

Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes¹

Országimázst formáló építészeti megaprojektek felhasználói értékelése

ÖSSZEFOGLALÁS:

A projektek sikerességének vizsgálata számos kutatás és tanulmány tárgyát képezte az elmúlt időszakban. Ezek a kutatások jellemzően a vasháromszög elemeire fókuszáltak, vagyis arra, hogy a projekt határidőre, a költségvetési kereten belül és a kívánt eredménnyel valósuljon meg. Fontos azonban megjegyezni, hogy a kívánt eredmény értékelése nagymértékben függ a felhasználók szubjektív véleményétől és döntésétől. A világ számos pontján találhatunk olyan projekteket, amelyek első ránézésre érdekesnek, impozánsnak vagy akár világhírűnek tűnnek, ám ha megkérdezzük a végfelhasználókat, gyakran igen negatív véleményeket hallhatunk. Ezek a projektek sokszor nem felelnek meg az igényeiknek, elvárásaiknak, vagy egyszerűen csak kényelmetlennek, használhatatlannak bizonyulnak a gyakorlatban. Jelen tanulmány célja, hogy bemutassa olyan nagyszabású, világgraszoló projektek értékelését a felhasználók szemszögéből, amelyek globális jelentőséggel bírnak, vagy akár egy adott ország szimbólumává, turisztikai vonzerejévé váltak. A kutatás során különös figyelmet fordítottunk a különböző érdekcsoportok (stakeholder) fontosságára. Az eredmények rávilágítanak arra, hogy milyen üzenetet hordoznak ezek a mega projektek, és mit érzékelnek ebből a felhasználók, akiknek valójában a projektek elsődleges célközönségét kellene alkotniuk.

Kulcsszavak: projektsiker, Burj Khalifa, Sydney Operaház, Shanghai Torony, Petronas Tornayok

Jel-kódok: O22, H43

BEVEZETÉS

A világméretű építészeti projektek nemcsak a városképet formálják, de jelentős hatással vannak a helyi közösségekre, a gazdaságra és a környezetre is. Ezek a nagyszabású vállalkozások gyakran hatalmas befektetéseket igényelnek, és évekig tartó tervezési és kivitelezési folyamatokat foglalnak magukban. A projekt sikerének megítélése azonban nem korlátozódhat csupán a határidők betartására vagy a költségvetési keretek között maradásra. A valódi siker kulcsa a stakeholder, különösen a végfelhasználók elégedettségében rejlik. A stakeholder elmélet szerint egy projekt sikerességét az határozza meg, hogy mennyire képes kielégíteni az összes érintett fél igényeit és elvárásait. Az építészeti projektek esetében a felhasználók - legyenek azok lakók, irodai dolgozók, vagy turisták - véleménye kiemelkedő fontosságú. Ők azok, akik nap mint nap interakcióba lépnek az épületekkel, terekkel, és közvetlenül tapasztalják azok funkcionalitását és esztétikai értékét. Jelen tanulmány célja, hogy mélyreható elemzést nyújtson

arról, hogyan értékelik a legközelebb álló projektszereplők helyét és fontosságát a végfelhasználók a világ különböző pontjain megvalósult jelentős építészeti projektek tekintetében. A tanulmány eredményei nem csak az építészek és várostervezők számára lehetnek értékesek, de fontos tanulságokkal szolgálhatnak befektetők, politikai döntéshozók és a szélesebb közönség számára is.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A projektsiker általános megközelítése

A projektsiker definiálása és mérése a projektmenedzsment egyik legfontosabb, ugyanakkor legvitatottabb területe. Bár a téma évtizedek óta a kutatások középpontjában áll, a mai napig nincs egységes, általánosan elfogadott definíció a projektsikerre vonatkozóan (Sebestyén – Tóth, 2014). A projektsiker hagyományos megközelítése az úgynevezett projektháromszög vagy vasháromszög mentén értelmezi a sikert. Eszerint egy projekt akkor tekinthető sikeresnek, ha a kitűzött határidőre, a meghatározott költségkereten belül, és az elvárt minőségben (műszaki tartalommal) valósul meg (Sudhakar, 2016; Aranyossy et.al, 2015). Ez a megközelítés sokáig domináns volt a szakirodalomban és a gyakorlatban egyaránt, azonban az 1980-as évektől kezdve egyre több kritika érte, mivel túlságosan szűken értelmezi a sikert. A kritikák hatására a projektsiker értelmezése fokozatosan bővült (Kerzner – Ghyoot, 1983). De Wit (1988) fontos kapcsolat mutatott rá a projektsiker és a projektmenedzsment sikere között. Míg a projektmenedzsment sikere továbbra is elsősorban a hagyományos idő-költség-minőség hármas mentén értelmezhető, addig a projekt sikerét tágabban, a projekt által elért eredmények és hatások alapján kell megítélni. Baccarini (1999) hasonló megkülönböztetést tett a projektmenedzsment sikere és a projekt termékének sikere között. Az 1990-es évektől kezdve egyre inkább előtérbe került az érintettek szerepe a projektsiker megítélésében. Stuckenbruck (1986) rámutatott, hogy a különböző érintett csoportok (pl. tulajdonosok, menedzserek, ügyfelek, alkalmazottak) eltérően ítélik meg ugyanazt a projektet (Prabhakar, 2008). Ebből következően a sikerességet több nézőpontból, az érintettek elvárásainak és elégedettségének figyelembevételével kell értékelni. Baker, Murphy és Fisher (1988) egyenesen úgy fogalmaztak, hogy „hosszú távon az számít igazán, hogy a projekttel kapcsolatban álló és az általa érintett felek elégedettek-e”. A projektsiker többdimenziós értelmezése napjainkra széles körben elfogadottá vált. Shenhar és Dvir (2007) öt sikerdimenzióból álló modellje jól összefoglalja ezt a megközelítést:

- Projekthatékonyság: a hagyományos idő-költség-minőség hármas
- Hatás az ügyfélre: az ügyfél elégedettsége, igényeinek kielégítése

¹ Egyetemi docens, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest

- Hatás a csapatra: a csapattagok elégedettsége, fejlődése, megtartása
- Üzleti siker: kereskedelmi siker, piaci részesedés, ROI
- Felkészülés a jövőre: új technológiák, új piacok, új képességek

Ez a modell jól mutatja, hogy a projektsiker értelmezése időben is kitágult: a rövid távú hatékonyság mellett a közép- és hosszú távú hatások is a siker részévé váltak. A projektsiker megítélésének szubjektív jellegét több szerző is hangsúlyozza. Pinto és Slevin (1988) több mint 650 projektmenedzser megkérdezése alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a projektsiker „sokkal összetettebb annál, mint egyszerűen a költség, ütemezés és teljesítmény specifikációinak való megfelelés”. Baker, Murphy és Fisher (1983) szerint a siker megítélésében nem az objektív teljesítménymutatók, hanem az érintettek szubjektív észlelése a döntő. A projektsiker értelmezésének további fontos aspektusa a kontextus szerepe. Westerveld (2003) rámutatott, hogy a siker kritériumai és tényezői nagyban függenek a projekt típusától, méretétől, komplexitásától és egyéb jellemzőitől. Ebből következően nem létezhet univerzális, minden projektre egyformán alkalmazható sikerdefiníció. A K+F és innovációs projektek esetében a siker értelmezése további sajátosságokat mutat. Ezekben a projektekben gyakran nehezen mérhető vagy előre nem látható eredmények születnek, így a hagyományos sikerkritériumok kevésbé alkalmazhatók. A technológiai és piaci bizonytalanság miatt a rugalmasság és az alkalmazkodóképesség kulcsfontosságú sikertényezővé válik. Összegezve elmondható, hogy a projektsiker egy komplex, többdimenziós és dinamikus koncepció. A sikert nem lehet pusztán objektív mutatók alapján megítélni, figyelembe kell venni az érintettek szubjektív észlelését és elégedettségét is. A siker kritériumai és tényezői nagyban függenek a projekt jellegétől és kontextusától, így minden projektnél egyedileg kell meghatározni őket. A projektsiker definiálásának és mérésének nehézségei ellenére a téma kiemelt jelentőséggel bír mind az elmélet, mind a gyakorlat szempontjából. A siker pontos meghatározása elengedhetetlen a projektek megfelelő tervezéséhez, végrehajtásához és értékeléséhez. Emellett a sikertényezők azonosítása és elemzése hozzájárulhat a projektmenedzsment gyakorlatának fejlesztéséhez és a projektek sikerességi rátájának növeléséhez. A jövőben várhatóan tovább folytatódik a projektsiker értelmezésének finomodása és differenciálódása. Az agilis módszertanok terjedésével például egyre inkább előtérbe kerül a folyamatos értéktéremtés és az alkalmazkodóképesség a siker megítélésében. A fenntarthatóság szempontjainak erősödésével pedig a projektek hosszú távú társadalmi és környezeti hatásai is a siker részévé válhatnak. Összességében a projektsiker egy folyamatosan fejlődő, a projektmenedzsment elméletével és gyakorlatával szorosan összefonódó koncepció. Bár egységes definíció valószínűleg a jövőben sem fog kialakulni, a siker többdimenziós, kontextusfüggő és az érintettek szempontjait figyelembe vevő értelmezése várhatóan tovább erősödik. A projektsiker pontos meghatározása és mérése továbbra is kihívást jelent, ugyanakkor elengedhetetlen a projektek és a projektmenedzsment fejlődéséhez.

A projektsiker a stakeholderek szemszögéből

A projektsiker stakeholder-szemponturnak megközelítése jelentős fejlődésen ment keresztül az elmúlt évtizedekben. A hagyományos, idő-költség-minőség háromszögön alapuló értelmezést felváltotta egy komplexebb, az érintettek szempontjait és elégedettségét középpontba helyező megközelítés. A stakeholderek kulcsfontosságú szerepet játszanak a projektek sikerességében,

mivel biztosítják a projekt céljainak egyértelmű kommunikációját, hozzájárulnak a döntéshozatalhoz és elkötelezettséget mutatnak, ami növeli a sikeres kimenetel valószínűségét (Ullah et.al, 2023). A stakeholderek aktív részvétele a projektben biztosítja annak fenntarthatóságát, sikerességét és teljesítményét (Dwivedi – Dwivedi, 2021). A projektsiker stakeholder-szemponturnak értelmezésének egyik alapvető eleme, hogy a különböző érintett csoportok eltérően ítélik meg ugyanazt a projektet. A siker megítélése nagyban függ az adott stakeholder szerepétől, elvárásaitól és a projekthez való viszonyától. A stakeholder-elégedettség több dimenzióban értelmezhető. Egyrészt az érintettek értékelik, hogy a projekt mennyire hatékonyan használja fel a rendelkezésre álló erőforrásokat és teljesíti a kitűzött célokat. A stakeholderek számára fontos a projekt kereskedelmi sikere, a piaci részesedésre gyakorolt hatása és a befektetés megtérülése. Továbbá fontos az is, hogy az érintettek figyelembe veszik a projekt hosszú távú következményeit, beleértve az új technológiák, piacok és képességek fejlesztését (Rabechini et.al, 2022). A stakeholder menedzsment pozitív hatással van a projektek eredményességére, növelve annak esélyét, hogy a projektek a tervezett időn és költségkereten belül valósuljanak meg.

Donaldson (2002) empirikusan bizonyította a stakeholderek és a projekt sikere közötti összefüggést. A stakeholder menedzsment fontos szerepet játszik a termelékenység növelésében és a szervezet rugalmasságának fokozásában (Ho et al., 2009), ami növelheti az ügyfelek bizalmát és erősítheti a szervezet hírnevét (Wright, 2019). A stakeholderek bevonása a projekt különböző szakaszaiban (tervezés, követelményelemzés, hatókör-menedzsment, ütemezés) kulcsfontosságú a sikerhez. A legfontosabb érintettek azonosítása és igényeik felmérése már a projekt elején szükséges. A stakeholder-menedzsment stratégia kialakítása segíthet csökkenteni a projekt akadályait (Usmani, 2019).

ANYAG ÉS MÓDSZER

A jelen tanulmány célja, hogy két olyan kiemelt jelentőségű megaprojekteket elemezzon, amelyek a világszinten ismertek, és az adott ország arculati elemei között szerepelnek. Mindemellett fontos szempont az is, hogy a projektek példamutató értékkel bírjanak más hasonló kezdeményezések számára. Az általunk vizsgált megaprojektek a Projektmenedzsment Intézet (PMI) által közzétett világszínvonalú, kiemelt jelentőséggel bíró, inspiráló projektek listáján szerepelnek. A kutatás során kérdőíves felmérést végeztünk, amelyben a résztvevőket arra kértük, hogy értékeljék a kiválasztott projekteket különböző tényezők alapján. E tényezők közé tartozott a projektterjedelem, a projektszereplők, és a stakeholderek értékelése, de megvizsgáltuk a projektek

1. táblázat: A minta összetétel

		Percent
Generáció	X generáció (1965-1979)	22,9
	Y generáció (1980 - 1994)	33,5
	Z generáció (1995 - 2007)	43,7
Iskolai végzettség	Alapfok (8 általános)	3,2
	Középfok (szakiskola, szakközépiskola, gimnázium)	60,6
	Felsőfok - BSc. (főiskola)	23,9
	Felsőfok - MSc. (egyetem)	12,3

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 568

összegében tett benyomását is. A válaszadók egy 1-től 4-ig terjedő skálán adták meg értékeléseiket, ahol az 1-es érték a nagyon gyenge értéket, míg a 4-es érték a nagyon erős értéket jelölte. A felmérést 2024 tavaszán végeztem el, és a felmérésbe igyekeztem bevonni a különböző generációk válaszadóit is. A minta összetételét az alábbi ábra mutatja:

A Burj Khalifa Dubai szívében található, és a világ legmagasabb épületeként tartják számon napjainkban is. A 828 méter magas, 163 emeletes felhőkarcoló 2010-ben nyitotta meg kapuit, és azóta is lenyűgözi a látogatókat és építészeti szakembereket egyaránt formájával, kivitelési unikalitásával. Az épület külső kialakítását az iszlám építészet hagyományai inspirálták, különösen a minaret alakú vonalak és az arab minták tekintetében. A Burj Khalifa nem csupán a világ legmagasabb tornya, hanem egy komplex, multifunkcionális épület is, amely irodákat, lakásokat, szállodát, éttermeket és egyéb létesítményeket is magában foglal. Az épület tetején található kilátó, a „At the Top” a Dubajba látogatók egyik közkedvelt helyszíne, ahonnan lenyűgöző kilátás nyílik a környező épületekre. A Burj Khalifa egy igazi mérőföldkövet jelent az építészetben és a mérnöki tudományokban, amely az emberi kreativitás és kitartás határait feszegeti. Az épület mindemellett a projektmenedzsment szempontjából is említésre méltó, hiszen több terület tudását ötvözi, és kiváló példa arra, hogy milyen szervezési kihívásokat jelent egy ilyen mértékű megaprojekt kivitelezése.

A Sydney Operaház Ausztrália ikonikus épülete, amely a világ egyik legismertebb modern építészeti csodája. Az 1973-ban megnyílt épület a 20. századi építészet egyik legnagyobb vívmányának számít. Az Operaház különleges tetőszerkezete, amely a vitorlák formáját idézi, igazi építészeti szimbólummá vált az évek során. Az épület elhelyezkedése is páratlan, hiszen a Sydney-i kikötő szélén, közvetlenül a vízparton található. Az operaház egyedülálló, futurisztikus formája és a természetes környezethez való alkalmazkodása lenyűgözi a látogatókat. Az épület több koncertteremmel, színházteremmel és egyéb kulturális helyszínnel rendelkezik, és a világ legfontosabb zenei és színházi előadásainak ad otthont. A Sydney Operaház projektszempontú elemzése a projektmenedzsment igazi állatorvosi lova, hiszen jelentős csúszással és költségvetés túllépéssel vált a világ legismertebb, legtöbbet fotózott épületévé.

A Petronas Tornokok Kuala Lumpur legismertebb építészeti alkotásai. A két torony együttesen 452 méter magas, és 1998 és 2004 között voltak a világ legmagasabb épületei, így méltán említhetők a Burj Khalifa után. A toronyépületek formája is az iszlám geometriai mintákat követik. A két felhőkarcoló között egy kétszintes híd kapott helyet, amely összeköti őket a 41. és 42. emelet között. A Petronas Tornokok szimbolizálják Malajzia gazdasági fejlődését és modernitását, miközben tiszteletben tartják a kulturális örökséget és hagyományokat. Az épület alsó szintjein találhatóak a világ egyik legnagyobb bevásárlóközpontjai, valamint irodahelyiségek és egyéb szolgáltató egységek is helyet kaptak benne. A torony tetején található kilátó az egyik legnépszerűbb turisztikai látványosság, ahonnan kiváló kilátás nyílik Kuala Lumpur városára.

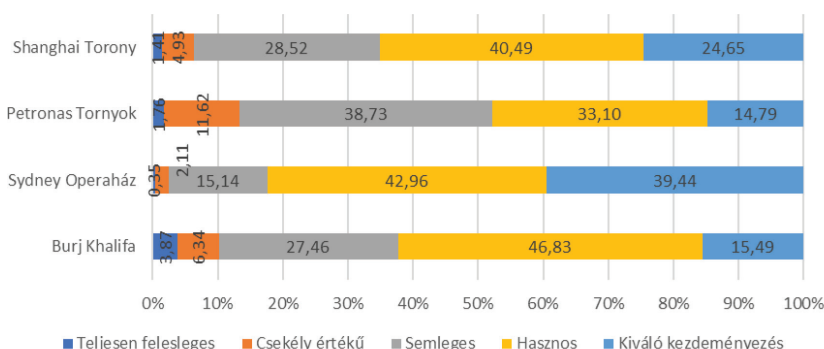
A Shanghai Torony a világ egyik legmagasabb épülete, 632 méter magasával. Az épület építése 2008-ban kezdődött, és 2015-re fejeződött be.

A Shanghai Torony spirális kialakítása a hagyományos kínai esztétikai elemeket ötvözi a modern építészeti elvekkel. Az épület a város pénzügyi központjaként szolgál, és számos irodának, luxus hotelnek, üzletnek és étteremnek helyet adva. A torony tetejéről lélegzetelállító kilátás nyílik Shanghaiira, közvetítve az energiahatékonyság és a fenntarthatóság szem előtt tartását, miközben megfelel a legszigorúbb építészeti és mérnöki követelményeknek.

EREDMÉNYEK

A vizsgált négy projekt kapcsán elsőként annak hasznosságára voltam kíváncsi a mintába bevont válaszadók véleménye alapján. Azért tartom fontosnak, hogy megnézzük a hétköznapi válaszadók véleményét, mert minden egyes épület turisztikai látványosságnak számít, amit minden, az adott országba látogató turista meg szeretne nézni, meg kíván csodálni. A bemutatott adatok alapján jól látható, hogy az egyes projektek megítélése meglehetősen eltérő. Dubai jelképét jelentő Burj Khalifa leginkább a hasznosnak tűnik a válaszadók szemében (46,83%), és alig több, mint 15%-uk véleménye alapján tűnik az kiváló kezdeményezésnek. A projekt esetén igen magas a semleges válaszok aránya is (27,46%), és csak alig 10%-ban utasítják azt el a válaszadók. A Sydney Operaházra ugyanakkor kiemelkedően pozitív visszajelzéseket tudhat magáénak, mivel a „kiváló kezdeményezés” kategóriában igen magas értéket ért el, emellett a „hasznos” kategóriában is kiemelkedő. Összességében a két legmagasabb kategória összességében több, mint 80%-os értékkel bír. A Petronas Tornokok esetében leginkább a „semleges” kategória dominál, ami azt sugallja, hogy az emberek vegyes véleménnyel vannak a projekt fontosságáról, ugyanakkor a „hasznos” kategóriában is jelentős aránnyal bír. A Shanghai Torony esetében hasonlóan magas a „hasznos” érték, és a „kiváló kezdeményezés”, bár ezek összesen értéke jelentősen alulmarad az első két projekt értékéhez képest. Összességében elmondható, hogy a projekteket a válaszadók vegyesen értékelik. Egyértelműen visszaköszön az épületek marketing értéke, amit többször, több helyen látnak a válaszadók, esetleg már személyesen is megcsodálhatták, sokkal pozitív elbírálás alá esik, azok azonos üzenetértéke, hasznosíthatósága ellenére.

Az adatok alapján az egyes stakeholderek különböző mértékben fontosak a projektek üzenetértékének megítélése szempontjából. A négyfokozatú skálán szereplő értékek rávilágítanak, hogy a felhasználók szerint a projektgazdák, finanszírozók és megvalósítók milyen mértékben befolyásolják egy-egy ikonikus épület üzenetét és hatását.



1. ábra: A vizsgált építészeti projektek fontosságának megítélése a válaszadók értékelése alapján (átlagértékek, négyfokozatú skála)

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 568

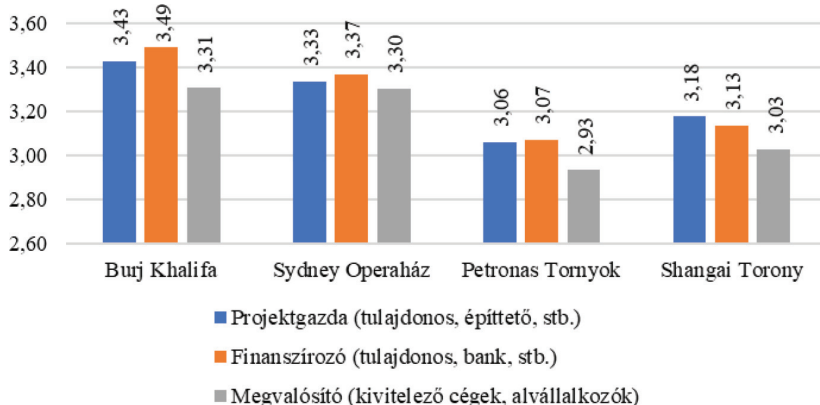
A Burj Khalifa esetében a projektgazdák és a finanszírozók jelentősége egyaránt magas, az értékek 3,43 és 3,49 között mozognak. Ez arra utal, hogy a felhasználók úgy érzik, a projekt háttérében álló tulajdonosok és bankok döntései különösen nagy hatással vannak az épület kommunikációjára, és fontos szerepet játszanak abban, hogyan értelmezik azt a nyilvánosság szemében. A megvalósítók szintén fontosak, de kissé alacsonyabb értéket kaptak (3,31), ami azt sugallja, hogy a kivitelezés minősége is jelentős, de a tulajdonosokhoz és finanszírozókhoz képest némileg kevésbé határozza meg a projekt üzenetét.

A Sydney Operaház esetében a három stakeholder csoport értékelése szinte egyenletesen magas, a projektgazdák, finanszírozók és megvalósítók fontossága 3,30 és 3,37 között mozog. Ez az eredmény arra enged következtetni, hogy a felhasználók számára az építészeti ikon háttérében álló valamennyi szereplő egyformán hozzájárult a projekt sikeréhez és a kulturális üzenet megvalósításához. Az épület megítélésében tehát nemcsak a tulajdonosi oldal és a finanszírozás, hanem a kivitelezők munkája is jelentős értékkel bír.

A Petronas Toronyok esetében az összes szereplő alacsonyabb pontszámot kapott, 3,06 és 3,07 között. Ez az alacsonyabb értékelés azt sugallja, hogy bár a projekt értelemszerűen sikeres, a felhasználók kevésbé tartják meghatározónak az egyes stakeholderek hozzájárulását az üzenet szempontjából. Az épület nemzetközi ikonná vált, de talán kevésbé tekintik egy-egy konkrét stakeholder csoport sikerének.

A Shanghai Torony esetében szintén viszonylag kiegyensúlyozottak az értékek (3,03–3,18), de valamivel alacsonyabbak, mint a Burj Khalifa vagy a Sydney Operaház esetében. Ez arra utalhat, hogy a felhasználók szerint a projekt összességében erős üzenetet hordoz, de a különböző szereplők hozzájárulása inkább egyensúlyban van, kevésbé kiemelkedő.

Az Emaar Properties mint projektgazda teljesítménye összességében pozitívnak tekinthető (3,43 átlagpontszám). A projektgazda esetében a „hasznos” kategória kapta a legmagasabb értékelést (3,54), ami azt jelzi, hogy a fejlesztő alapvetően jól határozta meg a projekt céljait és kereteit. Az Emaar Properties sikeresen koordinálta a több mint 60 tanácsadó és kivitelező cég munkáját, valamint több mint 12.000 szakember tevékenységét. A kezdeti 876 millió dolláros költségvetés ugyan jelentősen túllépésre került, hiszen a végső költség 1,5 milliárd dollárra emelkedett, de ez részben külső tényezőknek (például a 2008-as gazdasági válságnak és nyersanyagár-emelkedésnek) volt betudható.



2. ábra: Az egyes stakeholderek fontossága a projekt üzenetértéke szempontjából a felhasználók oldaláról (átlagértékek, négyfokozatú skála)

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 568

A finanszírozói oldal kapta a legmagasabb összesített értékelést (3,49). Különösen magas megítélést kapott a „teljesen felesleges” kategória (3,64) és a „hasznos” kategória (3,58). A finanszírozás összetett struktúrában valósult meg, amelyben Abu Dhabi hitele és a magánbefektetők által előre megvásárolt lakások értékesítése is jelentős szerepet játszott. A finanszírozói oldal rugalmasan reagált a 2008-as gazdasági válság okozta kihívásokra, és biztosította a projekt befejezéséhez szükséges többletforrásokat. A megvalósítói oldal kapta a legalacsonyabb összesített értékelést (3,31), bár ez is a közepesnél jobb teljesítményt jelez. A kivitelezők közül kiemelkedő szerepet játszott a dél-koreai Samsung C&T, a belga BESIX és a helyi Arabtec konzorciuma. A megvalósítás során számos innovatív megoldást alkalmaztak, például új típusú betonpompákat és csúszószalag építési technológiát. A projekt komplexitását növelte, hogy a kivitelezőknek meg kellett birkóznuk olyan kihívásokkal, mint az extrém magasságban történő építkezés, az időjárási viszonyok és a speciális anyagok kezelése. A megvalósítók munkáját dicséri, hogy sikerült létrehozniuk egy olyan egyedülálló épületet, amely számos technológiai újítást tartalmaz, például fejlett klímarendszert és vízújrahasznosítási megoldásokat alkalmaztak. A kivitelezők hatékonyan kezelték a projekt során felmerülő változtatási igényeket is, például amikor az épület végső magasságát 100 méterrel növelték az eredeti tervekhez képest. Az értékelésből kitűnik, hogy bár mindhárom szereplőcsoport teljesítménye meghaladta a közepes szintet, a finanszírozói oldal bizonyult a legeredményesebbnek, míg a megvalósítói oldal szembesült a legtöbb kihívással. A projekt végeredményben sikeresen megvalósult, és a Burj Khalifa ma Dubai és az Egyesült Arab Emírségek egyik legfontosabb szimbóluma, amely jelentősen hozzájárul a város turisztikai és üzleti vonzerejéhez.

A projektgazda (tulajdonos, építető) összteljesítménye 3,33-as átlagot mutat 0,93-as szórással. Különösen kiemelkedő, hogy a „kiváló kezdeményezés” kategóriában 3,46-os értéket ért el, ami a legmagasabb pontszám a három szereplő közül ebben a kategóriában. A „hasznos” kategóriában elért 3,31-es érték szintén azt mutatja, hogy a projektgazda megfelelően látta el feladatait. Ugyanakkor figyelemre méltó, hogy a „csékely értékű” kategóriában viszonylag alacsony, 2,83-as értéket kapott, ami arra utal, hogy voltak területek, ahol jelentős hiányosságok mutatkoztak. A finanszírozók (tulajdonos, bank) teljesítménye mutatja a legmagasabb összesített átlagot a három szereplő közül, 3,37-es értékkel. Ez arra enged következtetni, hogy a projekt pénzügyi menedzselése viszonylag stabil alapokon nyugodott. A „hasznos” kategóriában elért 3,42-es érték különösen pozitív, ami azt jelzi, hogy a finanszírozási döntések és folyamatok általában célravezetőek voltak. A „kiváló kezdeményezés” területén elért 3,40-es pontszám szintén azt mutatja, hogy a pénzügyi támogatók proaktívan álltak hozzá a projekthez. A 0,94-es összesített szórás viszonylag konzisztens teljesítményre utal. A megvalósítók (kivitelező cégek, alvállalkozók) összteljesítménye 3,30-as átlagot mutat 0,99-es szórással. Ez az érték, bár még mindig a közepes szint felett van, a három szereplő közül a legalacsonyabb. A „kiváló kezdeményezés” kategóriában elért 3,40-es érték pozitívum, ami azt jelzi, hogy a kivitelezők innovatív megoldásokra törekedtek. Ugyanakkor a „semleges” kategóriában kapott 2,93-as érték és a

2. táblázat: Az egyes stakeholderek fontossága a Burj Khalifa projekt esetén a felhasználók oldaláról (átlagértékek és szórások, négyfokozatú skála)

		Átlag	Szórás
Projektgazda (tulajdonos, építető, stb.)	Teljesen felesleges	3,45	1,26
	Csekély értékű	3,22	1,20
	Semleges	3,31	1,09
	Hasznos	3,54	0,76
	Kiváló kezdeményezés	3,36	1,29
	Total	3,43	1,01
Finanszírozó (tulajdonos, bank, stb.)	Teljesen felesleges	3,64	1,18
	Csekély értékű	3,28	1,06
	Semleges	3,45	1,04
	Hasznos	3,58	0,73
	Kiváló kezdeményezés	3,34	1,29
	Total	3,49	0,96
Megvalósító (kivitelező cégek, alvállalkozók)	Teljesen felesleges	3,00	1,31
	Csekély értékű	3,33	1,07
	Semleges	3,21	1,03
	Hasznos	3,35	0,87
	Kiváló kezdeményezés	3,43	1,31
	Total	3,31	1,03

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 568

3. táblázat: Az egyes stakeholderek fontossága a Sydney Operaház projekt esetén a felhasználók oldaláról (átlagértékek és szórások, négyfokozatú skála)

		Átlag	Szórás
Projektgazda (tulajdonos, építető, stb.)	Teljesen felesleges	4,00	0,00
	Csekély értékű	2,83	0,72
	Semleges	3,14	0,98
	Hasznos	3,31	0,86
	Kiváló kezdeményezés	3,46	0,96
	Total	3,33	0,93
Finanszírozó (tulajdonos, bank, stb.)	Teljesen felesleges	4,00	0,00
	Csekély értékű	3,33	0,78
	Semleges	3,12	1,13
	Hasznos	3,42	0,76
	Kiváló kezdeményezés	3,40	1,02
	Total	3,37	0,94
Megvalósító (kivitelező cégek, alvállalkozók)	Teljesen felesleges	4,00	0,00
	Csekély értékű	3,00	0,85
	Semleges	2,93	1,11
	Hasznos	3,35	0,89
	Kiváló kezdeményezés	3,40	1,03
	Total	3,30	0,99

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 568

„csekély értékű” területen mért 3,00-ás pontszám arra utal, hogy a megvalósítás során jelentkeztek kihívások és problémák. Mindhárom szereplő esetében megfigyelhető, hogy a „teljesen felesleges” kategóriában egységesen 4,00-ás értéket értek el, ami azt sugallja, hogy a projekt minden komponense valóban szükséges volt. A szórások tekintetében a projektgazda mutatja a legkisebb ingadozást (0,93), míg a megvalósítónál tapasztalható a legnagyobb változékonyság (0,99). Ez arra utal, hogy míg a projektgazda viszonylag következetes teljesítményt nyújtott, addig a kivitelezői oldalon nagyobb teljesítményingadozások voltak megfigyelhetők. A projekt összességében mindhárom szereplő esetében a közepes szint feletti teljesítményt mutat, ami egy ilyen komplex és kihívásokkal teli projekt esetében elfogadhatónak tekinthető. A finanszírozói oldal kiemelkedő teljesítménye különösen fontos volt a projekt sikeres megvalósításában, míg a megvalósítói oldal némileg gyengébb teljesítménye rámutat azokra a területekre, ahol fejlesztési lehetőségek azonosíthatók.

A projektgazda szempontjából az összesített értékelés 3,06-os átlagot mutat. A „Hasznos” kategóriában 3,31-es és a „Kiváló kezdeményezés” kategóriában 3,46-os értékelést kapott a projekt, ami azt jelzi, hogy a tulajdonosok alapvetően elégedettek voltak a beruházással. A „Teljesen felesleges” kategória maximális 4,00-es értéke különösen figyelemreméltó, ami azt mutatja, hogy a projektgazda egyáltalán nem tartotta feleslegesnek a beruházást. A finanszírozói oldal összesített 3,07-es értékelése szinte megegyezik a projektgazda értékelésével. A finanszírozók esetében is kiemelkedő a „Hasznos” kategória 3,42-es értékelése, valamint a „Kiváló kezdeményezés” 3,40-es pontszáma. A „Teljesen felesleges” kategóriában itt is maximális 4,00-es értékelést láthatunk, ami a beruházás létjogosultságának egyértelmű elismerését jelzi. A kivitelezők szemszögéből a projekt összesített értékelése valamivel alacsonyabb (2,93) a többi szereplőhöz képest. Ez tükrözheti azokat a technikai és kivitelezési kihívásokat, amelyekkel a megvalósítás során szembesültek. Ugyanakkor a „Hasznos” (3,35) és „Kiváló kezdeményezés” (3,40) kategóriákban itt is magas értékelések születtek, ami azt mutatja, hogy a kivitelezők is felismerték a projekt jelentőségét. A három szereplőcsoport értékelésében érdekes mintázat figyelhető meg. A szórásértékek elemzése azt mutatja, hogy a „Teljesen felesleges” kategóriában mindhárom csoportnál 0,00 a szórás, ami teljes egyetértést jelez abban, hogy a projekt egyáltalán nem volt felesleges. A „Hasznos” kategóriában viszonylag alacsony szórásértékeket találunk (0,76-0,89), ami azt jelzi, hogy ebben a tekintetben is viszonylag egységes volt a megítélés. A projekt összességében mindhárom szereplőcsoport részéről pozitív értékelést kapott,

különösen a hasznosság és a kezdeményezés kiválósága tekintetében. A hasonló értékelési minitázatok arra utalnak, hogy a különböző szereplők között jó volt az összhang a projekt megítélésében. A Petronas Tornycok projekt így nemcsak építészeti szempontból, hanem a projektmenedzsment szempontjából is sikeres vállalkozásnak tekinthető, amit a szereplők egybehangzó pozitív értékelése is alátámaszt.

A projektgazda (tulajdonos, építető) esetében a teljesítmény összességében pozitív képet mutat, 3,18-as átlagértékkel. Különösen kiemelkedő a kiváló kezdeményezés kategória, ahol 3,53-as értéket ért el, ami a projekt előkészítésének és tervezésének magas színvonalát jelzi. A hasznos kategóriában elért 3,47-es érték szintén azt mutatja, hogy a projektgazda hatékonyan működött közre a projekt megvalósításában. Ugyanakkor figyelemre méltó, hogy a teljesen felesleges kategóriában 2,00-as értéket kapott, ami arra utal, hogy voltak kevésbé hatékony döntések és tevékenységek is. A finanszírozói oldal (tulajdonos, bank) teljesítménye szintén kedvező képet mutat, 3,13-as összesített értékkel. A kiváló kezdeményezés (3,43) és a hasznos (3,40) kategóriákban elért magas pontszámok azt jelzik, hogy a pénzügyi háttér biztosítása és kezelése megfelelő volt. A csekély értékű kategóriában kapott 3,29-es érték arra utal, hogy a finanszírozási struktúra és a pénzügyi döntések többnyire megalapozottak voltak. A teljesen felesleges kategória 2,25-ös értéke azonban rámutat, hogy voltak kevésbé hatékony pénzügyi folyamatok is. A megvalósító (kivitelező cégek, alvállalkozók) teljesítménye összességében megfelelő, 3,03-as átlagértékkel. A kiváló kezdeményezés kategóriában elért 3,49-es érték különösen pozitív, ami azt mutatja, hogy a kivitelezők innovatív és hatékony megoldásokat alkalmaztak a projekt során. A hasznos kategóriában elért 3,22-es érték szintén azt jelzi, hogy a megvalósítás során többnyire eredményes munka folyt. Ugyanakkor a semleges (2,43) és csekély értékű (2,79) kategóriákban elért alacsonyabb értékek arra utalnak, hogy voltak fejlesztendő területek a kivitelezés során. A három szereplő teljesítményét összevetve látható, hogy a projektgazda szerepelt a legjobban (3,18), majd szorosan követte a finanszírozó (3,13), és végül a megvalósító (3,03). A szórás értékek azt mutatják, hogy a vélemények leginkább a finanszírozó teljesen felesleges tevékenységeinél (1,91) és a projektgazda teljesen felesleges tevékenységeinél (1,69) oszlottak meg. A legkisebb véleménykülönbségek a kiváló kezdeményezés kategóriában voltak megfigyelhetők mindhárom szereplőnél, ami a projekt innovatív jellegének általános elismerését jelzi. A projekt összességében sikeresnek tekinthető, mivel mindhárom szereplő esetében az átlagos értékelés 3,00 feletti. A kiváló kezde-

4. táblázat: Az egyes stakeholderek fontossága a Petronas Tornycok projekt esetén a felhasználók oldaláról (átlagértékek és szórások, négyfokozatú skála)

		Átlag	Szórás
Projektgazda (tulajdonos, építető, stb.)	Teljesen felesleges	1,40	1,84
	Csekély értékű	2,88	1,26
	Semleges	2,81	1,46
	Hasznos	3,37	0,89
	Kiváló kezdeményezés	3,36	1,20
	Total	3,06	1,28
Finanszírozó (tulajdonos, bank, stb.)	Teljesen felesleges	1,60	2,07
	Csekély értékű	3,03	1,10
	Semleges	2,86	1,48
	Hasznos	3,32	1,00
	Kiváló kezdeményezés	3,26	1,22
	Total	3,07	1,30
Megvalósító (kivitelező cégek, alvállalkozók)	Teljesen felesleges	1,40	1,84
	Csekély értékű	2,52	1,36
	Semleges	2,70	1,44
	Hasznos	3,29	0,94
	Kiváló kezdeményezés	3,26	1,22
	Total	2,93	1,31

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 568

5. táblázat: Az egyes stakeholderek fontossága a Shanghai Torony projekt esetén a felhasználók oldaláról (átlagértékek és szórások, négyfokozatú skála)

		Átlag	Szórás
Projektgazda (tulajdonos, építető, stb.)	Teljesen felesleges	2,00	1,69
	Csekély értékű	3,00	0,94
	Semleges	2,54	1,50
	Hasznos	3,47	0,94
	Kiváló kezdeményezés	3,53	0,99
	Total	3,18	1,23
Finanszírozó (tulajdonos, bank, stb.)	Teljesen felesleges	2,25	1,91
	Csekély értékű	3,29	0,90
	Semleges	2,52	1,55
	Hasznos	3,40	0,93
	Kiváló kezdeményezés	3,43	1,08
	Total	3,13	1,25
Megvalósító (kivitelező cégek, alvállalkozók)	Teljesen felesleges	2,50	1,60
	Csekély értékű	2,79	1,29
	Semleges	2,43	1,51
	Hasznos	3,22	1,10
	Kiváló kezdeményezés	3,49	0,99
	Total	3,03	1,29

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 568

ményezés kategória kiemelkedően magas értékei (3,43-3,53) azt mutatják, hogy a projekt újszerű megoldásai és innovatív megközelítése különösen eredményes volt. A fejlesztendő területek főként a felesleges tevékenységek csökkentésében és a hatékonyság további növelésében azonosíthatók.

KONKLÚZIÓ

Az összes projekt értékelését tekintve megállapítható, hogy a finanszírozók szerepe általában kiemelkedő jelentőségű, három projektben is ők kapták a legmagasabb vagy második legmagasabb értékelést. A megvalósítók következetesen alacsonyabb értékelést kaptak, ami jelzi, hogy bár munkájuk nélkülözhetetlen, a projektek sikerében a döntéshozói és finanszírozói szerepek még hangsúlyosabbnak bizonyultak. Az értékelések összességében azt mutatják, hogy a nagy léptékű építészeti projektek sikere mindhárom szereplő hatékony együttműködésén múlik, de a finanszírozási háttér és a tulajdonosi irányítás különösen kritikus tényezőknek tekinthetők. A projektek közötti különbségek pedig rávilágítanak arra, hogy az egyes szerepkörök relatív fontossága projektenként változhat, alkalmazkodva a helyi sajátosságokhoz és követelményekhez.

IRODALMI FELDOLGOZÁS

- ARANYOSSY, M. – BLASKOVICS, B. & HORVÁTH, Á. A. (2015): Információtechnológiai projektek sikere és kudarca: Nemzetközi tapasztalatok és hazai kutatási eredmények. *VEZETÉSTUDOMÁNY*, 46(5), 66–78. BACCARINI, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *PROJECT MANAGEMENT JOURNAL*, 30(4), pp. 25–32. ISSN 0133-0179 DOI 10.14267/VEZTUD.2015.05.07
- BAKER, B. N. – MURPHY, D. C. & FISHER, D. (1983): Factors affecting project success. In D. I. Cleland & W. R. King (Eds.), *Project Management Handbook* pp. 669–685. DOI:10.1002/9780470172353.CH35
- DE WIT, A. (1988): Measurement of project success. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT*, 6, 164–170. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)
- DONALDSON, T. (2002): The stakeholder revolution and the Clarkson principles. *BUSINESS ETHICS QUARTERLY*, pp. 107–111. DOI: 10.1007/s10551-023-05562-2
- DWIVEDI, R. & DWIVEDI, P. (2021): Role of stakeholders in project success: Theoretical background and approach. *INTERNATIONAL JOURNAL OF FINANCE, INSURANCE AND RISK MANAGEMENT*, 11(1), pp. 38–49. DOI: 10.35808/ijfirm/248
- GOPARAJU PURNA, SUDHAKAR (2016): Understanding the meaning of “project success.” *BINUS BUSINESS REVIEW*, 7(2), pp. 163–169. <https://doi.org/10.21512/bbr.v7i2.1586>
- HO, D. T. Y. – JIN, Y. & DWIVEDI, R. (2009): Business process management: A research overview and analysis. *AMCIS 2009 Proceedings*, 785. <https://aisel.aisnet.org/amcis2009/785> Corpus ID: 38639667
- KERZNER, H. & GHYOOT, V. (1983): Defining project success. *SOUTH AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 14(3), 102–104. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v14i3.1152>
- PINTO, J. K. & SLEVIN, D. P. (1988): Project success: Definitions and measurement techniques. *PROJECT MANAGEMENT JOURNAL*, 19(1), 67–72. <https://www.researchgate.net/publication/242530015>
- PRABHAKAR, G. P. (2008): What is project success: A literature review. *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT*. DOI:10.5539/ijbm.v3n9p3
- RABECHINI JR., R. – MORRIS ABARCA, E. A. – SALCEDO, N. U. – HORNA SALDAÑA, C. J. P. & CRUZ PAIVA, D. (2022): Stakeholder management and project management office: Effect on project results. *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS*, 62(6), 1–25. DOI:10.1590/s0034-759020220606
- ULLAH, N. – RASHID, M. – ISLAM, T. – AYUB, M. – TANZI, S. & UTSHO, M. (2023): Roles of stakeholders towards project success: A conceptual study. *MPRA Paper No.118717*. DOI:10.13140/RG.2.2.15830.83521
- SEBESTYÉN, Z. & TÓTH, T. (2014): Projektek sikere. *VEZETÉSTUDOMÁNY*, 45(9), 67–76. DOI: 10.14267/VEZTUD.2014.09.07
- SHENHAR, A.J. – LEVY, O. & DVIR, D. (1997): Mapping the dimensions of project success. *PROJECT MANAGEMENT JOURNAL*, 28(2), 5–13. ISSN 8756-9728
- STUCKENBRUCK, L.C. (1986): Who determines project success? In *Proceedings of the 18th Annual Seminar/Symposium* (pp. 85–93). Project Management Institute.
- USMANI, F. (2019): Stakeholders in project management: Definition and types. *PM Study Circle*. Retrieved from <https://pms-tudycircle.com/2012/03/stakeholders-in-project-management-definition-and-types/>
- WESTERVELD, E. (2003): The Project Excellence Model®: Linking success criteria and critical success factors. *International JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT*, 21(6), 411–418. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00112-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00112-6)
- WRIGHT T. (2019): Benefits applying Stakeholder Theory