

# A PROJEKTPORTFÓLIÓ-MENEDZSMENT EMPIRIKUS KUTATÁSÁNAK HELYZETE - HAZAI KÖRKÉP

## THE STATE OF PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT EMPIRICAL RESEARCH - A DOMESTIC OVERVIEW

Csendes István<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Vállalkozásfejlesztési Intézet, BCE, Magyarország

<https://doi.org/10.47833/2021.3.ECO.006>

---

### **Kulcsszavak:**

projektportfólió-menedzsment  
empirikus kutatás  
áttekintés

### **Keywords:**

project portfolio management  
empirical research  
overview

### **Cikktörténet:**

Beérkezett 2021. október 15

Átdolgozva 2021. november 20

Elfogadva 2021. november 28

---

### **Összefoglalás**

*Jelen tanulmány bemutatja a magyarországi projektportfólió-menedzsmenttel kapcsolatos empirikus kutatások eredményeit. A megjelenő három ilyen jellegű kutatómunkából, kettőben a szerző személyesen is részt vett. A felmérések kiterjedtek a legfontosabb projektértékelési módszerekre, illetve a menedzsment módszertan elterjedtségére és szervezeti bevezetésére.*

### **Abstract**

*Present study shows the results of empirical surveys concerning project portfolio management in Hungary. The author presents the most important results of three such research works, in two of which he was personally involved. The surveys covered the most important project evaluation methods, the prevalence and organizational implementation of this management methodology.*

---

## 1. Bevezetés

Magyarországon a projektportfólió-menedzsmentről (PPM) igen kevés tudományos igényességű publikáció látott napvilágot. Csak néhány olyan szerző ismert, köztük e tanulmány írója, akik visszatérően foglalkoznak a témával. De néhány ritka kivételtől [1] eltekintve, sem az ismert szerzők, sem az alkalmilag a témával foglalkozók közleményei nem érintik a belföldi adatfelvételek kérdéseit. Ebben az írásban a hazai empirikus kutatásokról szeretnék beszámolni. Hiszen amíg hazánkban a projekt menedzsmenttel kapcsolatos - különböző fókuszú- empirikus kutatások számosak, illetve régről és széleskörben ismertek, addig a projektportfólió-menedzsment kutatása éppen csak, hogy megkezdődött.

Ez utóbbi témával (témánkkal) kapcsolatos egyedi esettanulmányok [2] [3] már fellelhetők, de ma még mindösszesen három több szervezetre kiterjedő felmérésről érhetők csak el információk.

Előzetesen ezeknek a kutatásoknak két közös jellemzője emelhető ki:

- minden esetben kis mintán történt a felmérés
- módszertanilag leginkább feltáró, pilot jellegű munkákról beszélhetünk.

A következőkben ennek a három kutatásnak a főbb eredményeit ismerhetjük meg.

---

\* Kapcsolattartó szerző. Tel.: +36 1 482 5206; fax: +36 1 482 5469  
E-mail cím: istvan.csendes@uni-corvinus.hu

## 2. Projektportfólió-menedzsment magyar és multinacionális vállalatoknál

A 2012-es első empirikus kutatás miskolci egyetemi keretek között zajlott. [4] A felmérés a következő kérdésekre kereste a választ:

- A mennyiségi vagy a minőségi jellemzők voltak dominánsok a projektkiválasztásnál?
- Hogyan ítélték meg a sikert, megmutatkozott-e a stratégiához történő illeszkedés igénye?
- A vállalatok egyszerre hány projektet valósítottak meg?

Az adatgyűjtés interjúkkal történt, a beszélgetések során a három témakörre, hét konkrét PPM-es kérdés vonatkozott. A 30 elemű vállalati mintába 3 közszolgáltató vállalat, 14 multinacionális vállalat és 12 hazai tulajdonú vállalat került be.

Amíg a multinacionális vállalatok többsége 500 főnél több alkalmazottat foglalkoztató nagyvállalat (illetve telephelyek esetén közepes méretű szervezet is lehetett), addig a hazai tulajdonú vállalatok esetében, a kis- és közepes- méretkategória volt a jellemző.

Tevékenységük alapján a mintába bekerült vállalatok igen heterogének voltak: Elektronikai ipari cég éppúgy megtalálható volt közöttük, mint orvostechikai eszközöket-, gyógyszereket-gyártó vagy zöldség és gyümölcs értékesítéssel foglalkozó nagykereskedő vagy éppen építőiparban érdekelt szervezet.

Az adatok elemzésekor a hazai tulajdonú, a multinacionális, valamint a közszolgáltató vállalatok eredményeit külön kezelte a kutató, összehasonlította ezeket, végül összegző megállapításokat tett.

Ezek szerint, a teljes mintára, a felmérés idején futó projektek tekintetében, a projektek kiválasztásánál a mennyiségi jellemzők domináltak. Mivel a mérések eredményei, erőteljes bevétel növelési és költségcsökkentési szándékokat - profitmaximalizálási motívumokat azonosítottak. Ugyanakkor szinte hasonló szintű fontosságot tulajdonítottak a megkérdezettek a minőségjavítás igényének is.

Valamint kiderült az is, hogy valójában a kiválasztás során realizálódik az, hogy a vállalat mely projektekre építve kívánja elérni a céljait. Itt megjelent a projekt által leszállítandó minőségével együtt egy újabb fontos szempont is: a projekt sikerességének valószínűsége. Ezzel kapcsolatban a miskolci kutató korábbi nemzetközi szakirodalmi előtanulmányokra hivatkozva megjegyezte, hogy saját eredményeihez képest azokban a sikeresség iránti igény nem zárkózik fel ilyen mértékben a mennyiségi jellemzők mellé.

A siker megítélése egyféle hierarchiában volt értelmezhető, amely kiterjedt a stratégiai illeszkedés mértékének vizsgálatára éppúgy, mint a projekt eredményének minőségre vonatkozó elvárások teljesülésére. Azonban az interjúsorozatból az is kiderült, hogy a válaszadók számára a hierarchia szintjei eltérő fontosságúak. Ezzel kapcsolatban a kutatás rámutatott arra, hogy a nagyobb, több projektet megvalósító vállalatok esetében a projekt szintű idő, költség, minőség-eredmény hármasság teljesülése kiemelten fontos faktor a projektmenedzsment teljesítményének, hozzáértésének megítélésénél.

Az egyedi mintán elvégzett kutatás azt is feltárta, hogy a hazai tulajdonú -feltételezhetően kisebb, mikro és családi - vállalkozások esetében a kezelhető projektek száma 5-10 körüli volt. Ezen szervezetek esetében akár minden projekt kiemelt fontosságú lehetett a vállalat akkori jövőjét illetően. Ugyanakkor a nagyobb multinacionális vállalatoknál a projektek száma meghaladhatta a 100-at is, de kiemelt prioritással a projektek csak kevesebb, mint tíz százaléka rendelkezett.

Az empirikus felmérés szempontjából a kutatási beszámoló további fontos végkövetkeztetése az volt, hogy a deklarált projektvezetési tevékenység nagyobb vállalatok esetében volt csak jelen. Illetve hogy a vállalat-és a portfólió-vezetés elkülönülése is méretfüggő. (A kutatás legfontosabb eredményei az 1. táblázatban láthatóak.)

**1. Táblázat. A projekt-kiválasztás és a siker legfontosabb tényezői**

<i>Kutatási kérdések</i>	<i>Tényezők</i>
Projekt kiválasztási alapelvek	Bevétel növekedés
	Költségcsökkenés
	Minőség javulása
Projekt kiválasztási szempontok	A sikeresség valószínűsége
	Mennyiségi jellemzők
A siker megítélése	Hierarchikus modell alapján
	Projektmenedzseri teljesítmény

Forrás: [10] alapján saját szerkesztés

### 3. Projektportfólió-menedzsment a magyar bankszektorban

A második ilyen munka szintén egyetemi (Budapesti Corvinus Egyetem) keretek között zajlott 2015-2016-ban. [5] A kutatás célja az volt, hogy információkat gyűjtsön a PPM magyarországi megjelenéséről. Mindehhez, egy a módszer korai alkalmazójaként ismert szektor vállalatait vette górcső alá.

Az adatfelvételt itt hat nagy lakossági banki portfólió-menedzserrel készített interjú jelentette. Az interjúk kérdései széleskörűen lefedték a következő kutatási területeket:

- a banki PPM kontextuális kérdéseinek feltárása (piac, szervezet, bevezetés, jövő)
- a banki PPM működésének teljeskörű megismerése
- a banki PPM támogatásának (projektek, szoftverek) megismerése.

A jelen cikket író egyetemi kutató cikkében a következő megállapításokra jutott:

A bankok 2006 és 2012 között vezették be a portfólió menedzsment módszert. A bevezetésnél kiemelt jelentőségű volt a felső vezetés támogatása, illetve a Projekt Menedzsment Iroda (angol rövidítéssel PMO) előzetes működtetése. A folyamat függött a projektkultúra fejlettségétől, változtatások eleinte igen kis léptékűek voltak (pl. lehetővé vált a projektfüggőségek feltárása).

Az új portfólió-menedzsment elismertsége a szervezetekben szakterületekként változó volt.

Ebben az időszakban leginkább a digitalizációhoz, illetve a törvényi megfeleléshez voltak köthetők a projektek, a programok és az egyéb munkák. A 2010-es évek közepét jellemző turbulens környezetben több szervezetnél felmerült már a magas szintű erőforrás menedzsment alkalmazása is.

A PPM funkció szervezeti megjelenésénél jellemzően a PMO-k szerepe volt meghatározó, valójában ezek szervezeti egységek látták el a PPM feladatokat. A válaszadók általános vélekedése az volt, hogy elvárható lett volna ezen szervezeti egységek - más területektől való - függetlenségének biztosítása, ami által minimalizálható lehetett volna a projektek kiválasztása, rangsorba állítása során fellépő - funkcionális területek általi- befolyásolhatóság.

A banki PPM-folyamatok módszertani szempontú vizsgálata többek között felszínre hozta, hogy a projektek kategorizálása többféleképpen is megtörténhetett: pl. méret szerint, vagy aszerint, hogy csoport szintű-e, esetleg kötelezően végrehajtandó-e az adott projekt. A projektek értékelésére, kiválasztására, rangsorba állítására, kiegyensúlyozására, engedélyezésére, monitoring-jára vonatkozóan, a bankok szintén eltérő eszközöket, módszereket és technikákat alkalmaztak. A válaszadók, a megtérülés számítás jelentőségét azonban minden szervezetnél kiemelték. A projektekkel kapcsolatos végső döntést (pl. a portfólióba kerülést, esetleges leállítást vagy felfüggesztést) általában testületi „alkufolyamat” eredményeként, egy felsővezető hozta meg.

A PPM szoftveres támogatásának tekintetében a mintában szereplő bankok a vizsgált időszakban főként az Excelre támaszkodtak.

A kutatás által nyert információk sokaságának kiegészítéseként illetve összegzéseként kiemelhető volt még az is, hogy a felmérés idejére, mindegyik vizsgált bank rendelkezett már formalizált projektmenedzsment módszertannal. Fontos azonban, hogy ezek a tekintélyes szervezetek a PPM módszertan alkalmazására nézve, igen sokszínűek voltak, igaz ez mind a szervezeti struktúrában való elhelyezkedést, mind magát a PPM struktúrát tekintve. További tapasztalat volt, hogy a módszer alkalmazása kapcsán problémás területeként jelentek meg a következők: a projektfüggőségek kezelése, az erőforrás tervezés mélysége vagy a PPM szervezeti egység szereplőinek elfogadottsága, a hagyományos banki-üzleti területek által. (A kutatás legfontosabb eredményei a 2. táblázatban láthatóak.)

2. Táblázat. Banki projekt-generálás, -kategorizálás, -értékelés

Kutatási kérdések	Eredmények
Fő projektgeneráló tényezők	Digitalizáció
	Törvényi szabályozás
Fő projektkategóriák	„Törvényi”
	„Egyéb”
Fő projektértékelési módszer	Megtérülésszámítás

Forrás: saját szerkesztés

#### 4. Projektportfólió-menedzsment Magyarországon

Míg az előzőekben két már lezárult, egyetemi háttérű kutatás legfontosabb eredményeit ismerhettük meg, addig a következőkben egy időről-időre megisméltendő, már csak részben egyetemi háttérű felmérésről olvashatunk. A Magyar Projektmenedzsment Szövetség és a Budapesti Corvinus Egyetem közös kutatásáról van szó. [6] [7]

Míg az előző fejezetekben bemutatott két kutatásban a PPM szempontjából viszonylag jól körülhatárolt vállalati csoport tapasztalatait ismerhettük meg, addig ebben a kutatásban ez a fajta fókuszáltság már hiányzik. Ennek oka, hogy egy minden szempontból átfogó kutatásról beszélünk, amelyben az adatgyűjtés kiterjedt klasszikus projektmenedzsment kérdések mellett, PPM és kockázatmenedzsment kérdésekre is. Az adatgyűjtés két évben 2018-ban és 2020-ban is egy online felületen zajlott, így a több mint 100 kérdéssel a kutatók teljesen átvilágították a válaszadó szervezeteket. 2018-ban 17, 2020-ban pedig 40 szervezet töltötte ki a részletes kérdőívet. A szervezetek mind jellegük, méretkategóriájuk, mind iparági besorolásuk szerint igen heterogén képet mutattak.

A felmérések csupán kis részben foglalkoztak a PPM-tel, viszont a téma kutatásában ezek a mintanagyságok, illetve az itt megszerzett információk említésre méltóak.

Ezek alapján elmondható, hogy a 2018-as kutatásban a szorosan vett PPM-ről csak limitált mértékben keletkezett értékelhető információ. Mindenestre azt megtudhattuk a kutatási jelentésből, hogy akkor a vizsgált hazai szervezetek 24%-a rendelkezett formalizált portfóliómenedzsment folyamattal.

Az adatgyűjtés második körének kiadványában [8] azonban már több értékelhető adat látott napvilágot. A kutatók egyik fő megállapítása az volt, hogy a vizsgált szervezetek életében nagy jelentőséggel bírt a projektportfólió-menedzsment mikéntje. A válaszadó szervezetekre jellemző volt, hogy projektportfólió kezelését az ügyfélelégedettség növelésére, a költségek csökkentésére - ezáltal a haszon maximalizálásának az érdekében végezték. Ebben az összefüggésben a válaszok között megjelent még a projektek összehangolásának és központi kontrolljának az igénye is.

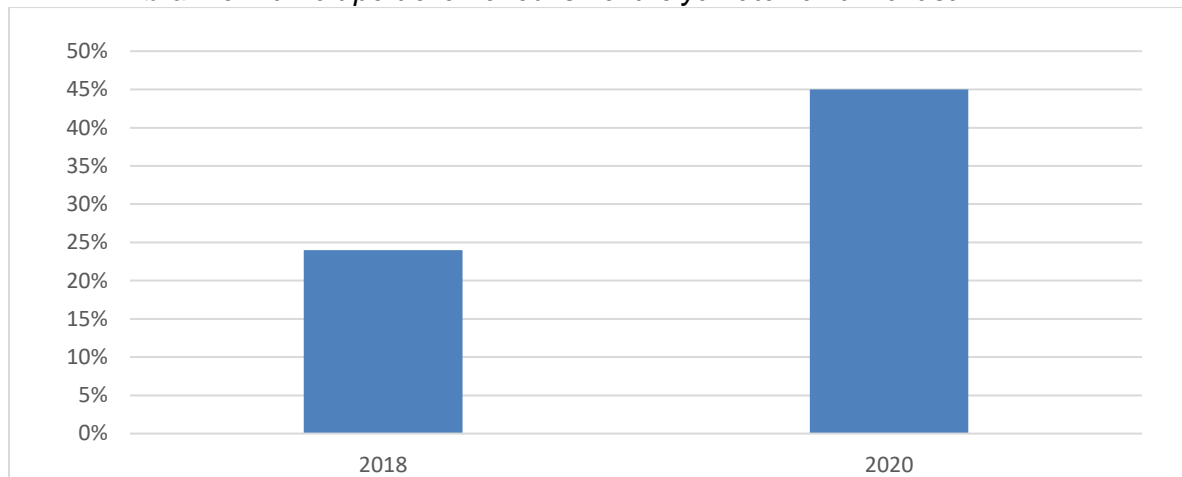
A projekt szakmát ismerő kutatók kifejtették azon álláspontjukat is, miszerint az alkalmazott PPM eszközök megléte és minősége az egyes szervezetek projektkultúra-érettségének egyik

fokmérője. Majd 2020-as nemzetközi vizsgálatokra hivatkozva megemlítették, hogy globális szinten a szervezetek 32%-a rendelkezett magas projektportfólió-kezelési érettséggel.

Ennek az adatnak az ismeretében a hazai eredmények alakulása különösen figyelemreméltó. Hiszen a már említett 2018-as szerényebb 24%-hoz képest, a 2020-ban mért 45%-os adat már azt jelzi, hogy a hazai szereplők is felismerték az ebben a menedzsment módszerben rejlő fejlődési lehetőségeket, és tudatosan be is építették azt működési folyamataik közé.

További fontos mérése a kutatásnak, hogy a portfóliómenedzsment folyamatokon belül a vállalatok kb. fele rangsorolta projektjeit, ami a szakértők szerint egyértelműen azt mutatta, hogy a vizsgált időszakban indítandó és futó projektek kiválasztása és kontrollja már ezeken a folyamatokon keresztül történt meg.

1.Ábra. Formalizált portfóliómenedzsment folyamatok alkalmazása



Forrás: [7] alapján saját szerkesztés

## 5. Következtetés

A projektportfólió-menedzsment kutatása már elkezdődött hazánkban. A fentiekben bemutatott felmérések úttörő kezdeményezések. A megjelenített kutatási eredmények még csak az első információ- és adat-gyűjtések tapasztalatainak tekinthetők. Az általános megállapításokat remélhetőleg számos további -a témában indítandó- felmérés fogja igazolni esetleg cáfolni.

## 6. Irodalomjegyzék

- [1] Csendes, I. (2017): *Project Portfolio Management in Hungary- Focus on Education and Research*. In: Deák, Csaba; Blaskovics, Bálint (eds.) PMUni 2017 Workshop Vienna-Budapest PMUni - International Network for Professional Education and Research in Process and Project Management, pp. 27-34.
- [2] Csendes, I. (2018): *Implementing Project Portfolio Management in a Commercial Bank*. In Brătianu, C., Zbucnea, A., and Vitelar, A. (eds.) Strategica. Challenging the Status Quo in Management and Economics. Bucharest: Tritonic, pp. 1143-1152.
- [3] Pap, Gy. (2010): *Projektportfólió-menedzsment a Magyar Nemzeti Bankban*. In: Projektmenedzsment, LXV. évfolyam 2010/7-8. szám, pp. 38-41.
- [4] Ligetvári, É. (2013): *Project Portfolio Management: A Pilot Survey on the Importance of 'Project Building Stones' of Corporate Life*. Theory Methodology Practice: Club of Economics in Miskolc 9:(1) Pp. 57-62.
- [5] Csendes, I. (2017): *Elméleti felvetések és gyakorlati tapasztalatok a projektportfólió-menedzsment hazai megjelenése kapcsán*. Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 48 (8-9). pp. 59-67.
- [6] Projektmenedzsment szövetség (2018): *Projektmenedzsment Körkép*. Szerk. Cserna József, PMSZ, Budapest
- [7] Projektmenedzsment szövetség (2020): *Projektmenedzsment Körkép*. Szerk. Cserna József, PMSZ, Budapest
- [8] M. Martinsuo: Project portfolio management in practice and in context, International Journal of Project Management, Vol. 31, No. 6, 2013, DOI: 10.1016/j.ijproman.2012.10.013, pp 794-803.

- [9] L. Mylnikov: Efficiency management of discrete production systems under the dynamics of project portfolio, *Computers & Industrial Engineering*, 2021, 107807, DOI: 10.1016/j.cie.2021.107807.
- [10] I. Hyväri: Project Portfolio Management in a Company Strategy Implementation, a Case Study, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 119, 2014, DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.03.027, pp. 229-236.