők tapasztalatai alapján leszűrhető, észlelt kockázatokat. A kvalitatív kutatás eredményeként kvantitatív hipotéziseket állítottam, melyek érvényességét a kvantitatív fázis során használt kérdőíveim eredményei igazolták, illetve cáfolták. A kvantitatív szakasz négy fázisú volt, az első három fázis az úgynevezett alapozó kutatásaim eredményeit szintetizálta, míg a negyedik fázis további két szempont szerint csoportosítható eredményt hozott, ugyanis mind a B2B mind a B2C oldal szereplőinek véleményét mérte. A kérdőívek szisztematikus feldolgozásához leíró statisztikákat, két- és többváltozós összefüggés-vizsgálatokat végeztem, melyek során alkalmaztam a Khi-négyzet-próbát, faktor-analízist, klaszter-analízist, és variancia-analízist. A szegmentáció esetén minden alkalommal alkalmaztam a K-means klaszterezési eljárást. Az egyes elemzések alkalmával több próbát is végeztem, a kapott eredményeim közül a szakmailag legjobban magyarázható és a statisztikai szempontból is megfelelő szegmentációs eredményt részleteztem az egyes kutatási eredményeim tükrében. A variancia-analízissel vizsgált összefüggéseknél a szignifikancia és az F-értékeket vettem figyelembe. A Khi-négyzet próbánál az egyes kapcsolatok belső összefüggés-vizsgálatát minden esetben a korrigált sztenderdizált reziduumok (Adj. R) értékei alapján végeztem el az analíziseket.

A lefolytatott primer kutatásom eredményeit a 40. táblázatban összesítettem, amely segít összefoglalóan szemléltetni a B2C (fogyasztói- megrendelői- beruházói) oldal és a B2B (szolgáltatói- kivitelezői) oldal közötti eltéréseket és azonosságokat, továbbá saját önálló javaslatokat fogalmazok meg az egyes attribútumok/ objektumok esetén.

*1. táblázat: A Kvantitatív 4/1 és 4/2 kutatás eredményeinek összefoglalása és a két oldal szereplői közötti észlelt eltérések feltárása a minta alanyainak véleménye a szubjektív értékítélet alapján*

ISMÉRV	4/1 B2C N=1545	4/2 B2B N=462	EREDMÉNY	ÖNÁLLÓ JAVASLAT
Felújítástól való elzárkózás oka	1. jó állapotú	nem releváns kérdés, a kivitelezői oldal alaptervevénye a felújítás, tehát nem zárkózik el	szolgáltatás-fejlesztéssel lehet a két oldal szereplőit közelebb hozni egymáshoz	korszerűsíteni mindig lehet, a pénzügyi forrásokhoz a megrendelőt hozzá lehet segíteni
	2. fedezethiány			
Szakemberrel / Megrendelővel történő egyeztetés fontossága	1. nagyon fontos	1. nagyon fontos, tervszerű gondolkodás híve	megegyeznek a szempontok	ez egy közös kapcsolódási pont, az együttműködés kezdetén tisztázni kell a kereteket, miben lehet és miben nem dönteni egyedül a kivitelezőnek
	2. tervszerű gondolkodás híve	2. fontos a szabad mozgástér		
Építési/felújítási folyamat sorrendisége	1. építőanyagok beszerzése	1. építőanyagok beszerzése	a megkérdezettek közül egyik fél sincs tisztában a folyamat optimális sorrendiségével, ill. a kivitelezői oldal feltehetően kockázatsökkenés miatt borítja fel az ismert sorrendet a mintában	képzésekkel lehet segíteni az egyéni beruházások kockázatsökkenését Pl.: 1. tervező kiválasztása 2. terv készítése stb.
	2. kivitelezők kiválasztása	2. kivitelezők kiválasztása		
Észlelt projektkockázati	1. rossz minőségű munka, szakember megbízhatatlansága, beruházási fedezethiány	1. beruházási fedezethiány, kivitelezők (alvállalkozók) megbízhatatlansága, rossz minőségű munka	megegyeznek a szempontok, egyformán érzékelik a kockázatokat mindkét oldalon	- célszerű lenne egy szakmai szervezettel összefogni a beruházókat és a kivitelezőket és jogilag is szabályozott keretek között érdekvépviseletet
	2. szakemberrel szembeni bizalomhiány,	2. rugalmatlan együttműködő szakember, a	mindkét oldal a partner együttműködésén	

<b>tényezők rangsora</b>	nem elérhető a szakember, drága a szolgáltatás, rugalmatlan a szakember	szakember elérhetősége, jogi kockázatok (a szerződés nem megfelelő)	ek hiányától, annak rugalmatlanságától, bizalomhiányától tart, és ebből eredő jogi kockázatokat érzékel, a megrendelő kiszolgáltatottnak érzi magát a másik féllel szemben és a minőségi együttműködési kockázattól tart, meg attól, hogy nem lesz elég a fedezete ugyanez a kivitelezői oldalon is megjelenik, akik jogilag szeretnék bebiztosítani magukat, hogy kifizetik őket, és hogy bíznak a szakértelmükben	biztosítani mindkét fél számára - akár nonprofit szervezet keretén belül elindítani mindkét oldal képviselőjét, akik <b>minősítik és mediálják</b> az esetleges vitás helyzeteket, valamint megoldáscentrikusan szakmai alapokon segítenek a két oldalt - az ügyfeleket és a kivitelezőket kategóriákba sorolva árképzés és egyéb szakmai szempontok alapján minősítenék, ugyanúgy, mint pl. a bankok a hitelminősítésnél az ügyfeleket
	3. a szakember önálló problémamegoldása és tapasztalat hiánya, hitelkockázat, együttműködési kockázat, jogi kockázat, építés időtartamának kockázata, egészségügyi kockázat, jogszabályok változása, befektetési kockázat, baleseti kockázat, stb.	3. a beruházás megtérülése, befektetési kockázatok, megrendelő elérhetetlensége, jogszabályok változása, baleseti kockázatok, megrendelő rugalmatlansága, szolgáltatások ára, hitelkockázat, együttműködési kockázat, építkezés időtartama, egészségügyi kockázat stb.		
<b>Az eredményességet meghatározó szempontok sorrendisége</b>	1. megrendelő-kivitelező viszonya	1. kivitelezés előkészítettsége	részben térnek csak el a válaszok	ez egy közös kapcsolódási pont, az együttműködés kezdetén tisztázni kell a folyamatok sorrendjét, és a prioritásokat
	2. kivitelezés előkészítettsége	2. megrendelő-kivitelező viszonya		
	3. megrendelő - tervező viszonya	3. megrendelő - tervező viszonya		
<b>A stílusválasztásban szerepet játszó tényezők fontossága</b>	1. elkölthető pénzmennyiség	1. elkölthető pénzmennyiség	megegyeznek a szempontok, egyformán érzékelik a kockázatokat mindkét oldalon	az előkészítés során a tervező és a kivitelező szakemberek döntő szerepet kapnak a stílusválasztás befolyásolásában, ezt a kockázatot a beruházók próbálják barátok és szaküzletektől szerzett információkkal csökkenteni
	2. szakember tanácsa	2. szakember tanácsa		
	3. szaküzletekben szerzett tapasztalatok	3. szaküzletekben szerzett tapasztalatok		
<b>Anyaghasználatban szerepet játszó tényezők fontossága</b>	1. pénzüsszeg nagysága	1. pénzüsszeg nagysága	megegyeznek a szempontok, egyformán érzékelik a	anyaghasználat esetén mind a két oldal szereplőinek azonos a
	2. szakember tanácsa	2. szakember tanácsa		

	3. szaküzletekben szerzett tapasztalatok	3. szaküzletekben szerzett tapasztalatok	kockázatokat mindkét oldalon	véleménye a mintában
<b>A pszichológiai kockázatokat befolyásoló tényezők fontossága (sajátjának érezte a produktumot)</b>	1. önazonos stílus	1. önazonos stílus	megegyeznek a szempontok, egyformán érzékelik a kockázatokat mindkét oldalon	a pszichológiai kockázat esetén a két oldal szereplői ugyanúgy érzékelik a kockázatokat
	2. folyamatos kapcsolattartás (kontroll a folyamat alatt)	2. folyamatos kapcsolattartás (kontroll a folyamat alatt)		
	3. költségkeret betartása	3. költségkeret betartása		
<b>A kontinuitást befolyásoló tényezők fontossága</b>	1. minőségi elvárásoknak történő megfelelés	1. határidők betartása	többségében eltérő kockázatok érzékelése	- míg a beruházók a minőség költségek együttműködést preferálják, addig a kivitelezői oldal a határidőkre és az együttműködésre koncentrálnak - a kivitelezőknek meg kell érteni a beruházók szempontjait, ahhoz, hogy az együttműködés zökkenőmentes legyen ennek alapja a kommunikáció kell, hogy legyen
	2. költségkeret betartása	2. a kivitelezés folyamán a kommunikáció milyensége		
	3. megelőző együttműködési tapasztalat	3. a megrendelői viszony milyensége		
<b>A legnagyobb kockázatot jelentő tényező</b>		1. társadalmi kockázat, a barátok befolyása a megrendelőre	eltérnek a válaszok, ez azért van, mert mind a két oldal szereplői a korábbi tapasztalataira épít	a megoldást a két fél viszonyának optimalizálásában látom, és az előkészítés fontosságában (a barátok véleményét nehéz kiszűrni, de ha megfelelően elő van készítve a beruházási folyamat, akkor a látványterveket tesztelni lehet a barátokkal)
		2. egészségügyi kockázat		
<b>A megrendelői észlelt eltérések a várt és megvalósult projektek között</b>		1. stílus		a kivitelezők tisztában vannak a beruházói oldal preferenciáival, tehát ha odafigyelnek és tudatosan
		2. funkcionalitás, anyagminőség		
<b>Az eredményességet</b>		1. költségvetés betartása		



meghatározó szempontok fontossága		2. további megbízás elnyerése		dokumentált információkkal látják el őket folyamatosan a hosszútávú együttműködés garantált
		3. határidők betartása		
Az észlelt beruházói kockázatok csökkentését meghatározó szempontok		1. határidők, költségkeret betartása		
		2. megrendelő folyamatos informálása		
		3. beruházó megismertetése a kivitelezési folyamattal		

Forrás: saját kutatás, 2018.

Úgy tűnik, hogy az észlelt beruházói kockázatok csökkentését meghatározó szempontok attól függenek, hogy a beruházási projektfolyamat melyik fázisában felmerülő problémáról van szó, továbbá milyen hatású (pénzügyi, jogi stb.) következménnyel jár, illetve az egyéni, személyes kompetenciáktól, kockázatvállalási hajlandóságtól, attitűdtől, hogyan befolyásolják a kockázatkezelési folyamatot és annak módjait. A beruházási projektfolyamat során kifejezetten ügyelni kell, hogy az alábbi problémákat elkerüljük, megelőzzük, és így a beruházási kockázatokat csökkentsük.

Gyakori hiba a hazai vállalkozások jelentős részénél, hogy a beruházási döntés előkészítése sokszor túlságosan nagyvonalúan kezelt, elnagyolt. Ennek oka nyilvánvalóan lehet személyiségből fakadó, személyes kompetenciákból fakadó, vagy kockázatvállalási hajlandóságból eredő, vagy akár a rendelkezésre álló források kvázi korlátlanosságából táplálkozó.

Gyakori probléma az alternatívák hiánya, az eltérő tervváltozatok hiánya. Jellemző a vállalatok döntéstámogatásának – döntéselőkészítésének – részéről, hogy választási lehetőségekként ugyanannak a tervváltozatnak a különböző értékeit (például eltérő felszereltségi szint ugyanarra a tervre ahelyett, hogy több egészen más megközelítési megoldást) kínálják fel választási alternatívaként.

Rejtett probléma a minőségi faktor észlelésének és elvárásának eltérő módja. Ez a tényező a vállalkozások és a magánszemélyek esetén mást és mást jelent és a tapasztalatok, valamint a beruházási projektfolyamatban észlelteknél alapján változik. Ez a tényező hatással lesz a későbbi, újabb együttműködésekre, például új megbízások elnyerésére.

Szintén sok esetben feltárható hiányosság, hogy a műszaki és a közgazdasági tartalmú tervek eltérő színvonalat képviselnek. Így a műszaki tartalom jóval magasabb színvonalú, jobban kidolgozott, mint például a pénzáramok megtervezése a pénzügyi tervnél.

A vállalati beruházások jelentős részénél a beruházás időpontja nem megfelelő. Ennek okát abban látom, hogy a termékek és a technológiák eltérő értékelemzéssel vizsgálják az élettartamot. Tehát sok esetben elavult eszközökkel állítják elő a vállalkozások termékeiket, vagy akár szolgáltatásaikat. Ennek viszont az is a következménye, hogy az egyes előállított produktumok nem a legkedvezőbb gyártási és értékesítési feltételek között futják le életpályájukat.

A vállalati piackutatás, a piaci igények feltárása szélsőséges. A beruházók egy része a teljes biztonságra törekszik (2018, N=462Fő). Ők a „túlaggódók szegmensbe” tartozók. A teljes biztonságra törekednek, így semmilyen kockázatot sem szeretnének vállalni. Ennek egyik eszköze, hogy ragaszkodnak az igények teljes dokumentálásához. Így ők a piaci igények feltárása szempontjából a piaci igények után kullognak csak. A beruházók másik része pedig egyfajta felületes marketing kampányt folytatnak amikor a vállalati értékesítést nézzük, így a piaci igényekhez nem sok közülük van. Mindkét szélsőséges hozzáállás a szolgáltatói oldal esetén aggályos.

A piaci versenyképesség ismerete, a versenytársak monitorozása, nemzetközi és hazai piacon elengedhetetlen. Az immár hagyományosnak tekinthető marketing szempontjából fontos tényezők, mint a hírnév, a márkanev, az image, és a szájreklám továbbra is befolyásolja a megrendelők választását, így ezeket semmilyen esetben sem lehet figyelem nélkül hagyni.

A folyamatok sztenderdizálása sok esetben megoldást kínál a kockázatok csökkentésére, a beruházási folyamat feltárt eredményei pedig segítenek abban, hogy a szolgáltatást nyújtók kellően tudják tájékoztatni és informálni a megrendelőket az egyes etapokról, a várható kockázatokról és azok csökkentésének módjairól, megerősítve a bizalmat a folyamatban résztvevők között.

## 6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖREIHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK

### Magyar nyelven megjelent tudományos folyóirat cikkek

Morauszki, Kinga Szilvia; Lajos, Attila; **Szemere, Tibor Pál**; Almádi, Bernadett (2018): A beszállítók kiválasztásának optimalizálása és értékelése, ACTA CAROLUS ROBERTUS 1: 1 pp. 173-191., 19 p.

### Idegen nyelven megjelent tudományos folyóirat cikkek:

**Tibor Pál Szemere**, Mónika Garai-Fodor (2021): Risk Approach – Risk Hierarchy or Construction Investment Risks in the Light of Interim Empiric Primary Research Conclusions, "Vadyba" / Journal of Management ISSN 1648-7974, 2021 Vol 37 No. 1 (*megjelenés alatt*)

**Szemere, Tibor Pál**; Medve, András; Tóth, Tamás; Almádi, Bernadett (2017): Reviewing the Investment Process - from Decision Making to Realization, from the Customers Viewpoint, ÓBUDA UNIVERSITY E-BULLETIN 7: 2 pp. 15-24., 10 p.

**Szilágyi, Tibor Pál**; Csiszárík-Kocsir, Ágnes (2016): The application of investment economical calculation's practice between the hungarian small and medium sized enterprises, INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT STUDIES 5: 1 pp. 359-366., 8 p.

### Magyar nyelven megjelent konferencia közlemények:

Csiszárík-Kocsir, Ágnes; **Szilágyi, Tibor Pál** (2016): A kis- és középvállalkozások hitelforrásokhoz való hozzáállása Magyarországon egy kérdőíves kutatás eredményeinek tükrében, In: Nagy, Zita Barbara (szerk.) LVIII. Georgikon Napok: Felmelegedés, ökolábnym, élelmiszerbiztonság, Keszthely, Magyarország: Pannon Egyetem Georgikon Kar, pp. 512-519., 8 p.

### Idegen nyelven megjelent konferencia közlemények:

Fodor, Mónika; Jäckel, Katalin; Almádi, Bernadett; **Szemere, Tibor Pál** (2019): Generation differentiation in case of challenges of hungarian labour force focused on the investment market In: Gubáňová, Monika (szerk.) Legal, Economic, Managerial and Environmental Aspects of Performance Competencies by Local Authorities: 6 th international scientific correspondence conference Nyitra, Szlovákia: Slovak University of Agriculture, pp. 179-188., 10p.

**Szilágyi, Tibor Pál** (2017): Analysis of the relations between the reputation of the contractors and the operative competencies of the construction sector In: Košičiarová, I.; Kádeková, Z. (szerk.) Managerial trends in the development of enterprises in globalization era, Nitra, Szlovákia: Slovak University of Agriculture in Nitra, pp. 243-248., 6 p.

**Szilágyi, Tibor Pál**; Csiszárík-Kocsir, Ágnes (2016): Who applied the investment profitability calculations - results based on a questionnaire research In: Monika, Gubáňová - Legal, economic, managerial and environmental aspects of performance competencies by local authorities: international scientific correspondence conference, Nitra, Szlovákia : Slovak University of Agriculture 10 p.

**Tibor, Pál Szilágyi**; Bernadett, Almádi (2016): What risks should we expect in practice during the implementation of investment projects?  
In: Monika, Bumbalová; Michal, Cifranič; Monika, Gubáňová; Denisa, Hanáčková; Maroš, Valach (szerk.) Legal, Economic, Managerial and Environmental Aspects of Performance Competencies by Local Authorities: 4th international scientific correspondence conference, Nitra, Szlovákia: Slovak University of Agriculture in Nitra, pp. 210-218., 9 p.

**Szilágyi, Tibor Pál**; Csiszárík-Kocsir, Ágnes (2015): Investment profitability measurements and their application based on the results of a primary research In: Mendel, University in Brno (szerk.) X. International Conference on Applied Business Research: Proceedings  
Brno, Csehország: Mendel University in Brno, pp. 1000-1007., 8 p.

**Szilágyi, Tibor Pál**; Almádi, Bernadett (2015): Beruházási – projekt kockázatok vizsgálata és feltárt dimenziói primer kutatási eredmények alapján, In: Keresztes, Gábor (szerk.) Tavasz Szél 2015 [Spring Wind 2015]: konferenciakötet Budapest, Magyarország, Eger, Magyarország: Doktoranduszok Országos Szövetsége, EKF Líceum Kiadó, p. 601

**Szilágyi, Tibor Pál**; Almádi, Bernadett; Dr. Tóth, Tamás (2015): Az építőipari, beruházási - projekt kockázatok vizsgálata és feltárt dimenziói, In: Bitay, Enikő (szerk.) A XX. Fiatal Műszakiak Tudományos Ülésszaka előadásai: Proceedings of the XX-th International Scientific Conference of Young Engineers  
Kolozsvár, Románia: Erdélyi Múzeum-Egyesület (EME), pp. 287-290., 4 p.

Csiszárík-Kocsir, Á.; **Szilágyi, Tibor Pál** (2011): An analysis of the process investment from the client's decision to completion – the architect's perspective  
In: Michelberger, P. (szerk.) Fikusz 2011: Symposium for Young Researchers: Celebration of Hungarian Science 2011: proceedings  
Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, pp. 41-49., 9 p.

### **Magyar nyelven megjelent tudományos könyvrészek:**

Fodor, Mónika; Jackel, Katalin; Almádi, Bernadett; **Szemere, Tibor Pál** (2019): A munkáltatói márkaépítés szerepe a Z generációra és azok hatásai a beruházások megvalósítására In: Almádi, Bernadett; Lajos, Attila; Morauszki, Kinga Szilvia (szerk.) Folyamat - Kapcsolat - Menedzsment: PRM: Process Relationship Management Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó, pp. 160-165., 6 p.

**Szemere, Tibor Pál** Beruházás – foglalkoztatás – generációs eltérések (2019): In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes; Varga, János (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században – IX/1. tanulmánykötet, Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, (2019) pp. 252-262., 11 p.

**Szilágyi, Tibor Pál** (2017): Az építőipari beruházási operatív kompetenciák és a kivitelező hírneve közötti kapcsolat elemzése In: Zéman, Z; Magda, R (szerk.) Üzlet - Gazdaság – Társadalom Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetemi Kiadó, pp. 77-82., 5p.

Csiszárík-Kocsir, Ágnes; **Szilágyi, Tibor Pál** (2016): A beruházás gazdaságossági számítások elterjedtsége a hazai kkv - k körében In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.: tanulmánykötet, Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, pp. 39-51., 13 p.

**Szilágyi, Tibor Pál** (2015): Beruházási projekt kockázatok primer kutatási eredmények tükrében In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.: tanulmánykötet Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 19-32., 14 p.

**Szilágyi, T.**; Medve, A.; Tóth, T. (2013): Beruházási folyamatvizsgálat a megrendelői döntéshozataltól a megvalósulásig In: Nagy, I. Z. (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III.: tanulmánykötet, Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, pp. 53-72., 20 p.

### **Idegen nyelven megjelent tudományos könyvrészek:**

Csiszarik-Kocsir, A.; **Pal, Szilagyi T** (2018): The attitude of small- and medium sized enterprises towards credit financing in Hungary, based on the findings of questionnaire research n: Zéman, Z; Ignatieva, I; Kucherenko, D; Chagrak, N (szerk.) THEORY AND PRACTICE OF SOCIAL, ECONOMIC AND TECHNOLOGICAL CHANGES Prága, Csehország : Nemoros, pp. 291-303. , 13 p.

## **Egyéb megjelent publikációk:**

### **Magyar nyelven megjelent tudományos folyóirat cikkek**

Fodor, M.; **Szilágyi, Tibor Pál**; Csiszárík-Kocsir, Á. (2013): Mennyit ér az egészségünk? : Vélemények az egészségmegőrzésben szerepet játszó tényezőkről, az egészség megóvására fordított kiadások vizsgálata primer kutatási eredmények alapján, HUMÁNPOLITIKAI SZEMLE : 5-6 pp. 63-68., 6 p. (2013)

Fodor, Mónika; Szabad, Katalin; **Szilágyi, Tibor Pál** (2013): Az egészségmegőrzés aspektusai: mit gondolnak a hazai fogyasztók az egészségről, az egészséges táplálkozásról és a wellness egészségvédő szerepéről, ÉLELMISZER, TÁPLÁLKOZÁS ÉS MARKETING 9: 2 pp. 3-8., 6 p.

### **Idegen nyelven megjelent tudományos folyóirat cikkek:**

Mónika, Garai-Fodor; Katalin, Jäckel; Bernadett, Almádi; **Tibor, Pál Szemere** (2019): The role of employer branding for generation Z based on HR expert interviews and their effects on the implementation of investments, TÉR-GAZDASÁG-EMBER 7: 4 pp. 167-179., 13 p.

### **Magyar nyelven megjelent konferencia közlemények:**

Almádi, Bernadett; Fodor, Fanni Ildikó; Gáspár, Sándor; **Szemere, Tibor Pál** (2018): A FOGLALKOZTATOTTAK ELÉGEDETTSÉGE LEHET A SIKER TITKA A GOMBATERMESZTÉSBEN? In: Dinya, László; Baranyi, Aranka (szerk.) XVI. Nemzetközi Tudományos Napok: „Fenntarthatósági kihívások és válaszok” - A Tudományos Napok Publikációi, Gyöngyös, Magyarország: EKE Líceum Kiadó, pp. 85-92., 8 p.

**Szemere, Tibor Pál**; Garai, Fodor Mónika; Almádi, Bernadett (2018): Munkaerő megtartás és utánpótlás kihívásaira adott válaszok empirikus kutatás eredményei alapján = Responses to retaining and supplying labour force by using the results of empirical research, In: Dinya, László; Baranyi, Aranka (szerk.) XVI. Nemzetközi Tudományos Napok: „Fenntarthatósági kihívások és válaszok” - A Tudományos Napok Publikációin Gyöngyös, Magyarország: EKE Líceum Kiadó, pp. 1661-1669., 9 p.

Fodor, Mónika; Jackel, Katalin; **Szilágyi, Tibor Pál** (2017): A Z generáció munkahelyválasztási preferenciájának elemzése primer adatok tükrében In: Nagy, Z B (szerk.) LIX. Georgikon Napok: A múlt mérföldkövei és a jövő kihívásai. 220 éves a Georgikon, Keszthely, Magyarország: Pannon Egyetem Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar, pp. 646-655., 10 p.

Almádi, Bernadett; **Szilágyi, Tibor Pál**; Rezsabek, Tamás (2015): Műszaki fejlesztés és innováció a gombatermesztésben In: Bitay, Enikő (szerk.) A XX. Fial Műszakiak Tudományos Ülésszaka előadásai: Proceedings of the XX-th International Scientific Conference of Young Engineers, Kolozsvár, Románia: Erdélyi Múzeum-Egyesület (EME), pp. 51-54., 4 p.

### **Idegen nyelven megjelent konferencia közlemények:**

Fodor, Mónika; **Szemere, Tibor Pál**; Almádi, Bernadett (2018): PROCESSES AND TOOLS OF EMPLOYER BRANDING - THE SUCCESSFULL ANSWER FOR GENERATON CHALLENGES IN THE HR PRACTICE In: Monika, Gubanova (szerk.) Legal, economic, managerial and environmental aspects of performance competencies by local authorities, 2017: 5th international scientific correspondence conference Nyitra, Szlovákia: Slovak University of Agriculture in Nitra, pp. 125-133., 9 p.

Fodor, Mónika; Jäckel, Katalin; **Szemere, Tibor Pál** (2018): Solutions which could support generation of z in case of choosing the proper career path In: Jiri, Rotschedl; Klara, Cermakova (szerk.) Proceedings of the ISES Annual Conference, Prága, Csehország: International Institute of Social and Economic Sciences (ISES), pp. 88-97., 10 p.

Garai-Fodor, Mónika; **Szemere, Tibor Pál** (2018): Preferred Information Sources According To The Health Promotion Based On Quantitative Research Results In: Osman, Titrek; Agniezka, Zembrzuska; Gozde, Sezen-Gultekin (szerk.) 4th International Conference on Lifelong Education and Leadership for ALL - ICLEL 2018. Conference Proceeding Book, Sakarya, Törökország: Sakarya University Faculty of Education, Paper: 543 , 6 p.

Garai-Fodor, Mónika; **Szemere, Tibor Pál** (2018): Health consciousness and the role of the health as a value based on country - wide primary research results In: Osman, Titrek; Agniezka, Zembrzuska; Gozde, Sezen-Gultekin (szerk.) 4th International Conference on Lifelong Education and Leadership for ALL - ICLEL 2018. Conference Proceeding Book, Sakarya, Törökország: Sakarya University Faculty of Education, pp. 435-441., 7 p.

**Tibor, Pál Szemere** (2018): A comprehensive analysis of generation-specific characteristics of investments to increase the level of employment In: Fehér-Polgár, Pál; Garai-Fodor, Mónika (szerk.) FIKUSZ 2018 - Symposium for Young Researchers Proceedings, Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 391-397., 7 p.

Botos, Bálint; Almádi, Bernadett; **Szilágyi, Tibor Pál** (2017): Why apple? The z generation's preferences and choices of communication device in light of apple products

In: Pal, Feher - Polgar (szerk.) FIKUSZ 2017 - Symposium for Young Researchers: Proceedings, Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 35-43., 9 p.

Fodor, Fanni Ildikó; Maohua, Li; **Szilágyi, Tibor Pál**; Almádi, Bernadett (2017): How can the competitiveness of a Hungarian agricultural enterprise be increased? The mushroom verticum in focus, in light of the employees' contentedness In: Pal, Feher - Polgar (szerk.) FIKUSZ 2017 - Symposium for Young Researchers: Proceedings Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 85-92., 8 p.

Mónika, Fodor; Katalin, Jäckel; **Tibor, Pal Szilagyi** (2017): Challenges of starting a success career from the aspect of the Z generation In: Pal, Feher - Polgar (szerk.) FIKUSZ 2017 - Symposium for Young Researchers: Proceedings, Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 93-107., 15p.

Bernadett, Almádi; **Tibor, Pál Szilágyi** (2016): How can we subsidize the export initiatives of the domestic sme sector? An empirical study  
In: Monika, Bumbalová; Michal, Cifranič; Monika, Gubáňová; Denisa, Hanáčková; Maroš, Valach (szerk.) Legal, Economic, Managerial and Environmental Aspects of Performance Competencies by Local Authorities: 4th international scientific correspondence conference Nitra, Szlovákia : Slovak University of Agriculture in Nitra, pp. 6-15., 10 p.

Almádi, Bernadett; **Szilágyi, Tibor Pál**; Szarvas, József; Rácz, Gergely; Lajos, Attila (2015): Opportunities of making use of renewable energy in growing mushroom through a Hungarian case study In: Mendel, University in Brno (szerk.) X. International Conference on Applied Business Research: Proceedings, Brno, Csehország: Mendel University in Brno, pp. 37-43., 7 p.

Fodor, Mónika- Medvené, Szabad Katalin; **Szilágyi, Tibor Pál** (2013): Opportunities of wellness, as a consumer trend in the regional development = Príležitostni wellnessu, ako spotrebiteľský trend v oblasti regionálneho rozvoja In: František, Taliga; Ivan, Takáč (szerk.) Agrárne právo VII.: vybrané aspekty agrárneho práva: zborník príspevkov z medzinárodného workshopu, Nitra, 24. október 2013: Agrarian law VII. : selected aspect of Agrarian law, Nitra, Szlovákia: Slovenská Poľnohospodárska Univerzita v Nitre, pp. 71-76., 6 p.

### **Magyar nyelven megjelent tudományos könyvrészletek:**

Botos, Bálint; Almádi, Bernadett; **Szemere, Tibor Pál** (2019): A Z generáció kommunikációs csatorna választási preferenciái In: Garai-Fodor, Mónika; Szemere, Tibor Pál; Almádi, Bernadett (szerk.) Mindennapi üzlet: Tanulmánykötet, Budapest, Magyarország: Vízkapu Kiadó Kft., pp. 27-32., 6 p.



Garai-Fodor, Mónika; **Szemere, Tibor Pál**; Almádi, Bernadett (2019): Generációs különbségek a munkahelyen, a z generáció sajátosságai In: Garai-Fodor, Mónika; Szemere, Tibor Pál; Almádi, Bernadett (szerk.) Mindennapi üzlet: Tanulmánykötet Budapest, Magyarország: Vízkapu Kiadó Kft. pp. 50-55., 6 p.

Botos, Bálint; **Szemere, Tibor Pál** (2018): Preferenciavizsgálat a Z-generáció fogyasztói körében In: Zéman, Z (szerk.) Üzlet - Tradíció - Innováció: tanulmánykötet II, Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetemi Kiadó, pp. 16-33., 17 p.

Gáspár, Sándor; Fodor, Fanni Ildikó; **Szilágyi, Tibor Pál**; Almádi, Bernadett (2017): Hogyan promotáljunk bioélelmiszereket, avagy a BTL kommunikációs eszközrendszer alkalmazhatósága primer kutatás alapján In: Zéman, Z; Magda, R (szerk.) Üzlet - Gazdaság - Társadalom Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetemi Kiadó, pp. 60-67., 8p.

Li, Maohua; **Szilágyi, Tibor Pál**; Li, Jing; Almádi, Bernadett (2017): A vállalati társadalmi felelősségvállalás viszonya az alkalmazotti identitás kapcsolatrendszerében In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VII. tanulmánykötet Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 368-379., 12 p.

Manuel, Tiago; Juhász, Péter Gergő; **Szilágyi, Tibor Pál**; Vinogradov, Szergej; Almádi, Bernadett (2017): Fogyasztói magatartás vizsgálata a világ egyik legdrágább országában, élelmezésbiztonság és élelmiszerbiztonság Angolában In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VII. tanulmánykötet Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 401-414., 14 p.

Fodor, Mónika; Medvényé, Szabad Katalin; **Szilágyi, Tibor Pál** (2014): Az egészségvédelem, prevenció, wellness életfilozófia: összehasonlító kutatás magyar és román piacon In: Nagy, Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: IV. tanulmánykötet Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 291-300., 10 p.

Fodor, Mónika; **Szilágyi, Tibor Pál** (2014): A wellness, mint egészségmegőrző projekt lehetőségei a régiók fejlesztésében fogyasztói primer adatok tükrében In: Nagy, Imre Zoltán (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: IV. tanulmánykötet Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 281-290., 10 p.

Fodor, Mónika; Szabad, Katalin; **Szilágyi, Tibor Pál** (2014): Mennyire fontos az egészség? Vélemények az egészség védelmének lehetőségeiről In: Solt, Katalin (szerk.) Alkalmazott tudományok I. fóruma: konferenciakötet, Budapest, Magyarország: Budapesti Gazdasági Főiskola (BGF), pp. 207-217., 11 p.

### **Idegen nyelven megjelent tudományos könyvrészek:**

Bernadett, Almádi; József, Szarvas; Erika, Erzsébet Varga; Zoltán, Szira; **Tibor, Pál Szemere** (2018): Economic analysis of technological innovation at mushroom growing, In: Bernadett, Almádi; Mónika, Garai-Fodor; Tibor, Pál Szemere (szerk.) Business as usual: Comparative socio-economic studies, Budapest, Magyarország: Vízkapu Kiadó Kft., pp. 21-27., 7 p.

Botos, Bálint; **Szemere, Tibor Pál**; Almádi, Bernadett (2018): The communication preferences of the 21st century with the eyes of the Z generation In: Bernadett, Almádi; Mónika, Garai-Fodor; Tibor, Pál Szemere (szerk.) Business as usual: Comparative socio-economic studies Budapest, Magyarország: Vízkapu Kiadó Kft., pp. 67-73., 7 p.

Fanni, Ildiko Fodor; Maohua, Li; **Tibor, Pal Szemere**; Bernadett, Almádi (2018): Increasing competitiveness by increasing employment satisfaction in hungarian mushrooming sector In: I A, Markina (szerk.) Management of the 21st century: Globalization challenges Prága, Csehország: Nemoros, (2018) pp. 481-487., 7 p.

Morauszki, Kinga Szilvia; Lajos, Attila; Almádi, Bernadett: **Szilágyi, Tibor Pál** (2018): ENGAGEMENT IN THE SELECTION AND EVALUATION OF SUPPLIERS In: Zéman, Z; Ignatieva, I; Kucherenko, D; Chagrak, N (szerk.) THEORY AND PRACTICE OF SOCIAL, ECONOMIC AND TECHNOLOGICAL CHANGES Prága, Csehország: Nemoros, pp. 35-44., 10 p.

### ***Idegen nyelven megjelent tudományos könyvek szerkesztőként***

Bernadett, Almádi (szerk.); Mónika, Garai-Fodor (szerk.); **Tibor, Pál Szemere** (szerk.) (2018): Business as usual: Comparative socio-economic studies, Budapest, Magyarország: Vízkapu Kiadó Kft., 127p. ISBN: 9786158098502

### ***Magyar nyelven megjelent tudományos könyvek szerkesztőként***

Garai-Fodor, Mónika; **Szemere, Tibor Pál** (szerk.) (2019): Kommunikációs trendek hatásai a munkáltatói márkáépítés gyakorlatára, Budapest, Magyarország: Vízkapu Kiadó Kft., 146 p. ISBN: 9786158098526

Garai-Fodor, Mónika (szerk.); **Szemere, Tibor Pál** (szerk.); Almádi, Bernadett (szerk.) (2019): Mindennapi üzlet: Tanulmánykötet Budapest, Magyarország: Vízkapu Kiadó Kft., 98p., ISBN: 9786158098519 OSZK

### ***Jegyzetek***

Szemere, Tibor Pál (2019): Nemzetközi marketing Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar (2019), 62 p. ISBN: 9789634491323